

Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігі
Министерство образования и науки Республики Казахстан

Ы. Алтынсарин атындағы Ұлттық білім академиясы
Национальная академия образования имени И. Алтынсарина



**Орта білім беру ұйымдарының басшы кадрлары үшін
мектепті басқару жүйесін жетілдіру бойынша
Әдістемелік ұсынымдар**

**Методические рекомендации
для руководящих кадров организаций среднего образования
по совершенствованию системы управления школой**

Нұр-Сұлтан
2019

Ұлттық білім академиясының Ғылыми кеңесімен баспаға ұсынылды.
(2019 жылғы 18 қыркүйектегі № 8 хаттама)

Рекомендовано к изданию Ученым советом Национальной академии образования им. И. Алтынсарина (протокол № 8 от 18 сентября 2019 года)

Орта білім беру ұйымдарының басшы кадрлары үшін мектепті басқару жүйесін жетілдіру бойынша әдістемелік ұсынымдар – Нұр-Сұлтан: Б. Алтынсарин атындағы ҰБА, 2019. – 92 б.

Методические рекомендации для руководящих кадров организаций среднего образования по совершенствованию системы управления школой – Астана: НАО имени И. Алтынсарина, 2019. – 94 с.

Жұмыста республика көлемінде мамандандырылған, жалпы орта, кешкі, арнайы (түзету) мектептер, мектеп интернаттар директорларының біліктілік талаптарына сәйкес сапалық құрамы талданды. Сонымен қатар аталған мектеп директорларының озық тәжірибелері зерделеніп, тиімді басқару, яғни заманауи менеджмент моделі ұсынылды.

Әдістемелік ұсыныстар облыстық (аудандық) әдістемелік орталықтардың/кабинеттердің басшылары мен әдіскерлеріне, орта білім беру ұйымдарының басшыларына арналған.

В работе анализировался качественный состав директоров специализированных, средних общеобразовательных, вечерних, специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов в соответствии с квалификационными требованиями. Также был изучен передовой опыт директоров данных школ, предложена модель эффективного управления.

Методические рекомендации адресованы руководителям и методистам областных (районных) методических центров/кабинетов, руководителям организаций среднего образования.

© Б.Алтынсарин атындағы
Ұлттық білім академиясы, 2019
© Национальная академия образования
им. И.Алтынсарина, 2019

КІРІСПЕ

Экономиканың жаһандануы білім беру өнімдеріне сапалы жаңа талаптар қояды, бұл ұлттық білім беру жүйесінің бәсекеге қабілеттілігін айтарлықтай арттыру, олардың халықаралық білім беру нарығына тең ену қажеттілігін негіздейді. Қазақстанның халықаралық бәсекеге қабілеттілігін арттыру жөніндегі нысаналы міндеттер әлемдік сапа стандарттарына сәйкес келетін бәсекеге қабілетті білім беру мен білім беру өнімдерін қамтамасыз ету жөніндегі талаптардың заңдылықтарын да айқындайды. Білім беру сапасының белгіленген деңгейіне қол жеткізу, білім беру интеграциялық процестерін тереңдету және білім берудегі интернационализация мен кооперацияның жаңа сапалы деңгейіне көшу арқылы мүмкін болады..

Қазақстандық білім беру жүйесі елдің зияткерлік-білім беру әлеуетін құруға бағытталған және ұлттық экономиканың бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етуге қабілетті, сапалы жаңа деңгейдегі тұлғаны қалыптастырудың стратегиялық маңызы бар миссиясын орындауға бағытталған.

Қазақстанның білім беруді реформалау жаңа құқықтық, ғылыми-әдіснамалық, қаржы-экономикалық негіздерді құруға, Қазақстандық қоғам мен мемлекеттің ұлттық мүдделері мен даму перспективаларын ескеретін отандық білім беру жүйесінің ұлттық бірегейлігін сақтай отырып, білім беру сапасының әлемдік деңгейіне қол жеткізуге кепілдік беретін ұлттық білім беру стратегиясын әзірлеуге бағытталған. Аталған басымдықтар контекстінде отандық білім беру жүйесінің әлемдік білім беру кеңістігіне кіру сөзсіз, бұл білім беруді интернационалдандыру процестеріне бағдарлар мен тәсілдерді таңдауда айқындық, әлем елдерінің білім беру жүйесіндегі қазіргі заманғы үрдістер туралы жеткілікті хабардар болу, білім берудегі жаһандандыру процестеріне өз ұстанымын анықтау, білім берудің барлық инновациялық модельдеріне таңдаулы және салмақты қарым-қатынас қажеттілігін алдын ала айқындайды.

"Басқару" ұғымы жеке алынған кіші жүйелер үдерістерін жан-жақты қамтуға қабілетті, сондай-ақ кешенді түпкілікті нәтижеге мақсатталған ауқымды тұтас жүйелерді де қоса алғанда, барлық ішкі және сыртқы жағдайлардың, факторлар мен процестердің өзара байланысында көпфакторлы және интеграцияланған тұтас ретінде жоспарлануы және басқарылуы тиіс.

Білім беру ұйымдарын басқару жүйесінде негізгі проблема қазіргі жағдайда мектепті басқарудың нақты теориясының болмауы болып табылады. Басқарма жұмыстың алқалық түрлері – педагогикалық, шағын және әдістемелік кеңестер, консилиумдар, алқа, кеңес отырыстары, жас мұғалімдер мектебі және озық педагогикалық тәжірибе, психологиялық-педагогикалық семинарлар, проблемалық

топтар, диагностика топтары, педагогикалық шеберханалар, теориялық семинарлар және т. б. арқылы жүзеге асырылады. Аталған нысандар жеке құрылымдар болып табылмайды, тұрақты немесе уақытша сипатта болады, әртүрлі мәртебесі мен өкілеттігі бар, барлық мүмкін міндеттердің орындалуын қамтамасыз етеді.

Бұл жұмыстың мақсаты заманауи мектептің менеджмент жүйесін жетілдіру жолдарын анықтау болып табылады.

Міндеттері:

1. мектепті басқарудың нормативтік құқықтық негізін зерделеу;
2. орта білім беру ұйымдары басшыларының сапалық құрамына мониторинг жүргізу;
3. мектепті басқарудың табысты тәжірибесін зерттеу;
4. орта білім беру ұйымдарының басшы кадрлары үшін мектепті басқару жүйесін жетілдіру бойынша әдістемелік ұсынымдар әзірлеу.

Мектеп басшысы-білім беру саласында болып жатқан өзгерістерді жүзеге асырудың табыстылығын анықтайтын негізгі тұлға. Мектептің қазіргі директоры-бұл құзыреттілік, коммуникабельділік, қол астындағыларға мұқият қарау, шешім қабылдаудағы батылдық, мәселелерді шығармашылықпен шешу қабілеті сияқты қасиеттерге ие тиімді басшы.

Мектептердің басқару кадрларын іріктеу тиімді білім беру саясатын құруда маңызды рөл атқарады. Қазақстан мектебінің басшысы лауазымына кім үміткер бола алады? Мектеп директорларын жалдау кезінде олардың білім беру біліктілігіне, заңдарды білуге және жұмыс тәжірибесіне баса назар аударылады. Қазақстан Республикасы білім және ғылым министрлігінің 13 шілде 2009 жылғы № 338 бұйрығымен бекітілген Үлгілік біліктілік сипаттамаларын бекіту Туралы педагог қызметкерлер мен оларға теңестірілген тұлғалардың бекітілген директорының лауазымдық міндеттері білім беру ұйымының.

1 МЕКТЕПТІ БАСҚАРУ ПРОЦЕСІНІҢ НОРМАТИВТІК ҚҰҚЫҚТЫҚ ЖҮРГІЗІЛУІ

Білім берудегі жаһандану және интеграция жағдайында білім беру жүйесін басқару проблемасы білім берудің сапалы деңгейіне қойылатын қазіргі заманғы талаптарға сай білім беруді басқарудың неғұрлым тиімді жүйелерін айқындауды талап етеді. Мектеп барлық білім беру жүйесінің көрінісі және бәсекеге қабілетті тұлғаны қалыптастырудағы маңызды құрамдас бөлігі болып табылады.

Қоғамның мектепке талаптары әлемдік қоғамдастықтың макроэкономикалық жағдайларына байланысты өзгереді. Қазіргі мектептің басты мақсаты жаңа әлеуметтік-экономикалық жағдайларда өзін-өзі анықтау және өзін-өзі жүзеге асыруға қабілетті тұлғаны дамыту және қалыптастыру болып табылады. Бұл өзін-өзі дамыту, дербестік және дербестік үшін жағдай жасау мақсатында білім беруді басқаруды жан-жақты өзгерту қажеттігіне алып келді. Жаңа білім беру саясатын қалыптастыру міндетті анықтады, оған сәйкес мектептің ескі статикалық моделін жаңа, динамикалық, білім беруді жаңғыртуды қамтитын жаңа, динамикалық үлгіге ауыстыру міндеті тұр.

Ғалымдар (А.П.Сейтешев, Н.Н.Хан, Ш.Т.Таубаева, А.Т.Дуйсебек, У.С. Абдукаримова, А.К.Рысбекова, Е.А.Ямбург, О.Г.Хомерики, А.В.Лоренсов, Ю.В.Сенько, И.Ф.Харламов, С.А.Смирнов және т.б.) мектепті тұтас, динамикалық, әлеуметтік-педагогикалық жүйе ретінде қарастырады. Бірқатар зерттеушілер білім беру жүйесін реформалау мәселелерін білім беруді басқару проблемаларымен байланыстырады:

- жалпы білім беретін орта мектепте педагогикалық үдерісті басқару (Г.З. Адильгазинов, Н.Ю.Зюзюкина, К.Д.Қарақұлов, Н.А.Лебедева);
- басқару қызметінің мәні (Г.Л.Лукпанов, Т.И.Шамов, Ю.А.Конаржевский, М.М.Поташник, В.С.Лазарев, П.И.Третьяков);
- өңірлік басқару жүйесінің менеджменті (Ж.Б.Өмірбекова);
- бірегей педагогикалық процесстерді басқару (Н.Д.Хмель);
- мектеп оқушыларының еңбек тәрбиесін басқару (Г.Т.Хайруллин);
- жоғары оқу орнын басқару (К.А.Жүсіпова, Г.Д.Жангисина және т. б.);
- мектеп басшысының басқару қызметін ұйымдастыру (Н.П.Аникеева, Т. М. Баймолдаев, Т.Бойделл, Ю.П.Болтышев, К.Я.Вазина, Ю.Н.Петров, В.Д. Белиловский, Н.А.Витке, Г.Г.Габдуллин, С.Д.Муқанова, Д.Р.Принбекова және т.б.).

Холмс Б, Вульфсона Б.Л, Джуринского А.Н, Митина В.М, Малькова З.А, Воскресенская Н.М, Столяренко А.М. және басқа да ғалымдар зерттеулері салыстырмалы-педагогикалық талдаудың концептуалды негіздеріне арналған.

Білім беру жүйесінің салыстырмалы сипаттамасы отандық ғалымдар Кусаинов А.К, Мусин К.С, Каланова Ш және басқалардың да зерттеу нысанына айналды.

Н.А.Абишев, С.О.Абдиманапов, Б.А.Альмухамбетов, Е.З.Батталханов, Б.К.Дамитов, М.Ж.Джадрига, Н.Н.Нурахметов, Р.М.Жумабекова, Ж.А.Караев, Я.Кезшерт, Ж.У.Кобдиковой, К.Ж.Кожаметова, Д.Н.Кулибаева,

К.К.Кунантаева, А.К.Кусаинов, И.Н.Шевченко, К.Ш.Шулембаев және басқалардың ғылыми еңбектерінде мектеп басшысының ұйымдастырушылық-педагогикалық қызметінің негізгі бағыттары анықталған және оқу-тәрбие жұмысын тиімді жетілдіру жолдары көрсетілген. Басқару проблемаларымен қатар ғалымдар елдің тұтас білім беру жүйесінің ауқымды өзгерістеріне назар аударады.

«Басқару» ұғымы жеке алынған кіші жүйелердің процестерін ғана емес, кешенді түпкілікті нәтижеге мақсатталған ауқымды тұтас жүйелерді да жан-жақты қамтуға қабілетті, барлық ішкі және сыртқы жағдайлардың, факторлар мен процестердің өзара байланысында көпфакторлы және интеграцияланған тұтас ретінде жоспарлануы және басқарылуы тиіс.

Демек, егер аталған салаларды «басқару» және «менеджмент» терминдеріне бекітуді шартты түрде қабылдаса және олардың ұқсас ұғым басқару және оның түрі менеджмент деген арақатынасымен келіссе, онда одан әрі «білім беру жүйесін», оның базалық кіші жүйелерін (орта, мектепке дейінгі, бастауыш және т. б. кіші жүйелерін) реттеу мен ұйымдастыруға қатысты «басқару» терминін пайдалану заңды болып табылады, ал білім берудің үрдістік-операциялық және аспектілік объектілері, менеджменттің белгілі үлгілеріне арналған проекциясымен жекелеген білім беру ұйымдарын басқару, олардың ұғымдық сипаттамасына сәйкес деп есептеуге болады.

Басқарудың заманауи теориялары мен тәсілдері әр түрлі мектептер мен ағымдардың классиктерімен қалыптасқан басқарудың көптеген принциптерін жаңа күрделілік деңгейінде қолданады және дамытады, басқаруда әр түрлі ғылымдар мен әдіснамалардың жетістіктерін пайдалана отырып, оларға сәйкес «Басқару» терминін түсіндіруге үш тәсіл бөлінеді: үдерістік тәсіл, жүйелік тәсіл, жағдайлық тәсіл.

Білім беруді басқару проекциясындағы басқарудың іс – әрекеттік табиғаты, іс-әрекет ретінде басқарудың негізгі сипаттамасын анықтаудағы үдерісті жақтаушы-зерттеушілердің жұмыстарында көрініс тапты. Бұл ретте, басқарудың іс-әрекет құрылымы мен бағыттылығы негізінен педагогикалық жүйелерді басқарудың әзірлемелерінде зерттелді. Авторлардың басқару концепциясы бойынша ұстанымдарына байланысты, зерттеушілер білім беру саласындағы басқарудың іс-әрекеттік табиғатының өздері анықтайтын базалық белгілерін ажыратады. Осыған сәйкес, іс-әрекеттік интерпретацияда басқару:

- белгілі бір мақсаттарға қол жеткізуге бағытталған процесс ретінде, менеджмент теориясының классигі А.Файолдың анықтамасы бойынша басқарма іс-әрекеті болып табылатын үздіксіз және өзара байланысты әрекеттер жүйесі ретінде қарастырылады, ал басқару процесі осы жұмыс істейтін бастаулардың жиынтық көрінісі болып танылады (В.И.Зверев, Ю.А.Конаржевский, В.С.Лазарев, А.А.Орлов, М.М.Поташник, П.И.Третьяков, Т.И.Шамова, В.А.Якунин және т. б.);

- негізгі функционалдық бағыты «басқару объектісіне мақсатты және жоспарлы әсер ету» болып табылатын қызмет ретінде, ал қызметтің өзі процестердің жұмысын қамтамасыз ету, оларды түзету, өңдеу және процестердің қозғалысы туралы ақпарат, осы негізде тиісті шешімдер әзірлеу және т. б. арқылы басқару объектісін жетілдіруге бағытталған (Т. А. Ильин);

- өзара байланысты функционалдық элементтер мен басқару буындарының

үдерістік қызметінің перманенттік жүйесі ретінде, олар қызмет түрлері бойынша салыстырмалы дербестік пен сараланған кезде өзара байланыста процестің дәйекті сатысын қамтамасыз етеді, олардың толық құрамы, біріншіден, бірыңғай басқару циклін құрайды; екіншіден, басқарудың келесі үдерістік циклінің басы болып табылады, осылайша басқару жүйесінің үздіксіздігі мен перманенттілігін алдын ала айқындайды; үшіншіден, басқару процесінің перманенттілігі басқару жүйесін сапалы өзін-өзі дамыту, басқару жүйесінің төмендерден жоғары сапалы жай-күйіне көшу және қозғалыс» (П.К.Анохин, Н.В.Кузьмина, В.Д. Шадриков, М.Марков және т.б.) үшін рычаг болып табылады;

- объективті заңдылықтарды тану, шешімдерді әзірлеу, ұйымдастыру, бақылау, басқару объектісін реттеу бойынша барлық қатысушылардың қызметін басқару негізінде тұтас педагогикалық процеске қатысушылардың мақсатты, саналы өзара іс-қимылы ретінде жоспарланған оңтайлы нәтижеге қол жеткізу мақсатында (В.А.Сластенин, И.В.Исаев, А.Н.Мищенко, Е.Н.Шиянов);

- «жоспарлау, ұйымдастыру, басшылық және бақылау арқылы оның субъектілері оқушылардың, педагогтардың, ата-аналардың, қызмет көрсетуші персоналдың бірлескен қызметінің ұйымдастырылуын және оның мектепті дамытудың білім беру мақсаттарына қол жеткізуге бағытталуын қамтамасыз ететін қызметтің ерекше түрі ретінде» (М.М.Поташник, В.С.Лазарев);

- басқарылатын жүйенің (субъектінің) оңтайлы жұмыс істеуін және дамуын қамтамасыз ететін түрлі деңгейдегі басқару субъектілерінің мақсатты қызметі ретінде, оны қажетті оңтайлы педагогикалық жағдайлар, тәсілдер, құралдар мен әсерлер көмегімен мақсатқа нақты жету бойынша жаңа, сапалы, неғұрлым жоғары деңгейге көшіру (П.И.Третьяков, Е.Г.Мартынов);

- «қоғамға одан әрі өмір сүруі мен дамуы үшін қажетті тұлғаны қалыптастыру бойынша әлеуметтік міндеттерді шешу мақсатында мектеп ұжымына (педагогикалық және оқушы) ықпал ету шараларының жүйесін жүзеге асыру процесі» ретінде (В.С.Пикельная) қарастырылады.

Демек, басқару жөніндегі қызметке бағытталған, басқарудың іс-әрекет табиғатын қозғаушы рычагтары мен объектілері ретінде анықтауда: 1) жүйе элементтерінің өзара байланысты жұмыс істеу процесі; 2) басқару объектісіне оны жетілдіру бойынша әсер ететін қызмет; 3) жүйенің перманентті үздіксіз қызметі процесінде басқару жүйесінің өзін сапалы жетілдіру; 4) басқару процесіне қатысушылардың командалық-корпоративтік уәждемесін қалыптастыру; 5) басқару жүйесі элементтерінің өзара байланысты жұмыс істеу процесі; 6) қоғамға қажетті тұлғаны қалыптастыруға бағытталған шаралар жүйесі арқылы барлық басқару субъектілеріне ықпал ету процесі және т.б. ажыратылады.

Жоғарыда айтылғандарды негізге ала отырып, білім беруді басқару теориясы мен практикасында «басқару» термині:

- пәндік нәтижеге бағытталған қызмет ретінде қарастырылады (А.Файоль, В.С.Лазарев, Г.Х. Попов және т. б.),

- басқару объектілерінің бір-біріне әсері және осының салдарынан әсер ету объектілерінің өзгеруі ретінде айқындалады. Басқарушы тарапынан субъектілік-

объектілік өзара іс-қимыл процесінде басқарылатын объектіге әсер ету іс-әрекет сипатында (Л.Б.Ительсон, А.А.Орлов, Н.С.Сунцов, Н.Д.Хмель және т.б.),

- өзара іс-қимыл сияқты, яғни өзара іс-қимыл жасайтын субъектілердің де, процестің өзінің де сапалы өзгеруіне қол жеткізуге бағытталған қатысушылардың немесе басқару объектілерінің өзара іс-қимылының әрекет ету процесі ретінде (В.Г.Афанасьев, П.И.Третьяков, Т.И.Шамова және т.б.) түсіндіріледі.

Ғылыми-педагогикалық зерттеулерді талдау негізінде білім беруді жаңғырту жағдайындағы басқару теориясы:

- ✓ білім беру жүйесі мен мектептің ерекшелігін ескере отырып, менеджмент идеяларын орындау;

- ✓ кәсіби басқарушыларды даярлауға бағдарлау және олардың құзыреттілігі мен тиімді басқару қызметінің қалыптасуы үшін жағдай жасау;

- ✓ басқару объектісін, яғни жалпы білім беретін орта мектептің педагогикалық жүйесін тануға негізделеді.

Педагогикалық жүйенің негізгі нысаны басқару жүйесі болып табылады, ол басқару қызметінің ұйымдастырушылық құрылымы, әр түрлі деңгейдегі басшылар арасындағы қарым-қатынас ретінде анықталады. Мақсатты саралау нәтижесінде басқару жүйесі педагогикалық қызметтің мақсаттарына қол жеткізуге бағытталған өз мақсаттары мен міндеттері бар.

Білім беру ұйымдарын басқару жүйесінде негізгі проблема қазіргі жағдайда мектепті басқарудың нақты теориясының болмауы болып табылады. Басқарма жұмыстың алқалық түрлері – педагогикалық, шағын және әдістемелік кеңестер, консилиумдар, алқа, кеңес отырыстары, жас мұғалімдер мектебі және озық педагогикалық тәжірибе, психологиялық-педагогикалық семинарлар, проблемалық топтар, диагностика топтары, педагогикалық шеберханалар, теориялық семинарлар және т. б. арқылы жүзеге асырылады. Аталған нысандар жеке құрылымдар болып табылмайды, тұрақты немесе уақытша сипатта болады, әр түрлі мәртебесі мен өкілеттігі бар, барлық мүмкін міндеттердің орындалуын қамтамасыз етеді.

Зерттеушілер әзірлеген мектеп моделі тұтас және құрылымдалған, оған келесі қасиеттер тән:

- ✓ тұтас педагогикалық жүйенің, яғни әдістемелік жүйенің, оқыту технологиясының және басқару жүйесінің (метабасқару) дамуы мен жұмыс істеуін басқаруды көрсетеді;

- ✓ басқару жүйесінің негізгі компоненттерінің жобалау жүйелілігін және өзара байланысын, олардың қажетті байланыстар мен қатынастарды қамтамасыз етуге бағытталуын анықтайды;

- ✓ басқару жүйесінің негізгі компоненттерінің мазмұнын (міндеттер, қағидаттар, ережелер және т.б.) және олардың басқару мақсатына жетуге бағытталуын негіздейді;

- ✓ білім беру ұйымдарының ерекшеліктері мен қажеттіліктеріне бейімделуі мүмкін, ал модельдеуге ұсынылған тәсіл кез келген жалпы білім беретін орта мектеп үшін басқару жүйесін салу технологиясы болып табылады;

- ✓ педагогикалық қызметтің мақсаты мен міндеттерін қамтамасыз етеді.

Ғалымдардың зерттеулерін қорытындылай келе, жалпы басқарма халықаралық мектептердің тәжірибесін ескере отырып, педагогикалық жүйенің қауіпсіз жұмыс істеуін қамтамасыз ету және даму стратегиясын құруға бағытталуы тиіс, ал басқару жүйесі стратегиялық мақсатқа жетуді қамтамасыз ететін қызметті ұйымдастырады, бірақ бұл ретте өзі стратегия болып табылмайды.

Мектеп жұмысы ұйымдастырылатын нормативтік-құқықтық база ҚР 2007 жылғы 27 маусымдағы №319-III «Білім туралы» Заңының талаптарына (19.04.2019 күнге толықтыруларымен өзгерістерімен) және білім беру ұйымдарының қызметін реттейтін нормативтік құжаттарға сәйкес болуы тиіс. «Білім туралы» заңға тәуелді нормативтік құқықтық актілер жүйесіне Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлықтары, Қазақстан Республикасы Үкіметінің қаулылары, Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің бұйрықтары, сондай-ақ Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігі алқаларының қаулылары кіреді. Нақты және өзекті құқықтық ақпарат сайтта қолжетімді (www.adilet.kz, www.nao.kz).

Дамушы ақпараттық қоғам жағдайында еліміздегі мектептерді жаңғыртудың тиімділігі, бірінші кезекте, білім беру процесіне қатысушылардың кәсіби құзыреттілік деңгейіне байланысты. Кадрлық ресурсты қалыптастыру міндеттері білім беру ұйымдарының даму мазмұнымен яғни, ұйымдастыру формаларының, басқару технологияларының өзгеруімен, нормативтік-жан басына қаржыландыруды, еңбекке ақы төлеудің жаңа жүйесін енгізумен, білім беру үдерісін ресурстық қамтамасыз етуге қойылатын қазіргі заманғы талаптарды әзірлеумен және т. б.. анықталады.

Қазіргі жағдайда білім беру мекемесінің табыстылығы ең алдымен басқарудың тиімділігіне, демек оның басшысының біліктілігіне байланысты.

Қазіргі замандағы білім беру ұйымының басшылары кездестіретін негізгі қиындықтар, білім беру мекемелерінің қаржылық-шаруашылық дербестігін біртіндеп белгілейтін, басқарудың қоғамдық секторын күшейтетін, нормативтік және жан басына қаржыландыру формасына ауысуына байланысты. Сондықтан, барлығының негізінде, білім беру ұйымы басшысының кәсіби дайындығына және оның жұмысын ұйымдастыруға жана әрі жоғары талаптардың қойылуы тиіс. Білім беру ұйымының басшысына қойылатын талаптар Қазақстан Республикасының 2007 жылғы 27 шілдедегі № 319-III «Білім туралы» заңының 44-бабында (19.04.2019 күнге толықтыруларымен өзгерістерімен) көрсетілген.

Мемлекеттік білім ұйым басшыларын конкурстық тағайындалуының тәртібі Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің «Мемлекеттік орта, техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі білім беру ұйым басшыларын конкурстық орналастыру және мектепке дейінгі, орта білімнің білім беру бағдарламаларын іске асыратын мемлекеттік білім беру ұйымының басшысы лауазымына конкурстық тағайындау қағидаларын бекіту туралы» 2012 жылғы 21 ақпандағы № 57 бұйрығымен бекітілген. Осы ереженің 1-тарауының 3-тармағында, «Мемлекеттік білім беру ұйым басшылары лауазымына тағайындау және орналастыру конкурсын (бұдан әрі - конкурс)

ведомствосында және бағынысында бос лауазымы бар білім беру ұйымы орналасқан білім беруді басқару органы жүргізеді» деп көрсетілген. Мемлекеттік білім беру ұйым басшыларын конкурстық орналастыру және лауазымына тағайындау тәртібі 2-тарау 11 тармақта Конкурсқа қатысу үшін кандидаттардан мыналар талап етілсін:

1) жоғары (немесе жоғары оқу орнынан кейінгі) педагогикалық білім;

2) педагогикалық жұмыс өтілі кемінде бес жыл, оның ішінде басшылық лауазымдағы жұмыс өтілі кемінде бір жыл, шағын жинақты мектепте педагогикалық жұмыс өтілі кемінде үш жыл, басшылық лауазымдағы жұмыс өтілі талап етілмейді;

3) бірінші немесе жоғары біліктілік санатының және (немесе) «педагог-модератор», «педагог-сарапшы», «педагог-зерттеуші», "педагог-шебер" санатының болуы (мемлекеттік қызметшілерді, техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі білім беру, жоғары және (немесе) жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру ұйымдарының, әдістемелік қызметтердің қызметкерлерін қоспағанда);

4) "Денсаулық сақтау ұйымдарының бастапқы медициналық құжаттама нысандарын бекіту туралы" Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрінің міндетін атқарушының 2010 жылғы 23 қарашадағы № 907 бұйрығымен (Нормативтік құқықтық актілерді мемлекеттік тіркеу тізілімінде № 6697 болып тіркелген) бекітілген нысан бойынша денсаулық жағдайы туралы анықтама;

5) соттылығының жоқ екені туралы анықтама деп көрсетілген біліктілік талаптары арқылы реттеледі.

Ереженің 2-тарау, 25-тармағы бойынша Кандидаттар:

- 1995 жылғы 30 тамыздағы Қазақстан Республикасының Конституциясын,
- 2015 жылғы 23 қарашадағы Қазақстан Республикасының Еңбек кодексін,
- 2008 жылғы 4 желтоқсандағы Қазақстан Республикасының Бюджет кодексін,
- 2011 жылғы 26 желтоқсандағы Қазақстан Республикасының «Неке (ерлі-зайыптылық) және отбасы туралы» Кодексін,
- 2007 жылғы 27 шілдедегі Қазақстан Республикасының «Білім туралы» Заңын,
- 2015 жылғы 18 қарашадағы Қазақстан Республикасының «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес туралы» Заңын,
- 2015 жылғы 4 желтоқсандағы Қазақстан Республикасының «Мемлекеттік сатып алу туралы» Заңын,
- 2010 жылғы 24 сәуірдегі Қазақстан Республикасының «Құқық бұзушылық профилактикасы туралы» Заңын,
- 2011 жылғы 11 қазандағы Қазақстан Республикасының «Діни қызмет және діни бірлестіктер туралы» Заңын,
- 2002 жылғы 11 шілдедегі Қазақстан Республикасының «Кемтар

балаларды әлеуметтік және медициналық-педагогикалық түзеу арқылы қолдау туралы» Заңын және сондай-ақ педагогика, психология негіздерін білуге арналған тестілеуден және әңгімелесуден өтеді.

Білім беру процесін басқаруды жүзеге асыру кезіндегі нормативтік-құқықтық құзыреттілік басқарушылық құзыреттіліктің негізі болып табылады, өйткені оның функционалдық құрамдас бөлігі ұйымдық-басқару қызметі, ресурстарды басқару, педагогтар мен білім алушыларды басқару, ақпаратты басқару, қызметті басқару, сапаны басқару, материалдық-қаржылық қызметті басқару болсын қызметтің нормативтік-құқықтық аспектілеріне бағынады. Мектеп менеджменті кадрларды тиімді басқару үшін ғана емес, сондай-ақ қойылған мақсаттарға, міндеттерге, қабылданған шешімдерге қол жеткізуде олардың қызметін үйлестіру, олардың орындалуын бақылау мен талдауды ұйымдастыру үшін қажет. Білім беруде тез жүзеге асырылатын өзгерістер жағдайында олардың мәні мен сипатын, нормативтік-құқықтық қамтамасыз етілуін, білім беруді реттейтін заңнамалық базаның өзгеруін жақсы білу қажет. «Білім туралы» Қазақстан Республикасының 2007 жылғы 27 шілдедегі № 319-III Заңының 44-бабына сәйкес (2019 жылғы 19 сәуірдегі өзгерістер мен толықтырулармен) білім беру ұйымдарын басқару Қазақстан Республикасының заңнамасына, тиісті үлгідегі білім беру ұйымдары қызметінің үлгілік қағидаларына және білім беру ұйымының жарғысына сәйкес дара басшылық пен алқалық қағидастарында сәйкес жүзеге асырылады. Білім беру ұйымының басшысы Қазақстан Республикасының заңнамасында белгіленген тәртіппен қызметке тағайындалады және қызметтен босатылады, білім беру саласындағы уәкілетті орган белгілеген тәртіппен конкурстық негізде үш жылда бір рет қызметке тағайындалады, Қазақстан Республикасының заңнамасында белгіленген тәртіппен аттестаттаудан өтеді. Мемлекеттік білім беру ұйымдары басшыларының лауазымдық міндеттері қосымша жұмыс ретінде атқарыла алмайды.

Еңбек қызметін сапалы ұйымдастыру үшін директор: Қазақстан Республикасының Конституциясын, Қазақстан Республикасының «Неке (ерлі-зайыптылық) және отбасы туралы» Кодексін, Қазақстан Республикасының «Білім туралы», «Қазақстан Республикасындағы тіл туралы», «Қазақстан Республикасындағы Баланың құқықтары туралы», «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес туралы», «Мүгедектігі бойынша, асыраушысынан айырылу жағдайы бойынша және жасына байланысты берілетін мемлекеттік әлеуметтік жәрдемақылар туралы», «арнаулы әлеуметтік қызметтер туралы», «Кемтар балаларды әлеуметтік және медициналық-педагогикалық түзеу арқылы қолдау туралы», «Кәмелетке толмағандар арасындағы құқық бұзушылықтардың профилактикасы мен балалардың қадағалаусыз және панасыз қалуының алдын алу туралы» Қазақстан Республикасының Заңын және білім беруді дамытудың бағыттары мен келешегін айқындайтын басқа да нормативтік құқықтық актілерді, педагогика мен психология негіздерін, білім берудің мемлекеттік жалпыға міндетті стандарттарын, педагогикалық ғылым мен практиканың жетістіктерін, менеджмент негіздерін, қаржы-шаруашылық қызмет негіздерін, еңбек туралы заңнаманы, еңбекті қорғау ережелері мен нормаларды, қауіпсіздік

техникасы мен өртке қарсы қорғау ережелерін, санитарлық ережелер мен нормаларды білуі тиіс

Жоғарыда айтылғандарды қорытындылай келе, мектепте басқару қызметінің көптеген мәселелері зерттелмегенін атап өткен жөн. Барлық педагогикалық жүйені жаңғыртуды басқару процестері жеткілікті зерттелмеген. Білім беру жүйесін жаңғырту жағдайында білім беру менеджерлерін даярлау мәселесі өте өзекті, өйткені білім беру ұйымының нәтижесі мен жетістіктері басшыға байланысты. Білім беру ұйымының басшысы тек жақсы педагог қана емес, сонымен қатар жақсы басқарушы болуы тиіс.

Сонымен қатар, ұлттық білім беру жүйелерін басқару модельдерінің қазіргі сыныптамаларында басқару жүйелерін саралау білім беру жүйесінің жұмыс істеуін мемлекеттік регламенттеу дәрежесін және барлық білім беру жүйесін үйлестіретін, басқаратын өкілетті органдардың болуын есепке алу критерийлеріне негізделеді.

Ғалымдардың жүргізген зерттеулер қорытындысы бойынша мектеп ішіндегі басқару әрекеттері ағымдағы мәселелерді шешуге ғана емес, сонымен қатар педагогикалық қызметтің міндеттері мен мәселелерін бірлесіп іске асыру үшін ұжымды біріктіруге бағытталғандығы, нәтижесінде барлық ұжымның тиімді жұмысы болатындығы анықталды.

Оларға:

- ✓ әкімшілік персоналды кәсіби даярлау;
- ✓ басқару жүйесінің педагогикалық жүйенің барлық компоненттерін кешенді дамытуға бағыттылығы;
- ✓ білім беру ұйымының педагогикалық қызметінің мақсаты мен міндеттерін анықтау; басқарудың мақсатын, міндеттерін және ережелерін анықтау;
- ✓ басқару принциптерін анықтау; еңбекті көлденең және тік бөлу; басқару формаларын, құралдары мен әдістерін ғылыми негізде қолдану;
- ✓ басқару функцияларын оңтайлы іске асыру жатады.

Осылайша, басқару ғылымы өндіріс процесінің тиімділігін арттыру жолдарын іздеуден (рационалистік мектеп) ұйымды басқару проблемаларына дейінгі жалпы (әкімшілік менеджмент мектебі) адам қызметінің мотивін ұйымдастырудың жаңа тәсілдерінің (адами қатынастар мектебі) проблемаларына дейінгі жолды өтті.

2 ОРТА БІЛІМ БЕРУ ҰЙЫМДАРЫ БАСШЫЛАРЫНЫҢ САПАЛЫҚ ҚҰРАМЫ

Мектеп басшысы (мектеп директоры) - білім беру саласында болып жатқан өзгерістерді жүзеге асырудың табыстылығын анықтайтын негізгі тұлға. Қазіргі заман директоры – бұл құзыреттілік, коммуникабельділік, қол астындағыларға мұқият қарау, шешім қабылдаудағы батылдық, мәселелерді шығармашылықпен шешу қабілеттері сияқты қасиеттерге ие тиімді басшы.

Соңғы жылдары Қазақстан мектебінде айтарлықтай өзгерістер орын алуда. Білім беру процесін қазіргі заманғы оқу технологиялық жабдықтармен, оқу құралдарымен және оқу кешендерімен қанықтыру жүріп жатыр. Білім беру үдерісіне инновациялық білім беру технологиялары жекелеген бөлшектерді ауыстыру деңгейінде емес, жаңа формациядағы білікті педагогтарды даярлауды талап ететін тұжырымдамалық өзгерістер деңгейінде енгізілуде.

XXI ғасырдың оқушылары жиырмасыншы ғасырдың оқушыларынан әлдеқайда ерекшеленеді. Бұл жағдайда мектеп директорының қызметі мен рөлі айтарлықтай өзгереді. Бүгінгі күні мектеп директорына мынадай басқару функцияларын орындауға тура келеді – бюджетті атқару, жұртшылықпен өзара іс-қимыл жасау, жоғары тұрған басшылықпен қарым-қатынас жасау және т.б. ұйымды басқару дағдылары күн сайын аса маңызды болып келеді.

Мектептердің басқару кадрларын іріктеу тиімді білім беру саясатын құруда маңызды рөл атқарады. Қазақстан мектебінің басшысы дәрежесіне кім үміткер бола алады? Мектеп директорларын жалдау кезінде олардың біліктілігіне, заңдарды білуге және жұмыс тәжірибесіне баса назар аударылады. ҚР білім және ғылым министрлігінің 13 шілде 2009 жылғы «Педагог қызметкерлер мен оларға теңестірілген тұлғалардың лауазымдарының үлгілік біліктілік сипаттамаларын бекіту туралы» № 338 бұйрығына сәйкес білім беру ұйымының директоры (бастауыш, негізгі орта және жалпы орта) төмендегі лауазымдық міндеттерді атқарады:

- Білім беру ұйымының қызметін оның жарғысына және басқа да нормативтік құқықтық актілерге сәйкес басқару;
- Мемлекеттік жалпыға міндетті білім беру стандартын педагогикалық және әдістемелік кеңеспен бірлесе отырып іске асыруды ұйымдастыру;
- Жұмыс жоспарын, бағдарламалар мен жұмыс жоспарларын бекіту;
- Бекітілген учаскедегі балаларды жалпыға міндетті оқытумен қамтамасыз ету заңына сәйкес жалпыға міндетті оқытумен қамтамасыз ету;
- Оқу-тәрбие процесінің ғылыми-әдістемелік және материалдық-техникалық базасын ұйымдастыру және жетілдіру.
- Оқу-тәрбие процесін әдістемелік қамтамасыз етуді ұйымдастыру және жетілдіру.
- Қазіргі заманғы ақпараттық технологиялардың дамуын қамтамасыз ету;
- Педагогикалық ұйымдар, әдістемелік бірлестіктер, балалар ұйымдары қызметіне ықпал ету;
- Білім беру құқығына берілген лицензиясына сәйкес оқушылар, тәрбиеленушілер контингентін қалыптастырады, оқушылар мен

тәрбиеленушілерді әлеуметтік қорғауды қамтамасыз етеді;

- Жетім балалар мен ата-анасының қамқорлығынсыз қалған балалардың арасынан шыққан тәрбиеленушілердің заңды құқығы мен мүдделерін (жеке, мүліктік, тұрғын үй, еңбек және басқа да) қорғау олардың туысқандық байланысын қолдай үшін оларға жағдай жасау бойынша шаралар қабылдау;

- Оқу-тәрбие процесі кезінде білім алушылардың (тәрбиеленушілердің) және білім беру ұйымы қызметкерлерінің өмір қауіпсіздігі мен денсаулығын сақтауға қажетті жағдай жасау;

- Белгіленген заңнама шегінде білім беру ұйымының мүлкі мен құралдарына иелік ету, жыл сайын құрылтайшылардың қаржылық және материалдық қаражаттың түсуі және жұмсалуды туралы есебін беру;

- Нормативтік талаптарға сәйкес есеп жүргізіп, оқу-материалдық базаның сақталуын және толықтырылуын қамтамасыз ету, ішкі еңбек тәртібі ережесін, санитарлы-гигиеналық режимді, еңбекті қорғау және техника қауіпсіздігін сақтау үшін жауап беру;

- Педагог кадрларды және қосымша қызметшілерді іріктеуді және жұмысқа тартуды жүзеге асыру, басқару құрылымын, қызметкерлердің штаттық кестесін, лауазымдық нұсқаулығын бекіту, олардың кәсіби шеберлігін арттыру үшін жағдай жасау;

- Педагогикалық кеңесті басқару. Белгіленген тәртіп бойынша қызметкерлерді аттестаттауға дайындауға қатысу. Қызмет барысында айрықша көзге түскен оқытушылар мен білім беру ұйымдарының қызметкерлерін өзінің құзыретіне қарай марапаттауға және көтермелеуге ұсыну және өз құзыретінің шегінде жаза қолдану.

- Жұртшылықпен, ата-аналармен (немесе оларды алмастырушы адамдармен) байланысты жүзеге асыру. Мемлекеттік және басқа да ұйымдарда білім беру ұйымының атынан өкілдік ету, қажетті есеп құжаттарын дайындау мен ұсынуды қамтамасыз ету. Компьютерлік сауаттылықты, ақпараттық-коммуникациялық құзіреттілікті меңгерту.

Еңбек қызметін сапалы ұйымдастыру үшін директор: Қазақстан Республикасының Конституциясын, Қазақстан Республикасының «Неке (ерлі-зайыптылық) және отбасы туралы» Кодексін, Қазақстан Республикасының «Білім туралы», «Қазақстан Республикасындағы тіл туралы», «Қазақстан Республикасындағы Баланың құқықтары туралы», «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы», «Қазақстан Республикасында мүгедектігі бойынша, асыраушысынан айырылу жағдайы бойынша берілетін мемлекеттік әлеуметтік жәрдемақылар туралы», «Кемтар балаларды әлеуметтік және медициналық-педагогикалық түзеу арқылы қолдау туралы», «Арнаулы әлеуметтік қызметтер туралы», «Кәмелетке толмағандар арасындағы құқық бұзушылықтардың профилактикасы мен балалардың қадағалаусыз және панасыз қалуының алдын алу туралы» Заңдарын және басқа да білім беруді дамытудың бағыттары мен келешегін айқындайтын нормативтік құқықтық актілерді, педагогика мен психология негіздерін, мемлекеттік жалпыға міндетті білім беру стандартын, педагогика, педагогикалық психология, педагогикалық ғылым мен практиканың жетістіктерін, менеджмент негіздерін, қаржы-шаруашылық

қызмет туралы заңнамаларды, еңбек туралы, еңбекті қорғаудың, техника қауіпсіздігі және өртке қарсы қорғанудың ережелері мен нормаларын, санитариялық ережелер мен нормаларды білуі тиіс.

Сонымен қатар, лауазымдық сипаттамасымен қатар біліктілік талаптары көрсетілген. Орта білім беру ұйымының директорына қойылатын біліктілік талаптары:

- жоғары (немесе жоғары білімнен кейінгі) педагогикалық білім және жұмыс өтілі кемінде 5 жыл, оның ішінде басшылық лауазымдағы жұмыс өтілі кемінде 1 жыл;

- бірінші немесе жоғары біліктілік санатының және (немесе) кәсіби құзіреттілігінің болуы, педагог-сарапшыға, педагог-зерттеушіге, педагог-шеберге қойылатын жалпы талаптарға сәйкес болуы (мемлекеттік қызметшіні, ЖОО және әдістемелік қызмет қызметкерлерін қоспағанда).

2.1 Мамандандырылған мектеп директорларының сапалық құрамын талдау

«Ақпараттық-талдау орталығы» Акционерлік қоғамы ұсынған мамандандырылған мектеп директорларының сапалық тізімі бойынша статистикалық деректерге сәйкес елімізде 142 мамандандырылған мектеп жұмыс істейді.

Мамандандырылған мектептердің директорлары туралы мәліметтерді егжей-тегжейлі талдау нәтижесі келесі біліктілік көрсеткіштері бойынша төмендегідей көріністі анықтады:

Білім беру ұйымы басшысының жоғары білімі болуы туралы қойылатын біліктілік талаптары барлық мамандандырылған мектептерде орындалған. Бұл критерий толық нормативтік құжатқа сәйкес келеді, ол көрсеткіш 100% құрайды.

1-кесте. Мамандандырылған мектеп директорлары туралы мәлімет

	Көрсеткіштер	2016 жыл	2017 жыл	2018 жыл
	Директорлардың жалпы саны	136	138	142
	жоғары	136	138	142
	Техникалық және кәсіптік	0	0	0
	Жалпы орта	0	0	0
	Санаттары: жоғары	99	99	98
	бірінші	10	8	11
	екінші	2	2	0
	санаты жоқ	25	29	33
	Оның ішінде еңбек өтілі: 2 жылға дейін	0	0	3
	2-5 жыл	0	0	1
	5-10 жыл	2	8	11
	10-15 жыл	22	24	25
	15-20 жыл	24	19	18
	20-25 жыл	14	16	13

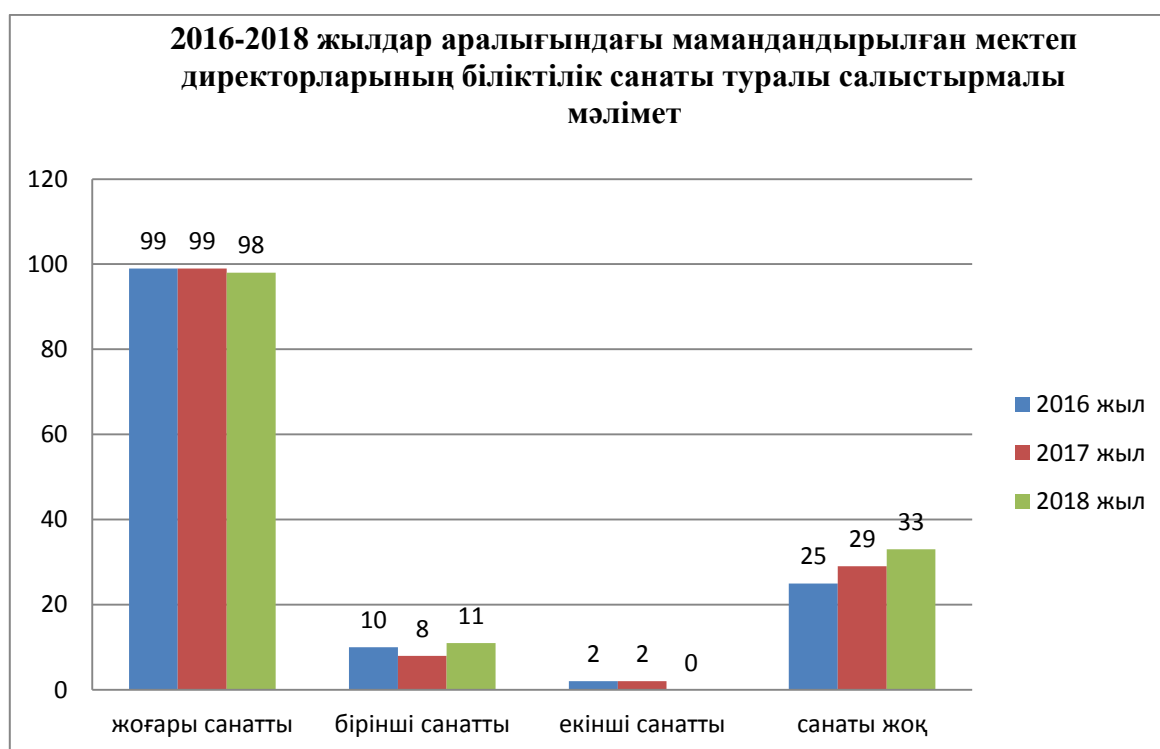
	25 жылдан жоғары	65	69	71
	Менеджмент курсынан өткендер	40	38	34

Біліктілік талаптарында бірінші немесе жоғары біліктілік санатының болуы және (немесе) кәсіби құзыреттерінің болуы: педагог-сарапшы, педагог-зерттеуші, педагог-шебер біліктілігіне қойылатын жалпы талаптарға сәйкестігі көрсетілген:

2016-2018 жылдар бойынша мамандандырылған мектеп директорларының санатының болуы келесі көріністі айқындады: 2016 жылы мамандандырылған мектептерде барлығы 136 мектеп директоры болған. Оның ішінде 99 директор жоғары санатты, 10 директор бірінші, 2 директор екінші санатты және 25-ң санаты жоқ екендігі;

2017 жылы барлығы 138 директордың 99-ы жоғары, 8-і бірінші, 2-і екінші санатты және 29-ы санатсыз екендігі;

2018 жылы мамандандырылған мектептер бойынша барлығы 142 мектеп директоры болған. Оның ішінде 98 директор жоғары (70%), 11-і бірінші (7%) санатты және 33-і (23%) санаты жоқ екендігі анықталды. Сонымен қатар аталған жылы мектеп директорлар қатарында екінші санаттағы басшы анықталған жоқ (2.1.1 сурет).



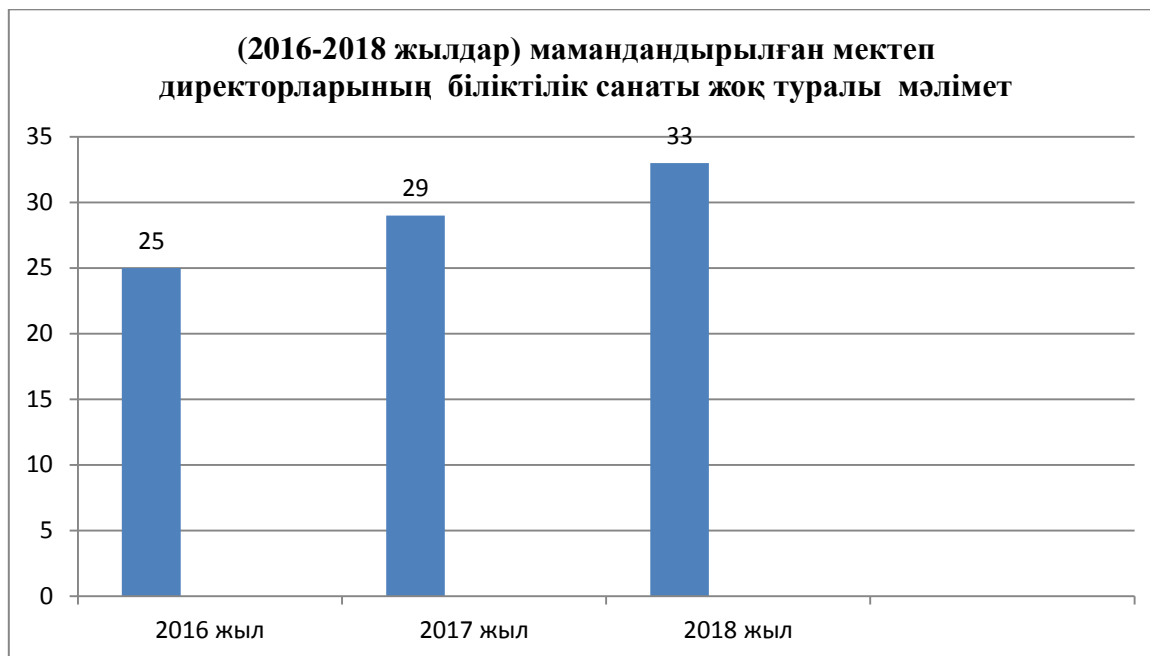
2.1.1 сурет

Суреттен 2018 жылы 33 мамандандырылған мектеп директорлары біліктілік талаптарына сәйкес емес екендігін көруге болады.

Талдау нәтижелері біліктілік санаты жоқ мектеп директорлары санының жыл сайын артқандығын көрсетеді: 2016 жылы 25 директор, 2017 жылы 29 директор, 2018 жылы 33 директор (2.1.2 сурет).

Мектеп директорына қойылатын біліктілік талаптарының келесі критерийі жұмыс өтілі кемінде 5 жыл, оның ішінде басшылық лауазымдағы жұмыс өтілі кемінде 1 жыл болып табылады.

Аталған критерий бойынша 141 директор құқықтық құжатқа толық сәйкес келеді, яғни жалпы мамандандырылған мектеп директорлар санының 99%-ын құрайды.

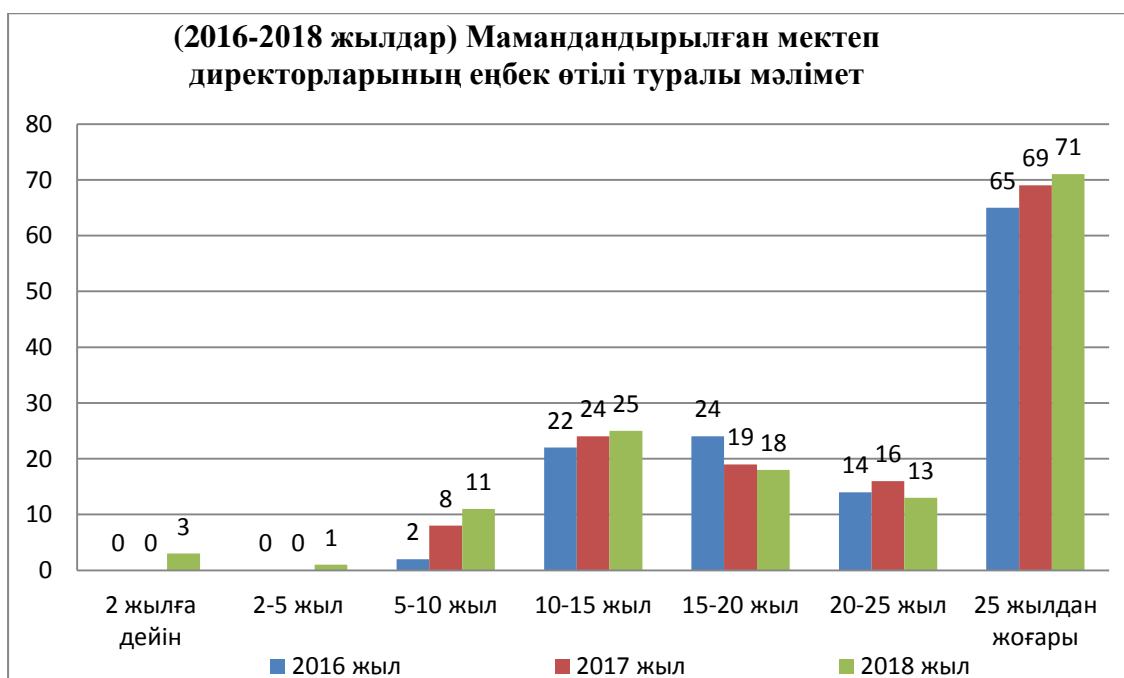


2.1.2 сурет

Педагогикалық еңбек өтілі бойынша деректерді талдау басшылардың жұмыс тәжірибесін ашады, кәсіби өсу перспективаларын көрсетеді. 2.1.3 сурет бойынша *2016 жылғы* мәліметтер бойынша 136 директорлар қатарында 2 жылдан 5 жылға дейін еңбек өтілі бар басшы жоқ екендігі, 5-10 жыл еңбек өтілі бар 2 алам, 10-15 жыл еңбек өтілі бар 22 басшы, 15-20 жыл еңбек өтілі бар 24, 20-25 жыл еңбек өтілі бар 14, 25 жылдан жоғары 65 директор бар екендігі көрсетілген.

2017 жылғы мәліметтер бойынша барлығы 138 мектеп директоры бар. Оның ішінде 5-10 жыл аралығында еңбек өтілі бар директор саны 8, 10-15 жыл аралығында 24 басшы, 15-20 жыл 19, 20-25 жыл 16, 25 жылдан жоғары 69 директор. 2016 жылмен салыстырғанда директорлардың жалпы саны 2-ге (1,45%), 5-10 жыл аралығында еңбек өтілі бар басшылардың саны 6-ға (75%) артқан, ал керісінше 15-20 жыл аралығындағы еңбек өтілі бар азаматтар саны 5-ке (20,8%) төмендеген.

2018 жылғы мәлімет бойынша 142 директордан 2 жылға дейін еңбек өтілі бар 3, 2 жылдан 5 жылға дейін 1, 5-10 жыл 11, 10-15 жыл 25, 15-20 жыл 18, 20-25 жыл 13, 25 жылдан жоғары 71 директор болған. Талдау нәтижесі бүгінгі таңда мамандандырылған мектептерді тәжірибелі басшылар басқаратындығын көрсетті. Яғни статистика көрсеткендей еңбек өтілі 10 жылдан 25 жылға дейін және одан жоғары 127 адам бар, бұл 89%-ды құрайды (2.1.3-сурет).



2.1.3 сурет

Мамандандырылған мектеп директорларының біліктілік сипаттамалары көрсеткіштерінен басқа менеджмент бойынша курстардан өтуі зерделенді.



2.1.4 сурет

2016 жылы менеджмент курсынан 136 директордан 40-ы (29%) өткен, 2017 жылы дайындық курсынан 138 директордың 38-і (28%) өткен. 2018 жылы курстан 142 директордың 34-і (24%) өткен. Осылайша, мамандандырылған мектеп басшыларының менеджмент курстарына қатысуының төмендеу үрдісі байқалады (2.1.4 сурет).

2-кесте - Мамандандырылған мектеп директорларын менеджмент курстарында оқыту бойынша ақпарат (аймақтар бойынша)

№	Аймақтар	Директорлар саны		
		Барлығы	Менеджмент бойынша курстан өткендер	Директорлардың жалпы санынан %
1	Ақмола облысы	4	0	0
2	Ақтөбе облысы	5	1	20
3	Алматы облысы	11	4	36
4	Атырау облысы	7	0	0
5	Батыс Қазақстан	6	0	0
6	Жамбыл облысы	6	1	17
7	Қарағанды облысы	14	3	21
8	Қостанай облысы	4	1	25
9	Қызылорда облысы	4	1	25
10	Маңғыстау облысы	4	2	50
11	Павлодар облысы	14	5	29
12	Солтүстік Қазақстан	5	1	20
13	Түркістан облысы	10	1	10
14	Шығыс Қазақстан	10	0	0
15	Нұр-Сұлтан қаласы	9	8	89
16	Алматы қаласы	22	6	27
17	Шымкент қаласы	7	0	0
Барлығы		142	34	24

Аймақтар көрінісінде менеджмент бойынша курстық дайындықтан өткені туралы 2018 жылғы статистикалық мәліметтерге талдау жасалды.



2.1.5 сурет

Талдау қорытындысы бойынша мамандандырылған мектеп директорларында менеджмент бойынша білімді арттыру курсты өту мәселелеріне

Нұр-Сұлтан қаласы, Маңғыстау және Алматы облыстарында үлкен көңіл бөлінетіндігін көрсетті. Осы бағыттағы жұмысты Ақмола, Атырау, Шығыс Қазақстан, Батыс Қазақстан облыстарында және Шымкент қаласында жандандыру қажет екендігі байқалды (2.1.5 сурет).

Мамандандырылған мектеп директорларының біліктілік талаптарына сәйкестігін талдауды қорытындылай келе, жалпы барлық өңірлерде мамандандырылған мектеп директорларының **жоғары білімінің болуы** біліктілік талаптарына сәйкес келеді деген қорытынды жасауға болады..

5 жылдан кем емес педагогикалық өтілінің болуы бойынша біліктілік талаптары келесі облыстарда сақталмаған: Қарағанды (1), Маңғыстау (1), Солтүстік Қазақстан (1), Нұр-сұлтан (1).

Жоғары және бірінші біліктілік санатының болуы бойынша біліктілік талаптарына сәйкессіздік Алматы (4), Нұр-Сұлтан (3), Шымкент (2), Алматы (3), Қарағанды (3), Шығыс Қазақстан (3), Ақтөбе (2), Батыс Қазақстан (2), Қызылорда (2), Павлодар (2), Солтүстік Қазақстан(2), Ақмола (1), Атырау (1), Жамбыл (1), Қостанай (1), Маңғыстау (1) облыстарында байқалады. Жалпы мамандандырылған мектептердің 33 директорының жоғары және бірінші біліктілік санаты жоқ.

2.2 Жалпы білім беретін мектеп директорларының сапалық құрамын талдау

Жалпы білім беретін мектеп директорларының **сапалық тізімінің статистикалық мәліметтері бойынша** 2019 жылғы 1 маусымда еліміздегі жалпы білім беретін мектептерде 6042 директор жұмыс істейді.

Білім беру ұйымының басшыларына қойылатын жоғары білімі болуы туралы біліктілік талаптарын талдау нәтижесі орта есеппен 99,7% орындалғандығын көрсетті.

2016 жылғы мәліметтен жалпы білім беретін мектептердегі 6049 директордың, 6020-сының жоғары білімі бар екендігі анықталды.

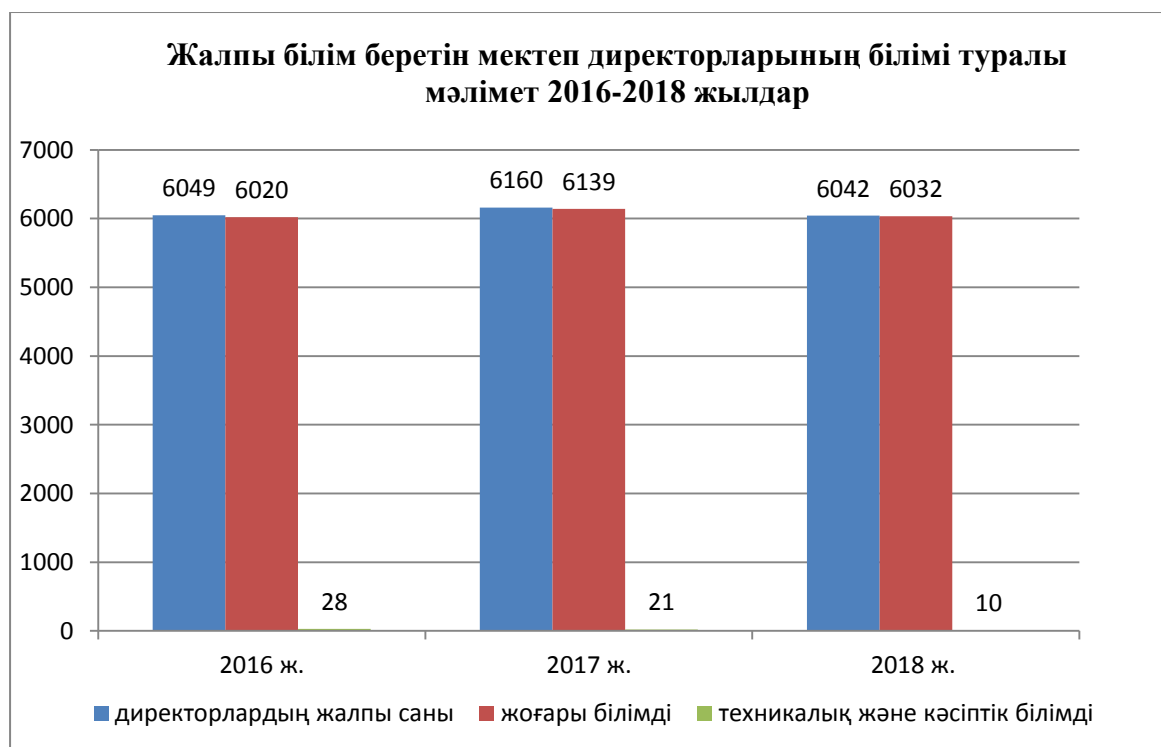
2017 жылғы мәліметтен барлығы 6160 директор болған, оның ішінде 6139 директор жоғары білімді, 21-і техникалық және кәсіптік білімді екендігі анықталды.

3-кесте - Жалпы білім беретін мектеп директорлары туралы мәлімет

№	Көрсеткіштер	2016 ж.	2017 ж.	2018 ж.
1	Директорлардың жалпы саны	6049	6160	6042
	жоғары	6020	6139	6032
	Техникалық және кәсіптік	28	21	10
	Жалпы орта	1	0	0
2	Санаттары: жоғары	3455	3733	3883

	бірінші	2294	2190	1941
	екінші	231	188	133
	санаты жоқ	69	49	85
3	Оның ішінде еңбек өтілі: 2 жылға дейін	15	9	14
	2-5 жыл	18	22	20
	5-10 жыл	194	184	172
	10-15 жыл	516	514	484
	15-20 жыл	884	895	875
	20-25 жыл	1200	1200	1151
	25 жылдан жоғары	3222	3336	3226
4	Менеджмент курсынан өткендер	2172	2103	2026

2018 жылғы мәліметтен 6042 директордан 6032-і жоғары білімді екендігі және 10-ы техникалық және кәсіптік білімді екендігін анықталды (2.2.1 сурет)



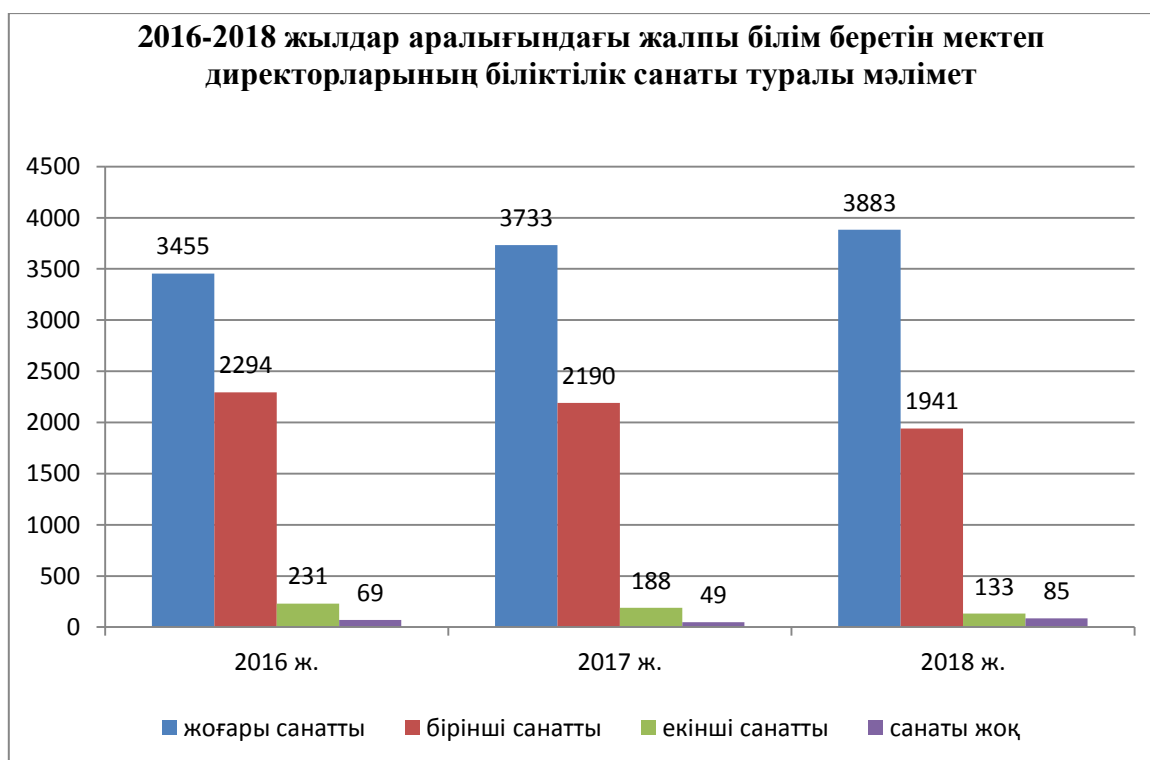
2.2.1 сурет

Біліктілік талаптарына сәйкес мектеп директорлары міндетті түрде жоғары білімді болуы керек. Статистикалық мәліметтер бойынша аталған талапқа 10 директор сәйкес келмейтіндігі айқындалды, яғни Ақмола (3), Алматы (1), Қарағанды (2), Қостанай (1), Маңғыстау (1), Солтүстік Қазақстан (1), Шығыс Қазақстан (1) облыстарынан 10 директор техникалық және кәсіптік білімді.

Бірінші немесе жоғары біліктілік санатының және (немесе) кәсіби құзіреттілігінің болуы, педагог-сарапшыға, педагог-зерттеушіге, педагог-шеберге қойылатын жалпы талаптарға сәйкес болуы критеріі бойынша төмендегідей көріністі байқауға болады:

2016 жылғы деректер бойынша жалпы білім беретін мектептерде барлығы 6049 директор болған. Оның ішінде жоғары санатты 3455, бірінші санатты 2294, екінші санатты 231 және санаты жоқ 69 директор болған. Бірінші немесе жоғары санатының болуы туралы біліктілік талаптарына 5779 (95%) директор сәйкес келсе, 300-і (5%) талапқа сай емес екендігі анықталып отыр.

2017 жылғы статистикалық мәлімет бойынша жалпы 6160 директор болған. Оның 3733-і жоғары санатты, 2190-ы бірінші санатты, 188-і екінші санатты әне 49 директорда біліктілік санаты жоқ. Бұл көрсеткіштер біліктілік талаптарына 96,1% яғни, 5923 басшы сәйкес келетіндігін және 3,9% яғни, 237 директор талапқа сай емес екендігін көрсетті.



2.2.2 сурет

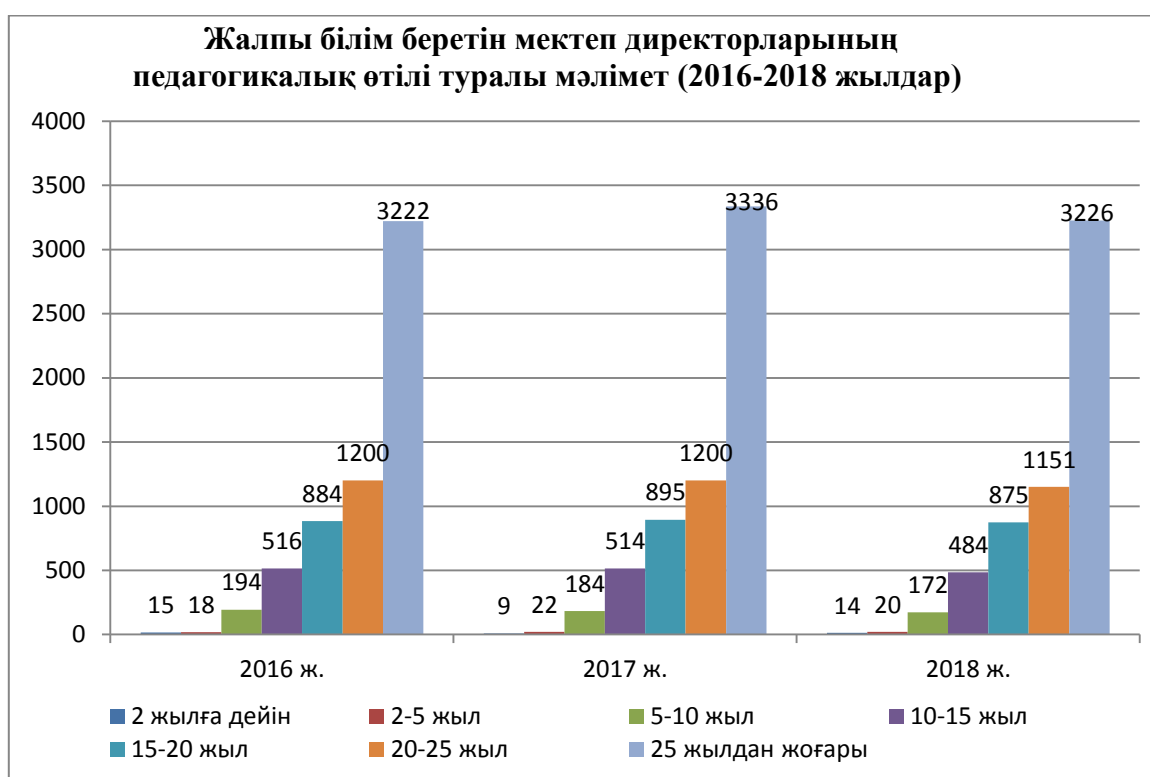
2018 жылғы мәлімет бойынша жалпы білім беретін мектеп директорлар саны 6042. Оның ішінде 3883 директор жоғары санатты, 1941-і бірінші санатты, 133-і екінші санатты және 85-де біліктілік санаты жоқ (2.2.2 сурет). Бұл көрсеткіштер бірінші және жоғары санаттың болуы туралы біліктілік талабы критеріне 5824 (96,4%) директор сәйкес келетінін, ал 218 (3,6%) сәйкес келмейтінін көрсетіп отыр. Өкінішке орай біліктілік талаптарына сәйкес келмейтін директорлар ішінде 85-і біліктілік санатынсыз жұмыс істеуде. Біліктілік санаты жоқ директорлар Ақмола (17), Ақтөбе (5), Атырау (1), Батыс Қазақстан (3), Қарағанды (7), Қостанай (8), Қызылорда (4), Павлодар (3), Солтүстік Қазақстан (10), Түркістан (7), Шығыс Қазақстан (4) облыстарында және Алматы (13), Нұр-Сұлтан (3) қалаларында жұмыс істеуде (2.2.2 сурет).

Келесі біліктілік талаптарының бірі жұмыс өтілі кемінде 5 жыл, оның ішінде басшылық лауазымдағы жұмыс өтілі кемінде 1 жыл критеріі бойынша талдау жасалынды. Талдау нәтижесі төмендегідей көрініс берді:

2016 жылы жалпы білім беретін мектеп директорларының саны 6049. Оның ішінде 2 жылға дейін еңбек өтілі бар 15, 2 жылдан 5 жылға - 18, 5-10 жыл аралығында-194, 10-15 жыл аралығында - 516, 15-20 жыл аралығында - 184, 20-25 жыл аралығында - 1200, 25 жылдан жоғары - 3222 директор болғандығы анықталды.

2017 жылы мектеп директорларының саны 6160 болған. 2 жылға дейін еңбек өтілі бар 9, 2 жылдан 5 жылға дейін еңбек өтілі бар 22, 5-10 жыл-184, 10-15 жыл өтілі бар 514, 15-20 жыл 895, 20-25 жыл 1151, 25 жылдан жоғары 3226 директор болған.

2018 жылы 6042 директор болған. Оның ішінде 2 жылға дейін еңбек өтілі бар 14, 2 жылдан 5 жылға 20, 5-10 жыл аралығында 172, 10-15 жыл аралығында 484, 15-20 жыл аралығында 875, 20-25 жыл аралығында 1151, 25 жылдан жоғары 3226 директор болғандығы анықталды (2.2.3 сурет).



2.2.3 сурет

2018 жылғы статистикалық мәліметтердің талдау нәтижесі аталған критерий бойынша жалпы білім беретін мектеп директорларының 6008-і яғни, 99,4%-ы нормативтік құжатқа сәйкес екендігін көрсетті. Сонымен қатар жоғарыда аталған критерийге сәйкес келмейтін 34 директор Ақмола (7), Қарағанды (4), Солтүстік Қазақстан (3), Қостанай (2), Түркістан (2), Атырау(2), Алматы(1), Шығыс Қазақстан(1), Батыс Қазақстан (1) облыстарында және Нұр-Сұлтан (2), Алматы (8), Шымкент (1) қалаларында жұмыс істейтіні анықталды.

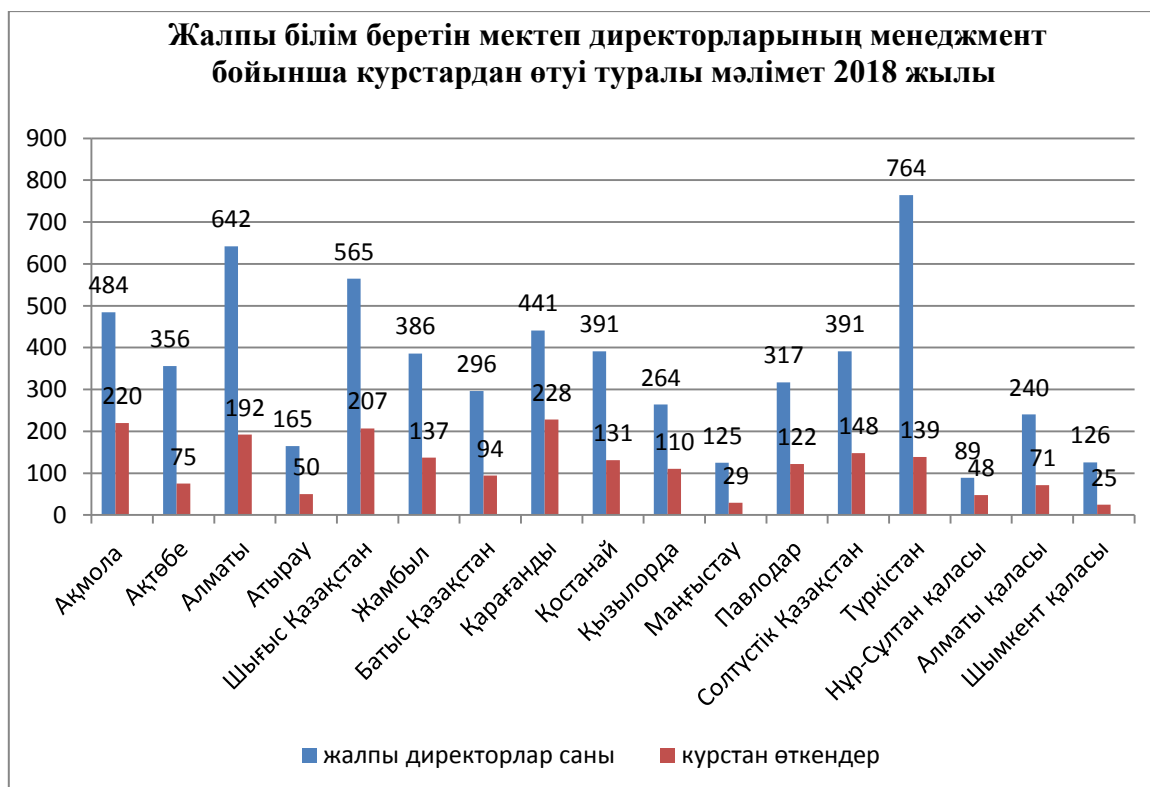
Біліктілік сипаттамалары критерийімен қатар жалпы білім беретін мектеп директорларының менеджмент бойынша курстардан өтуі зерделенді. 2016 жылғы деректер бойынша жалпы білім беретін мектептерде барлығы 6049 директор болған. Оның 2172-сі менеджмент бойынша курстан өткен пайыздық

мөлшерлемеді 36% құрайды. 2017 жылы жалпы 6160 директор болған, оның ішінде менеджмент бойынша курстан өткен 2103 директор, бұл пайыздық мөлшерлемеді 34% құрайды. 2018 жылы 6042 директордың 2026-сы курстан өткен, яғни 33,5% (2.2.5 сурет).

Аймақтар көрінісінде менеджмент бойынша курстық дайындықтан өткені туралы 2018 жылғы статистикалық мәліметтерге талдау жасалды.



2.2.5 сурет



2.2.6 сурет

4-кесте - Мамандандырылған мектеп директорларын менеджмент курстарында оқыту бойынша ақпарат (аймақтар бойынша)

№	Аймақтар	Директорлар саны		
		Барлығы	Менеджмент бойынша курстан өткендер	Директорлардың жалпы санынан %
1	Ақмола	484	220	45
2	Ақтөбе	356	75	21
3	Алматы	642	192	30
4	Атырау	165	50	30
5	Жамбыл	386	137	35
6	Батыс Қазақстан	296	94	32
7	Қарағанды	441	228	52
8	Қостанай	391	131	34
9	Қызылорда	264	110	42
10	Маңғыстау	125	29	23
11	Павлодар	317	122	38
12	Солтүстік Қазақстан	391	148	38
13	Түркістан	764	139	18
14	Шығыс Қазақстан	565	207	37
15	Нұр-Сұлтан қаласы	89	48	54
16	Алматы қаласы	240	71	29
17	Шымкент қаласы	126	25	20
Барлығы		6042	2026	34

Талдау қорытындысы бойынша жалпы білім беретін мектеп директорларында менеджмент бойынша білім деңгейін арттыру бойынша жұмыс Ақмола, Қарағанды, Қызылорда облыстарында және Нұр-сұлтан қаласында жақсы қойылғанын көруге болады. Осы бағыттағы жұмысты Ақтөбе, Маңғыстау, Түркістан облыстарында және Шымкент қаласында жандандыру талап етіледі (2.2.6 сурет).

Жалпы білім беретін мектептердің директорлары туралы мәліметтерді талдау жалпы білім беретін мектептердің директорларына қойылатын біліктілік талаптарының барлық өңірлерде бірдей орындалмағанын анықтады.

- Статистикалық деректер бойынша сәйкес келмеу фактілері - **жоғары білімнің болуы** критерийі келесі облыстарда байқалады: Ақмола (3), Қарағанды (2), Алматы (1), Шығыс Қазақстан (1), қостанай (1), Маңғыстау (1), Солтүстік Қазақстан (1).

- **жоғары және бірінші санаттың болуы** критерийі бойынша сәйкессіздік - Ақмола (17), Алматыда (13), Солтүстік Қазақстан (10), Қостанай (8), Түркістан (7), Қарағанды (7), Ақтөбе (5), Шығыс Қазақстан (4), Қызылорда (4), Батыс Қазақстан (3), Нұр-Сұлтанда (3), Павлодар (3), Атырау (1) облыстарында.

- **5 жылға дейінгі педагогикалық өтілінің бар болуы** критерийі бойынша сәйкес келмейді: Алматыда (8), Ақмола (7), Қарағанды (4), Солтүстік Қазақстан

(3), Қостанай (2), Түркістан (2), Атырау (2), Нұр-Сұлтанда (2), Алматы (1), Шығыс Қазақстан (1), Батыс Қазақстан (1) облыстарында және Шымкент (1).

2.3 Кешкі мектеп директорларының сапалық құрамын талдау

Сапалық құрамы бойынша соңғы 3 жылғы (2016-2018) статистикалық деректерге сәйкес 2018 жылы кешкі мектеп директорларының жалпы саны 2016, 2017 жылмен салыстырғанда 9% азайды.

5-кесте - Кешкі мектеп директорларының саны туралы ақпарат

Кешкі мектеп директорларының жалпы саны		
2016 ЖЫЛ	2017 ЖЫЛ	2018 ЖЫЛ
72	73	64



2.3.1 сурет

Кешкі мектеп директорларының білімі 100% талапқа сай, жоғары және жоғары білімнен кейінгі білімді екендіктері анықталды.

Сапалық құрамның маңызды көрсеткіштерінің бірі еңбек өтілі болып табылады. Аталған критерий бойынша төмендегідей көріністі байқауға болады:

2016 жылғы деректер бойынша кешкі мектептерде барлығы 72 директор болған. Оның ішінде еңбек өтілі:

- 5 жылдан 10 жылға дейін-3,
- 10 жылдан 15 жылға дейін-7,
- 15 жылдан 20 жылға дейін-8,

- 20 жылдан 25 жылға дейін-12,

- 25 жылдан жоғары - 42 директор жұмыс жасағаны анықталды. Бұл көрсеткіш барлық кешкі мектеп директорларының еңбек өтілі 5 жылдан кем емес екендігін көрсетті, яғни ұйым басшысына қойылатын біліктілік талаптарына сәйкес екендігін куәландырады.

2017 жылғы мәлімет 73 директор болғандығын көрсетті. Оның ішінде:

- еңбек өтілі 2-5 жыл-1,
- еңбек өтілі 5-10 жыл-1,
- еңбек өтілі 10-15 жыл-9,
- еңбек өтілі 15-20 жыл-9,
- еңбек өтілі 20-25 жыл-9,

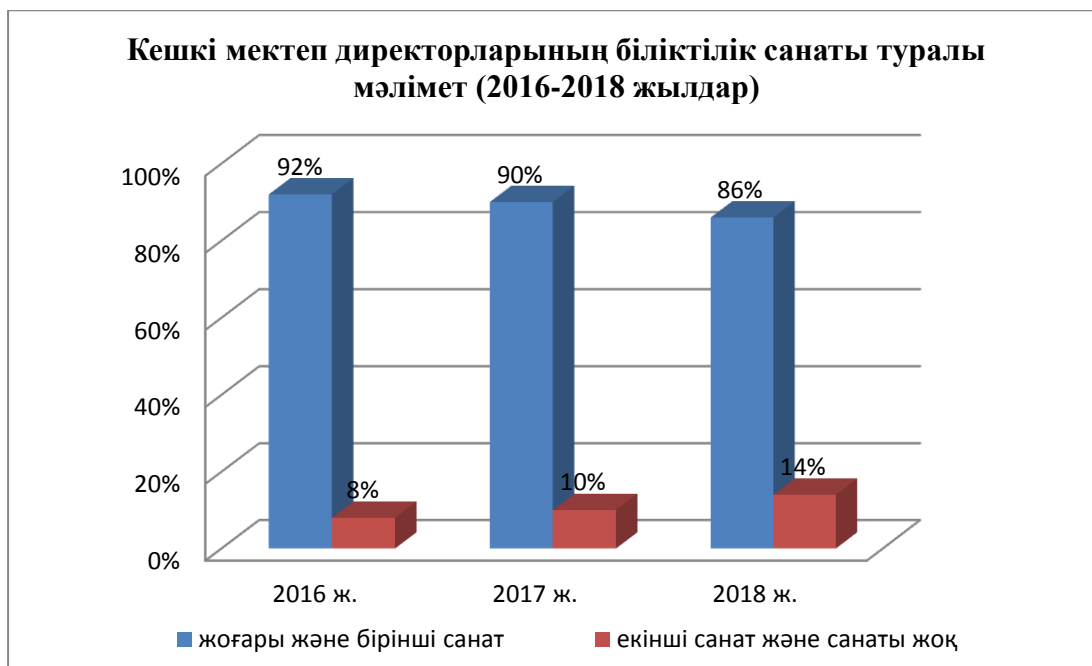
25 жылдан жоғары 44 директор жұмыс істеген.

Осылайша, басшыға қойылатын талаптарға сәйкес келмейтін 1 мектеп директоры бар екендігі анықталды. Пайыздық мөлшерлемеде 1,3% құрайды.

2018 жылғы статистикалық деректер кешкі мектептерде барлығы 64 директор болғандығын көрсетті. Еңбек өтілі бойынша келес көріністі көруге болады:

- 2 жылдан 5 жылға дейін-1,
- 5 жылдан 10 жылға дейін-3,
- 10 жылдан 15 жылға дейін-5,
- 15 жылдан 20 жылға дейін-7,
- 20 жылдан 25 жылға дейін-7,

- 25 жылдан жоғары 41 директор болған. Бұл жерден де еңбек өтілі 5 жылға дейін еңбек өтілі бар басшының бар екендігін көруге болады. Бұл орташа есеппен жалпы директорлар санының 1,6%-ын құрайды, яғни ұйым басшысына қойылатын біліктілік талаптары жеткілікті деңгейде орындалмайтындығын куәландырады (2.3.1 сурет).



2.3.2 сурет

2016 жылғы мәліметтер негізінде біліктілік санаты критерийі (жоғары және бірінші біліктілік санатының болуы) бойынша талдау нәтижесі кешкі мектеп директорларының жалпы саны – 72, оның ішінде:

- 32-ы (44%) жоғары санатты,
- 34-і (47%) бірінші санатты,
- 4-і (6%) екінші санатты,
- 2 (3%) біліктілік санаты жоқ екендігін көрсетті.

2017 жылы кешкі мектептерде барлығы 73 директор болған. Біліктілік талаптары бойынша талдау нәтижесі:

- 33-і (45%) жоғары санатты,
- 33-і (45%) бірінші санатты,
- 3-і (4%) екінші санатты,
- 4-і (6%) біліктілік санатынсыз екендігін көрсетті.

2018 жылғы статистикалық мәліметтер бойынша кешкі мектеп директорларының жалпы саны 64. Біліктілік санатының болуы туралы критерий бойынша:

- 27-і (42%) жоғары санатты,
- 28-і (44%) бірінші санатты,
- 7-і (11%) директор екінші санатты,
- 2-і (3%) біліктілік санатынсыз екендігі анықталды (2.3.2 сурет).

Бұл деректер бізге кешкі мектеп директорларында бірінші немесе жоғары біліктілік санаты бойынша біліктілік талаптары келесі салаларда орындалмайды деген қорытынды жасауға мүмкіндік береді: Қарағанды (5),

Ақтөбе (1), Алматы (1), Шығыс Қазақстан (1), Қызылорда (1) (2.3.3; 2.3.4 сурет).



2.3.3 сурет



2.3.4 сурет

Талдау нәтижесінде жоғары немесе бірінші біліктілік санатының болуы бойынша біліктілік талаптарына сәйкес келмейтін кешкі мектеп директорларының үлесі жыл сайын артып отырғандығы анықталды. 2016 жылы сәйкес келмейтін санаты бар директорлардың үлесі 8% болды, 2017 жылы 9% - ға дейін өсті, ал 2018 жылы осындай директорлардың үлесі 14% - ды құрады. (2.3.5 сурет)



2.3.5 сурет

Кешкі мектеп директорларының өз кәсіби қызметтерін сапалы орындаудың негізгі шарттарының бірі менеджмент бойынша, яғни мектепті басқару бойынша білім болып табылады. Кешкі мектеп директорлары туралы статистикалық мәліметтер негізінде менеджмент бойынша курстардан өту жағдайы зерделенді:



2.3.6 сурет

- 2016 жылы барлығы 72 директордан 31(43%) кешкі мектеп директоры менеджмент курсынан өткен.
- 2017 жылы 73 директордың 28-і (38%) менеджмент курсынан өткен.
- 2018 жылы кешкі мектеп директорларының жалпы саны 64 болған. Оның ішінде 18 (28%) директор менеджмент курсынан өткен (2.3.6 сурет).



2.3.7 сурет

2016-2018 жылдар аралығында менеджмент курсынан өткен директорлар саны аймақтар бойынша төмендегідей көрініс тапты: Ақмола облысы-24, Ақтөбе облысы -1, Алматы облысы - 6, Атырау облысы -3, Шығыс Қазақстан облысы-7, Нұр - Сұлтан қаласы-2, Жамбыл облысы - 3, Батыс Қазақстан облысы - 4, Қарағанды облысы-8, Қостанай облысы - 3, Қызылорда облысы - 2, Маңғыстау облысы - 4, Павлодар облысы - 0, Солтүстік Қазақстан облысы - 1, Түркістан облысы - 7, Шымкент қаласы-1. (2.3.7 сурет).

2016-2018 жылдар аралығындағы **кешкі мектеп директорларының** сапалық құрамын талдау бойынша алынған деректер негізінде біліктілік талаптарына сәйкес келесі үрдістерді анықтауға болады:

- кешкі мектептердің барлық директорлары **жоғары білімнің болуы** туралы критерийге сәйкес келеді.

- **5 жылға дейінгі педагогикалық өтілінің болуы** критерий бойынша, теріс көрсеткіштер анықталмады, 2018 жылдың статистикалық көрсеткіштері бойынша 64 кешкі мектеп директорының 63-і (98%) 5-тен 25 жылға дейінгі

педагогикалық өтілі бар екендігін көрсетті, бұл бүгінгі күні кешкі мектептерді тәжірибелі басшылар басқарады деген қорытынды жасауға мүмкіндік береді.

Деректерді талдау нәтижелері кешкі мектеп директорларында **бірінші немесе жоғары біліктілік санатының болуы** туралы біліктілік талаптары келесі аймақтарда орындалмайды деген қорытынды жасауға мүмкіндік береді, олар: Қарағанды (5), Ақтөбе (1), Алматы (1), Шығыс Қазақстан (1), Қызылорда (1). Сондай-ақ, екінші біліктілік санаты бар және біліктілік санаты жоқ кешкі мектеп басшыларының көбею үрдісі байқалады, бұл біліктілік санаттары нормативтік талаптарға сәйкес келмейтін кешкі мектеп басшыларының санын жыл сайын артуына себеп болып табылады.

Кешкі мектеп директорларының **менеджмент курстарынан өтуі** бойынша талдау нәтижелері 2016 жылы директорлардың 43%-ы, 2017 жылы директорлардың 38%-ы, ал 2018 жылы директорлардың 28%-ы өткендігін көрсетті.

2.4 Арнайы (түзету) мектептер, мектеп-интернаттар директорларының сапалық құрамын талдау

Статистикалық мәліметтер бойынша Арнайы (түзету) мектептер, мектеп-интернаттар директорларының сапалық құрамы 2018 жылы елімізде 94 арнайы мектеп жұмыс жасаған.

Егер 2016 жылы мұндай мектептер 84 болса, 2017 жылы 85-ке жетті. 2018 жылы мектеп директорларының саны 2016, 2017 жылдармен салыстырғанда 10% артты (2.4.1 кесте).

2.4.1 кесте - Арнайы (түзету) мектептер, мектеп-интернаттары директорларының саны туралы ақпарат

Арнайы (түзету) мектептер, мектеп-интернаттары директорларының жалпы саны		
2016 жыл	2016 жыл	2016 жыл
84	89	94

Арнайы (түзету) мектептердің, мектеп-интернаттардың директорлары туралы мәліметтерді егжей-тегжейлі талдау келесі біліктілік көрсеткіштері бойынша ағымдағы жағдайды анықтады. Жоғары білімнің болуына қойылатын біліктілік талаптары бойынша 2018 жылы 93 (98%) мектеп директоры жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білімді, ал 1 (2%) директор техникалық және кәсіптік білімді екендігі анықталды (2.4.1-сурет)



2.4.1 сурет

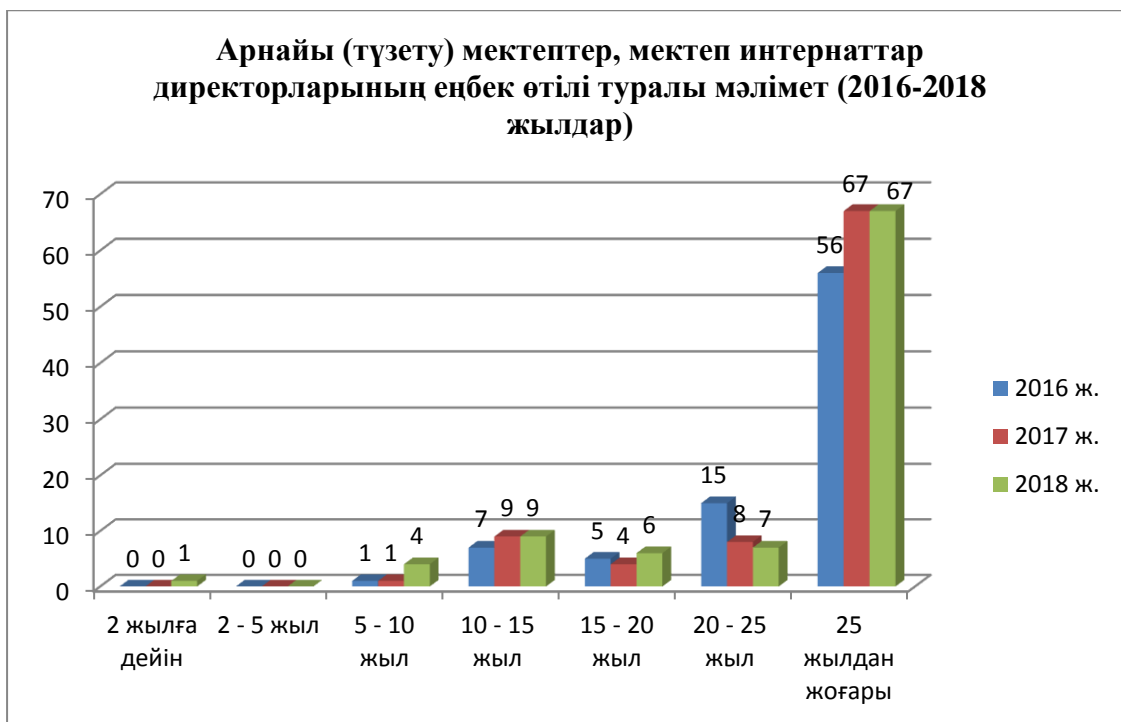
Біліктілік талаптарының бірі педагогикалық еңбек өтілі 5 жылдан кем емес және лауазымдық өтілі кем дегенде 1 жыл. Аталған критерий бойынша *2016 жылғы* мәліметтер негізінде барлығы 84 директордың ішінде, 5-10 жыл еңбек өтілі бар-1, 10-15 жыл еңбек өтілі бар-7, 15-20 жыл еңбек өтілі бар-5, 20-25 жыл еңбек өтілі бар-15, 25 жылдан жоғары-56 директор жұмыс жасағаны анықталды.

2017 жылғы мәліметтер бойынша біліктілік талаптарының бұзылуы анықталмады. Барлық 89 директордың еңбек өтілі 5 жылдан 25 жыл аралығында.

2018 жылғы мәліметтер бойынша біліктілік талаптары толық орындалмайтыны анықталды. Талдау нәтижесі 1 директорда еңбек өтілі 2 жылға дейін екендігін көрсетті (2.4.2 сурет).

Бірінші немесе жоғары біліктілік санатының болуы және (немесе) кәсіби құзыреттерінің болуы: педагог - сарапшы, педагог - зерттеуші, педагог – шебер біліктілігіне қойылатын жалпы талаптарға сәйкестігі Біліктілік талаптарында көрсетіледі.

Бұл критерий бойынша талдау нәтижесі *2016 жылы* барлығы 84, оның ішінде 66 (79%) жоғары санатты, 12 (10%) бірінші санатты, 3 (4%) екінші санатты және 3 (4%) біліктілік санаты жоқ директорлар жұмыс жасағандығын көрсетті.



2.4.2 сурет

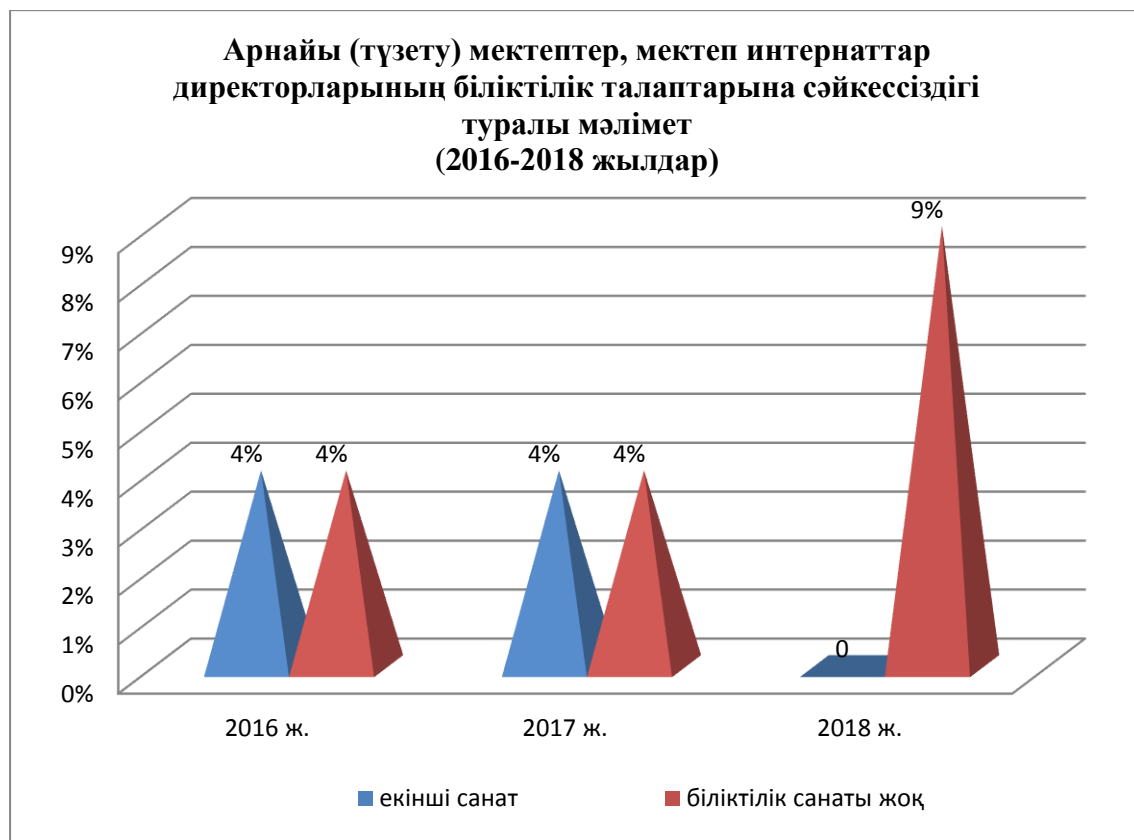
2017 жылғы мәліметтер негізінде жалпы 89 директор болғандығы, оның ішінде 69 (77%) жоғары санатты, 14 (16%) бірінші санатты, 2 (2%) екінші санатты және 4 (5%) біліктілік санатынсыз болғандығын анықталды.

2018 жылғы статистикалық мәліметтер барлығы 94 директор, оның ішінде жоғары санатты 73 (78%), бірінші санатты 13 (14%) және біліктілік санатынсыз 8 (8%) басшы болғандығын көрсетті (2.4.3 сурет).



2.4.3 сурет

Арнайы (түзету) мектептердің, мектеп-интернаттардың директорлары бойынша деректерді зерделеу барысында санаттылық көрсеткіші бойынша сәйкес келмейтін директорлардың үлесі 2017 жылы 2016 жылмен салыстырғанда 8%-дан 6%-ға дейін төмендеді. Алайда бұл көрсеткіш 2017 жылмен салыстырғанда 2018 жылы 6%-дан 9%-ға дейін артты. (2.4.5 сурет).



2.4.5 сурет

Статистикалық мәліметтер негізінде арнайы (түзету) мектеп, мектеп-интернаттар директорларының менеджмент бойынша курстардан өту жағдайы зерделенді:

- 2016 жылы 84 арнайы (түзету) мектеп, мектеп-интернаттар директорларынан 22 (26%) директор менеджмент курстарынан өтті;
- 2017 жылы 89 директордың 16-ы менеджмент курстарында оқыды (18%);
- 2018 жылы кешкі мектептердің 94 директорларының 18-і, яғни 19%-ы курстан өтті (2.3.6 сурет).



2.4.6 сурет

2.4.2. кесте - Арнайы (түзету) мектептердің, мектеп-интернаттардың директорларын менеджмент курстарында оқыту бойынша ақпарат (аймақтар бойынша)

№	Менеджмент курсынан өткендер				
	Аймақтар	2016 ж.	2017 ж.	2018 ж.	3 жыл ішінде
1	Ақмола	1	0	0	1
2	Ақтөбе	0	0	1	1
3	Алматы	2	1	1	4
4	Атырау	1	1	1	3
5	Батыс Қазақстан	0	0	0	0
6	Жамбыл	0	0	1	1
7	Қарағанды	6	4	3	13
8	Қостанай	1	0	0	1
9	Қызылорда	0	0	0	0
10	Маңғыстау	0	0	0	0
11	Павлодар	0	0	0	0
12	Солтүстік Қазақстан	2	2	2	6
13	Түркістан	3	2	1	6
14	Шығыс Қазақстан	4	5	5	14
15	Нұр-Сұлтан қаласы	1	1	2	4
16	Алматы қаласы	1	0	0	1
17	Шымкент қаласы	0	0	1	1
	Барлығы	22	16	18	56

Арнайы (түзету) мектептер, мектеп-интернаттар директорларының менеджмент даярлық курсынан өту ақпаратының талдауы негізінде Шығыс Қазақстан (14), Қарағанды (13), Солтүстік Қазақстан (6), Түркістан (6), Алматы (4), Атырау (3) облыстарында және Нұр-сұлтан (4) қаласында менеджмент бойынша білім деңгейін арттыру мәселелеріне үлкен көңіл бөлінетіні туралы қорытынды жасауға болады. Осы бағыттағы жұмысты Ақмола (1), Ақтөбе (1), Жамбыл (1), Қостанай (1) облыстарында және Алматы (1), Шымкент (1) қалаларында жандандыру қажет. Аталған бағытта Батыс Қазақстан, Қызылорда, Маңғыстау және Павлодар облыстарында жұмыс жүргізілмегендігін байқауға болады.

2016-2018 жылдардағы **арнайы (түзету) мектеп-интернаттар директорларының** сапалық құрамын біліктілік талаптарына сәйкестігін зерделеу қорытындысы бойынша келесі үрдістер анықталды:

- **жоғары білімнің болу** критерийі бойынша арнайы (түзету) мектептердің, мектеп-интернаттардың барлық директорлары біліктілік талаптарына сай емес, 2018 жылғы мәліметте 1 мектеп директорының кәсіптік-техникалық білімі бар екендігі көрсетілді;

- **5 жылға дейінгі педагогикалық өтілінің болуы** критерийі бойынша, жалпы санаттылық көрсеткіші сәйкес келмейтін директорлардың үлесі 2017 жылы 2016 жылмен салыстырғанда 8%-дан 6%-ға дейін төмендеді. Алайда бұл көрсеткіш 2017 жылмен салыстырғанда 2018 жылы 6%-дан 9%-ға дейін артты.

Арнайы (түзету) мектептер, мектеп-интернаттар директорларының **менеджмент курстардан өтуі** туралы талдау нәтижелері бойынша 2016 жылы - 26%, 2017 жылы - 18%, ал 2018 жылы 19% - ы өтті.

Қазақстанда біліктілікті арттыру курстарын Назарбаев дербес білім беру ұйымының «Педагогикалық шеберлік орталығы» мен «Өрлеу» біліктілікті арттыру Ұлттық орталығы» акционерлік қоғамы өткізеді.

Бағдарлама Қазақстан Республикасы жалпы орта білім беру ұйымдары басшыларының біліктілігін арттыру жүйесін жаңғырту тұрғысынан мектеп басшыларының кәсіби дамуға дайындығын анықтау мақсатында жүргізілген, жалпы білім беру ұйымдары басшылары арасында Орталық өткізген сауалнама нәтижелерін есепке ала отырып әзірленді.

Бұл Бағдарлама жалпы білім беру ұйымдары басшыларының біліктілігін арттыру моделі құрылатын негізгі үш бағытты қамтиды:

1. Мектеп басшысының және педагогикалық ұжымның өзіндік дамуы;
2. Мектепті дамыту;
3. Әлеуметтік және кәсіби әріптестік.

Осы ұсынылып отырған Бағдарлама мектеп басшыларының білім беру ұйымдарының табыстылығы туралы қазіргі түсінікке сай кең ауқымды білім

мен тәжірибелік дағдыларды игеруіне, сондай-ақ енгізілген өзгерістерді басқаруға назар аудартуға бағытталған кешенді іс-шараларды қамтиды.

Бағдарламаның мақсаты: үздік әлемдік педагогикалық тәсілдер мен білім беру тәжірибесі негізінде Қазақстан Республикасы жалпы білім беру ұйымдары басшыларын кәсіби дамыту..

Бағдарламаның міндеттері:

- заманауи мектеп басшысының рөлі мен миссиясы, жеке тұлға ретінде және кәсіби тұрғыдан өзін-өзі жетілдіру, мұғалімдердің кәсіби дамуына қолдау көрсету туралы түсінігін дамыту;
- басшылардың көшбасшылық және басқару, стратегиялық жоспарлау және болжау салаларында түйінді құзыреттіліктерін қалыптастыру;
- басшыларға өзінің қызметін, мұғалімдер мен оқушылардың қызметін жақсартуға бағытталған дағдыларды, жұмыс түрлерін, әдістер мен тәсілдерді үйрету;
- кәсіби және әлеуметтік әріптестікті орнату, ата-аналармен және жалпы жұртшылықпен бірлесіп жұмыс істеу, қоғамдастық құру жөніндегі тәжірибелік дағдыларды қалыптастыру.

Барлық оқу кезеңіндегі академиялық сағаттардың жалпы саны 640 сағатты құрайды, оның ішінде: аудиториялық оқыту 320 сағат, мектептегі алғашқы тәжірибе 80 сағат, мектептегі екінші тәжірибе 240 сағат.

Оқу бағдарламасы 3 кезеңнен тұрады:

1. «Бетпе-бет» кезеңі (аудиториялық оқыту) (320 сағат көлемінде);
2. «Мектептегі бірінші тәжірибе» кезеңі (асинхронды оқыту) (80 сағат көлемінде);
3. «Мектептегі екінші тәжірибе» кезеңі (асинхронды оқыту) (240 сағат көлемінде).

Оқу бағдарламасы жаттықтырушының асинхронды қолдауымен дербес, аудиториялық оқыту мен оқудың үйлесімін қарастырады. Оқыту келесі логикалық реттілікпен құрылады: теориялық оқыту кезеңіндегі идеяларға шолу (курс алдындағы тапсырмаларды орындау), аудиториялық оқыту кезеңінде бағдарламаның негізгі бағыттары мен мазмұнын алу және түсіну, оларды бекіту және «Мектептегі тәжірибе» кезеңдерінде жүзеге асыру.

Жоғарыда баяндалғанның негізінде орта білім беру ұйымдары директорларының сапалық құрамын талдау нәтижесінде келесі қорытындыларды анықтауға болады:

1. Талдау нәтижелері орта білім беру ұйымдары директорларының көпшілігінің білім беру ұйымын басқару үшін жеткілікті құзыреттілік деңгейін диагностикалауға мүмкіндік береді.

2. Орта білім беру ұйымдары директорларының кадрлық құрамын талдау өңірлік білім беру басқармаларының басшыларына орта білім беру ұйымдары директорларының кәсіптік құзыреттілігін арттыруға, атап айтқанда менеджмент саласында ерекше назар аудару қажеттігін көрсетті.

3. Орта білім беру ұйымдарының директорларын тағайындау кезінде біліктілік талаптарын сақтау қағидатты болуы тиіс.

4. Негізгі біліктілік талаптарының бірі жоғары білімнің болуы болып табылады, осыған байланысты Нұр-сұлтан қалалық білім бөлімінде осы талаптардың сақталуына назар аудару қажет.

5. Біліктілік талабында көрсетілген педагогикалық еңбек өтілі 5 жылдан кем емес критерийінің сақталмауы барлық өңірлерден байқалады.

6. Екінші біліктілік санаты бар және санаты жоқ орта білім беру ұйымдары директорларының санының өсу үрдісі байқалады, бұл біліктілік санаттары нормативтік талаптарға сәйкес келмейтін мектеп директорларының санын жыл сайын артуының себеп болып табылады.

Өңірлік әдістемелік қызметтердің басшылығына курстық іс-шараларды ұйымдастыру арқылы басқару кадрларының кәсіби білімі мен іскерлігін арттыру үшін жағдай жасау жөніндегі жұмысты күшейту, бұл жаңартылған білім беру мазмұны жағдайында әдістемелік қызметтің басым және шешуші міндеті болып табылады.

3 МЕКТЕПТІ БАСҚАРУДЫҢ ТАБЫСТЫ ТӘЖІРИБЕЛЕРІ

Жетекшінің өз командасын қалыптастыруы – басқарудың тиімді жүйесін құрудың бірінші және негізгі шарты болып табылады. Бұл команда тек әкімшілік (менеджерлік) команданы ғана емес, негізгі міндетті және қажетті шарт болып табылады, сондай-ақ технологиялық және әдістемелік тұрғыдан дайындалған жаңашылдықты енгізуді қолдайтын педагогикалық ұжымдағы идеялық жақтастар болып табылады.

Тәжірибе көрсетіп отырғандай, келесі іс – қимылдар үшін ең өнімді, өз өкілеттілігі бар ресми көшбасшы, «идеялық шабыттандырушы» мектеп директоры болып табылады. Ұжымның кейбір жеке мүшелеріне әрине әсері маңызды, бірақ жеткіліксіз. Кейде, басшының әрбір ұжым мүшесімен жеке жұмысы (әңгімелесу) ғана, қалыптасқан жағдайды өзгерте алады

Басқару жүйесінде педагогикалық ұжым мүшелерінің мотивациясы және мұғалімдердің мектептегі өзгерістерге дайындығын қалыптастыру ерекше рөл атқарады. Ұжымда жиі мынадай сұрақтар туындауы мүмкін: «Біздің мектепке алдағы өзгерістер не үшін қажет? Біз, мұғалімдер, олардан не аламыз? Неге бізге мұның бәрі қажет?» - бұл әрине айтылмай қалмайтын, айтылуы міндетті мәселелердің толық тізімі емес. Сондықтан да педагогикалық ұжым мүшелерінің кем дегенде төрттен бірін қолдап, түсініп отыру қажет, себебі олардың көмегінсіз қандай да бір өзгерісті бастау мүмкін емес. Жалпы, осы кезеңде педагогикалық және техникалық персоналдың мотивациясының нысандары мен әдістерін білім беру ұйымының басшысы анықтайды.

Білім беру мазмұнын жаңарту жағдайында орта білім беру жүйесін әдіснамалық қамтамасыз етуді жетілдіру, педагогтардың кәсіби шеберлігін, сапасын арттыру үшін жағдай жасау мақсатында жалпы білім беретін мектептердің, қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2018 жылғы 18 қаңтардағы №20 бұйрығына сәйкес Республикалық директорлар кеңесі құрылды. Бұл құжатта жалпы білім беретін мектептердің Республикалық директорлар Кеңесі туралы ереже және оның құрамы бекітілген. Осы нормативтік құжатқа сәйкес өңірлерде жалпы білім беретін мектеп директорларының облыстық Кеңесі құрылды. Директорлар кеңесінің негізгі міндеттерінің бірі оқу үдерісін ұйымдастыру бойынша, оқу орнын басқару бойынша, сапа менеджменті жүйесінің прогрессивті әдістерін енгізу бойынша, мектеп директорларының үздік жұмыс тәжірибесін тарату болып табылады. Өңірлік Директорлар кеңесі мүшелерінің кейбіреулерінің жұмысы бұдан әрі талдау нәтижелерінде көрсетілген.

Өңірлер мектептерінің Директорлар кеңесінің жұмысын талдай отырып, 2019 жылы 1 ақпанда құрылған 22 адамнан тұратын **Ақмола облысының**

Директорлар кеңесі қызметін көрсетуге болады. Негізгі бағыттары:

- нормативтік-құқықтық реттеу,
- ақпараттық шарттар,
- ұйымдастырушылық-мазмұнды қызмет,
- кадр саясаты болып табылады..

Негізгі іс-шаралар ретінде:

- білім беру мазмұнын жаңарту аясында Ақмола облысы білім беру жүйесінің басқару кадрларының әлеуетін дамыту;
- білім сапасының менеджмент жүйесін әзірлеу;
- жас директорларға арналған оқыту семинарлары белгіленді.

Мектеп директорлары Ш.Уәлиханов атындағы Көкшетау мемлекеттік университеті базасында өткізілетін бос орындар жәрмеңкесіне белсенді қатысып, нәтижесінде кадр саясаты мәселелері дер кезінде шешіледі.

Батыс Қазақстан облысында Директорлар кеңесінің отырысында оқу үдерісін ұйымдастыру, педагогтардың құзыреттілігін арттыру мәселелері үнемі қаралады. Сонымен қатар, директорлар кеңесі құрамына «Өрлеу» біліктілікті арттыру Ұлттық орталығы» АҚ, «Назарбаев Зияткерлік мектептері» ДББҰ, Педагогикалық шеберлік орталығының өкілдері де кірді. Облыс бойынша барлығы кеңес құрамында 27 адам.

Отырыстарда жаратылыстану-математика бағытындағы пәндерді ағылшын тілінде оқыту мәселелері, осы пәндерді оқыту үшін педагогтардың дайындық деңгейі талқыланған. Аудан және ауыл мектептері директорларының кәсіби шеберлігінің өсуіне ерекше көңіл бөлінген. Облыста «Үздіксіз тәжірибе» жобасы басталып, онда табысты директорлардың да, педагогтардың да тәжірибесі қарастырылған. «Директорлық диалог» клубы, Директорлар кеңесінің облыс мектептері директорларының оң тәжірибесін тарату бойынша жұмысында практикалық көмек көрсеткен.

Батыс Қазақстан облысы «Директорлық диалог» қоғамдастығын, «Network» педагогтарының шығармашылық тобын, критериалды бағалау бойынша мектеп үйлестірушілерінің желілік қоғамдастығын құрудың жаңашылдығы болып табылады. Облыс білім беру ұйымдары директорларының кәсіби құзыреттілігін дамыту үшін «Өсу векторы» жобасы құрылды, ол бірнеше бағыттан тұрады: Astana Garden School Халықаралық мектебінің, «Достық», «Ustady» оқу орталықтарының және педагогикалық шеберлік орталығының қатысуымен мектепті басқару жүйесін құру бойынша әдістемелік көмек көрсету мақсатында білім беру ұйымдарының жас басшыларына арналған «Сырттай сүйемелдеу» жобасы; Халықаралық Мектептер мен Алматы қаласының білім беру жүйесін басқару институтының тәжірибе алмасу мақсатында «Ойтолғау сәті» жобасы.

Алматы облысының Директорлар кеңесінің жұмыс тәжірибесі тек мұғалімдердің ғана емес, сонымен қатар білім беру мектептері басшыларының да тұрақты кәсіби дамуының қажеттілігін көрсетіп отыр. Мектепті басқарудың инновациялық тәсілін әзірлеу қажет. Облыстық директорлар кеңесі басқарма үшін:

1. өз ұжымында ортақ ұстанымдар мен құндылықтарды қалыптастыру;
2. мектеп басқармасының білімі мен түсінігін қалыптастыру;
3. басшының жеке қасиеттері, оның әлеуметтік дағдылары және адамдармен қарым-қатынас жасай білу сияқты негізгі талаптарды әзірлеген.

Кеңес мүшелері 2018-2020 жылдарға арналған «Табысты көшбасшылық» жобасын жасалған. Жоба жалпы білім беретін мектеп басшыларына Заманауи педагогикалық тәсілдер мен басқару тәжірибесін енгізуде кәсіби қолдау көрсетуге негізделген.

Жобаның мақсаты мектептің инновациялық қызметін жақсарту, көшбасшылық және басқару саласында кәсіби құзыреттілікті дамыту, білім берудің жаңартылған мазмұны және озық педагогикалық идеялар мен тәжірибелерді тарату жағдайында жалпы білім беретін мектеп басшыларының қажеттіліктерін ескере отырып стратегиялық жоспарлау болып табылады.

Мектеп директорларының резервін әдістемелік қамтамасыз етуге көп көңіл бөлінеді. Басшы лауазымға резерв ретінде кандидат мектепті дамытудың перспективалық жоспарын ұсынуы тиіс. Осы бағытта жүргізілетін жұмыс орта білім беру ұйымдарының Болашақ директорларын анықтау үшін оң нәтижелер береді.

Алматы облысында мектеп директорларының желілік қауымдастығының жұмысы жолға қойылған. Бұдан басқа, директорлар үшін «Инновациялық менеджмент білім беру сапасын арттырудың негізі ретінде», «Стратегиялық жоспарлау және басқару аспект», «білім беру мазмұнын жаңарту жағдайында инновациялық менеджментті жетілдірудегі мектеп басшысының аймақтық рөлі», «мектептегі табыс: сапалы білімге қол жеткізу үшін жаңа стратегиялар мен жаңа мүмкіндіктер» тақырыптары бойынша үнемі практикалық семинарлар өткізіледі.

Директорлар кеңесінің жұмыс қорытындысы бойынша облыс директорларының форумы ұйымдастырылған. Форумда:

- Білім беру үдерісін ұйымдастыру және басқару;
- «Мәңгілік ел» ұлттық идеяның құндылықтары негізінде оқыту және тәрбиелеу үдерісін ұйымдастыру;
- Білім беру ұйымының инновациялық қызметі;
- Басшының кәсіби құзыреттілігін дамыту – жұмыс бағыттары анықталған.

Әрине, Директорлар кеңесінің жұмыс тәжірибесі білім берудің жанартылған мазмұны жағдайында мектепті басқарудың өзекті мәселелері бойынша басшының басқарушылық құзыреттілігін қалыптастыруға үлкен әсер етеді, өйткені мектеп директоры педагогикалық ұжыммен бірге өз мектебінің даму стратегиясын анықтайды, оны іске асырудан табысты тәжірибе жинақтайды.

Қазақстан Республикасының Білім беру ұйымдарында үздік инновациялық менеджментті насихаттау, шығармашылықпен жұмыс істейтін жетекшілерді анықтау, көтермелеу және қолдау мақсатында, 2017 жылы үш жылда бір өткізілуі жоспарланған «Табысты менеджер – 2017» Білім беру ұйымдары басшыларының I Республикалық конкурсы өткізілді. Конкурсты ұйымдастырушы – «Өрлеу» БАҰО» Акционерлік қоғамы.

Конкурс Қазақстан Республикасының Білім және ғылым саласын дамытудың 2016-2019 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасын, «100 нақты қадам» Ұлт жоспарын жүзеге асыру аясында өткізілді.

Конкурстың негізгі міндеттері:

- білім беру ұйымдарын басқаруда озық тәжірибені анықтау және тарату;
- басқару қызметіне инновациялық тәсілдерді ынталандыру;
- республиканың білім беру ұйымдарының басқару әлеуетін арттыру;
- Қазақстан Республикасында білім беру ұйымдарының табысты менеджерлерінің деректер банкін құру;
- білім беру ұйымдары басшыларының оң әлеуметтік және кәсіби имиджін қалыптастыру;
- білім беру ұйымдарын басқаруды ғылыми-әдістемелік қамтамасыз етуді жетілдіру;
- білім беру жүйесін дамытуға басшылардың үлесін қоғамдық мойындау.

Конкурсқа қатысуға ҚР Мемлекеттік және мемлекеттік емес орта білім беру ұйымдарының: жалпы білім беретін мектептер, ШЖМ, колледждер басшылары шақырылды.

Конкурс жалпы білім беретін және шағын жинақты мектептер, техникалық және кәсіптік білім беру ұйымдары, еліміздің жеке білім беру ұйымдары басшыларының шығармашылық қызметін дамытуға бағытталған.

Республикалық байқау 3 кезеңде өткізілді:

I кезең (аудандық) аудандық (қалалық) білім бөлімдері базасында 395 қатысушыны қамтумен.

II кезең (облыстық) облыстық білім басқармасының базасында ұйымдастырылды.

III кезең (республикалық) – «Өрлеу» БАҰО» АҚ филиалы Қазақстан Республикасы Білім беру жүйесінің басшы және ғылыми-педагогикалық

қызметкерлерінің біліктілігін арттыру республикалық институты базасында, 27 қатысушы, оның ішінде 12 - жалпы білім беретін мектеп басшылары, 8 – ШЖМ басшылары, 7 – ТжКБ басшылары қамтылды. Кестеде әрбір облыс және білім беру ұйымдарының түрлері бойынша қатысушылардың тізімі келтірілген (3.1-кесте).

Кестеден «Табысты менеджер – 2017» білім беру ұйымдары басшыларының I Республикалық конкурсына Солтүстік Қазақстан, Атырау, Ақтөбе, Қызылорда облыстарының қатыспағанын көруге болады.

3.1. кесте - Білім беру ұйымдарының түрлері бойынша «Табысты менеджер – 2017» Білім беру ұйымдары басшыларының I Республикалық конкурсына қатысушылардың сандық сипаттамасы

Аймақтар	Мектеп	ШЖМ	ТжКБ	Жеке-меншік ұйымдар	Барлығы
Ақмола	1	1	1		3
Ақтөбе					
Алматы	1	1			2
Атырау					
ШҚО	1	1			2
Жамбыл	1	1			2
БҚО	1	1			2
Қарағанды	1				1
Қызылорда					
Қостанай	1				1
Маңғыстау	1		1		2
Павлодар	1	2	1		4
СҚО					
ОҚО	1	1	1	1	4
Алматы қаласы	1		1		2
Нұр-Сұлтан қаласы	1		1		2
Барлығы:	12	8	6	1	27

Байқауға:

- «заманауи басшы: табыс формуласы» бейне-эссе»;
- «менің басқарудағы жетістіктерім» бейне-ролигі;
- «білім беруді табысты ұйымдастырудың заманауи үлгісі» жобасы
- «Әдістемелік көрме» - білім беру ұйымы басшысының стратегиялық және тактикалық жоспарлауы негізінде авторлық тұжырымдаманы,

бағдарламаларды, жобаларды, әдістемелерді, технологияларды, басқару жұмысының жүйесін қорғау материалдары ұсынылған.

Конкурс барысында мектепті, ШЖМ және ТжКБ дамыту бойынша «100 нақты қадам» Ұлт жоспарының басым бағыттарын жүзеге асыру жағдайында әртүрлі жобалық материалдар ұсынылды: мектептің Stem макеті, Smart-мектептің макеті, полилингвалды мектептің макеті, «сәтті ауыл мектебінің» макеті және т. б.

Жоба жұмыстарын қорғау барысында заманауи мектептің әр түрлі үлгілері ұсынылды, олар бойынша жеңімпаздар мен номинанттар анықталды. Бұл байқау мектептегі менеджмент тәжірибесін таратуға мүмкіндік береді, басқарудың табысты тәжірибесін көрсетеді.

Конкурсқа қатысушылар «Табысты мектеп менеджері», «табысты ШЖМ менеджері», «Табысты ТжКБ» номинациялары бойынша анықталған.

Орта білім беру саласында **«Мектептің табысты менеджері 2017»** номинациясы бойынша:

I орын – Мигунова Татьяна Алексеевна, Павлодар қаласы, №16 МЛ;

II орын – Наметқұлов Мұхит Жанұзақұлы, Жамбыл облысы, Байзақ ауданы, «Сарыкемер» мектеп-гимназиясы;

II орын – Алиақбарова Фатима Маметқалиқызы, Алматы қаласы, №148 МГ;

III орын – Темирханова Акжаркын Мутиголлаевна, БҚО, Орал қаласы, №44 МГ;

III орын – Нугуманова Самал Ботаханқызы, Астана қаласы, №58 МГ;

III орын – Балташева Айнагуль Кыдырбаевна, Ақмола облысы, Көкшетау қаласы, №3 МГ;

III орын – Толеубаева Гульжан Толеугазыевна, ШҚО, Семей қаласы, №29 ОМ мектеп басшыларына берілген.

Сонымен қатар, **«Менеджер-стратег» номинациясы** – Еспанова Гульжанар Медегалиевнаға (Алматы облысы, Талдықорған қаласы, №14 МГ);

«Заманауи менеджер» номинациясы – Левит Татьяна Борисевнаға (Қостанай облысы, Федоров ауданы, Димитров атындағы №1 ОМ);

«Заманауи менеджер» номинациясы – Нурманова Куралай Шараубайқызына (Маңғыстау облысы, Мұнайлы ауданы, №10 ОМ);

«Зерттеуші – менеджер» номинациясы – Аскарова Мейркуль Отарбековнаға (ОҚО, Б. Момышұлы атындағы №11 ЖОМ);

«Креативті менеджер» номинациясы – Нуртазина Майра Бахытовнаға (Қарағанды қаласы, №30 ЖОМ) берілген.

«Табысты ШЖМ менеджері 2017» номинациясы бойынша шағын жинақты мектептер арасында:

I орын – Сарсенова Мадина Шералықызы, Жамбыл облысы, М. Әуезов атындағы ШЖМ;

II орын – Бактыбаева Гульжан Мамашевна, ШҚО, Бородулиха ауданы, Камышенка ШЖМ;

III орын – Тлеков Мереке Жолдыбаевич, БҚО, Теректі ауданы, «Восход» ШЖМ мектеп басшыларына берілген.

Сонымен қатар, **«Креативті менеджер» номинациясы** – Жусупов Ныгмет Муталаяповичке (Павлодар облысы, Ертіс ауданы, Северная ШЖМ);

«Зерттеуші – менеджер» номинациясы – Көшекбай Мадина Көмекқызына (ОҚО Құрманғазы атындағы ШЖМ);

«Менеджер-стратег» номинациясы – Ержанов Серикбай Максутхановичке (Ақмола облысы, Бұланды ауданы, Никольский ШЖМ);

«Smart-Менеджер» номинациясы – Жантемиров Галымбек Казбековичке (Павлодар облысы, Ақтоғай ауданы, Нығманов атындағы ШЖМ);

«Заманауи менеджер» номинациясы – Нұсұпбеков Екпін Немеребайұлына (Алматы облысы Кербұлақ ауданы, Шилісу негізгі мектебі) берілген;

Мониторингтік зерттеу барысында барлық ұсынылған басқару тұжырымдамалары, мектеп модельдері, сондай-ақ, олардың тиімділігі егжей-тегжейлі зерттелді.

Тиімді басқару – өзгерістердің кепілі, ал өзгерістерді енгізу – бұл жаңалықтарға тікелей жол болып табылады. Кез келген жаңалық өзідік жеке әлем болып табылады, оны дұрыс және тиімді тану және өздеріне енгізу қажет.

Жаңашылдықты енгізудің барлығы бірдей әріптестер тарапынан оң пікірге ие болуы немесе табыстылықтың негізі болуы мүмкін емес. Міне басшының міндеті осында, ол мектептің қолданыстағы үлгісін жоймай, оны уақыт талаптарына сәйкес келетін мазмұнмен және оны енгізу үшін тиімді құралдармен толықтыруы керек.

Байқауға қатысқан көптеген басшылардың пікірінше, мектептің табыстылығы тек қана дамуға қол жеткізуге ғана емес, сонымен қатар белгіленген межелерді еңсерумен мақсатты жұмыс істеуге тұтас педагогикалық ортаны жұмылдыруға және оның нәтижесін алуға негізделген.

Мектепті басқару процесінде педагогикалық өзгерістерді енгізудегі ең көп қиындықтар мотивацияның тиімді және оңтайлы жолдарын таңдайда, өйткені педагогтер мотивациясы менеджменттің белгіленген мақсаттары мен міндеттерін табысты іске асырудың кепілі болып табылады.

3.1-3.2 суреттерде мектепті басқару жүйесінің жекелеген модельдері келтірілген.

Мектеп мақсатына қол жеткізу, оқу нәтижесін жақсарту



3.1 сурет

Бұл суретте басқару жүйесі кәсіби менеджмент, корпоративтік басқару және стратегиялық менеджмент, олардың әрқайсысының өз бағыттары мен күтілетін нәтижесі бар екендігі көрсетілген (3.2 сурет).

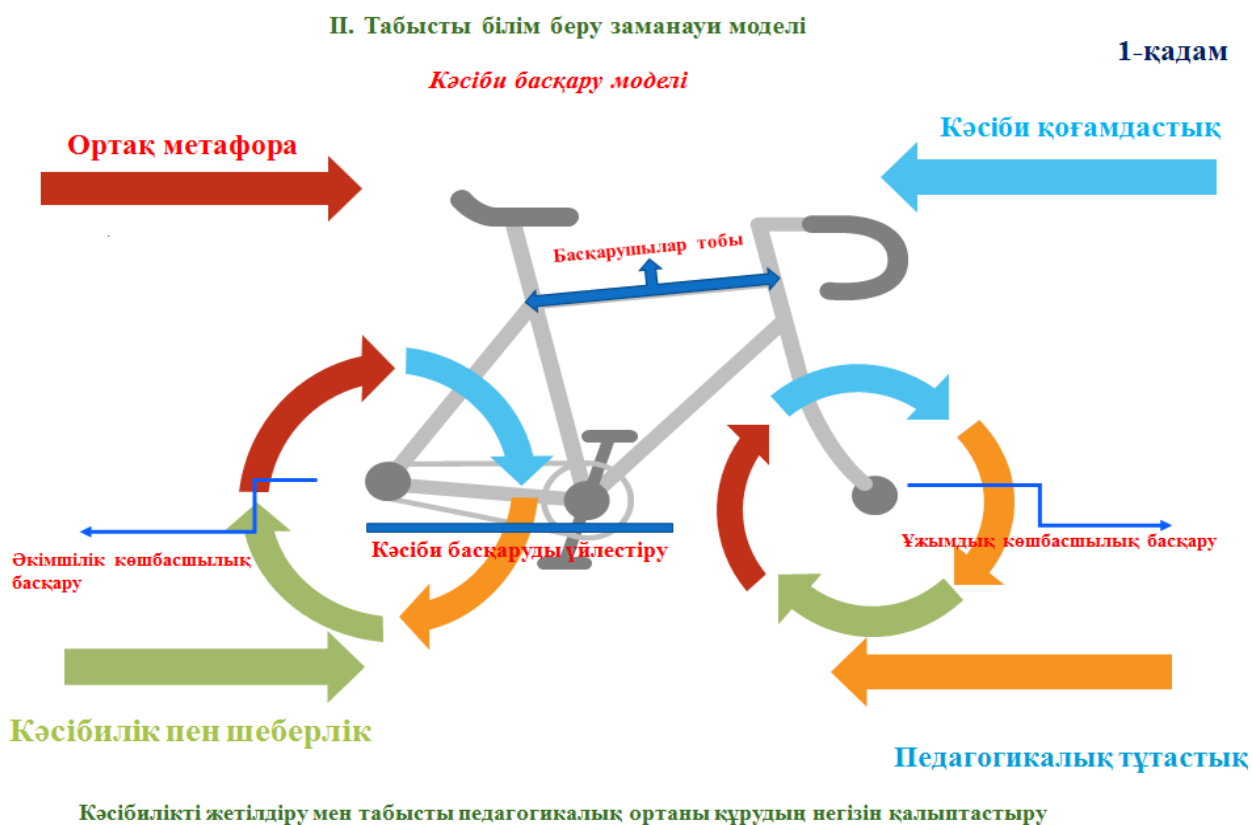


3.2 сурет

Мектепті басқарудың осы моделі мектептің басқару және басқару іс-әректінің қолданыстағы тетіктерін жетілдіруді көздейтін стратегиялық мақсаттарды, құрылым мен жұмыс бағыттарын ашады. (3.5 сурет).

Мектепті басқарудың тиімді жолдарын кадаммен қарастыруға болады, менеджменттегі әрбір кезең келесі кезеңге көшудің маңызды негізі және сатысы болып табылғанда ғана, мектеп дамуының жалпы мақсатына жету үшін өз нәтижесін көрсетеді.

Табысты білім берудің қазіргі үлгісінде жоғарыда көрсетілген менеджмент кезеңдері ұсынылған. Кәсіби менеджмент моделі сайып келгенде кәсіпқойлықты және табысты педагогикалық органы қалыптастыруды көздейді (3.3 сурет).

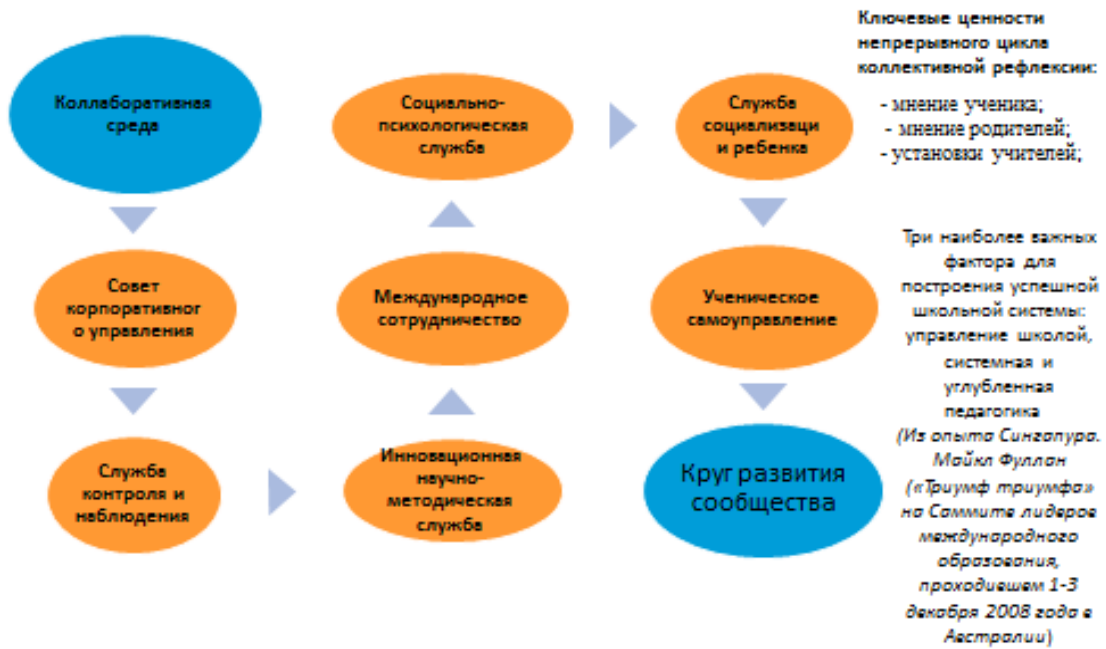


3.3 сурет

Басқарудың табысты моделінің келесі қадамы басқару құрылымы мен қызмет бағыттары көрсетілген корпоративтік басқару моделі болып табылады. (3.4 сурет).

Модель корпоративного управления

2-й шаг



3.4 сурет

Басқару жүйесіндегі үшінші қадам стратегиялық менеджмент болып табылады, ол басқару қызметінің төрт түрін қамтиды: ресурстарды бөлу, қоршаған ортаға бейімделу, ішкі үйлестіру және ұйымдастырушылық стратегиялық жоспарлау. (3.5 сурет).

Стратегиялық басқару моделі

3-қадам



Стратегия дегеніміз ұйымның міндетті ісін орындауды және мақсатына жетуді қамтамасыз ететін жан-жақты жоспар жиынтығы болып саналады.

Стратегиялық жоспарлау ұйымның өз мақсатына жетуді үшін басшы арнайы стратегияны іздестіреді. Оның басты міндеті – ұйымдағы жаңадан енгізілгендерді жеткілікті дәрежеде қамтамасыз ету.

Стратегиялық жоспарлау басқару қызметінің төрт түрін қамтиды: ресурстарды бөлу, сыртқы ортаға бейімделу, ішкі үйлестіру және ұйымдық стратегиялық болжамдау.

3.5 сурет

Білім беруде, атап айтқанда орта білім беру ұйымдарында тиімді менеджмент нәтижесінде күтілетін нәтиже мектеп моделі болып табылады. (3.6 сурет). Мұндай модельге қол жеткізу 3 кезеңде жүзеге асырылады:

1 кезең - педагогтардың кәсіби біліктілігін арттыру, білім алушылардың өздігінен білім алуын қолдау, мектеп қауымдастығын және оның жұмыс жүйесін қалыптастыру;

2 кезең - критериалды бағалау жүйесін қалыптастыру, корпоративтік басқару моделін құру және бөлінген көшбасшылық идеясын іске асыру;

3 кезең - тұлғаны дамыту және өзін-өзі дамыту үшін қолайлы орта құру, оқу және оқыту сапасының тұрақты динамикасы.

Күтілетін нәтиже



3.6 сурет

Табысты мектептің келесі моделі барлық оқу-тәрбие процесін жетілдіруді, ұжым ішінде ғана емес, сонымен қатар сыртқы тараптармен де, яғни ата-аналар жұртшылығымен, сыртқы оқыту ұйымдарымен, сондай-ақ халықаралық байланыспен тығыз ынтымақтастықты білдіреді:

Жоғарыда айтылғандардан білім берудегі менеджмент жүйесі толық ашылмаған және белгілі бір толықтырулар мен өзгерістерді талап етеді деген қорытынды жасау керек. Ең алдымен басқару жүйесінде бірінші орында персоналды басқару, оның мотивациясы тұр. Білім беру ұйымдарының басшылары менеджмент жүйесінде команда басқарудың тиімді жүйесін құрудың бірінші және негізгі шарты болып табылатын командалық-әкімшілік басқару қағидаттарын басшылыққа алады.

Өңірлік Директорлар кеңесінің қызметі жалпы білім беру сапасын арттыруға және мектеп басшыларының кәсіби құзыреттілігін дамытуға бағытталған. Әрбір өңірде жалпы білім беретін мектептердің директорлар кеңесі құрылған, бірақ директорлар кеңестері арасындағы өзара байланыс пен ынтымақтастық байқалмайды. Сондықтан да басшылардың басқарушылық тәжірибесін, сондай-ақ Директорлар кеңестерінің ынтымақтастығы арқылы орта білім беру ұйымдарының инновациялық тәжірибесін насихаттау жұмыстары жүргізілмейді. Бірақ барлық өңірлерде директорларды практикалық семинарлар, конференциялар, форумдар арқылы оқыту жүргізілетіндігі, басшылардың кадрлық резервін құруға көп көңіл бөлінетіндігі, білім беру ұйымдарындағы кадр саясаты бос орындар жәрменкесі арқылы шешін тауып жатқандығы анықталды.

Республикадағы мектепті басқарудың табысты тәжірибесін насихаттау «Табысты менеджер» республикалық конкурсын өткізу арқылы байқалады. Басшылықтың басқару тәжірибесінен, олардың менеджментінің негізінде кәсіби менеджмент, корпоративтік басқару, стратегиялық менеджмент сияқты жұмыс бағыттары бар екені байқалады.

Мектептің инновациялық қызметі табыстылықтың негізгі шарты болып табылады. Жоғарыда көрсетілген табысты мектептердің әр түрлі үлгілерінде оқу-тәрбие үдерісін ұйымдастырудың тиімді нысандары, педагогтар мен басшылардың кәсіби біліктілігін арттыру, оқыту және оқыту сапасының тұрақты динамикасы қарастырылады.

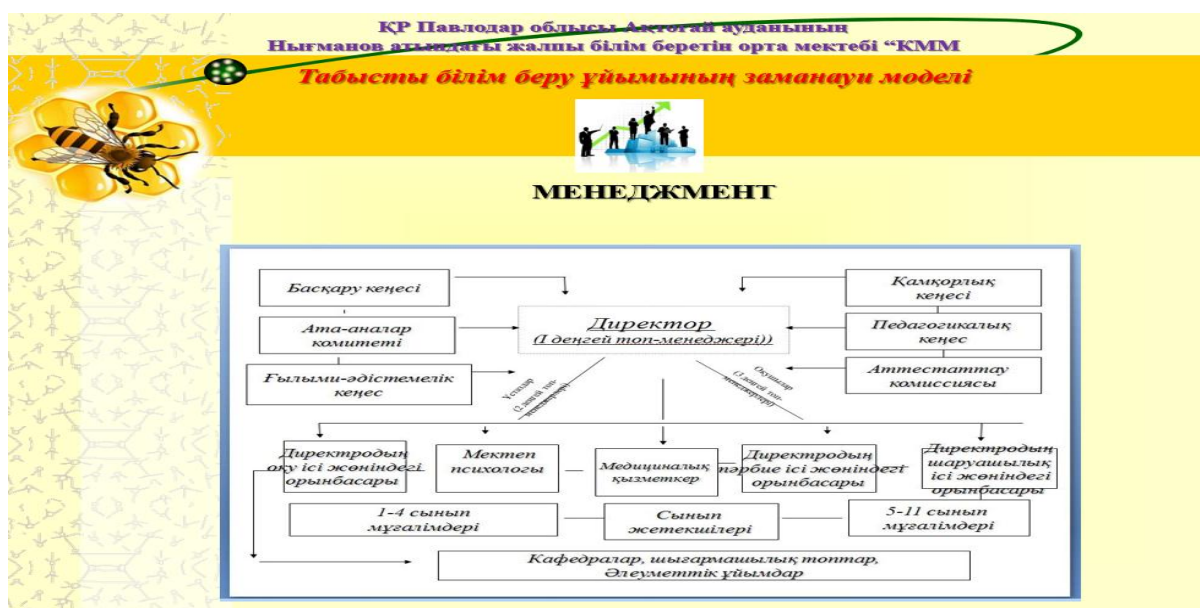
Ұсынылған үлгілер оқыту, сондай-ақ үкіметтік емес ұйымдар сияқты сыртқы ұйымдармен тығыз ынтымақтастықты, сондай-ақ халықаралық ынтымақтастықты білдіреді.

Осылайша, осының барлығы білім беру жүйесін басқару және соның салдары сияқты феноменді бір жақты талдауға және қабылдауға әкеледі, яғни 1) басқару саласындағы эмпирикалық фактілердің салмағы мен олардың теориялық және әдіснамалық пайымдауының артта қалуы арасындағы өсіп келе жатқан қарама-қайшылықтар; 2) білім беру жүйесін басқару теориясы мен практикасының бірқатар ережелері мен тұжырымдарын механикалық алмасу және білім беру жүйесін басқару теориясы мен практикасына көшіру; 3) оқу-тәрбие процесін, білім беру мекемесінің барлық қызметін басқарудың жаңа тұжырымдамаларын қажетті есепке алмай басқарудың тиімділігін арттыру мәселелерін шешуге әрекет жасау, сондай-ақ 4) қазіргі заманғы менеджмент теорияларынан негізсіз бас тарту.

Демек, парадоксалды жағдай қалыптасады: білім беру мекемелерін басқарудың инновациялық тәжірибесі білім беруді басқару теориясынан озады, білім беру мекемелерін басқарудың прогрессивті моделдерінің банкі жинақталады, олардың ішіндегі ең үздіктері көпфакторлы және иерархияланған басқару үлгісінің

құрылымы бар, ал бұл сала педагогикалық ғылым тұрғысынан теориялық ойлау мен әзірлеудің объектісіне айналмаған. Бірақ бұл проблеманың ғылыми тұрғыда шешу қажеттілігі және оның әлеуметтік қажеттілік дәрежесі, оны объект ретінде педагогикалық ғылымдағы алдыңғы ғылыми ізденістер қатарына шығарады.

Жантемиров Г., Павлодар облысы жалпы білім беру мектебінің директоры. «Мен басқа мектептермен, қосымша білім беру ұйымдарымен ынтымақтасуға, оқушыларға білім алуда барынша қолдау көрсету үшін ата-аналармен және жоғары оқу орындарымен байланыс орнатуға шешім қабылдадым. Нәтижесінде, соңғы төрт жылда біздің оқушылар педагогикалық олимпиадаға белсенді қатысып, жыл сайын жүлделі орындарға ие болып, ректор грантын жеңіп алды» (3.7 сурет).



3.7 сурет

Алматы облысы, Кербұлақ ауданы Қаспан орта мектебі КММ директоры Ешкеновтың жобасы мектеп басқармасының арнайы формуласымен ұсынылды. «Егер үйлестіру жүйесінің Х осінде мектептің тиімді басқаруын орналастырса, яғни мақсаты-міндеттері, даму жоспары және Кеңес ұйымдастыру нысаны, ал У осі – мектептің ішкі құрылымы – педагогикалық ұжым, өзін-өзі басқару ұйымы, кәсіподақ, медбике, Кітапхана ісі, координаталардың басты нүктесін-жүрек деп санаса, оны «мектеп» деп қарастырайық. Түзілген жазықтықтың 4 бөлігінде айналмалы диаграммада табысты жұмысты төрт негізгі бағыт бойынша орналастырдым. Диаграммада әр бөлімде «-» белгісімен бағыттар бойынша өзгерістер көрсетілген, ал «+» белгісімен жұмысты орындаудағы жаңалық көрсетілген».

Мұғалім мен оқушы арасындағы өзара қарым-қатынас заңдылықтары. Мұғалім мен оқушы арасындағы өзара қарым-қатынастағы

өзгерістер, мұғалімнің басымдығын төмендету және оның қызметін бағыттаушы рөлге ауыстыру. Сонымен қатар, Мен атап өткендей, өзгерістер «+» белгісімен белгіленді, себебі оқушылар мұғалімнің нұсқауы бойынша өз қызметін өз бетінше ұйымдастыра алады. Мектептің оқу-тәрбие үрдісіндегі жаңалықты, мұғалім мен оқушы арасындағы өзара қарым-қатынастағы өзгерістерді француз ғалымы **Ш. Кулонның «Нүктелік зарядтардың өзара әрекеттесуі» Заңының негізінде түсіндіргім келеді.**

Осы өзара іс-қимыл негізінде менің жұмысым келесі нәтижелер берді:

- мұғалім мен оқушының ортақ ортасы қалыптасты;
- оқушылар сапалы білім алды;
- оқушылар өз қызметін өз бетінше ұйымдастыра алады;
- функционалдық сауаттылығы артты;
- жұмыстың оң нәтижелері алынды.

Физикалық заңдылықтарға байланысты барлық аттас зарядтар итеріледі, ал керісінше зарядталған зарядтар тартылады. Осылайша, мұғалім-оқытушы, яғни ол оқушыларға теориялық және практикалық білім береді, ал оқушы – білім алушы. Бұл ретте мұғалім оң «+» заряд, оқушы теріс «-» заряд, және бір-біріне физикалық тарту Заңы орындалады.

Тәлімгерлер мен білім алушыларды тағайындау заңдылықтары. Бұл мәселеде біздің мектепте «-» пәндік ерекшеліктерге деген көзқарас өзгерді. «+» қосылды - тәлімгер мен тәлімгердің жеке мінез-құлқының сәйкестігін есепке алу. Жаңалығы: қазақ тілі-математика, математика-бастауыш, бастауыш-информатика, ағылшын тілі-математика. Нәтижесінде мектептің тәлімгерлері мен тәлімгерлерін бекіту жаңа түрде жүзеге асырылады.

Зерттеу өзгеруіне ұшырауы. Егер жұмыста «-» белгісі пайда болса, бұл рефлексия болмауының, бірлескен жұмыстың жетіспеушілігінің салдары болып табылады. «+» белгісі біздің мектептің жетекші мектеп ретінде басқа серіктес мектептермен «Достық – 12» желілік бірлестігі аясында бірлескен жұмыс жүргізетінін білдіреді. Жаңашылдық – мектеп жаттықтырушыларының «Тәжірибедегі рефлексия» жұмысы, сабақты зерттеу бойынша және оқушылардың деңгейін анықтау бойынша бірлескен зерттеу жұмыстары жүргізіледі, SWOT-талдау арқылы кері байланыс жүргізіледі, қорытындылар шығарылады.

Жаңа уақыт-жаңа бағыт. Бұл жұмыста «-» белгісі өзгергіштікті, яғни әлсіз бірізділікті, сандық көрсеткіштерге бағытталған жұмысты білдіреді. Біздің мектепте уақыт талаптарына сәйкес жүзеге асырылатын бағдарлама аясында әр түрлі бағыттар бойынша жұмыстар жүргізіледі. «+» белгісі «Триединый язык», «білім берудің жаңартылған мазмұнының бағдарламасы», «цифрландыру», «Рухани жаңғыру», «латын әліпбиіне көшу» бағыттарындағы жұмыс үшін

қосылған. Жаңартылған бағдарлама аясында өткен оқу жылында бастауыш буында 1-2 сыныптар, негізгі буында - 5 және 7 сыныптар, биылғы жылы бастауыш буында - 3 сыныптар, негізгі буында - 6 және 8 сыныптар оқытылды. «Сандық Қазақстан» бағдарламасы аясында оқушылар, ата-аналар, мұғалімдер «күнделік.kz». Осыған байланысты жоғарыда аталған мәселелер бойынша оқушылармен түсіндіру жұмыстары ғана емес, сонымен қатар ата-аналармен түсіндіру жұмыстары, коучингтер мен семинарлар өткізіледі.

«Қостанай қаласы әкімдігінің білім бөлімінің №2 мектеп-лицейі» ММ менеджменттің инновациялық жүйесі іс жүзінде білім берудің гуманистік парадигмасын жүзеге асыруға мүмкіндік береді:

1. оқушы – бұл іс-әрекет субъектісі; оқу процесінде оқушы мен мұғалім бірлесіп әрекет етуі, серіктес болуы тиіс;

2. педагогикалық ынтымақтастық мұғалімдер, әкімшілік, оқушылар, сондай-ақ отбасымен және қоршаған әлеуметтік ортамен белгіленеді.

3. мектеп ұжымының өмір салты достастық, бірге қатысу, жанасу, бірлесіп басқару түрінде көрінеді.

Білім беру ортасын басқару заманауи мектеп менеджментіне қойылатын барлық талаптарға сәйкес келеді:

- жұмыс бағыттарын толық қамту (оқу-сапа мектебі, пәндік ӘБ, ақпараттық мәдениет мектебі, лицейлік білім беру мектебі; әдістемелік-зерттеу мектебі, командалық оқыту мектебі, менторлық мектебі; Кәсіптік оқыту мектебі, тәрбие мектебі);

- желілік қоғамдастық арқылы әр түрлі басқару бөлімшелерінің қызметін үйлестіру және өзара байланыс;

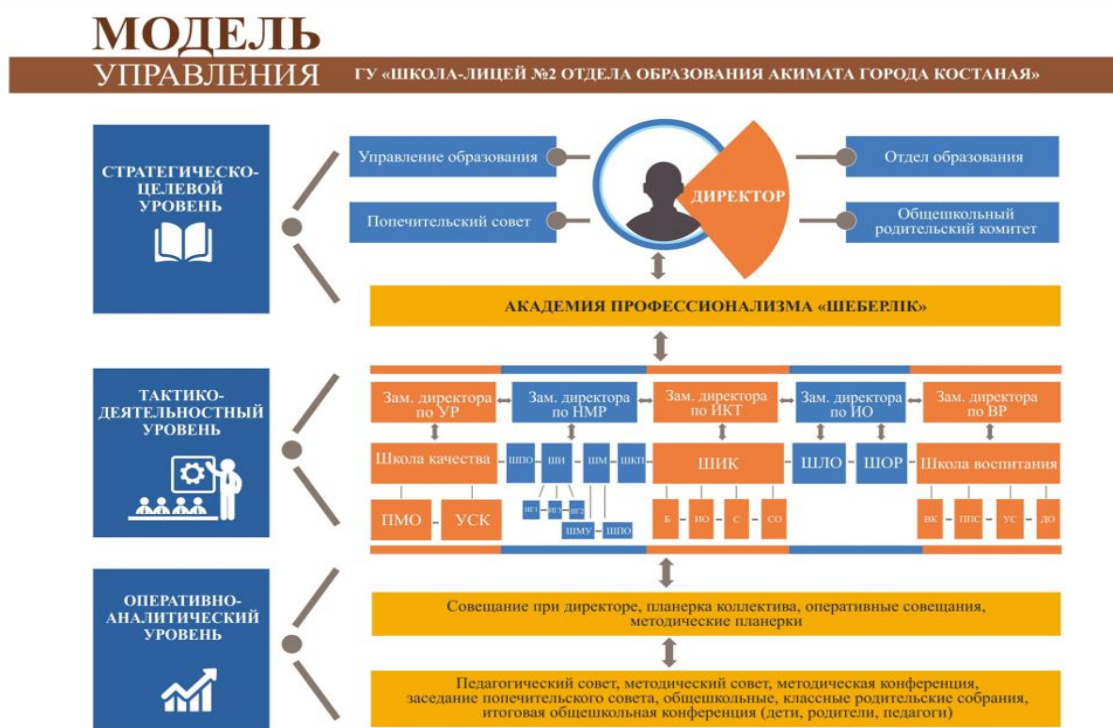
- басқару моделінің өзгермелі әлеуметтік-экономикалық жағдайларға бейімделуі (жаңа мектептер, ӘБ құру)

Демократияландыруды, көп деңгейлі, корпоративті, инноватиканы басқару принциптері.

Басқару моделі кәсіптік даму үдерістеріне, кәсіптік ынтымақтастық өрісін кеңейтуге, мұғалімнің көшбасшылығын дамытуға, білім берудің жаңартылған мазмұнын сапалы енгізуге ықпал етеді. Бұл жүйе педагогтардың жеке басқару әлеуетін ескеруге, оған оның қабілеттеріне барабар басқару салаларын тапсыруға мүмкіндік береді. Бұл басқару моделінің принципті ерекшелігі оқушы мен ата-ананың көшбасшылық құзыреттілігін дамытуға бағытталуы болып табылады.

АПШ форматындағы мектепті басқару моделі – бұл соңғы төрт жыл ішінде сынақтан өткізілген және бөлінген көшбасшылық түрінде басқару әсерін қамтамасыз ететін ноу-хау. Таратылған көшбасшылықтың мектеп тұжырымдамасы К. Ушаковтың ғылыми тәсіліне негізделеді, ол «Педагог

неғұрлым көп кәсіби байланыста болса, соғұрлым оның кәсіби дамуы белсенді түрде көтеріледі» (3.8 сурет).



3.8 сурет

Мектептің даму командасы «ядро» рөлінде өнер көрсетті және педагогтарды жұмыстың жаңа әдістерін апробациялауға тартқан күш болып табылды. Команданың тиімді жұмысы үшін және байланыстырушы буын ретінде команданың барлық мүшелері арасында бөлінген көшбасшылық идеясы болды. Шешім қабылдауға қатысу белгілі бір нәтижелерге қол жеткізді: сапалы атқарылған жұмысты орындау, команда мүшелерінің кәсібилігін жоғары бағалауына байланысты дамудағы қосымша рөлдерді өзіне қабылдауға дайын болу. «Қозғаушы күш» белгілі бір уақыт кезеңінде шешетін стратегиялық және тактикалық мақсаттардың даму басымдықтары болды.

Білім берудегі сапа менеджменті жүйесінің шешілмеген проблемаларына:

- мамандардың жекелеген санаттарын қайта өндіруге әкеліп соғатын, еңбек нарығының қажеттілігін, қоғам мен мемлекеттің талаптарын ескерместен кадрлар даярлау;
- «білім сапасы», «білім сапасын бағалау» және т.б. сияқты негізгі терминдерді түсіндіруде бір ізділіктің болмауы;
- уақыт талаптарына сай келетін түлектерді даярлау сапасын қамтамасыз ететін, қазіргі заманғы құзыреттілікке нұқсан келтіретін, білім берудің білімділік тәсілінің сақталуы;

- білім беру сапасын оқу немесе оқыту сапасы ретінде түсінуді негіздейтін білім беру сапасын қамтамасыз ететін пәндік саланы түсінуде анықтықтың болмауы, немесе білім беру сапасын бағалауда оқу-материалдық база, педагог кадрлармен қамтылуы, оқу процесінің бағдарламалық-әдістемелік қамтамасыз етілуі және т. б. жатады.

Осылайша, басқарудың табысты тәжірибесін зерделеу білім беру ұйымдарында оқытудың әртүрлі бейіндеуші кіші бағдарламаларын енгізе отырып, қосымша жалпы білім беру қызметтерін енгізу арқылы оның мазмұндық өзегін кеңейте отырып, ұлттық білім беру жүйесі шеңберінде жұмыс істейтін модельдің іске асырылатынын көрсетті, бірақ бұл білім беру жүйесін басқарудың тұтас әдіснамасы мен жүйесінің көрінісін білдірмейді.

«Стратегиялық менеджмент» теорияларын талдау және ұғынудың орындылығы, оларды мектепті басқаруға бейімдеу әрекеті:

1) инновациялық қызмет көрсеткіштерінде, білім беру өнімінің сапасында, басқарудың әлеуметтік-желілік құрылымының тиімділігінде, тұтынушылық сұраныстың барлық түрлерін қамтамасыз ету бойынша білім беру қызметтерінің диверсификациялануында және т. б. қабылданатын **түпкілікті нәтижені** анықтаудағы қазіргі шашыраңқылыққа;

2) сыртқы орта өзгерістеріне жедел бейімделу жүйесі механизмінің қалыптаспағаны кезінде, басқару жүйесінде өнімнің озыңқы сапасына бағдарлану байқалмаған жағдайда, стратегиялық жоспарлау мен білім беру жүйесінің басқару мақсаттарын қысқа мерзімді және жедел басқару міндеттерімен араластыруға;

3) ұйым құрылымын стратегиялық даму жоспарына сәйкестендіруде және даму моделі ретіндегі стратегиялық менеджмент тұжырымдамасы қойған мақсатты таңдау қажеттілігіне негізделген.

4 ОРТА БІЛІМ БЕРУ ҰЙЫМДАРЫНЫҢ БАСШЫ КАДРЛАРЫ ҮШІН МЕКТЕПТІ БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІН ЖЕТІЛДІРУ БОЙЫНША ӘДІСТЕМЕЛІК ҰСЫНЫСТАР

Мектептегі заманауи білім беру жүйесі – күрделі және ашық жүйелерді басқарудың қазіргі заманғы деңгейінің болуын болжайтын оқыту, зерттеу, технологиялық, мәдениеттану, коммуникациялық, тәрбиелік және басқа да көптеген функциялары бар күрделі кешенді жүйе болып табылады. Қазіргі заманғы білім беру жүйесінің ішкі құрылысының күрделілігіне қарамастан, оның табысты жұмыс істеуі мен дамуы, тұтас объектіні ұйымдастырушылық, стратегиялық-болжамды және интегративтік-кешенді басқару мәселелерін қоспағанда, мектептің стратегиялық басқармасымен байланысты.

Қазақстан Республикасының Білім беру жүйесінің басты міндеті – ұлттық және жалпы адамзаттық құндылықтар негізінде, ғылым мен практика жетістіктері негізінде жеке тұлғаны қалыптастыруға, дамытуға және кәсіби қалыптасуына бағытталған білім алу үшін қажетті жағдайлар жасау.

Қазақстандық білім беру жүйесін дамыту стратегиясындағы басымдықтар:

- білім беру бағдарламаларын меңгеру үшін жағдай жасау;
- тұлғаның шығармашылық, рухани және физикалық мүмкіндіктерін дамыту, адамгершілік пен салауатты өмір салтының берік негіздерін қалыптастыру, даралықты дамыту үшін жағдай жасау арқылы интеллектті байыту;
- азаматтық пен патриотизмге, өз Отанын сүйуге, мемлекеттік рәміздерді құрметтеуге, халық дәстүрлерін құрметтеуге, конституцияға қарсы және қоғамға қарсы кез келген көріністерге төзбеуге тәрбиелеу;
- республиканың қоғамдық-саяси, экономикалық және мәдени өміріне қатысу қажеттілігін, жеке тұлғаның өз құқықтары мен міндеттеріне саналы көзқарасын қалыптастыру;
- әлемдік және отандық мәдениеттің жетістіктеріне баулу; қазақ және республиканың басқа да халықтарының тарихын, әдет-ғұрпы мен дәстүрлерін зерделеу; мемлекеттік, орыс, шетел тілдерін меңгеру;
- білім беру ұйымдарының дербестігін, дербестігін кеңейту, білім беруді басқаруды демократияландыру және орталықсыздандыру;
- оқытудың жаңа технологияларын енгізу, білім беруді ақпараттандыру, халықаралық ғаламдық коммуникациялық желілерге шығу;
- еңбек нарығында бәсекеге қабілетті білікті жұмысшылар мен мамандарды даярлау, қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру;

- босаған қызметкерлерді және жұмыспен қамтылмаған халықты қайта оқыту және қайта даярлау;

- әртүрлі және көп функциялы білім беру ұйымдарының тиімді дамуына ықпал ету болып табылады.

Мемлекеттік білім беру стратегиясы жоғарыда аталған бағыттарды іске асыруға қабілетті білім беру ұйымдарын құруды талап етеді. Сондықтан Қазақстан Республикасында мемлекеттік білім беру мекемелерімен қатар Қазақстан Республикасының Білім туралы Заңында көзделген білім деңгейін іске асыратын мемлекеттік емес (жеке, ҚР аумағында тіркелген қоғамдық және діни бірлестіктердің білім беру ұйымдары) және халықаралық білім беру ұйымдары құрылған.

Білім беру жүйесін басқару екі деңгейде жүзеге асырылады. Басқарудың бірінші деңгейі жинақталған тәжірибені талдау негізінде білім беру жүйесінің қалыпты жұмыс істеу режимінің нормалары мен өлшемдерін әзірлеуге мүмкіндік береді. Құқықтық нормаларда Қазақстан Республикасында білім берудің жаңа мақсаттары мен құндылықтарын, білім беру мекемелерінің жұмыс істеуінің ұйымдық және экономикалық негіздерін бекітуді, білім беру жөніндегі мемлекеттік заңнаманы жетілдіруді Қазақстан Республикасының Үкіметі мен Парламенті жүзеге асырады.

Білім беру жүйелерін басқарудың екінші деңгейі стратегиялық сипатқа ие. Ол нормативтік-басқару актілерін, мемлекеттік білім беру стандарттарын және т.б. әзірлеу жолымен іске асырылады және оны білім беру саласындағы орталық атқарушы органы Қазақстан Республикасының Білім және ғылым министрлігі жүзеге асырады.

Жергілікті жерлерде білім беру саласындағы мемлекеттік саясатты іске асыруды жергілікті атқарушы органдар және жергілікті білім беруді басқару органдары жүзеге асырады.

Білім беру жүйесін басқару арқылы екі міндет шешіледі: әртүрлі деңгейдегі білім беруді басқару органдары арасында функцияларды бөлу және қажетті нәтижеге жету мақсатында оларды үйлестіру.

Білім беру ұйымын басқару жүйесінің болашақта тұрақты дамуы мен жедел өзгеруге қабілеттілігі:

- жүйелік басқару табиғаты;
- өзгермелі сыртқы жағдайларға тұрақты бейімделуге қабілетті ашық дамушы жүйе ретінде басқарудың іс-әрекет сипаты;
- нақты тарихи жағдайлармен оның даму логикасының шарттылығы, оның мәні мен даму логикасы ескерілген жағдайда ғана жүзеге асады.

Бұл факторлар өзара байланысты және өзара тәуелді бола отырып, білімнің өзін-өзі дамытуға мүмкіндік береді және оның мәндік сипаттамаларын көрсетеді.

Кез келген деңгейдегі білім беру жүйесінде басқарудың жүйелік табиғатының көрініс дәрежесін анықтау үшін жүйелілік белгілері білім беруді басқару жүйесінде қаншалықты анықталғанын анықтаған жөн. Жүйе :

- элементтер жүйесін құрайтын бірлікті қамтамасыз ететін тұтастықпен;
- жүйенің жиынтығында жұмыс істеуін қамтамасыз ететін олардың әрқайсысына тән ерекше функциясы бар жүйенің ең аз бірлігі ретінде элементтердің өзара тәуелділігімен;
- жүйенің интегративтілігі мен мақсаттылығын қамтамасыз ететін элементтер арасындағы белгілі бір байланыстар мен қатынастардың болуымен;
- құрылымдық аяқталуымен және басқа жүйелермен өзара байланыстылығымен және т. б. сипатталады.

«Менеджмент» теориясы мен тәжірибесінің қалыптасу эволюциясы жүйе ретінде қоғамның өндірістік күштерінің дамуында немесе барлық әлеуметтік-экономикалық жүйеде көрініс табатын сыртқы ортада болып жатқан өзгерістерге байланысты екенін атап өткен жөн.

Демек, жаңа білім беру жүйелеріне қойылатын заманауи талаптарға сәйкес білім беруді стратегиялық басқарудағы негізгі бағыт білім беруді:

- 1) білім берудің халықаралық-стандартты сапасын;
- 2) білім беру өнімінің бәсекеге қабілеттілігін;
- 3) білім берудің ұлттық және халықаралық танылған модельдерін интеграциялайтын өзара бейімдеу негізінде білім беру жүйесінің инновациялылығын;
- 4) сапалы білім деңгейіне озыңқы бағдарлануды қамтамасыз ету болып табылады.

Заманауи мектепті басқарудың біріздендірілген моделін әзірлеу кезінде біз «Мирас» халықаралық мектебінің басқару тұжырымдамасына сүйендік. Әлеуметтік талапты айқындау кезінде жалпы әлемдік әлеуметтік-экономикалық жүйедегі Қазақстанның қазіргі дамуының объективті факторларын зерделеу қажет, олар білім беру жүйесімен елдің жалпы жедел дамуында өзіне бөлінген миссияны қамтамасыз ету қажеттілігін алдын ала айқындайды. Жоғарыда көрсетілген факторларды анықтау білім беру ұйымының мынадай міндеттерді шешуін болжайды:

- 1) Қазақстанның жедел дамуын қамтамасыз ететін Елдің базалық стратегиялық ресурстарының бірі ретінде өз функцияларын іске асыру;

2) ұлттық бәсекеге қабілеттілікті қалыптастыру процестерінде жетекші орын алатын бәсекеге қабілетті білім ретінде білім беру сапасын қамтамасыз ету;

3) бәсекеге қабілетті білім беруді құру мақсатында білім беру жүйелерін стратегиялық басқаруға енгізуді қамтамасыз ету.

Сонымен қатар қазіргі мектепті басқару моделінің концептуалды базисін анықтау үшін келесі қағидаларды басшылыққа алулары қажет:

1) қазіргі жағдайда білім беруді басқару жүйесі білім беру сапасына қойылатын талаптардың өзгеру динамикасын ескере отырып, перспективалық, тұрақты, динамикалық дамуға, жедел қайта құруға және түзетуге қабілетті болуы тиіс;

2) білім беру ұйымын басқару жүйелілік пен үдерістік, ашықтық және даму серпінділігі; инновациялылық және сыртқы ортаның өзгермелі жағдайларына бейімделу талаптарына жауап беруі тиіс.

Бұл факторлар өзара байланысты және өзара тәуелді болып табылады. Басқарудың жүйелілігін қарау басқару жүйесінің ішінде де, сыртқы әлеммен, нақты тарихи жағдайларға тәуелді сыртқы жүйелермен және кіші жүйелермен қатынастарда да қалыптасқан күрделі құрылымдағы қызмет ретінде басқарудың көп факторлы көріністерін есепке алудың қажетті талаптарына негізделеді.

Білім беруге қойылатын заманауи талаптар халықаралық-стандартты білім беру сапасын қамтамасыз етуге бағытталғандықтан, мектепті басқару объектісі – білім сапасын анықтау заңды болып табылады. Басқарудың жаңа объектісіне (білім беру сапасына) бағытталған білім беру жүйесінің тиімділігін анықтайтын мақсаттылық көрсеткіштердің басымдығына қайта бағдарлау. Бұл жағдайда білім беруді басқару жүйесі білім берудің тиісті сапалы деңгейін қамтамасыз ететін стратегиялық және операциялық менеджменттің кешенді интеграциясы негізінде білім беру жүйесі субъектілерінің үйлестірілген қызметін интегративті басқару ретінде айқындалады.

Білім беру сапасы менеджментінің миссиясы мектеп қызметі шеңберінде оның интерпретациясын мектеп басқаруының озық-болжамды және стратегиялық объектісі ретінде анықтайды, ол білім беру сапасын жетілдіруге және сапасы тұтас-нәтижелі координаттар жүйесі арқылы өлшенетін білім берудің әлеуметтік-сұранысқа ие деңгейін қамтамасыз етуге бағытталған.

Білім беру мекемелерін қоғамның қазіргі заманғы әлеуметтік сұраныстарына бейімдеудің объективті қажеттілігі білім беру сапасына қойылатын заманауи талаптарды іске асыру мақсатында осы мекемелердің өзінің басқару, ұстау және ұйымдастыру үлгілерін түзетуге бағытталған білім берудің өтпелі үлгілерін іздестіруді өмірге әкелді. Осындай мектептердің білім

беру ұйымдарының жаңа модельдері ретінде пайда болуы қоғамның қажеттілігі болып табылады.

Қазіргі заманғы мектепті басқарудың негізгі моделі ретінде стратегиялық менеджменттің біртұтас жүйесін таңдау, онда білім беру сапасы білім беру өнімінің болжамды сапасына қол жеткізуге бағытталған интегративті білім беру жүйесінің айқындаушы объектісі болып табылады. Инновациялық немесе кәсіпкерлік қызметтер төменде көрсетілген:

1) стратегиялық басқарудың командалық-желілік құрылымын қалыптастыруға әсер етуі тиіс мектептің инновациялық дамуының ғылыми-қолданбалы жолдарын қамтамасыз ететін инновациялық және кәсіпкерлік жобалармен мақсатты және өзара байланысты жұмыс;

2) білім берудің жоғары сапасына қол жеткізуге бағытталған инновациялықты қамтамасыз ету, онда білім беруді стратегиялық басқарудың бір мезгілде коррекциялайтын және болжайтын тетігінің рөлін атқаратын, құралы оқу процесінің тұрақты мониторингі және білім алушының жеке басын дамыту болып табылатын, білім берудің жоғары сапасына қол жеткізуге бағытталған инновациялықты қамтамасыз ету.

Стратегиялық менеджмент келесі міндеттерді шешуге бағытталған:

1) «стратегияны» анықтау мектептің әлеуетін көпфакторлы, поликомпонентті, интегративті құбылыстың озық-болжамдық бағыттылығын анықтауға мүмкіндік береді;

2) қазіргі қоғамдағы бәсекелестік логикасын ұғына отырып, мектептің бәсекелестік артықшылықтарын іздеу;

3) мектеп бітірушінің бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ететін ішкі тетіктерді анықтау;

4) бәсекелестік артықшылықтардың ішкі және сыртқы факторларын және қазіргі заманғы зерттеушілер мен стратегиялық менеджменттің практикалары белсенді пайдаланатын басқа да көптеген ережелерді есепке алу.

Стратегиялық басқарудың қазіргі заманғы теориясында стратегияның тұжырымдамасы болжамды болды, өйткені бүгінгі таңда мектептен бәсекелестік артықшылықтарының негізі болып табылатын бірегей ресурстар мен қабілеттерін озық құру және дамыту талап етіледі. Стратегиялық басқарудың негізгі ережесі ұйымның бейімделу принципін іске асыратын ахуалдық тәсіл болып табылады. Оның мәні барлық ұйымішілік құрылымдар (ұйым мәдениеті, ұйымдастыру құрылымы, жоспарлау жүйесі және т.б.) ұйымның сыртқы ортадағы тиісті өзгерістерге және ішкі ортадағы кейбір өзгерістерге реакциясы болып табылады.

Осыған байланысты ұйымды басқарудың негізгі міндеті макродеңгейде тепе-теңдікті сақтау, сондай-ақ ұйымның өзгермелі қоршаған орта

жағдайларына бейімделуінің тиімді тетіктерін әзірлеу және пайдалану болып табылады.

Стратегиялық басқару – бұл:

- ұйымды дамытудың ұзақ мерзімді бағытын белгілеу;
- осы мақсаттарға сәйкес ұйымдар мен оларды іске асыру үшін басқару моделін анықтау;
- ұйымдастыру қызметінің барлық жүйесінің жоспарланған нәтижелеріне қол жеткізу мақсаттарына бағыну (сыртқы ортаны бағалау, ұйымдастыру менеджменті, басқару шешімдері, операциялық менеджмент, бақылау, қызметті түзету және т.б.) процесстері.

Демек, қазіргі заманғы мектептің стратегиялық менеджментін төменде айтылған жұмыстарды негізге ала отырып, әзірлеу орынды:

1) басқарудағы үдерістік-жүйелік бастауларды синтездеуде (стратегиялық-ұйымдастырушылық менеджмент);

2) жаңалықтар мен инновацияларды ынталандыратын тетіктер ретінде бәсекеге және сапаға бағдарлауды қамтамасыз етуге (инновациялар менеджменті);

3) тауарлар мен қызметтердің бәсекеге қабілеттілігі мен сапасын қамтамасыз ету үшін сыртқы халықаралық нарыққа шығу мақсатында ресурстардың меншікті әлеуетін өзін-өзі бағалауға (интернационализациялау менеджменті);

4) сыртқы және ішкі ортаның өзгеруінің стратегиялық мүмкіндіктерін, үрдістерін зерттеуде, дамудың баламалы перспективаларынан стратегиялық таңдауда (стратегиялық мониторинг және маркетинг);

5) осы және алдын ала болжанатын жағдайларда меншікті кәсіпорынның даму мүмкіндіктерін болжамдық бағалауға және оның даму стратегиясын қалыптастыруға (Стратегиялық жоспарлау);

6) ұйымдық құрылымды таңдап алынған стратегиямен келісуді қамтамасыз етуге, ситуациялық жағдайлар өзгерген жағдайда стратегияны іске асыру мақсаттарына қол жеткізу үшін оңтайлы жолдарды, құралдарды, әдістерді таңдау жөнінде шешімдер қабылдауға (жедел менеджмент және стратегияны іске асыру бағдарламасы.);

7) стратегиялық алғышарттарды стратегиялық басқармамен (стратегиялық контролинг, түзетуші бағдарлама) салыстыру мақсатында стратегияның іске асырылу барысын, аралық мақсаттарға қол жеткізуді, даму серпіні мен қарқынын талдауды, кіші жүйелердің функционалдық-операциялық корректілігі мен тиімділігін және т.б. тұрақты бақылауда.

Қазіргі заманғы мектептің стратегиялық менеджментінің кіші жүйелерінің ұсынылған компоненттік құрамы негізгі, интеграциялайтын жүйеге,

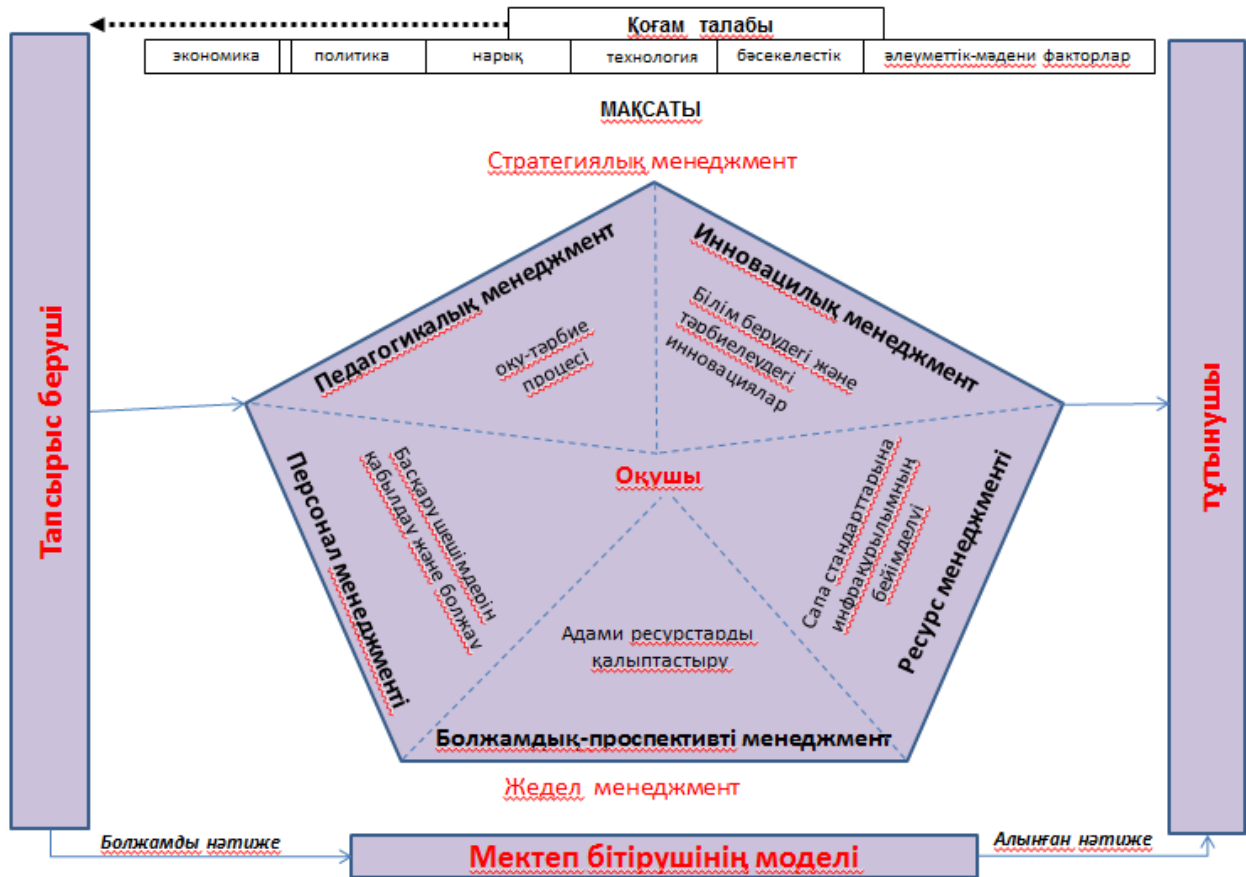
стратегиялық жоспарланған сапалы нәтижеге бағытталуына бағынады, оны қамтамасыз етілуі кәсіпорынның толассыз қызметіне енеді және *сапа менеджменті* арқылы жүзеге асырылады, ал бұл нәтижеге қол жеткізу жүйенің барлық буындары мен элементтерінің функционалдық-операциялық өзара іс-қимылымен жедел басқару арқылы *жедел менеджментпен* қамтамасыз етіледі.

Заманауи мектепті басқарудың әзірленген моделінде (4.1 сурет) стратегиялық менеджмент жедел менеджмент арқылы іске асырылады, сыртқы ортаны талдау нәтижелерімен алдын ала анықталады (экономика, саясат, Халықаралық Еңбек және білім нарығы, перспективалы технологиялар, бәсекелестік орта, Әлеуметтік-мәдени факторлар және т.б.). Сыртқы және ішкі ортадағы өз мүмкіндіктерін бағалау және үрдістерді анықтау жүргізіледі. Бұдан әрі білім беруді дамытудың баламалы перспективаларынан болжамды-жоспарланатын перспектива (стратегиялық мониторинг) ретінде дамудың стратегиялық таңдауы жүзеге асырылады. Демек, Стратегиялық менеджмент алдын ала жүргізілген стратегиялық мониторингке негізделеді, оның іске асырылуы стратегияны іске асыру бағдарламасын орындауды ұйымдастыратын жедел менеджментпен қамтамасыз етіледі.

Стратегия – міндетті кіші жүйелердің менеджмент бойынша іс-әрекетіне және жоспарлар бірігуіне негізделген, қойылған мақсаттарға қол жеткізудің жан-жақты кешенді болжамды-бағдарланған жоспары:

- педагогикалық менеджмент, оның нысаны оқу-тәрбие процесі болып табылады;
- заманауи мектептің білім беру жүйесінің перспективті қозғалысын қамтамасыз ететін, мектептің инновациялық қызметін басқарушы және ұйымдастыратын Инновациялық менеджмент;
- білім беру мекемесінің стратегиялық мақсаттарына барабар адами ресурстарды қалыптастыруға жауапты персонал менеджменті (мектептің педагогикалық құрамы);
- материалдық-техникалық және оқу ресурстық базасын жабдықтаудың қазіргі заманғы деңгейін, оның статикалық және болжамды стандарттар мен шарттарға бейімделу сәйкестігін қамтамасыз ететін ресурстармен менеджмент;
- стратегиялық-жедел мониторинг және маркетинг арқылы деректерді жинауды, өңдеуді, бағалауды қамтамасыз ететін және осы деректердің негізінде стратегияны, білім беру мекемесінің даму тактикасын және қызметін түзетуді әзірлейтін болжамдық-перспективті менеджмент.

Заманауи мектептің менеджмент моделі



4.1 сурет

Мектеп бітірушінің моделі, демек, білім беру сапасының стандартталған базисін ұсынатын халықаралық стандарттармен үйлесімде ұлттық білім беру сапасының стандарттарында бекітілген қоғамның әлеуметтік тапсырысына сәйкес келетін сапалы көрсеткіштермен анықталады, бұл мектептің білім беру моделінде көрініс алады. Стратегиялық-жедел менеджменттің әрбір деңгейінде болжамды-диагностикалық бақылау арқылы белгілі бір уақыт мерзімінде бағалау жүргізіледі және мектептің стратегиялық жоспарын түзету жүйесі пысықталады. Білім беру сапасының менеджменті осы басқарудың объектісі ретінде мектепті басқару жүйесінің барлық құрылымдық-функционалдық құрамдастарының қызметін енгізіп қана қоймай, өзінің сапа үлгісіне бағынады және басқаруды барлық білім беру жүйесінің білім сапасының осы деңгейін қамтамасыз етуге бағыттайды. Басты болып белгіленген қазіргі заманғы мектепті басқару жүйесі мен сапа менеджменті арақатынасы:

- білім беру жүйесінің сапасын басқару моделін әзірлеу;
- негізгі санат және мектепті басқару объектісі ретінде білім сапасының мәнін сипаттау;
- сандық көрсеткіштерді бағалау емес, уақыт талаптарына сәйкес келетін кадрлық ресурстарға тұтынушының өзекті сұранысын қанағаттандыру

дәрежесімен ұсынылған нақты бәсекелестік орта жағдайында білім сапасын бағалау және мониторингтің бірыңғай жүйесінің сипаттамаларын анықтау болып табылады.

Тұтынушылардың кадр ресурстарымен қанағаттану деңгейі арқылы білім беру сапасын заңды және заманауи-негізде, бітірушілердің тұтынушы талап ететін сипаттамаларының болуы және қамтамасыз етілуі, олардың тұтынушының үміттеріне сәйкестігі арқылы айқындау. Тиісінше, «білім сапасында» келесі ерекшеліктерді атап көрсетуге болады:

а) сыртқы аспект, яғни мемлекеттік стандартқа және тұтынушының үміттеріне сәйкес келетін білім беру үдерісі нәтижесінің сапасы;

б) ішкі аспект, яғни осы сапаны қамтамасыз ету жүйесінің сипаттамасы, атап айтқанда: білім беру мазмұны; педагогтарды даярлау деңгейі; талапкерлерде талап етілетін болуы; дайындық сапасын материалдық-техникалық қамтамасыз ету; пайдаланылатын білім беру технологиялары және т. б.

Мониторинг – бақылау, жоспарлау, мотивация және ұйымдастыру сияқты менеджмент процестерін мүмкіндік беретін, басқарудың метафункциясын орындайды. Мониторинг білім беру сапасын басқару үшін мектеп деңгейіндегі білім жағдайы туралы объективті шынайы ақпарат алу мақсатында ұйымдастырылуы тиіс.

Мониторингтің тиімділігі мынадай шарттарды сақтаған кезде қамтамасыз етілуі мүмкін: ақпаратты жинаудың, өңдеудің және талдаудың барлық буындарының нақты және үйлесімді ұйымдары болған; қуатты техникалық базаны пайдаланған; жоғары білікті кадрларды тартқан; бағдарламаны іске асыруға Құзыретті әдістемелік бақылау болған кезде.

Қалыптастырылған миссия қызмет етеді:

- біріншіден, мектепті сыртқы ортада ұсыну және оның имиджін қалыптастыру құралы, ол кімнің мүддесі үшін әрекет ететін және ол үшін не істеуге дайын екенін анықтай отырып;

- екіншіден, мектеп ұжымының ықпалдасуының, бірлескен іс-әрекеттің мағынасын анықтай отырып және мектептің ұйымдастыру мәдениетін қалыптастыру үшін негіз бола отырып, командалық рухты қалыптастырудың құралы.

Мектептің мақсаттары әлеуметтік тапсырысты көрсетуі тиіс және мектеп жұмысының нәтижелеріне қойылатын талаптардың қандай да бір сомасын көрсетуі тиіс. Талаптар құрамы, мақсатты бағдарлар ретінде, әдетте, білім беру ұйымының стратегиясына мақсаттаушы міндеттердің жиынтығы ретінде белгіленеді.

Стратегиялық мониторинг пен маркетинг негізінде мекеменің мақсаттары мен миссиясын анықтау мектеп стратегиясын әзірлеумен аяқталады.

Мектептің ұйымдастырушылық менеджментінде мектеп жүзеге асыратын білім беру жүйесін басқару және білім беру тұжырымдамасымен анықталатын миссияны, стратегияны, басты мақсаттарды басшылыққа алу қажет.

Стратегиялық менеджмент озық бәсекелестік артықшылықтар базасын құру мақсатында өнімнің болжамды сапасын қамтамасыз ете отырып, әкімшілік-жобалау қызметін және белгілі бір уақыт кезеңдеріне (қажеттілігіне қарай) сараланған болжамды-проспективті жоспарлауды айқындайды.

Жедел менеджментті жүзеге асыру көлденең жоспарлау құралдарымен ресурстық базаны өзектендіруден өтеді, оның барысында мектептің стратегиялық мақсаттарын іске асырудың оңтайлы жолдары мен нұсқаларын таңдау жүргізіледі. Жедел менеджмент мектептің ішкі жүйелерінің ұйымшылдық теңгерімділігін қамтамасыз етеді. Стратегиялық және жедел маркетинг деректері негізінде мектеп менеджментінің моделін таңдауды негіздейтін факторларға нақты бағдар мен сүйену қажет.

Инновациялық менеджмент инновациялық-бейімделген мектепті басқару моделінде ерекше миссияны орындайды – бәсекелестік артықшылықтарға қол жеткізуге және қоғамның білім сапасының қажеттіліктеріне барабар қажеттіліктеріне қол жеткізуге мүмкіндік беретін инновацияларды енгізу және мектепті басқару мен қызметті тұрақты жетілдіру жолымен білім беру ұйымын перспективті және озық-динамикалық ілгерілетуді қамтамасыз етуді басқару. Жүргізілген ғылыми зерттеу немесе жасалған жаңалық нәтижесінде өндіріске енгізілген, алдыңғы аналогтан сапалы ерекшеленетін объект "инновацияның" неғұрлым жалпы қабылданған түсінігі болып табылады. Тиісінше, инновация алдыңғы өніммен салыстырғанда неғұрлым жоғары технологиялық деңгеймен, тауардың немесе қызметтің жаңа тұтыну қасиеттерімен сипатталады.

Дидактиктер педагогикалық инновацияны озық тәжірибенің ерекше түрі ретінде анықтайды және оларды түбегейлі жаңалықтармен теңестіреді. Олардың пікірінше, білім беру жүйесіндегі инновацияның ерекшелігі: инновациялар әрқашан өзекті проблеманың жаңа шешімін қамтиды, инновацияларды пайдалану оқушы тұлғасының интеллектуалды және психикалық даму деңгейінің өзгеруіне байланысты сапалы жаңа нәтижелерге әкеледі, инновацияларды енгізу жүйенің басқа компоненттерінің сапалы өзгеруін тудырады.

Қазіргі заманғы мектепті басқарудың ұсынылған моделіндегі **ресурстар менеджменті** білім беру жүйесін басқарудың барлық жүйесі мен білім беру сапасын басқару жүйесінің ресурс сыйымдылығын және ресурс тепе-теңдігін анықтайды және қамтамасыз етеді. Кез келген процестің, Қызмет түрінің

жұмыс істеуінің қажетті шарты бола отырып, ресурстар түпкілікті нәтижелердің сапасын айтарлықтай анықтайды. Ресурстардың жеткіліксіздігі талап етілетін сапа деңгейіне қол жеткізу мүмкіндігін шектейді. Білім берудің стратегиялық мақсаттарына барабар қамтамасыз етілуін және сапалы-технологиялық деңгейін талап ететін ресурстық базаға қаржы, қызмет көрсету, техникалық-коммуникациялық құралдар, жабдықтар, оқу-материалдық база (оқу әдебиеті, әдістемелік-ақпараттық база), ғылым мен практиканың жетістіктері, зияткерлік ресурстар, бірінші кезекте оқытушылық кадрлық ресурстар жатады.

Персонал менеджменті – бұл корпоративтік саясаттың таңдалған мақсаттары мен қағидаттарына сәйкес кадрлық әлеуетті қалыптастырудың, ұйымның дамуымен бірге персоналды дамытудың ішкі ұйымдастыру процестерін қамтамасыз ететін персоналды дамытудың тұрақты жұмыс істейтін тетігін құру. Персоналмен жұмыс істеу-ұйымның алдында тұрған міндеттерді және оларды орындау үшін қажетті ұйымдастырушылық-кадрлық ресурстарды сәйкестікке келтіру бойынша басқару қызметінің бағыттарының бірі. Есептік қызмет ретінде түсінілетін кадр жұмысы персоналды басқару - сөздің толық мағынасында, ұйымда және одан тыс келе жатқан экономикалық, технологиялық, ақпараттық, құрылымдық процестерді салыстыру және үйлестіру жөніндегі басқарушылық қызметпен, белгілі бір кадр процестерімен - персоналдың дамуымен, жаңа уәждемелік салаларды қалыптастырумен, кәсіпқойлықпен, әлеуметтендірумен және т.б., оған қызметкерлер ұйымның өкілдері, әлеуметтік топтардың мүшелері, мемлекет және тіпті мемлекетаралық одақтардың азаматтары ретінде енгізілген. Персоналмен жұмыс істеудің тағы бір тәсілі (адам ресурстарын басқару) - бұл кадрлық процестерді стратегиялық деңгейге жедел және тактикалық қараудан шығару және оларды корпоративтік басқару деңгейіне көтеру.

Осылайша, заманауи мектепті басқарудың белгіленген моделі заманауи білім беру жүйесін стратегиялық-жедел басқару жүйесін, мектепті басқарудың жалпы жүйесін қалыптастыратын басқару құрылымдарының өзара байланысты кіші жүйесі арқылы іске асырылатын басқару жүйесінің интегративті сипатын көрсетеді.

Білім беру жүйесі екі режимде жұмыс істей алады: жұмыс істеу және даму. Тиісінше білім беруді басқарудың түрлері де ажыратылады - бірінші жағдайда объект оқу-тәрбие процестері және оларды бағдарламалық-әдістемелік, кадрлық, материалдық-техникалық, нормативтік-құқықтық жағдайларды қамтамасыз ететін, ал мақсаты - білім беру жүйесінде бар әлеуетті тиімді пайдалану, оның тиімділігін арттыру болып табылады.

Басқару функцияларын - жоспарлау, ұйымдастыру, басшылық, бақылау - іске асыру және қамтамасыз ету үшін білім беруді басқару жүйесі құрылады. Олардың әрқайсысының шеңберінде өзара байланысты немесе салыстырмалы дербес компоненттер: адами, материалдық, техникалық, ақпараттық, нормативтік-құқықтық және т. б. қарастырылуы мүмкін.

Білім беру сапасы мен нәтижесінің негізгі көрсеткіші, құзыреттілік білім берудің сынақтан өткен үлгісінің тиімділік көрсеткіші болып табылатын заманауи мектеп түлегінің моделі құзыреттілік білім беру мен оны басқарудың сапалық сипаттамаларын (миссиясы, мақсаты, стратегиясы, мазмұны, әдістері, технологиялары, құралдары, бақылау нысандары, бағалау) реттеу үшін жүйе құраушы фактор ретінде де әрекет етеді.

Стратегияны айқындайтын тұжырымдамалық ережелерді негізге ала отырып, қазіргі мектептің миссиясы өз әлеуетін, сыртқы ортаның объективті жағдайлары мен талаптарын объективті бағалаудан туындайтын ұзақ мерзімді мақсаттардың жиынтығы ретінде анықталуы тиіс. Кез келген білім беру ұйымы үшін қалыптасқан әдепті «миссияның» маңыздылығын, әсіресе бәсекелес білім беру нарығы жағдайында асыра бағалау қиын, өйткені ол Мектепті стратегиялық жоспарлау мен басқарудың құралы болып табылады.

Дегенмен, миссия перспективалық жоспар емес, яғни, қызметтің қандай да бір түрлерінің сандық көрсеткіштерін қамтитын құжат емес, мектеп қызметінде орын алған сапалы заңдылықтар мен үдерістерді талдау туралы ақпараттық материал.

Ұйымның жай-күйін зерттеудің әмбебап әдісі ретінде:

- SWOT-талдау,
- өз әлеуетін бағалау (ішкі ортаны талдау),
- сыртқы ортаның негізгі категориялық көрсеткіштерін егжей-тегжейлі талдау әрекет етуі тиіс

Мектептің мақсаты мен міндеттері:

• орта мектептің берік базалық білімі, сондай-ақ алған білімдерін іске асыру үшін қажетті практикалық дағдылары мен іскерліктері бар шығармашыл тұлғаны қалыптастыру;

• МЖМБС және халықаралық білім беру стандарттарының талаптарына сәйкес оқу процесінде интеграцияланатын Қазақстанда орта білім берудің жаңа моделін құру.

Мектеп қызметінің мәні:

- оқытудың барлық сатыларында білім беру, дамыту және тәрбие қызметі-бастауыш, орта және жоғары сатылар;
- ғылыми-әдістемелік және зерттеу қызметі;

- қайырымдылық және кәсіпкерлік қызмет, оның барлық пайдасы тек мектеп қызметінің мақсаттарын жүзеге асыруға бағытталады.

Мектептерді дамытудың стратегиялық жоспарына мынадай бағыттар кіреді: мектеп дамуының басым бағыттары; ғылыми-әдістемелік жұмыс; оқу-тәрбие жұмысы; ұйымдастыру-кадрлық жұмыс; қаржылық және материалдық-техникалық қамтамасыз ету; болжанатын нәтижелер.

Мектеп қызметінің барлық бағыттарына тікелей басшылық:

- мектеп құрылымын, стратегияны, мектеп дамуының мақсаттары мен міндеттерін анықтау, мектептің барлық бөлімшелерінің жұмысын жоспарлау;

- штаттық кестені әзірлеу және оны педагогикалық кеңес отырысында бекіту;

- мектеп бюджетін әзірлеу және оны қамқоршылық кеңесінің отырысында бекіту болып табылады.

Директор мемлекеттік стандарттарға сәйкес білім беру бағдарламаларын енгізуге, білім алушыларды оқыту сапасына, педагогтар мен мектеп қызметкерлерінің біліктілік деңгейіне, олардың құқықтары мен бостандықтарын сақтауға жауапты.

Мектептің басқару қызметінде ұйымдастырушылық менеджменттің тағы бір шешуші құраушысы білім беру ортасының мақсаттары мен міндеттеріне барабар қамтамасыз ету болуы тиіс.

Оқу орнының **білім беру ортасы** зияткерлік, әлеуметтік және жеке тұлғалық саладағы адам дамуының шарты мен критеріі болып табылатын іскерлік және тұлғааралық өзара қарым-қатынастар жүйесі болып табылады. Оқушылардың дамуының анықтаушы факторларының бірі ретінде мектептің білім беру ортасын қалыптастыру отандық педагогикалық тәжірибе үшін дәстүрлі болып табылады.

Оқушының адамгершілік және дамытушы тұлғасын дамыту идеяларына сәйкес келетін білім беру ортасы:

- 1) әлеуметтік-психологиялық екі факторлардың бірлігі: мектептің психологиялық климаты және білім беру мақсаттарын іске асыруда ұжымның ынтымақтастық көрсеткіштері;

- 2) білім беру ортасы оның функциясының жиынтығы арқылы сипатталуы мүмкін, олардың басты мақсаты оқушылардың дамуын әдістемелік қамтамасыз ету және олардың әлеуметтік әлемге толыққанды қол жеткізуі болып табылады;

- 3) білім беру ортасы, егер ол интеллектуалдық, әлеуметтік-кәсіптік және жеке тұлғалық салаларда адамның дамуын анықтау критерийлерімен қорытындыланатын интегралдық ретінде қарастырылса, қазіргі заманғы талаптарға барабар болып саналады.

Бұл ретте мектеп ортасының қолайлылығының негізгі көрсеткіші болып түлектердің жоғары өзіндік белсендіруші әлеуеті және олардың өмірлік құрылымдағы табыстылығы саналады.

Білім беру ортасына қолайлы жағдай жасау:

- 1) білім алушылар үшін шығармашылық өзін-өзі дамыту мүмкіндіктерімен;
- 2) жасампаздық атмосферасымен;
- 3) педагогикалық үдерістің инновациялығымен;
- 4) білім беру нәтижелілігін сезінумен;
- 5) персонал менеджментінің сапасымен;
- 6) ресурстардың қазіргі заманғы деңгейімен;
- 7) балаларды әлеуметтендіру әдістерімен (өзін-өзі тану курстары, әлеуметтік-экономикалық маңызы бар жобалар және т. б.););
- 8) білім алу процестерін дербестендірумен;
- 9) оларды құзыреттілік деңгейіне ауыстыруды қамтамасыз етумен;
- 10) оқу бағдарламаларының құрылымы, мазмұны және басқаруымен және т.б. қамтамасыз етіледі.

Қазіргі мектептің менеджменті келесі **қағидаттарға** негізделеді:

Жүйелілік қағидаты және басқарудағы бірлікті қамтамасыз ету *қағидаты* басқарудың барлық буындарының тұтастығы, өзара тәуелділігі және өзара іс-қимылы, сондай-ақ олардың мақсатты қамтамасыз етудегі бірыңғай талаптарға жүйе ретіндегі бағыныстылығы қамтамасыз етіледі.

Басқарудың демократиялылығы мен гуманизм принципі корпоративтік рухты және ұжымның беделі мен нәтижелі сапасын арттыруға бағытталған белсенді жұмысын қалыптастыруды қамтамасыз етеді. Қызметкерлерді басқару процесінде корпоративтік рухты қамтамасыз ету үшін шешімдер қабылдауда алқалылық (педагогикалық кеңес) қолданылады. Осы қағидатты іске асыру шеңберінде мынадай мүмкіндіктер қажет:

- басқару технологиясының сапасы;
- қабылданған шешімдерді орындау үшін ынталандырушы иінтіректер (моральдық және материалдық) бар басқарушылық әсерді үйлестіру;
- жағымды уәждер мен корпоративтік рухты дамыту жүйесін құру;
- персоналда жеке жауапкершілік сезімін тәрбиелеу;
- басқару тәуекелдерін алдын ала болжаудың және алгоритмдердің немесе оларды еңсеру механизмдерінің және тиімділіктің басқа да бірқатар индикаторларының болуы.

Ғылыми-эксперименталды қағидат іздеу және білім беру процесінің барлық қатысушыларының шығармашылық дамуы мақсатында ғылыми қауымдастық өкілдерін мектеп қызметіне тарту арқылы анықталады.

Ресурстық және экономикалық мақсаттылық принципі өзінің білім беру, гуманитарлық, мәдени және басқа да қызмет түрлері процесінде өзекті.

Жоғарыда айтылғандарды ескере отырып, ***мектепті басқаруды жетілдірудің стратегиялық жолдары анықталды:***

- басқару кадрларының республикалық резервін құру;
- менеджмент мәселелері бойынша білім беру ұйымдары директорларының біліктілігін арттырудың бірыңғай жүйесін әзірлеу;
- орта білім саласындағы басшылық қызметке жас кадрларды тарту бойынша шаралар кешенін әзірлеу;
- директорлар кеңесінің рөлін арттыру және менторлық институтын нығайту;
- шетелдік білім беру ұйымдарымен әріптестік қарым-қатынасты қамтамасыз ету;
- менеджмент мәселелері бойынша жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бағдарламаларының модульдерін күшейту (магистратура және докторантура);
- жоғары оқу орындарының педагогикалық мамандықтарға көшбасшылық бойынша дайындық бағдарламаларын әзірлеу және енгізу.

ҚОРЫТЫНДЫ

Мемлекеттік білім беру саясатының басымдықтарының бірі – білім беру процесінің икемділігін, әртараптандырылған вариативтілігін және елдің әлеуметтік-экономикалық дамуының өзгермелі жағдайлары мен қарқындарына бейімделуін қамтамасыз ететін менеджменттің озық технологияларын пайдалана отырып, әлемдік тәжірибені пайдалануға бағыттау болып табылады.

Қазақстандық білім беру жүйесі елдің зияткерлік-білім беру әлеуетін құруға бағытталған және ұлттық экономиканың бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етуге қабілетті сапалы жаңа деңгейдегі тұлғаны қалыптастырудың стратегиялық маңызы бар миссиясын орындауға бағытталған.

Осы жоба барысында орта білім беру саласындағы ұйымдарды басқаруды жетілдірудің тиімді жолдарын анықтау және басшы кадрлар үшін әдістемелік ұсынымдар әзірлеу қойылды. Алға қойылған міндеттер шешілді, атап айтқанда:

- менеджмент саласындағы психологиялық-педагогикалық зерттеулер зерттелді және мектепті басқарудың нормативтік құқықтық негізі талданды.

- орта білім беру ұйымдары (жалпы білім беру, мамандандырылған, кешкі мектептер) басшыларының сапалық құрамына мониторинг жүргізілді және үрдістер айқындалды.

- менеджмент бойынша арнайы конкурстардың тәжірибесі және директорлық корпусының қызметін жинақтау негізінде 20 мектепті басқару тәжірибесі зерделенді.

- орта білім беру ұйымдарының басшы кадрлары үшін мектепті басқару жүйесін жетілдіру бойынша әдістемелік ұсынымдар әзірленді.

Жалпы басқарма халықаралық мектептердің тәжірибесін ескере отырып, педагогикалық жүйенің қауіпсіз жұмыс істеуін қамтамасыз ету және даму стратегиясын құруға және жүзеге асыруға бағытталуы тиіс. Қазіргі жағдайда білім беру ұйымының табыстылығы басқарудың тиімділігіне, яғни оның басшысының біліктілігіне байланысты.

Қазіргі заман кезеңінде білім беру ұйымының басшысы кездесетін негізгі қиындықтар нормативтік және жан басына қаржыландыруға ауысуына, білім беру мекемелерінің қаржылық-шаруашылық дербестігін біртіндеп белгілеуге, басқарудың қоғамдық секторын күшейтуге байланысты. Мектеп менеджментін жетілдіру негізінде басшының кәсіби дайындығына және оның еңбегін ұйымдастыруға жаңа және жоғары талаптар қою жатыр. Білім беру процесін басқаруды жүзеге асыру кезіндегі нормативтік-құқықтық құзыреттілік басқарушылық құзыреттіліктің негізі болып табылады, өйткені оның функционалдық құрамдас бөлігі ұйымдық-басқару қызметі, ресурстарды басқару, педагогтар мен білім алушыларды басқару, ақпаратты басқару,

қызметті басқару, сапаны басқару, материалдық-қаржылық қызметті басқару болсын қызметтің нормативтік-құқықтық аспектілеріне бағынады.

Психологиялық-педагогикалық зерттеулерді зерделеу барлық педагогикалық жүйені жаңғыртуды басқару үдерістері жеткіліксіз зерттелгенін көрсетті. Білім беру жүйесін жаңғырту жағдайында білім беру менеджерлерін даярлау мәселесі өте өзекті, өйткені білім беру ұйымының нәтижесі мен жетістіктері басшыға байланысты. Білім беру ұйымының басшысы тек жақсы педагог қана емес, сонымен қатар жақсы басқарушы болуы тиіс. Жұмыста мектеп менеджментінің тиімділігін анықтайтын факторлар келтіріледі.

Қарама – қайшылық, бір жағынан, білім беру жүйесінің жұмыс істеуін мемлекеттік регламенттеу, барлық білім беру жүйесін үйлестіретін және басқаратын өкілетті органдардың жоғары бақылауымен, екінші жағынан- мектеп басшыларында менеджмент саласында кәсіби білімнің болмауы болып табылады.

Заң құжаттарына сәйкес орта білім беру ұйымының басшысы:

- жоғары (немесе жоғары оқу орнынан кейінгі) педагогикалық білімді,
- педагогикалық жұмыс өтілі 5 жылдан кем емес, оның ішінде басшылық лауазымындағы өтілі 1 жылдан кем емес,
- бірінші немесе жоғары біліктілік санатының болуы және (немесе) кәсіби құзыреттерінің болуы: педагог - сарапшы, педагог – зерттеуші, педагог-шебер біліктілігіне қойылатын жалпы талаптарға сәйкестігі болуы қажет.

Алайда 2018 жылдың нәтижелері бойынша жоғарыда аталған өлшемдер бойынша төмендегідей талап бұзушылықтары байқалады:

- **арнайы (түзету) мектептер, мектеп-интернаттар бойынша (барлығы 94):** 1 (1,06%) мектеп директорының кәсіби-техникалық білімі бар, 5 жылға дейін педагогикалық өтілі жоқ 9%, менеджмент бойынша курстардан барлығы 19% өткен;

- **кешкі мектептер бойынша (барлығы 64)** - барлық директорлардың жоғары білімі бар, директорлардың 98%-ы педагогикалық өтілі 5 жылдан 25 жылға дейін, бірінші немесе жоғары біліктілік санаты жоқ 9 (14,05%) адам;

- **мамандандырылған мектептер бойынша (барлығы 142)** - барлығының жоғары білімі бар, 33 (23,24%) басшының жоғары және бірінші санаты жоқ, педагогикалық өтілі 5 жылға дейін 4 (2,82%) адамда жоқ;

- **жалпы білім беретін мектептер бойынша (барлығы 6042)** - жоғары білімі жоқ 10 (0,16%) директор, жоғары және бірінші санаты жоқ 82 (1,35%) басшы, педагогикалық өтілі 5 жылға дейін 34 (0,56%) адамда жоқ.

Басқарудың табысты тәжірибесін талдау нәтижелері бойынша келесі проблемалар анықталды:

- еңбек нарығының қажеттілігін, қоғам мен мемлекеттің талаптарын ескермей кадрларды даярлау және қайта даярлау жүргізіледі, бұл мамандардың жекелеген санаттарын қайта өндіруге әкеледі;

- оқыту және тәрбиелеу процесінде қазіргі заманғы құзыреттілікке нұқсан келтіретін білім беру тәсілі сақталуда, ол уақыт талаптарына сай түлектерді даярлау сапасын қамтамасыз етеді;

- мектеп басқаруында стратегияның жүйелі көрінісі жоқ, бұл басқарушылық шешімдерді қабылдауды қиындатады – стратегияны әзірлеу, үйлестіру және адами және материалдық ресурстарды қамтамасыз ету және т. б.

Қойылған мақсаттарға қол жеткізудің жан-жақты кешенді болжамды-бағдарланған жоспары ретінде ұсынылған Стратегия келесі міндетті кіші жүйелердің менеджменті бойынша жоспарлар мен қызметті интеграциялауға негізделеді:

- педагогикалық менеджмент, оның нысаны оқу-тәрбие процесі болып табылады;

- заманауи мектептің білім беру жүйесінің перспективті қозғалысын қамтамасыз ететін, мектептің инновациялық қызметін басқарушы және ұйымдастыратын Инновациялық менеджмент;

- білім беру мекемесінің стратегиялық мақсаттарына барабар адами ресурстарды қалыптастыруға жауапты персонал менеджменті (мектептің педагогикалық құрамы);

- материалдық-техникалық және оқу ресурстық базасын жабдықтаудың қазіргі заманғы деңгейін, оның статикалық және болжамды стандарттар мен шарттарға бейімделу сәйкестігін қамтамасыз ететін ресурстармен менеджмент;

- стратегиялық-жедел мониторинг және маркетинг арқылы деректерді жинауды, өңдеуді, бағалауды қамтамасыз ететін және осы деректердің негізінде стратегияны, білім беру мекемесінің даму тактикасын және қызметін түзетуді әзірлейтін болжамдық-перспективті менеджмент

Қазіргі мектептің менеджменті келесі **қағидаттарға** негізделеді:

Жүйелілік қағидаты және басқарудағы бірлікті қамтамасыз ету *қағидаты* басқарудың барлық буындарының тұтастығы, өзара тәуелділігі және өзара іс-қимылы, сондай-ақ олардың мақсатты қамтамасыз етудегі бірыңғай талаптарға жүйе ретіндегі бағыныстылығы қамтамасыз етіледі.

Басқарудың демократиялылығы мен гуманизм принципі корпоративтік рухты және ұжымның беделі мен нәтижелі сапасын арттыруға бағытталған белсенді жұмысын қалыптастыруды қамтамасыз етеді. Қызметкерлерді басқару процесінде корпоративтік рухты қамтамасыз ету үшін шешімдер қабылдауда алқалылық (педагогикалық кеңес) қолданылады. Осы қағидатты іске асыру шеңберінде мынадай мүмкіндіктер қажет:

- білім беру процесінің барлық қатысушылары үшін мектептердің басқару қызметін үйлестіретін қоғамдық ұйымдарға, басқару функцияларына тарту мүмкіндігі;

- берілген басқару өкілеттіктерінде персоналдың жеке қасиеттерін көрсету үшін жағдай жасау және т. б.

Басқарудың оңтайлылық және тиімділік қағидаты басқару тиімділігін бақылау процесінде іске асырылады, ол мектеп қызметінің барлық бағыттарын басқарудың жиынтық көрсеткіші ретінде квалиметриялық өлшенеді. Бұл қағидатты іске асыру егер:

- басқару технологиясының сапасына;

- қабылданған шешімдерді орындау үшін ынталандырушы индентіректер (моральдық және материалдық) бар басқарушылық әсерді үйлестіруге;

- жағымды уәждер мен корпоративтік рухты дамыту жүйесін құруға;

- персоналда жеке жауапкершілік сезімін тәрбиелеуге;

- басқару тәуекелдерін алдын ала болжаудың және алгоритмдердің немесе оларды еңсеру механизмдерінің және тиімділіктің басқа да бірқатар индикаторларының болуына қол жеткізілген жағдайда ғана мүмкін болады.

Ғылыми-эксперименталды қағидат іздеу және білім беру процесінің барлық қатысушыларының шығармашылық дамуы мақсатында ғылыми қауымдастық өкілдерін мектеп қызметіне тарту арқылы анықталады.

Ресурстық және экономикалық мақсаттылық қағидаты өзінің білім беру, гуманитарлық, мәдени және басқа да қызмет түрлері процесінде өзекті.

Қазіргі заманғы мектепті басқарудың әзірленген моделінде жедел менеджмент арқылы іске асырылатын стратегиялық менеджмент сыртқы ортаны талдау нәтижелерімен (экономика, саясат, Халықаралық Еңбек және білім нарығы, перспективалы технологиялар, бәсекелестік орта, Әлеуметтік-мәдени факторлар және т.б.) оларды өңдеу негізінде өз мүмкіндіктерін бағалай отырып, сыртқы және ішкі ортадағы үрдістерді анықтай отырып алдын ала анықталады. Бұдан әрі білім беруді дамытудың баламалы перспективаларынан болжамды-жоспарланатын перспектива (стратегиялық мониторинг) ретінде дамудың стратегиялық таңдауы жүзеге асырылады. Демек, Стратегиялық менеджмент алдын ала жүргізілген стратегиялық мониторингке негізделеді, оны іске асыру стратегияны іске асыру бағдарламасын орындауды ұйымдастыратын жедел менеджментпен қамтамасыз етіледі.

2018 жылғы мамандандырылған мектеп директорларының сапалық құрамы

Облыстар	Аудандар	Барлығы	білімі, оның ішінде			біліктілік санаты, оның ішінде				еңбек өтілі, оның ішінде							
			жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі	техникалық және кәсіптік	жалпы орта	жоғары	бірінші	екінші	санаты жоқ	2 жылға дейін	2 жылдан 5 жылға дейін	5 жылдан 10 жылға дейін	10 жылдан 15 жылға дейін	15 жылдан 20 жылға дейін	20 жылдан 25 жылға дейін	25 жылдан жоғары	Менеджмент курсынан өткендер
ҚР	ҚР	142	142	0	0	98	11	0	33	3	1	11	25	18	13	71	34
Ақмола облысы	Степногор қаласы	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
Ақмола облысы	Целиноград ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Ақмола облысы	Көкшетау ауданы	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
Ақтөбе облысы	Ақтөбе қаласы	5	5	0	0	3	0	0	2	0	0	0	2	0	0	3	1
Алматы облысы	Қарасай ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Алматы облысы	Жамбыл ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Алматы облысы	Талғар ауданы	2	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1
Алматы облысы	Еңбекшіқазақ ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Алматы облысы	Талдықорған қаласы	6	6	0	0	4	0	0	2	0	0	0	1	0	0	5	1
Атырау облысы	Атырау қаласы	7	7	0	0	6	0	0	1	0	0	1	0	0	2	4	0
Атырау облысы	Жылыой ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
ШҚО	Өскемен қаласы	7	7	0	0	4	1	0	2	0	0	0	2	1	0	4	0
ШҚО	Семей қаласы	3	3	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2	0
Алматы қаласы	Медеу ауданы	2	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1
Алматы қаласы	Әуезов ауданы	4	4	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2
Алматы қаласы	Алатау ауданы	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Алматы қаласы	Наурызбай ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Алматы қаласы	Бостандық ауданы	5	5	0	0	3	1	0	1	0	0	0	0	3	1	1	0

Алматы қаласы	Алмалы ауданы	8	8	0	0	6	1	0	1	0	0	1	1	0	2	4	3
Алматы қаласы	Түрксіб ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Астана қаласы	«Алматы» ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Астана қаласы	«Есіл» ауданы	6	6	0	0	3	0	0	3	1	0	1	1	0	0	3	5
Астана қаласы	«Сарыарқа» ауданы	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2
Шымкент қаласы	Абай ауданы	7	7	0	0	5	0	0	2	0	0	0	2	1	0	4	0
Жамбыл облысы	Тараз қаласы	6	6	0	0	5	0	0	1	0	0	1	2	0	0	3	1
БҚО	Орал қаласы	6	6	0	0	4	0	0	2	0	0	0	2	2	1	1	0
Қарағанды облысы	Қарағанды қаласы	9	9	0	0	5	1	0	3	1	0	0	3	0	1	4	2
Қарағанды облысы	Жезқазған қаласы	2	2	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
Қостанай облысы	Қостанай қаласы	4	4	0	0	2	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1
Қызылорда облысы	Қызылорда қаласы	4	4	0	0	2	0	0	2	0	0	0	1	1	0	2	1
Маңғыстау облысы	Ақтау қаласы	3	3	0	0	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	2
Маңғыстау облысы	Түпқараған ауданы	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Павлодар облысы	Павлодар қаласы	10	10	0	0	7	1	0	2	0	0	1	3	0	2	4	3
Павлодар облысы	Екібастұз қаласы	3	3	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1
Павлодар облысы	Ақсу қаласы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
СҚО	Петропавл қаласы	5	5	0	0	3	0	0	2	1	0	1	1	1	0	1	1
Түркістан облысы	Түркістан қаласы	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
Түркістан облысы	Шардара ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Түркістан облысы	Қазығұрт ауданы	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Түркістан облысы	Түлкібас ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Түркістан облысы	Кентау қаласы	2	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
Түркістан облысы	Жетісай ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Түркістан облысы	Төлеби ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Түркістан облысы	Сарыағаш ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0

2018 жылғы жалпы білім беретін мектеп директорларының сапалық құрамы

Облыстар	Аудандар	Барлығы	білімі, оның ішінде		біліктілік санаты, оның ішінде				еңбек өтілі, оның ішінде							
			жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі	техникалық және кәсіптік	жоғары	бірінші	екінші	санаты жоқ	2 жылға дейін	2 жылдан 5 жылға дейін	5 жылдан 10 жылға дейін	10 жылдан 15 жылға дейін	15 жылдан 20 жылға дейін	20 жылдан 25 жылға дейін	25 жылдан жоғары	Менеджмент курсынан өткендер
ҚР	ҚР	6 042	6 032	10	3 883	1 941	133	85	14	20	172	484	875	1 151	3 326	2 026
Ақмола облысы	Целиноград ауданы	43	43	0	13	28	1	1	0	1	1	4	5	11	21	17
Ақмола облысы	Жарқайың ауданы	20	20	0	3	17	0	0	0	0	2	0	4	5	9	11
Ақмола облысы	Бұланды ауданы	25	25	0	9	14	1	1	0	0	0	4	4	4	13	19
Ақмола облысы	Астрахан облысы	26	25	1	7	15	3	1	1	1	1	2	4	3	14	10
Ақмола облысы	Егіндікөл ауданы	9	9	0	4	3	2	0	0	0	0	0	2	3	4	7
Ақмола облысы	Көкшетау қаласы	23	23	0	19	3	1	0	0	0	0	4	4	2	13	7
Ақмола облысы	Есіл ауданы	27	27	0	5	19	3	0	0	0	1	3	0	3	20	11
Ақмола облысы	Степногор қаласы	22	22	0	9	11	0	2	0	0	1	0	5	1	15	17
Ақмола облысы	Аршалы ауданы	21	21	0	11	9	0	1	0	0	1	3	5	4	8	9
Ақмола облысы	Біржансал ауданы	24	24	0	9	15	0	0	0	0	0	4	5	5	10	10
Ақмола облысы	Шортанды ауданы	24	24	0	6	17	0	1	0	0	0	2	5	3	14	9
Ақмола облысы	Бурабай ауданы	38	37	1	13	20	1	4	1	0	2	1	7	7	20	25
Ақмола облысы	Ақкөл ауданы	24	23	1	10	12	2	0	0	0	1	2	3	2	16	8
Ақмола облысы	Атбасар ауданы	30	30	0	13	13	2	2	0	0	2	4	4	5	15	10
Ақмола облысы	Жаксы ауданы	17	17	0	6	9	2	0	0	1	1	3	1	3	8	9
Ақмола облысы	Қорғалжын ауданы	13	13	0	6	7	0	0	0	0	0	1	1	2	9	1
Ақмола облысы	Сандықтау ауданы	23	23	0	5	11	4	3	0	1	2	4	3	3	10	9
Ақмола облысы	Зеренді ауданы	51	51	0	15	33	2	1	0	0	4	6	4	12	25	15
Ақмола облысы	Ерейментау ауданы	24	24	0	12	11	1	0	0	1	0	2	3	4	14	16
Ақтөбе облысы	Қарғалы ауданы	13	13	0	4	8	0	1	0	0	0	1	0	0	12	1

Ақтөбе облысы	Байғана ауданы	21	21	0	11	9	1	0	0	0	3	2	3	7	6	7
Ақтөбе облысы	Ырғыз ауданы	17	17	0	10	7	0	0	0	0	0	4	5	3	5	0
Ақтөбе облысы	Хромтау ауданы	17	17	0	8	9	0	0	0	0	1	2	4	1	9	2
Ақтөбе облысы	Уіл ауданы	19	19	0	7	11	1	0	0	0	3	0	7	2	7	6
Ақтөбе облысы	Алғы ауданы	25	25	0	8	17	0	0	0	0	1	7	5	5	7	7
Ақтөбе облысы	Мәртүк ауданы	26	26	0	11	13	1	1	0	0	1	5	9	4	7	6
Ақтөбе облысы	Мұғалжар ауданы	35	35	0	21	14	0	0	0	0	4	6	8	5	12	5
Ақтөбе облысы	Шалқар ауданы	29	29	0	18	11	0	0	0	0	1	4	7	5	12	6
Ақтөбе облысы	Ақтөбе қаласы	81	81	0	70	10	1	0	0	0	1	3	8	25	44	20
Ақтөбе облысы	Әйтеке би ауданы	25	25	0	12	10	2	1	0	0	0	2	5	11	7	4
Ақтөбе облысы	Темір ауданы	24	24	0	13	10	1	0	0	0	1	0	2	9	12	7
Ақтөбе облысы	Хобда ауданы	24	24	0	10	13	0	1	0	0	2	4	4	5	9	4
Алматы облысы	Жамбыл ауданы	52	52	0	38	12	2	0	0	0	2	3	6	11	30	15
Алматы облысы	Талғар ауданы	45	45	0	42	1	1	1	1	0	2	2	6	7	27	25
Алматы облысы	Текелі қаласы	8	8	0	7	1	0	0	0	0	0	2	2	3	1	1
Алматы облысы	Панфилов ауданы	44	44	0	35	9	0	0	0	0	0	0	7	4	33	7
Алматы облысы	Ұйғыр ауданы	31	31	0	13	18	0	0	0	0	0	1	6	5	19	8
Алматы облысы	Қапшағай қаласы	14	14	0	10	3	0	1	0	0	0	1	1	1	11	11
Алматы облысы	Көксу ауданы	21	21	0	7	14	0	0	0	0	0	1	2	5	13	12
Алматы облысы	Ақсу ауданы	29	29	0	18	11	0	0	0	0	1	3	5	5	15	4
Алматы облысы	Қарасай ауданы	49	49	0	40	9	0	0	0	0	1	4	11	10	23	10
Алматы облысы	Еңбекшіқазақ ауданы	76	75	1	59	16	1	0	0	0	2	6	5	17	46	16
Алматы облысы	Райымбек ауданы	17	17	0	10	7	0	0	0	0	0	1	1	3	12	5
Алматы облысы	Қаратал ауданы	22	22	0	14	8	0	0	0	0	1	4	2	4	11	4
Алматы облысы	Ескелді ауданы	24	24	0	22	2	0	0	0	0	0	3	5	4	12	6
Алматы облысы	Кербулақ ауданы	37	37	0	19	17	1	0	0	0	3	2	8	10	14	11
Алматы облысы	Іле ауданы	41	41	0	31	10	0	0	0	0	0	5	2	8	26	10
Алматы облысы	Сарқанды ауданы	24	24	0	19	4	1	0	0	0	0	2	1	3	18	10
Алматы облысы	Талдықорған қаласы	26	26	0	24	1	1	0	0	0	0	1	4	2	19	11
Алматы облысы	Алакөл ауданы	42	42	0	35	7	0	0	0	0	0	4	3	5	30	10
Алматы облысы	Балхаш ауданы	17	17	0	12	5	0	0	0	0	0	2	3	1	11	4

Алматы облысы	Кеген ауданы	23	23	0	12	10	1	0	0	0	0	0	2	5	16	12
Атырау облысы	Махамбет ауданы	17	17	0	14	3	0	0	0	0	0	1	0	5	11	4
Атырау облысы	Исатай ауданы	9	9	0	5	4	0	0	0	0	0	0	0	2	7	5
Атырау облысы	Мақат ауданы	9	9	0	8	1	0	0	0	0	0	1	1	0	7	4
Атырау облысы	Атырау қаласы	58	58	0	48	10	0	0	0	0	2	0	5	11	40	14
Атырау облысы	Қызылқоға ауданы	12	12	0	8	2	1	1	0	0	0	0	3	3	6	3
Атырау облысы	Індер ауданы	14	14	0	9	5	0	0	0	0	0	2	1	3	8	3
Атырау облысы	Құрманғазы ауданы	26	26	0	15	10	1	0	1	1	0	0	7	4	13	7
Атырау облысы	Жылыой ауданы	20	20	0	13	6	1	0	0	0	0	2	2	4	12	10
ШҚО	Қатон-Қарағай ауданы	32	32	0	25	6	1	0	0	0	0	2	4	3	23	6
ШҚО	Абай ауданы	11	11	0	6	5	0	0	0	0	0	1	2	3	5	3
ШҚО	Үржар ауданы	48	48	0	39	9	0	0	0	0	1	3	5	12	27	12
ШҚО	Бесқарағай ауданы	14	14	0	9	5	0	0	0	0	1	0	1	8	4	5
ШҚО	Бородулиха ауданы	25	25	0	9	14	2	0	0	0	0	0	0	7	18	8
ШҚО	Зайсан ауданы	23	23	0	10	13	0	0	0	0	0	2	5	3	13	9
ШҚО	Зырян ауданы	31	31	0	18	12	1	0	0	0	1	0	1	8	21	12
ШҚО	Жарма ауданы	32	32	0	15	17	0	0	0	0	0	3	3	4	22	10
ШҚО	Глубокое ауданы	28	28	0	18	10	0	0	0	0	0	3	4	7	14	14
ШҚО	Өскемен қаласы	47	47	0	45	2	0	0	0	0	0	3	2	5	37	32
ШҚО	Күршім ауданы	37	37	0	9	28	0	0	0	0	4	6	4	7	16	9
ШҚО	Тарбағатай ауданы	37	37	0	21	16	0	0	0	0	0	3	4	7	23	9
ШҚО	Қурчатов қаласы	4	4	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	2
ШҚО	Аягөз ауданы	34	34	0	32	2	0	0	0	0	0	0	3	10	21	12
ШҚО	Көкпекті ауданы	32	32	0	19	12	1	0	0	0	3	3	2	4	20	17
ШҚО	Шемонайха ауданы	23	23	0	10	11	2	0	0	1	1	3	5	6	7	3
ШҚО	Семей қаласы	65	65	0	58	3	2	2	0	0	1	1	4	11	48	31
ШҚО	Ұлан ауданы	28	27	1	14	13	0	1	0	0	2	3	5	4	14	8
ШҚО	Риддер қаласы	14	14	0	4	8	2	0	0	0	0	3	2	0	9	5
Алматы қаласы	Бостандық ауданы	44	44	0	38	2	2	2	2	0	0	5	6	5	26	20
Алматы қаласы	Алмалы ауданы	33	33	0	29	1	1	2	0	1	0	1	3	5	23	8
Алматы қаласы	Медеу ауданы	35	35	0	29	3	0	3	2	0	0	5	4	8	16	8
Алматы қаласы	Жетісу ауданы	21	21	0	20	1	0	0	0	0	0	2	3	2	14	6
Алматы қаласы	Алатау ауданы	27	27	0	24	1	0	2	2	0	1	1	5	5	13	3

Алматы қаласы	Әуезов ауданы	39	39	0	35	1	1	2	1	0	1	1	1	7	28	16
Алматы қаласы	Наурызбай ауданы	14	14	0	11	2	0	1	0	0	1	0	1	4	8	3
Алматы қаласы	Түрксиб ауданы	27	27	0	24	2	0	1	0	0	0	0	6	3	18	7
Астана қаласы	«Сарыарқа» ауданы	28	28	0	24	2	0	2	1	0	0	0	3	2	22	19
Астана қаласы	«Алматы» ауданы	31	31	0	28	3	0	0	0	1	0	1	1	5	23	16
Астана қаласы	«Байқоңыр» ауданы	14	14	0	12	1	0	1	0	0	1	2	1	2	8	7
Астана қаласы	«Есіл» ауданы	16	16	0	14	2	0	0	0	0	0	2	1	3	10	6
Шымкент қаласы	Қаратау ауданы	30	30	0	29	1	0	0	0	0	0	0	7	5	18	4
Шымкент қаласы	Абай ауданы	39	39	0	37	2	0	0	0	1	0	1	3	9	25	7
Шымкент қаласы	Әл-Фараби ауданы	22	22	0	20	2	0	0	0	0	1	0	4	5	12	5
Шымкент қаласы	Еңбекші ауданы	35	35	0	35	0	0	0	0	0	0	3	2	9	21	9
Жамбыл облысы	Шу ауданы	38	38	0	35	3	0	0	0	0	0	4	5	4	25	13
Жамбыл облысы	Сарысу ауданы	26	26	0	22	3	1	0	0	0	1	0	5	5	15	3
Жамбыл облысы	Жуалы ауданы	34	34	0	24	10	0	0	0	0	0	2	6	4	22	14
Жамбыл облысы	Қордай ауданы	45	45	0	29	16	0	0	0	0	3	2	3	10	27	28
Жамбыл облысы	Т. Рысқұлов ауданы	30	30	0	19	11	0	0	0	0	0	0	5	6	19	10
Жамбыл облысы	Байзақ ауданы	37	37	0	26	11	0	0	0	0	2	2	8	6	19	12
Жамбыл облысы	Мойынқұм ауданы	23	23	0	16	6	1	0	0	0	2	4	6	1	10	4
Жамбыл облысы	Талас ауданы	33	33	0	22	11	0	0	0	0	1	9	7	3	13	9
Жамбыл облысы	Тараз қаласы	63	63	0	56	7	0	0	0	0	2	1	7	8	45	23
Жамбыл облысы	Мерке ауданы	30	30	0	23	7	0	0	0	0	0	7	1	9	13	9
Жамбыл облысы	Жамбыл облысы	27	27	0	19	7	1	0	0	0	0	1	2	8	16	12
БҚО	Орал қаласы	52	52	0	29	19	3	1	0	0	2	1	3	15	31	38
БҚО	Жанғалы ауданы	14	14	0	10	3	1	0	0	0	0	1	6	4	3	4
БҚО	Бөкейорда ауданы	17	17	0	5	10	1	1	0	0	0	3	4	3	7	4
БҚО	Теректі ауданы	28	28	0	10	17	1	0	0	0	1	3	8	2	14	8
БҚО	Бөрілі ауданы	24	24	0	8	14	1	1	1	0	3	4	0	6	10	5
БҚО	Зеленов ауданы	31	31	0	16	15	0	0	0	0	0	0	3	11	17	13
БҚО	Сырым ауданы	16	16	0	6	10	0	0	0	0	1	0	3	5	7	1
БҚО	Қаратөбе ауданы	17	17	0	5	12	0	0	0	0	0	4	2	4	7	1
БҚО	Жәнібек ауданы	11	11	0	6	5	0	0	0	0	2	0	1	5	3	3
БҚО	Ақжайық ауданы	34	34	0	12	22	0	0	0	0	0	4	7	6	17	6
БҚО	Қазтал ауданы	26	26	0	4	22	0	0	0	0	0	4	4	8	10	3
БҚО	Шіңгірлі ауданы	13	13	0	2	11	0	0	0	0	3	2	3	1	4	5

БҚО	Тасқалы ауданы	13	13	0	6	7	0	0	0	0	0	0	1	4	8	3
Қарағанды облысы	Абай ауданы	30	30	0	19	10	1	0	0	0	1	1	4	8	16	28
Қарағанды облысы	Сатпаев қаласы	15	15	0	15	0	0	0	0	0	0	1	0	4	10	9
Қарағанды облысы	Жаңаарқа ауданы	22	22	0	9	13	0	0	0	0	0	0	1	5	16	11
Қарағанды облысы	Балхаш қаласы	16	16	0	13	2	1	0	0	0	0	2	0	2	12	13
Қарағанды облысы	Ақтоғай ауданы	16	16	0	8	8	0	0	0	0	0	3	1	4	8	4
Қарағанды облысы	Шег ауданы	41	40	1	12	26	2	1	0	0	0	5	5	9	22	14
Қарағанды облысы	Теміртау қаласы	30	30	0	25	3	0	2	0	1	1	5	4	5	14	21
Қарағанды облысы	Нұра ауданы	26	26	0	20	6	0	0	0	0	1	2	4	8	11	7
Қарағанды облысы	Бұқар жырау ауданы	39	39	0	24	15	0	0	0	0	1	1	12	8	17	21
Қарағанды облысы	Ұлытау ауданы	14	14	0	6	8	0	0	0	2	0	0	5	2	5	3
Қарағанды облысы	Қарағанды қаласы	80	80	0	68	12	0	0	0	0	0	2	19	16	43	36
Қарағанды облысы	Сараң қаласы	8	8	0	6	1	1	0	0	0	0	0	1	1	6	6
Қарағанды облысы	Шахтинск қаласы	12	12	0	8	3	0	1	0	0	0	0	2	3	7	11
Қарағанды облысы	Жезқазған қаласы	17	17	0	15	2	0	0	0	0	0	1	4	2	10	10
Қарағанды облысы	Осакаров ауданы	31	30	1	18	8	4	1	0	1	3	5	6	4	12	15
Қарағанды облысы	Приозерсс қаласы	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Қарағанды облысы	Қарқаралы ауданы	35	35	0	15	17	1	2	0	0	2	4	3	5	21	15
Қарағанды облысы	Қаражал қаласы	7	7	0	6	1	0	0	0	0	0	1	0	2	4	2
Қостанай облысы	Жангелді ауданы	19	19	0	11	6	2	0	0	1	1	1	3	7	6	5
Қостанай облысы	Қостанай ауданы	34	34	0	21	11	2	0	0	0	1	5	8	5	15	15
Қостанай облысы	Мендікара ауданы	22	22	0	8	13	1	0	0	0	2	2	4	4	10	5
Қостанай облысы	Қарасу ауданы	25	25	0	10	12	3	0	0	0	1	6	2	6	10	4
Қостанай облысы	Таран ауданы	20	20	0	13	7	0	0	0	0	2	1	5	4	8	4
Қостанай облысы	Костанай қаласы	36	36	0	27	8	0	1	0	0	0	5	3	7	21	16
Қостанай облысы	Федоров ауданы	17	17	0	4	10	1	2	0	0	3	2	4	2	6	6
Қостанай облысы	Денисов ауданы	21	21	0	10	11	0	0	0	0	1	1	3	2	14	10
Қостанай облысы	Қамысты ауданы	15	15	0	7	6	1	1	0	0	1	1	0	0	13	5
Қостанай облысы	Науырызым ауданы	10	10	0	4	6	0	0	0	0	0	1	2	0	7	1
Қостанай облысы	Қарабалық ауданы	15	15	0	4	9	0	2	0	0	0	3	0	7	5	9
Қостанай облысы	Лисаковск қаласы	7	7	0	3	4	0	0	0	0	0	0	2	1	4	4
Қостанай облысы	Арқалық қаласы	23	23	0	13	8	2	0	0	0	1	2	4	7	9	3
Қостанай облысы	Алтынсарин ауданы	16	16	0	6	8	1	1	0	0	0	3	3	3	7	6
Қостанай облысы	Әуликөл ауданы	27	27	0	27	0	0	0	0	0	1	4	3	3	16	10

Қостанай облысы	Аманкелді ауданы	14	13	1	10	4	0	0	0	1	1	0	2	2	8	8
Қостанай облысы	Ұзынкөл ауданы	16	16	0	7	6	3	0	0	0	0	1	1	3	11	6
Қостанай облысы	Жітіқара ауданы	21	21	0	13	8	0	0	0	0	3	0	3	4	11	5
Қостанай облысы	Сарыкөл ауданы	15	15	0	4	10	1	0	0	0	0	1	1	6	7	1
Қостанай облысы	Рудный қаласы	18	18	0	16	1	0	1	0	0	0	0	4	6	8	8
Қызылорда облысы	Қызылорда қаласы	54	54	0	49	4	0	1	0	0	0	3	5	11	35	21
Қызылорда облысы	Қармақшы ауданы	27	27	0	17	10	0	0	0	0	0	1	3	8	15	11
Қызылорда облысы	Шиелі ауданы	34	34	0	19	15	0	0	0	0	0	1	7	8	18	17
Қызылорда облысы	Байқоңыр қаласы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Қызылорда облысы	Арал ауданы	44	44	0	22	22	0	0	0	0	1	7	8	7	21	16
Қызылорда облысы	Жалағаш ауданы	18	18	0	14	4	0	0	0	0	0	3	1	6	8	7
Қызылорда облысы	Жаңақорған ауданы	40	40	0	13	27	0	0	0	0	1	6	6	7	20	20
Қызылорда облысы	Сырдария ауданы	14	14	0	8	5	0	1	0	0	1	0	2	3	8	9
Қызылорда облысы	Қазалы ауданы	33	33	0	19	14	0	0	0	0	0	1	7	8	17	9
Маңғыстау облысы	Маңғыстау ауданы	19	19	0	11	7	0	1	0	0	1	2	3	3	10	4
Маңғыстау облысы	Ақтау қаласы	23	23	0	18	3	1	1	0	0	1	1	2	3	16	6
Маңғыстау облысы	Мұнайлы ауданы	15	15	0	13	2	0	0	0	0	0	0	4	3	8	9
Маңғыстау облысы	Түпқараған ауданы	8	8	0	6	2	0	0	0	0	0	1	0	1	6	2
Маңғыстау облысы	Қаракия ауданы	15	14	1	10	3	2	0	0	0	1	1	3	3	7	3
Маңғыстау облысы	Бейнеу ауданы	23	23	0	13	8	2	0	0	0	3	2	4	4	10	1
Маңғыстау облысы	Жанаөзен қаласы	22	22	0	15	6	1	0	0	0	0	1	2	2	17	4
Павлодар облысы	Ақтоғай ауданы	20	20	0	13	7	0	0	0	0	0	2	6	4	8	6
Павлодар облысы	Железо ауданы	29	29	0	11	18	0	0	0	0	1	3	8	5	12	10
Павлодар облысы	Павлодар қаласы	38	38	0	36	2	0	0	0	0	1	0	10	10	17	17
Павлодар облысы	Екібастұз қаласы	40	40	0	33	7	0	0	0	0	1	2	10	3	24	30
Павлодар облысы	Павлодар ауданы	18	18	0	11	7	0	0	0	0	0	2	3	2	11	8
Павлодар облысы	Ақкөл ауданы	22	22	0	12	10	0	0	0	0	0	1	6	6	9	6
Павлодар облысы	Ертіс ауданы	26	26	0	17	9	0	0	0	0	0	1	12	4	9	6
Павлодар облысы	Шарбақты ауданы	22	22	0	17	4	1	0	0	0	1	1	6	2	12	5
Павлодар облысы	Баянауыл ауданы	22	22	0	19	3	0	0	0	0	0	2	6	6	8	5
Павлодар облысы	Май ауданы	13	13	0	9	3	0	1	0	0	1	0	2	3	7	4
Павлодар облысы	Тереңкөл ауданы	25	25	0	14	10	1	0	0	0	1	1	3	7	13	9
Павлодар облысы	Ақсу қаласы	24	24	0	21	3	0	0	0	0	2	1	3	5	13	8

Павлодар облысы	Успен ауданы	18	18	0	9	6	1	2	0	0	3	1	3	4	7	8
СҚО	Уалихан ауданы	22	22	0	10	11	1	0	0	1	3	3	3	3	9	0
СҚО	Айыртау ауданы	35	35	0	16	13	3	3	0	0	2	2	5	2	24	20
СҚО	Ашл акын ауданы	26	26	0	21	4	0	1	0	0	1	2	2	2	19	4
СҚО	Мамлют ауданы	14	14	0	7	5	2	0	0	0	3	4	1	4	2	3
СҚО	Аққайың ауданы	18	18	0	9	6	1	2	0	0	0	0	1	1	16	5
СҚО	Петропавл қаласы	33	33	0	27	2	3	1	0	0	0	1	3	5	24	14
СҚО	Есіл ауданы	22	22	0	10	11	1	0	0	0	1	5	2	3	11	9
СҚО	Жамбыл ауданы	27	26	1	17	8	1	1	0	0	1	5	4	1	16	7
СҚО	Ақжар ауданы	24	24	0	16	6	2	0	0	0	2	3	5	3	11	7
СҚО	Тимирязев ауданы	13	13	0	7	6	0	0	0	0	1	0	1	2	9	8
СҚО	М. Жұмабаев ауданы	36	36	0	15	19	1	1	1	0	2	2	5	6	20	10
СҚО	Ғ. Мүсірепов ауданы	39	39	0	16	20	3	0	0	1	5	2	6	5	20	19
СҚО	Тайынша ауданы	48	48	0	25	22	1	0	0	0	0	5	10	9	24	26
СҚО	Қызылжар ауданы	34	34	0	16	15	2	1	0	0	2	1	4	10	17	16
Түркістан облысы	Жетісай ауданы	69	69	0	42	26	1	0	0	0	1	5	10	13	40	12
Түркістан облысы	Төлеби ауданы	57	57	0	47	9	0	1	0	1	0	7	6	16	27	7
Түркістан облысы	Ордабасы ауданы	48	48	0	30	15	1	2	0	0	0	1	6	7	34	7
Түркістан облысы	Сарыағаш ауданы	67	67	0	53	12	2	0	0	1	2	2	11	14	37	9
Түркістан облысы	Шардара ауданы	27	27	0	23	4	0	0	0	0	1	0	3	7	16	5
Түркістан облысы	Түркістан қаласы	30	30	0	27	2	1	0	0	0	0	3	8	3	16	8
Түркістан облысы	Қазығұрт ауданы	60	60	0	45	14	1	0	0	0	1	8	10	11	30	16
Түркістан облысы	Тұлкібас ауданы	46	46	0	28	17	1	0	0	0	1	5	8	10	22	8
Түркістан облысы	Арыс қаласы	31	31	0	21	8	0	2	0	0	1	5	4	5	16	6
Түркістан облысы	Кентау қаласы	55	55	0	49	6	0	0	0	0	0	3	6	9	37	18
Түркістан облысы	Мақтаарал ауданы	54	54	0	33	19	1	1	0	0	1	5	7	11	30	11
Түркістан облысы	Отырар ауданы	28	28	0	21	7	0	0	0	0	0	1	6	6	15	1
Түркістан облысы	Созақ ауданы	33	33	0	24	9	0	0	0	0	0	1	4	7	21	8
Түркістан облысы	Сайрам ауданы	65	65	0	53	12	0	0	0	0	0	5	11	17	32	13
Түркістан облысы	Келес ауданы	48	48	0	24	24	0	0	0	0	1	7	6	7	27	8
Түркістан облысы	Байдібек ауданы	46	46	0	28	17	0	1	0	0	0	9	10	11	16	2

2018 жылғы кешкі мектеп директорларының сапалық құрамы

Облыстар	Аудандар	Барлығы	Қызметкерлердің жалпы санынан											Біліктілік санаты			
			Білімі, оның ішінде			2 жылға дейін	2 жылдан 5 жылға дейін	5 жылдан 10 жылға дейін	10 жылдан 15 жылға дейін	15 жылдан 20 жылға дейін	20 жылдан 25 жылға дейін	25 жылдан жоғары	высшая категория	первая категория	вторая категория	без категории	
			Жоғары және жоғары білімнен кейін	Техникалық және кәсіби	Жалпы орта												
ҚР	ҚР	64	64	0	0	0	1	3	5	7	7	41	27	28	7	2	
Ақмола облысы	Зеренді ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	
Ақмола облысы	Степногорск қаласы	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	
Ақмола облысы	Аршалы ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	
Ақмола облысы	Шортанды қаласы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	
Ақмола облысы	Жарқайын ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	
Ақмола облысы	Буланды ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	
Ақмола облысы	Атбасар ауданы	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	
Ақтөбе облысы	Ақтөбе қаласы	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	
Ақтөбе облысы	Мұғалжар ауданы	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	
Алматы облысы	Ілі ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	
Алматы облысы	Талдықорған қаласы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	
Алматы облысы	Қапшағай қаласы	4	4	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	3	1	0	
Атырау облысы	Атырау қаласы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	
Атырау облысы	Күрманғазы ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	
ШҚО	Шемонаиха ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	
ШҚО	Семей қаласы	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	
ШҚО	Жарма ауданы	2	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	0	0	
ШҚО	Өскемен қаласы	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	
Астана қаласы	Сарыарқа ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	

Шымкент қаласы	Абай ауданы	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	0	0
Жамбыл облысы	Шу қаласы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Жамбыл облысы	Тараз қаласы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Жамбыл облысы	Мерке ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Батыс Қазақстан облысы	Бөрлі ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Батыс Қазақстан облысы	Зеленовск ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Батыс Қазақстан облысы	Орал қаласы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Қарағанды облысы	Шахтинск қаласы	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Қарағанды облысы	Жезказған қаласы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
Қарағанды облысы	Абай ауданы	3	3	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	2	1
Қарағанды облысы	Қарағанды қаласы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Қостанай облысы	Әуликөл ауданы	2	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0
Қостанай облысы	Қостанай Г.А.	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0
Қостанай облысы	Жігітқара ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Қостанай облысы	Рудный қаласы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Қызылорда облысы	Сырдария ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Қызылорда облысы	Қазалы ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Қызылорда облысы	Қармақшы ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Қызылорда облысы	Шиелі ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Қызылорда облысы	Арал ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Қызылорда облысы	Жалағаш ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Қызылорда облысы	Жанакорған ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Маңғыстау облысы	Ақтау қаласы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Маңғыстау облысы	Мұнайлы ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Маңғыстау облысы	Маңғыстау ауданы	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Павлодар облысы	Павлодар қаласы	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0
Түркістан облысы	Түркістан қаласы	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
Түркістан облысы	Түлкібас ауданы	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Түркістан облысы	Төле би ауданы	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0

2018 жылға арналған арнайы (түзету) мектептер, мектеп-интернаттар директорларының сапалық құрамы

№	Облыстар	Аудандар	барлығы	білімі, оның ішінде			біліктілік санаты, оның ішінде				еңбек өтілі, оның ішінде							
				жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі	техникалық және кәсіптік	жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі	техникалық және кәсіптік	жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі	техникалық және кәсіптік	жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі	2 жылға дейін	2 жылдан 5 жылға дейін	5 жылдан 10 жылға дейін	10 жылдан 15 жылға дейін	15 жылдан 20 жылға дейін	20 жылдан 25 жылға дейін	25 жылдан жоғары	Менеджмент курсынан өткендер
	ҚР	ҚР	95	94	1	0	74	13	0	8	1	0	4	9	6	7	68	18
1	Ақмола облысы	Көкшетау қаласы	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
2	Ақмола облысы	Атбасар ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
3	Ақтөбе облысы	Ақтөбе қаласы	3	3	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1
4	Ақтөбе облысы	Мәртөк ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
5	Алматы облысы	Қарасай ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
6	Алматы облысы	Еңбекшіқазақ ауданы	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
7	Алматы облысы	Сарканд ауданы	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
8	Алматы облысы	Талдықорған қаласы	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
9	Алматы облысы	Панфилов ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
10	Атырау облысы	Махамбет ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
11	Атырау облысы	Атырау қаласы	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1
12	Шығыс Қазақстан облысы	Өскемен қаласы	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1
13	Шығыс Қазақстан облысы	Риддер қаласы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
14	Шығыс Қазақстан облысы	Семей қаласы	5	5	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3
15	Шығыс Қазақстан облысы	Зыряновск ауданы	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1
16	Алматы қаласы	Ауэзов ауданы	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
17	Алматы қаласы	Бостандық ауданы	4	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
18	Алматы қаласы	Медеу ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
19	Астана қаласы	Сарыарқа ауданы	4	3	1	0	2	0	0	2	1	0	1	1	0	0	1	2
20	Шымкент қаласы	Еңбекші ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
21	Шымкент қаласы	Каратау ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
22	Шымкент қаласы	Абай ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0

23	Шымкент қаласы	Әл-Фараби ауданы	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
24	Жамбыл облысы	Талас ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
25	Жамбыл облысы	Тараз қаласы	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1
26	Батыс Қазақстан облысы	Орал қаласы	3	3	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
27	Қарағанды облысы	Теміртау қаласы	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
28	Қарағанды облысы	Қарағанды қаласы	5	5	0	0	3	0	0	2	0	0	2	1	0	0	0	2	2
29	Қарағанды облысы	Саран қаласы	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
30	Қарағанды облысы	Шахтинск қаласы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
31	Қарағанды облысы	Балқаш қаласы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
32	Қостанай облысы	Рудный қаласы	2	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0
33	Қостанай облысы	Арқалық қаласы	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
34	Қостанай облысы	Қостанай қаласы	4	4	0	0	4	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0
35	Қызылорда облысы	Қызылорда қаласы	2	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
36	Маңғыстау облысы	Мұнайлы ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
37	Маңғыстау облысы	Жаңаөзен қаласы	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
38	Маңғыстау облысы	Ақтау қаласы	2	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
39	Павлодар облысы	Шарбақты ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
40	Павлодар облысы	Павлодар қаласы	3	3	0	0	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0
41	Павлодар облысы	Екібастұз қаласы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
42	Павлодар облысы	Терекөл ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
43	Павлодар облысы	Ақсу қаласы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
44	Солтүстік Қазақстан облысы	Петропавл қаласы	3	3	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	2
45	Солтүстік Қазақстан облысы	Ғабит Мүсірепов ауданы	2	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0
46	Солтүстік Қазақстан облысы	Тайынша ауданы	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
47	Солтүстік Қазақстан облысы	Қызылжар ауданы	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
48	Түркістан облысы	Мақтаарал ауданы	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
49	Түркістан облысы	Төле би ауданы	3	3	0	0	2	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0
50	Түркістан облысы	Түркістан қаласы	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1

Пайдаланылган әдебиеттер тізімі

1. Сейтешев А.П. Трудовое воспитание и профориентация учащихся средствами внеклассной работы [Текст]. - Фрунзе : Мектеп, 1979. - 219 с.
2. Хан Н.Н. Педагогические требования к организации коллективной познавательной деятельности учащихся / Н. Н. Хан; М-во просвещения КазССР, Респ. учеб.-метод. каб. - Алма-Ата : Мектеп, 1986. - 38,[1] с.; 22 см.
3. Дуйсебек А.Т. Современные аспекты обновления содержания школьного образования// Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии: сб. ст. по матер. XXI междунар. науч.-практ. конф. Часть I. – Новосибирск: СибАК, 2012.
4. Ямбург Е.А. Школа для всех. - М.: Новая школа, 1996.
5. Хомерики О.Г. В поисках новой модели внутришкольного контроля / О.Г. Хомерики // Проектирование систем внутришкольного управления: Пособие для руководителей образовательных учреждений и территориальных образовательных систем /Под ред. А.М.Моисеева. – М.: Педагогическое общество России, 2001. – С. 137-185.
6. Сенько Ю.В., Гуманитарные основы педагогического образования: учеб. пособие / Ю. В. Сенько ; Рос. акад. образования, МПСУ. - М. : [Изд-во МПСУ], 2015. - 252 с.
7. Харламов И.Ф., Педагогика: Учеб. пособие. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.:Гардарики, 2003 - 519 с.
8. Смирнов С.А. Понятие образования //Содержание образования и методы обучения. Тезисы докладов и сообщений к советско-датской конференции. Новосибирск. НГПИ, 1992..
9. Адильгазинов Г.З.,О системном подходе к управлению педагогическим процессом /Г.З.Адильгазинов //Университеттік білімді басқару: проблемалары мен болашағы = Управление университетским образованием: проблемы и перспективы: материалы междунар. научнопракт. конф. - Усть-Каменогорск : Изд-во ВКГУ, 2002. - Ч. 1. - С. 7-11.
10. Зюзюкина Н.Ю. Основы педагогического менеджмента в условиях частной общеобразовательной школы [Текст]: автореферат дис.. канд. пед. наук : 13.00.01 : защищена 21.12.2005 / Каз. нац. пед. ун-т им. Абая. - Алматы, 2005. - 27 с. - Библиогр.: с. 23 . -
11. Лебедева Н.А. Білім берудегі менеджмент-Алматы, 1998ж
12. Лукпанов Г.Л., Внедрение науки как основа развития современной школы [Текст] : учеб. пособие / Алматы : Респ. изд. каб. Каз. акад. образования им. И. Алтынсарина, 2000.
13. Шамов Т.И. Менеджмент в управлении школой: учеб. пособие для слуш. сист. ППК организаторов образования/— М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1995.
14. Конаржевский Ю.А., Менеджмент и внутришкольное управление М.: Педагогический поиск, 2000. — 222 с.

15. Поташник М.М. Управление качеством образования Практикоориентированная монография и методическое пособие. — М.: Педагогическое общество России, 2000. — 448 с.
16. Лазарев В.С., Управление инновациями в школе / В. С. Лазарев. – М.: Центр педагогического образования. – 2008. – 352 с.
17. Третьяков П.И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента Москва: Новая школа, 1997 - 288 с.
18. Умирбекова Ж.Б. Организационно-педагогические основы менеджмента в образовании в условиях глобализации современного общества: автореф. д.пед.н.: 13.00.01. - Атырау, 2010. - 24 с.
19. Хмель Н.Д. Информация и управленческие отношения в педагогическом процессе общеобразовательной школы [Текст] : учебное пособие /Н.Д.Хмель. - Алма-Ата : ГПИ, 1987. - 67 с. - 00.50 р.
20. Хайруллин Г.Т. Педагогика общеобразовательной школы [Text], [Text] : учебное пособие / Г. Т. Хайруллин,– 2-е испр. изд. . - Астана :
21. Жусупова К.А., Теоретические основы совершенствования системы управления техническим вузом в современных условиях - Алматы, 2006.
22. Жангисина Г.Д. О проблемах в среднем образовании в РК. Поиск, №3(1), с.275-277, 2013 г.
23. Аникеева Н.П., Психологический климат в коллективе / Н. П. Аникеева. — М., 1989.
24. Баймолдаев Т.М., Педагогический менеджмент и современное управление школы. – А., 2001.
25. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя: Пер. с англ.- М.: ИНФРА-М-Премьер, 2002.
26. Болтышев Ю.П. Сетевое планирование в школе: из опыта работы / Болтышев Ю.П. - М.: Просвещение, 1980. ББК 74.214
27. Вульфсон Б.Л. «Модернизация содержания общего образования: компаративистский контекст» Отечественная и зарубежная педагогика. — 2013.
28. Джурицкий А.Н., История педагогики: Учеб. пособие для студ. Педвузов. - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000.
29. Митина В.М., Психология труда и профессионального развития учителя М., Академия, 2004
30. Малькова З.А. Педагогика в поисках модели школы нового поколения // Известия Российской академии образования. - 2001. - N 1. - С. 23-34
31. Воскресенская Н.М., Право и справедливость как базовые концепты правового образования [Текст] /Н.М.Воскресенская //Право в школе. - 2009. - N 2. - С. 10-17
32. Столяренко А.М. Психология и педагогика 3-е изд. — М.: Юнити-Дана, 2010.
33. Кусаинов А.К., Педагогическая компаративистика в действии. Качество образования в мире и в Казахстане: монография. - Алматы, 2013. - 196 с
34. Белканов Н. Российское образование, поиски себя в контексте глобализма //Alma Mater (Вестник высшей школы). 2001, № 1. С. 25-30.

35. Абишев Н.А., Модель взаимодействия педагогических коллективов школ инновационного типа и органов управления образованием в реформировании современной школы Казахстана Білім берудегі менеджмент // Менеджмент в образовании, 2001

36. Альмухамбетов Б.А. Роль системы повышения квалификации в реализации нового содержания образования Білім беру мекемесі басшыларының анықтамалығы - Спр. руководителя образоват. Учреждения, 2007.

37. Джадрина М.Ж. Результаты образования: традиции и новые тенденции // Творческая педагогика. — 2003.

38. Жумабекова Р.М. Методологическое управление. Учебное пособие. Астана 2015. 13.

39. Караев Ж.А. Портфолио учебных достижений учащихся как средство повышения качества обучения Білім=Образование. - 2008. - № 1. - С. 79-82.

40. Кобдикова Ж.У., Необходимые и достаточные условия эффективного управления качеством обучения [Текст] /Кобдикова Ж.У.// Білім беру мекемесі басшыларының анықтамалығы=Спр. руководителя образоват. учреждения. - 2009.

41. Кулибаева Д.Н. Методологические основы управления профессионально-ориентированной образовательной системой школ международного типа [Текст] : автореферат дис.. д-р пед. наук: Алматы: МаХіта, 2007.

42. Конституция Республики Казахстан от 30 августа 1995 года,

43. Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года,

44. Бюджетный кодекс Республики Казахстан от 4 декабря 2008 года,

45. Кодекс Республики Казахстан от 26 декабря 2011 года "О браке (супружестве) и семье",

46. Закон Республики Казахстан от 27 июля 2007 года "Об образовании",

47. Закон Республики Казахстан от 18 ноября 2015 года "О противодействии коррупции",

48. Закон Республики Казахстан от 4 декабря 2015 года "О государственных закупках",

49. Закон Республики Казахстан от 24 апреля 2010 года "О профилактике правонарушений",

50. Закон Республики Казахстан от 11 октября 2011 года "О религиозной деятельности и религиозных объединениях",

51. Закон Республики Казахстан от 11 июля 2002 года "О социальной и медико-педагогической коррекционной поддержке детей с ограниченными возможностями»

52. Васильев Ю. В. Педагогическое управление в школе: методология, теория, практика. М., Педагогика.- 1990 – 139 с.

МАЗМҰНЫ

	Беті
Кіріспе	3
1 Мектепті басқару процесінің нормативтік құқықтық жүргізілуі.....	5
2 Орта білім беру ұйымдары басшыларының сапалық құрамы.....	13
3 Мектепті басқарудың табысты тәжірибелері.....	40
4 Орта білім беру ұйымдарының басшы кадрлары үшін мектепті басқару жүйесін жетілдіру бойынша әдістемелік ұсыныстар.....	57
Қорытынды	72
Қосымша	76
Пайдаланылған әдебиеттер тізімі.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Глобализация экономики выдвигает качественно новые требования к образовательной продукции, что обуславливает необходимость значительного повышения конкурентоспособности национальных систем образования, их вхождения на равных в международный рынок образования. Целевые задачи по повышению международной конкурентоспособности Казахстана определяют и закономерность требований по обеспечению конкурентоспособного образования и образовательной продукции, соответствующей стандартам мирового качества. Достижение отмеченного уровня качества образования возможно через углубление образовательных интеграционных процессов и переход на новый качественный уровень интернационализации и кооперации в образовании.

Казахстанская система образования ориентирована на создание интеллектуально-образовательного потенциала страны и призвана выполнять стратегически-значимую миссию формирования личности качественно нового уровня, способной обеспечить конкурентоспособность национальной экономики.

Реформирование образования Казахстана направлено на создание новых правовых, научно-методологических, финансово-экономических основ, разработку национальной образовательной стратегии, гарантирующей достижение мирового уровня качества образования при сохранении национальной уникальности отечественной системы образования, учитывающей национальные интересы и перспективы развития казахстанского общества и государства. В контексте указанных приоритетов вхождение в мировое образовательное пространство отечественной системы образования неизбежно, что предопределяет необходимость ясности в выборе ориентиров и подходов к процессам интернационализации образования, достаточной информированности о современных тенденциях в системах образования стран мира, определения своей позиции к глобализационным процессам в образовании, избирательного и взвешенного отношения ко всем инновационным моделям образования.

Понятие «управление» более широкое по диапазону приложимости, способное к всестороннему охвату не только процессов отдельно взятых подсистем, но и масштабных целостных систем, целезаданных на комплексный конечный результат, должно планироваться и управляться как многофакторное и интегрированное целое во взаимосвязи всех внутренних и внешних условий, факторов и процессов.

В системе управления организацией образования основной проблемой является отсутствие четкой теории управления школой в современных условиях. Управление реализуется через коллегиальные формы работы –

педагогический, малый и методический советы, консилиумы, коллегии, заседания советов, школу молодого учителя и передового педагогического опыта, психолого-педагогические семинары, проблемные группы, группы диагностики, педагогические мастерские, теоретические семинары и т.д. Перечисленные формы не являются отдельными структурами, носят постоянный или временный характер, имеют различный статус и полномочия, обеспечивают выполнение всевозможных задач.

Целью данной работы является определение путей совершенствования системы менеджмента современной школы.

Задачи:

- Изучение нормативной правовой основы управления школой.
- Провести мониторинг качественного состава руководителей организаций среднего образования
- Изучить успешные практики управления школой
- Разработать методические рекомендации по совершенствованию системы управления школой для руководящих кадров организаций среднего образования

Руководитель школы – ключевая фигура в сфере образования, определяющая успешность реализации происходящих изменений в образовании. Современный директор школы - это эффективный руководитель, обладающий такими качествами как: компетентность; коммуникабельность; внимательное отношение к подчиненным; смелость в принятии решений; способность творчески решать проблемы.

Отбор управленческих кадров школ играет важную роль в построении эффективной образовательной политики. Кто же может претендовать на позицию руководителя казахстанской школы? При найме директоров школ основное внимание уделяется их образовательной квалификации, знанию законов и опыту работы. В соответствии с приказом Министра образования и науки Республики Казахстан от 13 июля 2009 года № 338 «Об утверждении Типовых квалификационных характеристик должностей педагогических работников и приравненных к ним лиц» утверждены должностные обязанности директора организации образования.

1 НОРМАТИВНОЕ ПРАВОВОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ

Проблема управления системой образования в условиях глобализации и интеграции в образовании требует определения наиболее эффективных систем управления образованием, адекватным современным требованиям, предъявляемым к качественному уровню образования. Школа является отражением всей системы образования и важной составляющей в формировании конкурентоспособной личности.

Требования общества к школе меняются в зависимости от макроэкономических условий мирового сообщества. Главной целью современной школы является развитие и формирование личности, способной к самоопределению и самореализации в новых социально-экономических условиях. Это привело к необходимости всестороннего изменения управления образованием с целью создания условий для ее саморазвития, автономности и самостоятельности. Формирование новой образовательной политики, определила задачу, в соответствии с которой стоит задача замены старой статичной модели школы на новую, динамичную, включающую модернизацию образования.

Ученые (А.П.Сейтешев, Н.Н.Хан, Ш.Т.Таубаева, А.Т.Дуйсебек, У.С.Абдукаримова, А.К.Рысбекова, Е.А.Ямбург, О.Г.Хомерики, А.В.Лоренсов, Ю.В.Сенько, И.Ф.Харламов, С.А.Смирнов и другие) рассматривают школу как целостную, динамичную, определяющую социально-педагогическую систему. Ряд исследователей связывают вопросы реформирования системы образования с проблемами управления образованием:

- управление педагогическим процессом в общеобразовательной средней школе (Г.З.Адилгазинов, Н.Ю.Зюзюкина, К.Д.Каракулов, Н.А.Лебедева);
- сущность управленческой деятельности (Г.Л.Лукпанов, Т.И.Шамов, Ю.А.Конаржевский, М.М.Поташник, В.С.Лазарев, П.И.Третьяков);
- менеджмент региональной системы управления (Ж.Б.Умирбекова);
- управление целостным педагогическим процессом (Н.Д.Хмель);
- управление трудовым воспитанием школьников (Г.Т.Хайруллин);
- управление вузом (К.А.Жусупова, Г.Д.Жангисина и др.);
- организация управленческой деятельности руководителя школы (Н.П.Аникеева, Т.М.Баймолдаев, Т.Бойделл, Ю.П.Болтышев, К.Я.Вазина, Ю.Н.Петров, В.Д.Белиловский, Н.А.Витке, Г.Г.Габдуллин, С.Д.Муканова, Д.Р.Принбекова и другие).

Концептуальным основам сравнительно-педагогического анализа посвящены исследования Холмз Б., Вульфсона Б.Л., Джурина А.Н.,

Митиной В.М., Мальковой З.А., Воскресенской Н.М., Столяренко А.М. и др. Сравнительная характеристика образовательных систем стала предметом исследований и отечественных ученых: Кусаинов А.К., Мусин К.С., Каланова Ш., Белканов Н. и др.

В научных трудах Н.А.Абишева, С.О.Абдиманапова, Б.А.Альмухамбетова, Е.З.Батталханова, Б.К.Дамитова, М.Ж.Джадриной, Н.Н.Нурахметова, Р.М.Жумабековой, Ж.А.Караева, Я.Кезшерт, Ж.У.Кобдиковой, К.Ж.Кожаметовой, Д.Н.Кулибаевой, К.К.Кунантаевой, А.К.Кусаинова, К.Е.Кушербаева, И.Н.Шевченко, К.Ш.Шулембаева и других определены основные направления организационно–педагогической деятельности руководителя школы, указаны пути для эффективного совершенствования учебно-воспитательной работы. Наряду с проблемами управления ученые обращают внимание масштабным изменениям целостной системы образования страны.

Понятие «управление» более широкое по диапазону приложимости, способное к всестороннему охвату не только процессов отдельно взятых подсистем, но и масштабных целостных систем, целезаданных на комплексный конечный результат, должно планироваться и управляться как многофакторное и интегрированное целое во взаимосвязи всех внутренних и внешних условий, факторов и процессов.

Следовательно, если условно принять закрепление указанных сфер применения за терминами «управление» и «менеджмент» и согласиться с их соотношением как родового понятия (управление) к видовому (менеджмент), то правомерно в дальнейшем пользоваться термином «управление» в отношении регулирования и организации «системы образования», ее базовых подсистем (подсистема среднего, дошкольного, начального и т.д. образования), а процессно-операционные и аспектные объекты образования, управление отдельными организациями образования с проекцией на известные модели менеджмента, полагаем правомерным учитывать их понятийную характеристику.

Исходя из анализа научно-педагогических исследований теория управления в условиях модернизации образования должна:

- ✓ следовать идеям менеджмента, учитывая специфику системы образования и школы;
- ✓ ориентироваться на подготовку профессиональных управленцев и создавать условия для становления их компетентности и эффективной управленческой деятельности;
- ✓ основываться на познании объекта управления, то есть педагогической системы общеобразовательной средней школы.

Основным объектом педагогической системы является система управления, которая определяется как организационная структура управленческой

деятельности, общения и отношений между руководителями различных уровней. Вследствие ранжирования цели система управления имеет свои цели и задачи, направленные на достижение цели педагогической деятельности.

В системе управления организацией образования основной проблемой является отсутствие четкой теории управления школой в современных условиях. Управление реализуется через коллегиальные формы работы – педагогический, малый и методический советы, консилиумы, коллегии, заседания советов, школу молодого учителя и передового педагогического опыта, психолого-педагогические семинары, проблемные группы, группы диагностики, педагогические мастерские, теоретические семинары и т.д. Перечисленные формы не являются отдельными структурами, носят постоянный или временный характер, имеют различный статус и полномочия, обеспечивают выполнение всевозможных задач.

Модель школы, которая была выработана исследователями, является целостной и структурированной, ей характерны следующие свойства:

- ✓ отражает управление функционированием и развитием целостной педагогической системы, то есть методической системы, технологии обучения и собственно системы управления (метауправление);

- ✓ определяет последовательность проектирования и взаимосвязь основных компонентов системы управления, направленность их на обеспечение необходимых связей и отношений;

- ✓ обосновывает содержание основных компонентов системы управления (задач, принципов, правил и пр.) и направленность их на достижение цели управления;

- ✓ может быть адаптирована к особенностям и потребностям организации образования, а предложенный подход к моделированию является технологией строительства системы управления для любой общеобразовательной средней школы;

- ✓ обеспечивает цели и задачи педагогической деятельности.

Резюмируя исследования ученых, в целом управление должно быть направлено на создание и осуществление стратегии развития и обеспечения безопасного функционирования педагогической системы с учетом опыта международных школ, а система управления организует деятельность, обеспечивающую достижение стратегической цели, но сама при этом не является стратегией.

Нормативно–правовая база, на которой строится деятельность школы, должна соответствовать требованиям закона РК «Об образовании» от 27.06.2007 года №319-III (с изменениями и дополнениями по состоянию на 19.04.2019г) и нормативным документам, регулирующим деятельность

образовательных учреждений. В систему подзаконных нормативных правовых актов об образовании входят Указы Президента Республики Казахстан, Постановления Правительства Республики Казахстан, Приказы Министра образования и науки Республики Казахстан, а также Постановления коллегий Министерства образования и науки Республики Казахстан. Достоверная и актуальная правовая информация доступна на сайте (www.adilet.kz, www.pao.kz)

В условиях развивающегося информационного общества эффективность модернизации школ страны обусловлена, в первую очередь, уровнем профессиональной компетентности участников образовательного процесса. Задачи формирования кадрового ресурса определяются содержанием развития организаций образования: изменением организационных форм, управленческих технологий, внедрением нормативно-подушевого финансирования, новой системы оплаты труда, разработкой современных требований к ресурсному обеспечению образовательного процесса и др.

В современных условиях успешность образовательного учреждения зависит, прежде всего, от эффективности управления, следовательно, от квалификации его руководителя.

Основные трудности, с которыми сталкивается руководитель образовательной организации в период современности, связаны с переходом к нормативному и подушевому финансированию, постепенному установлению финансово-хозяйственной самостоятельности образовательных учреждений, усилением общественного сектора управления. Поэтому в основе всего лежит предъявление новых и повышенных требований к профессиональной подготовке руководителя образовательного учреждения и организации его труда. Предъявляемые требования к руководителю организации образования указаны в статье 44 закона Республики Казахстан «Об образовании» от 27 июля 2007 года № 319-III (с изменениями и дополнениями по состоянию на 19 апреля 2019 года) управление организациями образования осуществляется в соответствии с законодательством Республики Казахстан, типовыми правилами деятельности организаций образования соответствующего типа и уставом организации образования на принципах единоначалия и коллегиальности.

Порядок конкурсного назначения руководителей государственных организаций образования регулируется Приказом Министра образования и науки Республики Казахстан от 21 февраля 2012 года №57 «Об утверждении Правил конкурсного замещения руководителей государственных организаций среднего, технического и профессионального, послесреднего образования и конкурсного назначения на должность руководителей государственных организаций образования, реализующих общеобразовательные учебные программы дошкольного, среднего образования и образовательные программы

дополнительного образования», п.3 гл.1 данных Правил указывает о проведении конкурса на замещение и назначение должности руководителей государственных организаций образования, органом управления образования, в чьем подчинении находится организация образования, имеющая вакантную должность. П.11.гл.1 регламентирует квалификационные требования к кандидатам для участия в конкурсе, где указано обязательное наличие высшего педагогического образования, стаж педагогической работы не менее пяти лет, наличие первой или высшей категории.

Необходимость прохождения кандидатами тестирования указаны в п.25 гл.2 на знание

- Конституции Республики Казахстан от 30 августа 1995 года,
- Трудового кодекса Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года,
- Бюджетного кодекса Республики Казахстан от 4 декабря 2008 года,
- Кодекса Республики Казахстан от 26 декабря 2011 года "О браке (супружестве) и семье",
- Закона Республики Казахстан от 27 июля 2007 года "Об образовании",
- Закона Республики Казахстан от 18 ноября 2015 года "О противодействии коррупции",
- Закона Республики Казахстан от 4 декабря 2015 года "О государственных закупках",
- Закона Республики Казахстан от 24 апреля 2010 года "О профилактике правонарушений",
- Закона Республики Казахстан от 11 октября 2011 года "О религиозной деятельности и религиозных объединениях",
- Закона Республики Казахстан от 11 июля 2002 года "О социальной и медико-педагогической коррекционной поддержке детей с ограниченными возможностями», основ педагогики, психологии и собеседование.

Нормативно-правовая компетентность при осуществлении управления образовательным процессом, является основой управленческой компетентности, так как ее функциональная составляющая всегда будет подчинена нормативно-правовым аспектам деятельности, будь то организационно–управленческая деятельность, управление ресурсами, управление педагогами и обучающимися, управление информацией, управление деятельностью, управление качеством, управление материально – финансовой деятельностью. Школьный менеджмент необходим не только для эффективного управления кадрами, координирования их деятельности в достижении поставленных целей, задач, принятых решений, а также в организации контроля и анализа их выполнения. В условиях быстро

осуществляемых перемен в образовании надо хорошо знать их сущность и характер, нормативно-правовое обеспечение, изменения законодательной базы, регулирующей образование. Согласно статье 44 закона Республики Казахстан «Об образовании» от 27 июля 2007 года № 319-III (с изменениями и дополнениями по состоянию на 19 апреля 2019 года) управление организациями образования осуществляется в соответствии с законодательством Республики Казахстан, типовыми правилами деятельности организаций образования соответствующего типа и уставом организации образования на принципах единоначалия и коллегиальности. Руководитель организации образования назначается на должность и освобождается от должности в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан, назначается на должность на конкурсной основе в порядке, определенном уполномоченным органом в области образования, один раз в три года, проходит аттестацию в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан. Должностные обязанности руководителей государственных организаций образования не могут исполняться по совместительству.

Для качественной организации трудовой деятельности директор должен знать: Конституцию Республики Казахстан, Кодекс Республики Казахстан "О браке (супружестве) и семье", Законы Республики Казахстан "Об образовании", "О языках в Республике Казахстан", "О правах ребенка в Республике Казахстан", "О борьбе с коррупцией", "О государственных социальных пособиях по инвалидности, по случаю потери кормильца и по возрасту", "О специальных социальных услугах", "О социальной и медико-педагогической коррекционной поддержке детей с ограниченными возможностями", "О профилактике правонарушений среди несовершеннолетних и предупреждение детской безнадзорности и беспризорности" и другие нормативные правовые акты, определяющие направления и перспективы развития образования, основы педагогики и психологии, государственные общеобязательные стандарты образования достижения педагогической науки и практики, основы менеджмента, финансово-хозяйственной деятельности, законодательства о труде, правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты, санитарные правила и нормы.

Резюмируя вышеизложенное, следует отметить, что много вопросов управленческой деятельности в школе не изучены. Недостаточно исследованы процессы управления модернизацией всей педагогической системы. В условиях модернизации системы образования вопрос подготовки менеджеров образования очень актуален, так как результат и успехи образовательной организации зависят от руководителя. Руководитель образовательной

организации должен быть не только хорошим педагогом, но также и хорошим управленцем.

Вместе с тем в существующих классификациях моделей управления национальными системами образования дифференциация систем управления базируется на критерии учета степени государственной регламентации функционирования системы образования и наличия полномочных органов, координирующих и управляющих всей системой образования.

По итогам проведенных исследований учеными были выявлены условия, которые выстраивают управленческие действия в систему, когда действия внутришкольного управления направлены не только на решение текущих проблем, но и на сплочение коллектива для совместной реализации задач и вопросов педагогической деятельности, итогом которой будет эффективная работа всего коллектива.

К ним относятся:

- ✓ профессиональная подготовка административного персонала;
- ✓ направленность системы управления на комплексное развитие всех компонентов педагогической системы;
- ✓ определение цели и задач педагогической деятельности организации образования; определение цели, задач и правил управления;
- ✓ определение принципов управления; горизонтальное и вертикальное распределение труда; научно обоснованное применение форм, средств и методов управления;
- ✓ оптимальная реализация функций управления.

Таким образом, управленческая наука прошла путь от поиска путей повышения эффективности процесса производства как такового (рационалистическая школа) к проблемам управления организацией в целом (школа административного менеджмента) до проблем новых способов организации мотивов деятельности людей (школа человеческих отношений).

2 КАЧЕСТВЕННЫЙ СОСТАВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Руководитель школы (директор школы) – ключевая фигура в сфере образования, определяющая успешность реализации происходящих изменений в образовании.

Современный директор школы - это эффективный руководитель, обладающий такими качествами как: компетентность; коммуникабельность; внимательное отношение к подчиненным; смелость в принятии решений; способность творчески решать проблемы.

В последние годы в казахстанской школе происходят значительные перемены. Происходит насыщение образовательного процесса современным учебным и технологическим оборудованием, учебными пособиями и учебными комплексами.

В образовательный процесс внедряются инновационные образовательные технологии, причем не на уровне замены отдельных деталей, а на уровне концептуальных изменений, требующие подготовки квалифицированных педагогов новой формации. Школьники XXI века значительно отличаются по развитию от школьников века двадцатого. В этих условиях функции и роль директора школы существенно меняются.

Сегодня директору школы приходится выполнять очень много управленческих функций – распоряжение бюджетом, взаимодействие с общественностью, взаимодействие с вышестоящим руководством, и т.д. Навыки управления организацией с каждым днем становятся все более и более важными.

Отбор управленческих кадров школ играет важную роль в построении эффективной образовательной политики. Кто же может претендовать на ранг руководителя казахстанской школы? При найме директоров школ основное внимание уделяется их образовательной квалификации, знанию законов и опыту работы. В соответствии с приказом Министра образования и науки Республики Казахстан от 13 июля 2009 года № 338 «Об утверждении Типовых квалификационных характеристик должностей педагогических работников и приравненных к ним лиц» утверждены должностные обязанности директора организации образования, согласно которым директор:

- руководит деятельностью организации образования в соответствии с ее уставом и другими нормативными правовыми актами;
- организует реализацию государственных общеобязательных стандартов образования совместно с педагогическими и методическими советами;
- утверждает план работы, рабочие планы и программы;

- обеспечивает всеобщее обязательное обучение детей по закрепленному участку в соответствии с законом всеобуча;
- организует и совершенствует научно-методическую и материально-техническую базу учебно-воспитательного процесса;
- организует и совершенствует методическое обеспечение учебно-воспитательного процесса;
- обеспечивает развитие современных информационных технологий;
- содействует деятельности учительских (педагогических) организаций, методических объединений, детских организаций;
- формирует контингент учащихся, воспитанников в соответствии с лицензией на право ведения образовательной деятельности, обеспечивает социальную защиту учащихся и воспитанников;
- защищает законные права и интересы (личные, имущественные, жилищные, трудовые и другие) воспитанников из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, принимает меры по созданию им условий для поддержания родственных связей;
- обеспечивает условия содержания и проживания воспитанников и обучающихся не ниже установленных норм;
- создает необходимые условия безопасности жизни и здоровья обучающихся (воспитанников) и работников организации образования во время учебно-образовательного процесса;
- организует работу и контроль по обеспечению питанием и медицинским обслуживанием учащихся в целях охраны и укрепления их здоровья;
- распоряжается имуществом и средствами организации образования в пределах установленных законодательством РК, представляет ежегодный отчет о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств учредителей;
- обеспечивает учет, сохранность и пополнение учебно-материальной базы в соответствии с нормативными требованиями, отвечает за соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, санитарно-гигиенического режима, охраны труда и техники безопасности;
- осуществляет подбор и расстановку педагогических кадров и вспомогательного персонала, утверждает структуру управления, штатное расписание и должностные инструкции работников, создает условия для повышения их профессионального мастерства;
- руководит педагогическим советом. Участвует в подготовке аттестации работников. Представляет учителей и других работников организации образования, особо отличившихся в труде, к поощрениям и наградам, налагает взыскания в пределах своей компетенции;

- осуществляет связь с общественностью, координирует работу с родителями (лицами их заменяющими). Представляет организацию образования в государственных и иных организациях, обеспечивает подготовку и представление необходимой отчетности. Владеет компьютерной грамотностью, информационно-коммуникационной компетентностью.

Наряду с квалификационными характеристиками руководитель организации среднего образования должен иметь:

- высшее (или послевузовское) педагогическое образование,
- стаж педагогической работы не менее 5 лет, в том числе стаж на руководящей должности не менее 1 года,
- наличие первой или высшей квалификационной категории и (или) наличие профессиональных компетенций: соответствие общим требованиям к квалификации педагога - эксперта, педагога - исследователя, педагога – мастера.

Таким образом, согласно современным требованиям к новым образовательным системам основным направлением в стратегическом управлении школами является обеспечение международно-стандартного качества образования, конкурентоспособности образовательной продукции, инновационности образовательной системы на основах интегрирующей взаимоадаптации национальной и международно-признанных моделей образования, опережающе-ориентированности на качественный уровень будущего.

2.1 Анализ качественного состава директоров специализированных школ

Согласно статистических данных предоставленных Акционерным обществом «Информационно-аналитический центр» по качественному списку директоров специализированных школ видно, что в стране функционируют 142 специализированные школы (Таблица 2.1.1).

Детальный анализ сведений о директорах специализированных школ выявил текущую ситуацию по следующим квалификационным показателям:

Квалификационное требование на наличие высшего образования у руководителя организации образования выполнено во всех специализированных школах. Данный критерий полностью соответствует нормативному документу, показатель составляет 100%.

В квалификационных требованиях указывается наличие первой или высшей квалификационной категории и (или) наличие профессиональных компетенций: соответствие общим требованиям к квалификации педагога-эксперта, педагога-исследователя, педагога-мастера.

Таблица 2.1.1 - Сведения о директорах специализированных школ

№	Показатели	2016	2017	2018
1	Общее количество директоров	136	138	142
	Из них, имеют образование: высшее	136	138	142
	Техническое и профессиональное	0	0	0
	Общее среднее	0	0	0
2	Имеют категории: высшая	99	99	98
	первая	10	8	11
	вторая	2	2	0
	Без категории	25	29	33
3	Из них, имеют стаж: до 2-х лет	0	0	3
	2-5 лет	0	0	1
	5-10 лет	2	8	11
	10-15 лет	22	24	25
	15-20 лет	24	19	18
	20-25 лет	14	16	13
	Свыше 25 лет	65	69	71
4	Прошли курсы менеджмента	40	38	34

Анализ наличия категорий директоров специализированных школ в разрезе 2016-2018 годов показал следующую картину: 2016 году из 136 директоров специализированных школ 99 директоров имеют высшую категорию, первую - 10, вторую 2, без категории - 25,

2017 году из 138 директоров специализированных школ 99 директоров имеют высшую категорию, первую - 8, вторую 2, без категории - 29,

2018 году из 142 директоров 98 - имеют высшую категорию (70%), 11 человек (7%) – первую, со второй категорией отсутствует, не имеют категорию 33 человека (23%). (Рисунок 2.1.1.)

Из рисунка видно, что 2018 году 33 директора специализированных школ не соответствуют квалификационным требованиям.

Наблюдается увеличение количества директоров без категорий, если 2016 году без категории было 25 руководителей, в 2017 - 29, то 2018 году - уже 33 директора (рисунок 2.1.2)

Одним из квалификационных требований к директору организации образования является педагогический стаж не менее 5 лет, в том числе стаж на руководящей должности не менее 1 года.



Рисунок 2.1.1.

По данному критерию полностью соответствует нормативному документу 141 директор, что составляет 99 % от общего количества директоров специализированных школ.



Рисунок 2.1.2.

Анализ данных по педагогическому стажу раскрывает опыт работы руководителей, показывает перспективы профессионального роста. Из диаграммы видно, что в 2016 году в числе 136 директоров специализированных школ нет директоров со стажем педагогической деятельности от 2-х до 5 лет, 2 директора имеют стаж 5-10 лет, у 22-х стаж 10-15 лет, 15-20 лет - у 24 директоров, 20-25 лет - у 14, свыше 25 лет - у 65 руководителей специализированных школ.

В 2017 году в числе 138 директоров специализированных школ, также нет директоров со стажем педагогической деятельности от 2-х до 5 лет, увеличилось по сравнению с 2016 годом количество директоров со стажем 5-10 лет – 8 директоров, 10-15 лет - 24, уменьшилось количество директоров со стажем 15-20 лет - 19, 20-25 лет - 16, свыше 25 лет – 69 директор.

В 2018 году из 142 директоров специализированных школ, педагогический стаж до 2-х лет имеют 3 директора, от 2-х до 5 лет имеет 1 директор, стаж 5-10 лет – 11 руководителей, 10-15 лет - 25, 15-20 лет - 18, 20-25 лет - 13, свыше 25 лет - 71 директор. Специализированные школы на сегодняшний день возглавляют опытные руководители, как показывает статистика, стаж работы от 10 до 25 лет и выше имеют 127 человек, что составляет 89%. (Рисунок 2.1.3.)

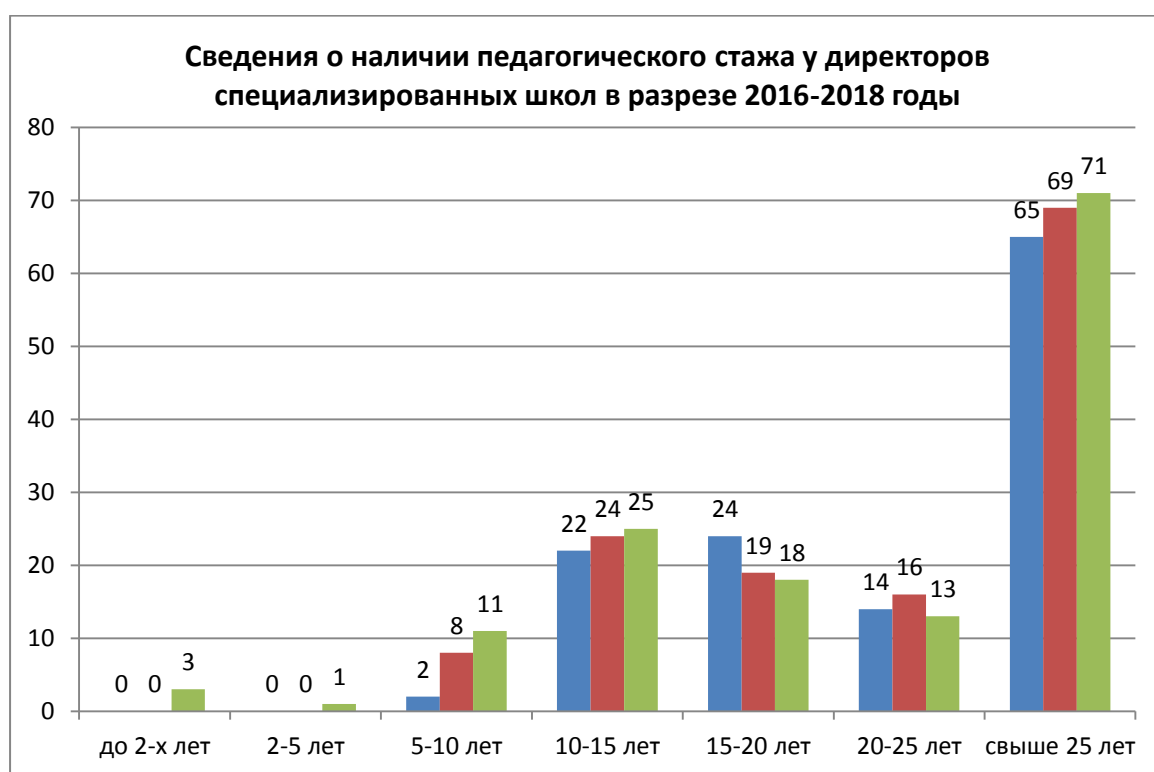


Рисунок 2.1.3.

Кроме показателей квалификационных характеристик было изучено прохождение директорами специализированных школ курсов по менеджменту. В 2016 году из 136 директоров специализированных школ, курсы по

менеджменту прошли 40 директоров, что составило 29%. В 2017 году из 138 директоров, прошли курсовую подготовку 38 (28%), 2018 году из 142-х директоров, 34 директора, т.е. 24%. Таким образом, наблюдается тенденция снижения участия на курсах по менеджменту руководителей специализированных школ. (Рисунок 2.1.4.)



Рисунок 2.1.4.

В разрезе регионов сделан анализ прохождения курсовой подготовки по менеджменту в 2018 году. По итогам анализа видно, что вопросам повышения знаний по менеджменту у директоров специализированных школ уделяется большое внимание в г.Нур-Султан, Мангистауской и Алматинской областях. Необходимо активизировать работу в данном направлении в Акмолинской, Атырауской, Восточно-Казахстанской, Западно-Казахстанской областях и г. Шымкент (Рисунок 2.1.5.)

Подводя итоги анализа соответствия квалификационным требованиям директоров специализированных школ, можно сделать выводы, что в целом, во всех регионах по показателю – **наличие высшего образования** директора специализированных школ соответствуют квалификационным требованиям.

Квалификационные требования по наличию **педагогического стажа не менее 5 лет**, не соблюдены в следующих областях: Карагандинская (1), Мангистауская (1), Северо-Казахстанская (1), г. Нур-Султан (1).

Таблица 2.1.2. Информация по обучению директоров специализированных школ на курсах по менеджменту (в разрезе регионов)

№	Регионы	Количество директоров		
		Всего	Прошли курсы по менеджменту	% от общего количества директоров
1	Акмолинская	4	0	0
2	Актюбинская	5	1	20
3	Алматинская	11	4	36
4	Атырауская	7	0	0
5	Восточно-Казахстанская	10	0	0
6	Жамбылская	6	1	17
7	Западно-Казахстанская	6	0	0
8	Карагандинская	14	3	21
9	Костанайская	4	1	25
10	Кызылординская	4	1	25
11	Мангистауская	4	2	50
12	Павлодарская	14	5	29
13	Северно-Казахстанская	5	1	20
14	Туркестанская	10	1	10
15	г. Нур-Султан	9	8	89
16	г. Алматы	22	6	27
17	г. Шымкент	7	0	0
Итого		142	34	24

Несоответствие квалификационным требованиям по наличию **высшей и первой квалификационной категории** наблюдается в гг. Алматы (4), Нур-Султан (3), Шымкент (2), Алматинской (3), Карагандинской (3), Восточно-Казахстанской (3), Актюбинской (2), Западно-Казахстанской (2), Кызылординской (2), Павлодарской (2), Северо-Казахстанской(2), Акмолинской (1), Атырауской (1), Жамбылской (1), Костанайской (1), Мангистауской (1) областях. 33 директора специализированных школ не имеют высшей и первой квалификационной категории.



Рисунок 2.1.5.

2.2 Анализ качественного состава директоров общеобразовательных школ

Из статистических данных *качественного списка директоров общеобразовательных школ* видно, на 1 июня 2019 года в стране работают 6042 директора общеобразовательной школы.

Анализ наличия высшего образования показал, что квалификационное требование на наличие высшего образования у руководителя организации образования выполнено в среднем на 99,7 %.

В 2016 году из 6049 директоров общеобразовательных школ, 6020 директоров имели высшее образование. У 28-ти директоров - техническое и профессиональное образование.

В 2017 году – всего 6160 директоров, из них у 6139–ти высшее образование. У 21-го директора техническое и профессиональное образование.

В 2018 году из 6042 директоров 6032- имеют высшее образование. У 10-ти директоров техническое и профессиональное образование (Таблица 2.2.1, Рисунок 2.2.1)

В соответствии с квалификационными характеристиками у директора школы обязательно наличие высшего образования. По статистическим данным факты не соответствия по данному требованию наблюдаются в следующих областях: Акмолинская (3), Карагандинская (2), Алматинская (1), Восточно-Казахстанская (1), Костанайская (1), Мангистауская (1), Северо-Казахстанская

(1). 10 директоров общеобразовательных школ в вышеперечисленных регионах имеют техническое и профессиональное образование.

Таблица 2.2.1. Сведения о директорах общеобразовательных школ

№	Показатели	2016	2017	2018
1	Общее количество директоров	6049	6160	6042
	Из них, имеют образование: высшее	6020	6139	6032
	Техническое и профессиональное	28	21	10
	Общее среднее	1	0	0
2	Имеют категории: высшая	3455	3733	3883
	первая	2294	2190	1941
	вторая	231	188	133
	Без категории	69	49	85
3	Из них, имеют стаж: до 2 лет	15	9	14
	2-5 лет	18	22	20
	5-10 лет	194	184	172
	10-15 лет	516	514	484
	15-20 лет	884	895	875
	20-25 лет	1200	1200	1151
	Свыше 25 лет	3222	3336	3226
4	Прошли курсы менеджмента	2172	2103	2026



Рисунок 2.2.1.

По критерию - наличие первой или высшей квалификационной категории и (или) наличие профессиональных компетенций: соответствие общим требованиям к квалификации педагога - эксперта, педагога - исследователя, педагога – мастера, наблюдается следующая картина:

В 2016 году из 6049 директоров общеобразовательных школ 3455 директоров имеют высшую категорию, 2294 человек – первую, 231 - вторую, и 69 человек не имеют – без категории.

Квалификационным требованиям по наличию высшей и первой категории соответствуют 5779 (95%) директора, не соответствуют по данному критерию 300 (5,0%) человек.

В 2017 году из 6160 директоров общеобразовательных школ 3733 директоров имеют высшую категорию, 2190 человек – первую, 188- вторую и 49 – без категории

Квалификационным требованиям по наличию высшей и первой категории соответствуют 5923 (96,1%) директора, не соответствуют по данному критерию 237 (3,9%) человек.

В 2018 году из 6042 директоров общеобразовательных школ 3883 директоров имеют высшую категорию, 1941 человек – первую, 133 - вторую, и 85 человек без категории (рисунок 2.2.2.)

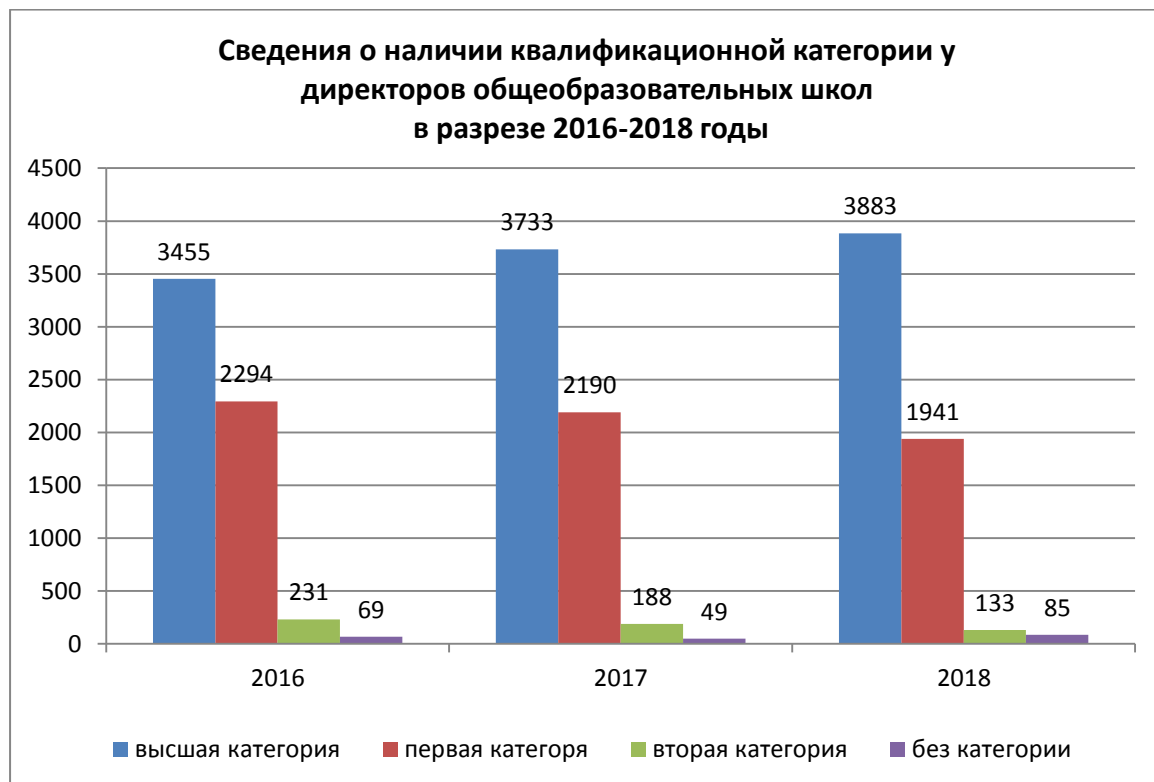


Рисунок 2.2.2.

Квалификационным требованиям по наличию высшей и первой категории соответствуют 5824 (96,4%) директора, не соответствуют по данному критерию 218 (3,6%) человек. К сожалению, у нас работают директора без категории. Согласно статистическим данным за 2018 год, 85 директоров без категорий работают в следующих областях: Акмолинской (17), Северо-Казахстанской (10), Костанайской (8), Карагандинской (7), Туркестанской (7), Актюбинской (5), Восточно-Казахстанской (4), Кызылординской (4), Павлодарской (3), Западно-Казахстанской (3), Атырауской (1), областях и г. Алматы(13), Нур-Султан (3).

Одним из квалификационных требований к директору организации образования является педагогический стаж не менее 5 лет, в том числе стаж на руководящей должности не менее 1 года.

Из диаграммы видно, что 2016 году из 6049 директоров общеобразовательных школ, педагогический стаж до 2-х лет имеет 15 директоров, от 2-х до 5 лет - 18 директоров, стаж 5-10 лет - 194 директора, 10-15 лет - 516, 15-20 лет - 884, 20-25 лет - 1200, свыше 25 лет - 3222 директора

В 2017 году из 6160 директоров общеобразовательных школ, педагогический стаж до 2-х лет имеет 9 директоров, от 2-х до 5 лет - 22 руководителя, стаж 5-10 лет – 184, 10-15 лет - 514, 15-20 лет - 895, 20-25 лет - 1200, свыше 25 лет - 3336 человек.

В 2018 году из 6042 директоров общеобразовательных школ, педагогический стаж до 2-х лет имеет 14 директоров, от 2-х до 5 лет - 20, стаж 5-10 лет – 172 человека, 10-15 лет - 484, 15-20 лет - 875, 20-25 лет - 1151, свыше 25 лет - 3226 директоров. (Рисунок 2.2.3.)

В соответствии с данными статистических отчетов 2018 года, по данному критерию полностью соответствует нормативному документу 6008 директоров общеобразовательных школ, что составляет 99,4 % от общего количества директоров данных школ. Не соответствуют критерию 34 директора общеобразовательной школы, которые работают в следующих областях и городах: Алматы (8), Акмолинской (7), Карагандинской (4), Северо-Казахстанской (3), Костанайской (2), Туркестанской (2), Атырауской(2), Нур-Султан (2), Алматинской(1), Восточно-Казахстанской (1), Западно-Казахстанской (1), Шымкент (1).

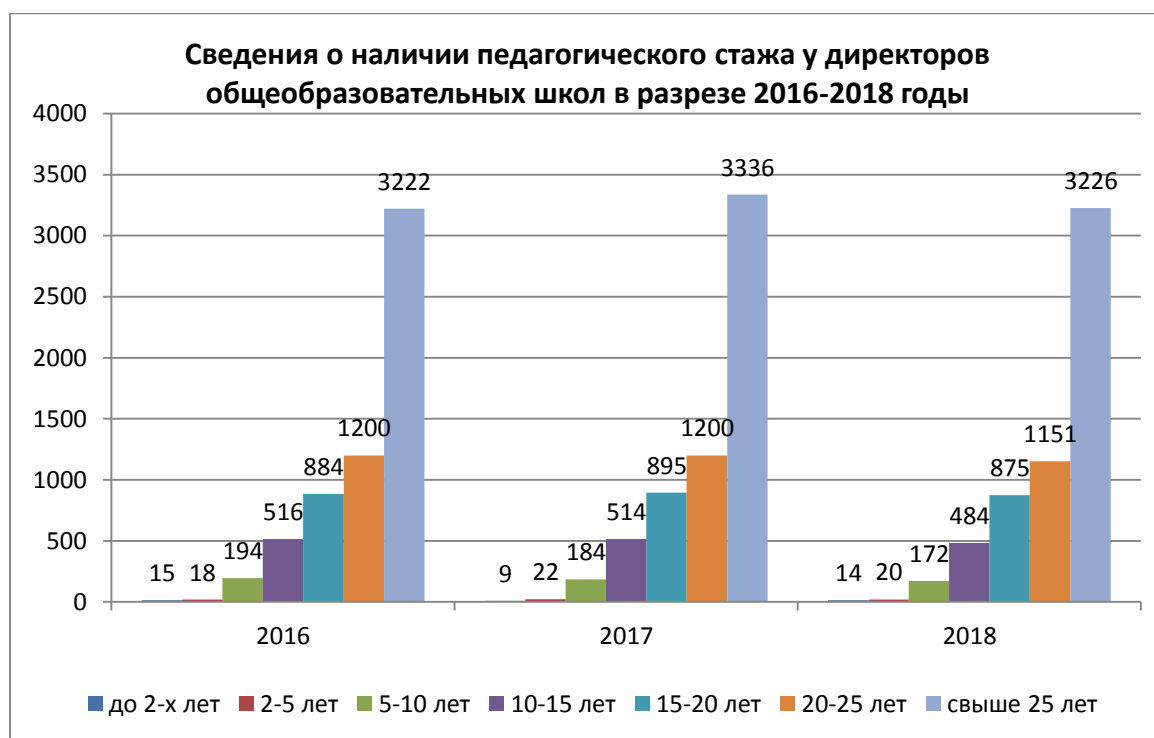


Рисунок 2.2.3.

Вместе с показателями квалификационных характеристик директоров общеобразовательных школ было изучено повышение квалификации директоров общеобразовательных школ на курсах по менеджменту. В 2016 году из 6049 директоров общеобразовательных школ курсы по менеджменту прошли 2172 директора, что составляет 36%. В 2017 году из 6160 директоров прошли курсовую подготовку 2103 (34%), 2018 году из 6042 директоров, 2026 директора, т.е.33,5%. (Рисунок 2.2.4)



Рисунок 2.2.4.

В разрезе регионов сделан анализ прохождения курсовой подготовки по менеджменту директоров общеобразовательных школ в 2018 году.

По итогам анализа видно, что работа по повышению уровня знаний по менеджменту у директоров общеобразовательных школ хорошо поставлена в Акмолинской, Карагандинской, Кызылординской областях и г. Нур-Султан. Требуется активизировать работу в данном направлении в Актюбинской, Мангистауской, Туркестанской областях и г.Шымкент. (Таблица 2.2.2., Рисунок 2.2.5.)

Таблица 2.2.2 Информация по повышению квалификации по менеджменту директоров общеобразовательных школ.

№	Регионы	Количество директоров		
		Всего	Прошли курсы по менеджменту	% от общего количества директоров
1	Акмолинская	484	220	45
2	Актюбинская	356	75	21
3	Алматинская	642	192	30
4	Атырауская	165	50	30
5	Восточно-Казахстанская	565	207	37
6	Жамбылская	386	137	35
7	Западно-Казахстанская	296	94	32
8	Карагандинская	441	228	52
9	Костанайская	391	131	34
10	Кызылординская	264	110	42
11	Мангистауская	125	29	23
12	Павлодарская	317	122	38
13	Северно-Казахстанская	391	148	38
14	Туркестанская	764	139	18
15	г. Нур-Султан	89	48	54
16	г. Алматы	240	71	29
17	г. Шымкент	126	25	20
Итого		6042	2026	34

Анализ сведений о **директорах общеобразовательных школ** выявил, что не во всех регионах выполняются квалификационные требования к директорам общеобразовательных школ:

- По статистическим данным не имеют **высшего образования** директора следующих областей: Акмолинская (3), Карагандинская (2), Алматинская (1),

Восточно-Казахстанская (1), Костанайская (1), Мангистауская (1), Северо-Казахстанская (1).

- не имеют **высшую и первую категорию руководители** Акмолинской (17), г. Алматы (13), Северо-Казахстанской (10), Костанайской (8), Туркестанской (7), Карагандинской (7), Актюбинской (5), Восточно-Казахстанской (4), Кызылординской (4), Западно-Казахстанской (3), Павлодарской (3), г. Нур-Султан (3), Атырауской (1) областей.



Рисунок 2.2.5.

- не имеют педагогического стажа до 5 лет директора г.Алматы (8), Акмолинской (7), Карагандинской (4), Северо-Казахстанской (3), Костанайской (2), Туркестанской (2), Атырауской (2), г.Нур-Султан (2), Алматинской (1), Восточно-Казахстанской (1), Западно-Казахстанской (1) областях и Шымкент (1).

2.3 Анализ качественного состава директоров вечерних школ

Согласно статистических данных по качественному составу директоров вечерних школ за последние 3 года (2016-2018) можно увидеть следующее: 2018 году количество директоров вечерних школ уменьшилось на 11% по сравнению с 2016-2017 годами.

Все директора вечерних школ имеют высшее и послевузовское образование.

В 2016 году директорами вечерних школ работали 72 человека. Показатели анализа сведений по наличию педагогического стажа у директоров вечерних школ распределились следующим образом:

- педагогический стаж от 5 до 10 лет имеют 3 директора,
- от 10 до 15 лет - 7,
- от 15 до 20 лет - 8,
- от 20 до 25 лет - 12,
- 25 лет и свыше – 42 директора. (таблица 2.3.1)

Таблица 2.3.1 - Информация о количестве директоров вечерних школ

Общее количество директоров вечерних школ		
2016 год	2017 год	2018 год
72	73	64

Таким образом, все директора вечерних школ имеют педагогический стаж не менее 5 лет, что соответствует требованиям, предъявляемым к квалификации руководителя учреждения.

В 2017 года общее количество директоров вечерних школ - 73 человека, из них имеют педагогический стаж:

- от 2 до 5 лет - 1 директор,
- от 5 до 10 лет - 1,
- от 10 до 15 лет - 9,
- от 15 до 20 лет - 9,
- от 20 до 25 лет - 9,
- 25 лет – 44 директора.

Таким образом, один руководитель (1,3%) имеет педагогический стаж до 5 лет, что указывает на несоответствие требованиям, предъявляемым к квалификации руководителя школы.

По состоянию на 2018 год директорами вечерних школ работали 64 человека, которые были оценены по наличию педагогического стажа:

- от 2 до 5 лет - 1,
- от 5 до 10 лет - 3,
- от 10 до 15 лет - 5,
- от 15 до 20 лет - 7,
- от 20 до 25 лет - 7,
- 25 лет – 41 директор.

В вечерних школах имеет место, где руководитель имеет педагогический стаж менее 5 лет, что составляет 1,6% от общего количества и свидетельствует

о ненадлежащем уровне выполнении требований к квалификации руководителя учреждения (рисунок 2.3.1.)



Рисунок 2.3.1.

Анализ данных о профессиональной квалификации (наличие первой или высшей квалификационной категории) директоров вечерних школ в 2016 году выявил следующую картину (общее количество директоров вечерних школ – 72, из них):

- имеют высшую квалификационную категорию - 32 директора, что составляет 44% от общего количества директоров вечерних школ;
- имеют первую квалификационную категорию - 34 (47%) директора;
- имеют вторую квалификационную категорию - 4 (6%) директора;
- не имеют квалификационной категории – 2 (3%).

В 2017 году директорами вечерних школ работали 73 руководителя. В соответствии с квалификационными требованиями имеют:

- высшую квалификационную категорию - 33 (45%) человека;
- первую квалификационную категорию - 33 (45%) руководителя;
- вторую категорию – 3 (4%);
- не имеют категории – 4 (6%).

В 2018 году общее количество директоров вечерних школ – 64.

- высшая квалификационная категория имеется у 27 (42%) директоров вечерних школ;
- первая квалификационная категория у 28 (44%);

- вторая квалификационная категория у 7 (11%) директоров вечерних школ;

- не имеют квалификационной категории 2 (3%) директора вечерних школ.
(Рисунок 2.3.2.).



Рисунок 2.3.2

Эти данные дают нам возможность сделать вывод, что квалификационные требования по наличию первой или высшей квалификационной категории у директоров вечерних школ не выполняются в следующих областях: Карагандинская (5), Актюбинская (1), Алматинская (1), Восточно-Казахстанская (1), Кызылординская (1). (Рисунки 2.3.3. и 2.3.4.).



Рисунок 2.3.3.



Рисунок 2.3.4.

В результате анализа определено, что ежегодно увеличивается доля директоров вечерних школ, не соответствующих квалификационным требованиям по наличию высшей или первой квалификационной категории, так 2016 году директоров с несоответствующей категорией было 8%, 2017 году произошло увеличение до 9%, а в 2018 году, доля таких директоров составила 14%. (Рисунок 2.3.5)



Рисунок 2.3.5

Одним из основных условий качественного выполнения директорами вечерних школ своих профессиональных функций являются знания по

менеджменту, т.е. по управлению школой. На основе статистических данных было изучено состояние прохождения директорами вечерних школ курсов по менеджменту:

- в 2016 году из 72 директоров вечерних школ 31 (43%) прошли курсы по менеджменту;

- в 2017 году из 73 директоров обучились на курсах по менеджменту – 28 (38%);

- в 2018 году из 64 директоров вечерних школ прошли курсы 18 (28%).
(Рисунок 2.3.6.)

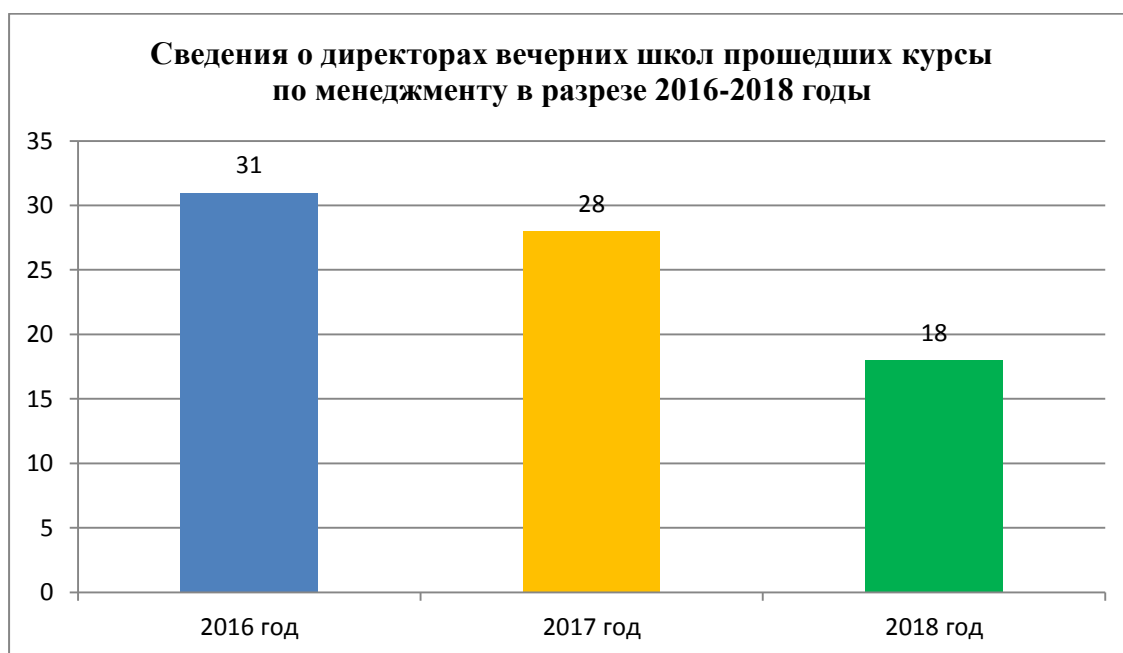


Рисунок 2.3.6.

Мониторинг обучения директоров вечерних школ на курсах по менеджменту в течение 2016-2018 годов показал следующую картину:

Акмолинская область - 24, Карагандинская область - 8, Туркестанская область - 7, Восточно-Казахстанская область - 7, Алматинская область - 6, Западно-Казахстанская область - 4, Мангистауская область - 4, Атырауская область - 3, Жамбылская область - 3, Костанайская область - 3, г. Нур-Султан - 2, Кызылординская область - 2, Актюбинская область - 1, Северо-Казахстанская область - 1, г. Шымкент - 1 (Рисунок 2.3.7.).

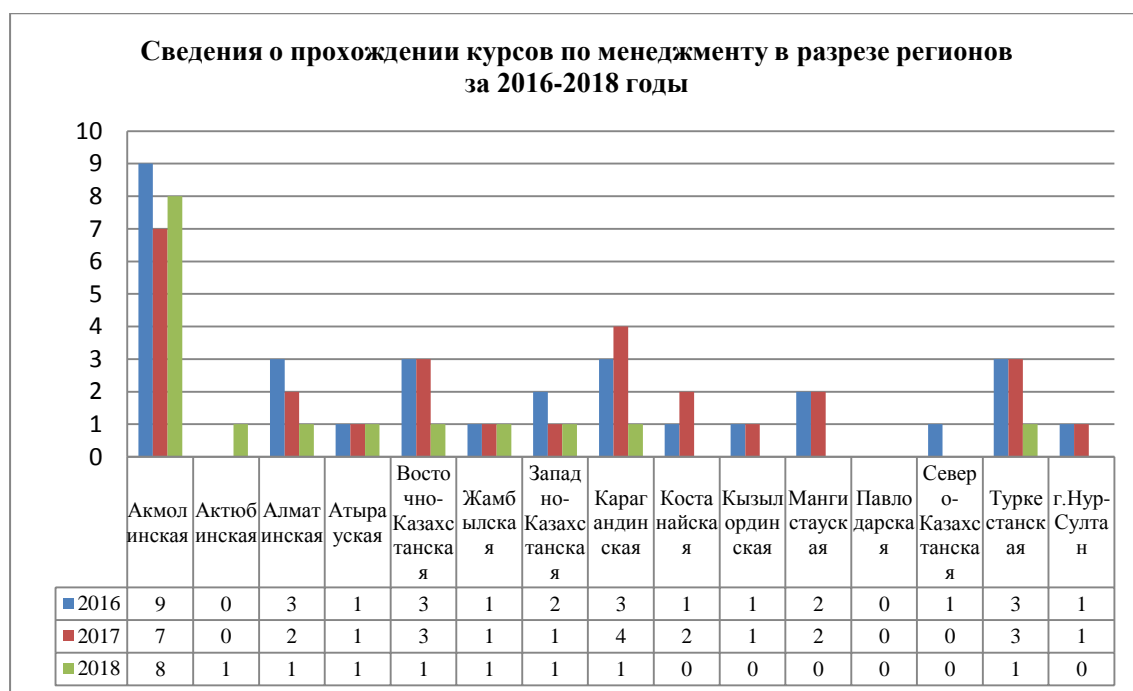


Рисунок 2.3.7.

Согласно полученных данных по анализу качественного списка **директоров вечерних школ** за 2016-2018 годы на соответствие квалификационным требованиям можно выявить следующие тенденции:

- все директора вечерних школ соответствуют критерию **по наличию высшего образования**.

- **по критерию наличие педагогического стажа до 5 лет**, не выявлено отрицательных показателей, по статистическим показателям 2018 года из 64 директоров вечерних школ 63 (98%) имеют педагогический стаж от 5 до 25 лет, что дает возможность сделать вывод, что на сегодняшний день вечерние школы возглавляют опытные руководители.

Результаты анализа данных дают нам возможность сделать заключение о том, что квалификационные требования **по наличию первой или высшей квалификационной категории** у директоров вечерних школ не выполняются в следующих областях: Карагандинская (5), Актюбинская (1), Алматинская (1), Восточно-Казахстанская (1), Кызылординская (1). Также отмечается тенденция увеличения количества руководителей вечерних школ со второй квалификационной категорией и без категории, что является основой для ежегодного увеличения количества руководителей вечерних школ, квалификационные категории которых не соответствуют нормативным требованиям.

По результатам анализа по прохождению директорами вечерних школ **курсов по менеджменту** выявлено следующее:

- в 2016 году курсы по менеджменту прошли 43% руководителей,

- в 2017 - 38%,
- в 2018 году всего 28%.

2.4 Анализ качественного состава директоров специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов

Согласно статистических данных качественного списка директоров специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов, в 2018 году в стране функционировали 94 специализированные школы. Количество данных школ имеет тенденцию к увеличению, если в 2016 году таких школ было 84, то в 2017 году уже 85.

В 2018 году количество директоров школ увеличилось на 10% по сравнению с 2016, 2017 годами. (Таблица 2.4.1)

Таблица 2.4.1 Информация о количестве директоров специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов

Общее количество директоров		
2016 год	2017 год	2018 год
84	89	94

Детальный анализ сведений о директорах специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов выявил текущую ситуацию по следующим квалификационным показателям:

Анализ квалификационного требования на наличие высшего образования у директора специальной (коррекционной) школы, школы-интерната выполнено не во всех специальных (коррекционных) школах, школах-интернатах.

В 2018 году 93 (98%) директора специальной (коррекционной) школы, школы-интерната имели высшее и послевузовское, а 1 (2%) руководить-техническое и профессиональное образование. (Рисунок 2.4.1.)

Одним из квалификационных требований к директору специальной (коррекционной) школы, школы-интерната является наличие педагогического стажа не менее 5 лет, в том числе стаж на руководящей должности не менее 1 года.

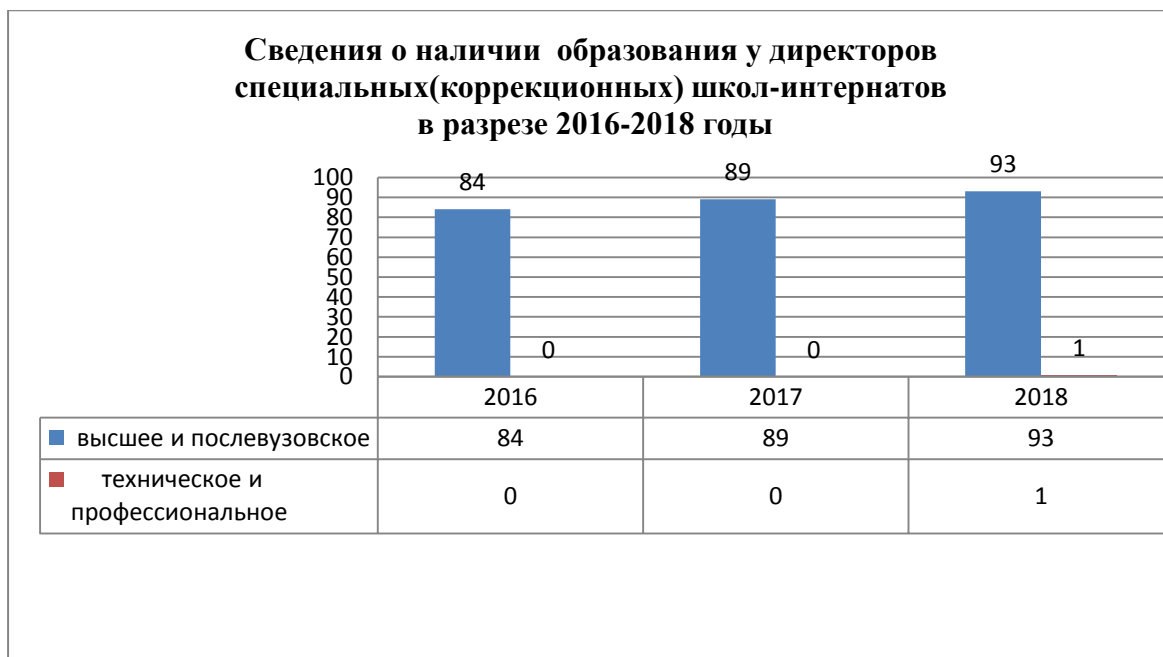


Рисунок 2.4.1

Из диаграммы видно, что в 2016 году требования по данному критерию было выполнено, так из 84 директоров специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов, стаж 5-10 лет был у 1 директора, 10-15 лет у 7, 15-20 лет у 5, 20-25 лет у 15, свыше 25 лет у 56 директоров данных школ.

Также и в 2017 году не обнаружено нарушение требований по данному критерию. Все 89 директоров имеют педагогический стаж от 5 до 25 лет.

В 2018 году наблюдается не выполнение требований - один директор имеет педагогический стаж до 2-х лет. (Рисунок 2.4.2.)



Рисунок 2.4.2

В квалификационных требованиях указывается наличие первой или высшей квалификационной категории и (или) наличие профессиональных компетенций: соответствие общим требованиям к квалификации педагога-эксперта, педагога-исследователя, педагога–мастера.

Анализ наличия квалификационных категорий у директоров специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов в разрезе 2016-2018 годов показал следующую картину: 2016 году из 84 директоров специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов 66 (79%) директора имеют высшую категорию, 12 (10%) первую, 3 (4%) - вторую и 3 (4%) директора не имеют категории.

2017 году из 89 директоров специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов 69 (77%) директоров имеют высшую категорию, 14 (16%) - первую, 2 (2%) - вторую и 4 (5%) директора не имеют категорий.

2018 году из 94 директоров специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов 73 (78%) - имеют высшую категорию, 13 (14%) – первую, нет директоров со второй категорией и 8 (8%) руководителей не имеют квалификационной категории. (Рисунок 2.4.3)

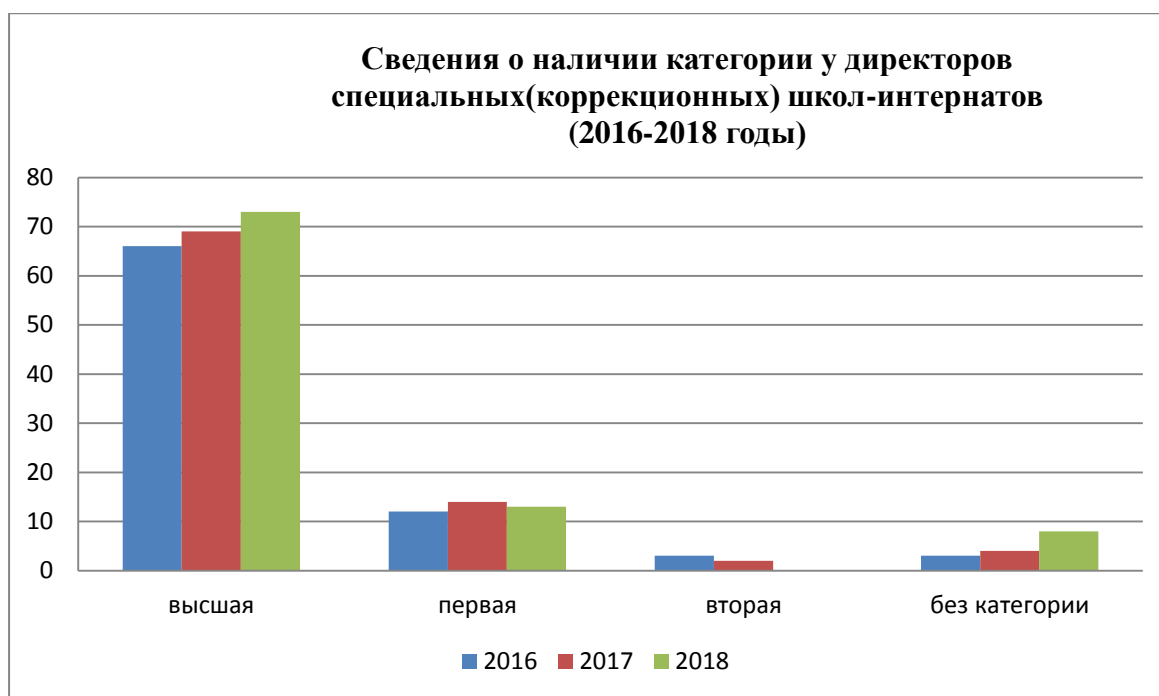


Рисунок 2.4.3

В ходе изучения данных по директорам специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов выявлено, что доля директоров не соответствующих по показателю категориальности в целом в 2017 году снизилась с 8% до 6% по сравнению с 2016 годом. Однако данный показатель по сравнению с 2017 годом в 2018 году увеличился с 6% до 9%. (Рисунок 2.4.5.)



Рисунок 2.4.5

На основе статистических данных, было изучено состояние прохождения директорами специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов курсов по менеджменту:

- в 2016 году из 84 директоров специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов 22 (26%) директор прошли курсы по менеджменту;
- в 2017 году из 89 директоров обучились на курсах по менеджменту – 16 (18%);
- в 2018 году из 94 директоров вечерних школ прошли курсы 18 (19%) директоров. (Рисунок 2.3.6.)



Рисунок 2.4.6.

По итогам анализа информации по повышению квалификации по менеджменту директоров специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов в разрезе регионов, можно сделать выводы, что вопросам

повышения уровня знаний по менеджменту у директоров специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов уделяется большое внимание в Восточно-Казахстанской (14), Карагандинской (13), Северо-Казахстанской (6), Туркестанской (6), Алматинской (4), г.Нур-Султан (4), Атырауской (3) областях. Необходимо активизировать работу в данном направлении в Акмолинской (1), Актюбинской (1), Жамбылской (1), Костанайской (1) областях и г.г. Алматы (1), Шымкент (1). Не проводится работа в данном направлении в Западно-Казахстанской, Кызылординской, Мангистауской и Павлодарской областях. (Таблица 2.4.2)

Таблица 2.4.2 Информация по повышению квалификации по менеджменту директоров специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов в разрезе регионов.

№	Прошли курсы менеджмента				
	Регионы	2016	2017	2018	за 3 года
1	Акмолинская область	1	0	0	1
2	Актюбинская область	0	0	1	1
3	Алматинская область	2	1	1	4
4	Атырауская область	1	1	1	3
5	Восточно-Казахстанская область	4	5	5	14
6	Жамбылская область	0	0	1	1
7	Западно-Казахстанская область	0	0	0	0
8	Карагандинская область	6	4	3	13
9	Костанайская область	1	0	0	1
10	Кызылординская область	0	0	0	0
11	Мангистауская область	0	0	0	0
12	Павлодарская область	0	0	0	0
13	Северо-Казахстанская область	2	2	2	6
14	Туркестанская область	3	2	1	6
15	г. Нур-Султан	1	1	2	4
16	г. Алматы	1	0	0	1
17	г. Шымкент	0	0	1	1
	Общая численность	22	16	18	56

По итогам изучения качественного списка директоров **специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов** за 2016-2018 годы на

соответствие квалификационным требованиям можно выявить следующие тенденции:

- по критерию **наличие высшего образования** не все директора специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов соответствуют квалификационным требованиям, так в 2018 году 1 директор школы имеет профессионально-техническое образование.

- по критерию **наличие педагогического стажа до 5 лет**, выявлено, что доля директоров не соответствующих по показателю категоричности в целом в 2017 году снизилась с 8% до 6% по сравнению с 2016 годом. Однако данный показатель по сравнению с 2017 годом увеличился с 6% до 9% в 2018 году.

По результатам анализа по прохождению директорами специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов **курсов по менеджменту** выявлено, что в 2016 году курсы по менеджменту прошли 26% руководителей, в 2017 - 18%, а в 2018 году всего 19% от общего количества директоров данных школ.

В Казахстане проводятся курсы повышения квалификации Центром педагогического мастерства и Орлеу.

Образовательная программа курсов повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций Республики Казахстан (ЦПМ) разработана с учетом результатов анкетирования руководителей общеобразовательных организаций, проведенного с целью установления их готовности к своему профессиональному развитию в контексте модернизации системы повышения квалификации руководителей организаций общего среднего образования Республики Казахстан. Настоящая Программа включает в себя три направления, в рамках которого строится модель повышения квалификации руководителя организации образования:

1. Саморазвитие руководителя и педагогического коллектива
2. Развитие школы
3. Социальное и профессиональное партнерство

Таким образом, Программа (ЦПМ) охватывает комплекс мер, направленных на овладение руководителями широким спектром знаний и практических навыков, адекватных современным представлениям об успешности организации образования, а также концентрации внимания по управлению изменениями.

Цель Программы: профессиональное развитие руководителей общеобразовательных организаций Республики Казахстан на основе лучших мировых педагогических подходов и образовательной практики.

Задачи Программы:

- развить понимание роли и миссии современного руководителя, личного и

профессионального самосовершенствования, поддержки профессионального развития учителей;

- сформировать у руководителей ключевые компетенции в области лидерства и управления, стратегического планирования, менеджмента и прогнозирования;

- научить руководителей навыкам, методам, формам и подходам по улучшению собственной деятельности и деятельности учителей и учащихся;

- сформировать практические навыки по установлению профессионального и социального партнерства, совместной работы с родителями и обществом в целом, созданию сетевого сообщества.

Общее количество академических часов за весь период обучения составляет 640 часов, в том числе: аудиторное обучение 320 часов, первая практика в школе 80 часов, вторая практика в школе 240 часов.

Учебный план отражает следующие этапы обучения:

- ▶ «Лицом к лицу» (аудиторное обучение) (в объеме 320 часов);

- ▶ «Первая практика в школе» (асинхронное обучение) (в объеме 80 часов);

- ▶ «Вторая практика в школе» (асинхронное обучение) (в объеме 240 часов);

Учебный план предусматривает сочетание самостоятельного, аудиторного обучения и обучения при асинхронной поддержке тренера. Обучение строится на следующей логической последовательности: обзор идей на этапе теоретического обучения (выполнение предкурсовых заданий), приобретение и понимание основных направлений и содержания Программы в период аудиторного обучения, закрепление их и реализация в период этапов «Практики в школе».

1 марта 2019 г. был проведен опрос среди работников областных управлений образования, городских и районных отделов образования с целью выявления их мнений относительно нововведений и актуальных проблем в сфере образования, а также выработки рекомендаций. Всего в анкетировании приняло участие 105 человек (районный отдел образования – 81 человек; городской отдел образования – 15 человек; областное управление образования – 9 человек). В рамках анкетирования участникам были заданы как закрытые, так и открытые вопросы. Ниже представлен анализ результатов анкетирования.

В процессе анкетирования были заданы вопросы по следующим направлениям:

- Мнение педагогов и родителей относительно текущих изменений в образовании;

- Предшкольная подготовка и нулевой класс в рамках 12-летнего обучения в школе;

- Содержание образования;

- Педагогические кадры;
- Воспитательная и профессионально-ориентационная работа с обучающимися;
- Система оценивания;
- Полиязычное образование;
- Инклюзивное образование;
- Материально-техническая база и доступ к Интернету;
- Финансирование образования;
- Менеджмент в системе образования.

По менеджменту в системе образования анализ открытых вопросов свидетельствует о следующих проблемах:

- злоупотребление полномочиями со стороны акиматов (бесконечные поручения, все за счет школ: заполнение залов педагогами, проведение мероприятий, оформление мероприятий);

- несоответствие квалификационных требований менеджеров образования (руководители отделов образования и т.д.), не владение спецификой образования;

- низкая заработная плата работников методических кабинетов;

- слабые компетенции работников методических кабинетов;

- превалирование хозяйственных функций у руководителей отделов образования;

- невозможность реализации профессионального потенциала руководителей отделов образования из-за чрезмерной направленности их работы на решение хозяйственных вопросов;

- непродуманные и противоречащие друг другу приказы и инструктивные письма со стороны МОН РК.

По результатам проведенного анкетирования были получены следующие рекомендации респондентов:

- Предоставление большей автономии в вопросе менеджмента школ;

- Укрепить работу методических кабинетов (повышение заработной платы, более требовательный отбор методистов, создание системы аттестации методистов, предоставление автономии в работе методистов, неподчиненность отделам образования);

- Предусмотреть должность заместителя руководителя, ответственного за финансовые операции в отделах образования;

- Изменить структуру менеджмента в системе образования: отделы образования должны напрямую подчиняться МОН РК;

– Пересмотреть подход к планированию курсов повышения квалификации педагогов - в первую очередь обучать руководителей отделов образования, так как директора организаций образования ориентируют свою деятельность через отделы образования.

Исходя из вышеизложенного анализа качественного состава директоров организаций среднего образования можно сделать следующие выводы:

1. Анализ позволяет диагностировать у большинства директоров организаций среднего образования достаточный уровень компетенций для управления организацией образования.

2. Анализ кадрового состава директоров организаций среднего образования показал, что руководителям региональных управлений образования необходимо уделять особое внимание повышению профессиональной компетентности директоров организаций среднего образования, в частности, в области менеджмента.

3. При найме директоров организаций среднего образования принципиальным должно быть соблюдение квалификационных требований.

4. Одним из основных квалификационных требований является наличие высшего образования, что является важным при отборе руководителей организаций образования.

5. Не менее важным является наличие стажа педагогической работы не менее 5 лет (наблюдается нарушение во всех регионах).

6. Отмечается тенденция увеличения количества директоров организаций среднего образования со второй квалификационной категорией и без категории, что является нарушением нормативных требований.

Руководству региональных методических служб усилить работу по созданию условий для повышения профессиональных знаний и умений управленческих кадров через организацию курсовых мероприятий, что является приоритетной и решающей задачей методической деятельности в условиях обновленного содержания образования.

3 УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ

Формирование руководителем своей команды – является первым и основным условием создания эффективной системы управления. Данная команда подразумевает не только административную (менеджерскую) команду, что само по себе является неперенным и необходимым условием, но и идейных сторонников из педагогического коллектива, методически и технологически подготовленных к внедрению того или иного новшества.

Как показывает практика, самым продуктивным, для последующих действий, является то, что "идейным вдохновителем" является директор школы – уже формальный лидер, со своими полномочиями. Влияние коллектива на отдельного его члена само по себе важно, но бывает недостаточно. Иногда только индивидуальная работа руководителя с каждым (беседа) может переломить ситуацию.

Особую роль в системе управления играют мотивация членов педагогического коллектива и формирование готовности учителей к изменениям в школе. Часто в коллективе могут возникать вопросы: «Зачем нужны предстоящие изменения нашей школе? Что лично мы, учителя, получим от них? Зачем нам все это нужно?» – это далеко не полный перечень вопросов, которые неизбежно будут звучать. Необходимо заручиться поддержкой и пониманием как минимум четверти членов педагогического коллектива, без которой бессмысленно начинать какие-либо изменения. В целом, формы и методы мотивации педагогического и технического персонала определяет на данном этапе руководитель организации образования.

В целях совершенствования методологического обеспечения системы среднего образования в условиях обновления содержания образования, создания условий для повышения качества, профессионального мастерства педагогов был создан Республиканский Совет директоров общеобразовательных школ, который функционирует согласно приказа МОН РК № 20 от 18 января 2018 года. В этом документе утверждено положение о Республиканском Совете директоров общеобразовательных школ и его состав. Согласно данного нормативного документа были созданы в регионах областные Советы директоров общеобразовательных школ. Одними из основных задач Совета директоров являются распространение положительного опыта работы директоров школ по организации учебного процесса, по внедрению прогрессивных методов системы менеджмента качества по управлению учебным заведением. Далее в анализе представлена деятельность некоторых региональных Советов директоров:

Анализируя работу советов директоров школ регионов можно выделить **деятельность Совета директоров Акмолинской области**, который был создан 1 февраля 2019 года в составе 22 человек. Основными направлениями являются:

- Нормативно–правовое регулирование,
- Информационные условия,
- Организационно–содержательная деятельность,
- Кадровая политика.

В качестве основных мероприятий были отмечены:

- Развитие потенциала управленческих кадров системы образования Акмолинской области в свете обновления содержания образования;
- Разработка системы менеджмента качества образования;
- Обучающие семинары для молодых директоров школ.

Директора школ активно принимают участие в ярмарке вакансий на базе Кокшетауского университета им.Ш.Уалиханова, где своевременно решаются вопросы кадровой политики.

В Западно-Казахстанской области на заседании Совета директоров постоянно рассматриваются вопросы организации учебного процесса, повышения компетентности педагогов. В состав директоров также вошли представители Центра повышения квалификации «Орлеу», АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы», Центра педагогического мастерства в количестве 27 человек.

На заседаниях были обсуждены вопросы преподавания предметов естественно-математического направления на английском языке в пилотных школах области, уровень подготовки педагогов для преподавания этих предметов. Особое внимание уделялось направлению роста профессионального мастерства директоров районных и сельских школ. В области стартовал проект «Непрерывный опыт», где рассматривался опыт как успешных директоров, так и педагогов. Работа клуба «Директорский диалог» непосредственно оказывает практическую помощь в работе Совета директоров по распространению положительного опыта директоров школ области.

Западно-Казахстанская область является новатором создания сообщества «Директорский диалог», творческой группы педагогов «Network», сетевого сообщества школьных координаторов по критериальному оцениванию. Для развития профессиональной компетентности директоров организаций образования области создан проект «Вектор роста», который включает несколько направлений: проект «Заочное сопровождение» для молодых руководителей организаций образования с целью оказания методической помощи по созданию системы управления школой с участием Международной

школы Astana Garden School, учебных центров «Достық», «Ustady» и Центра педагогического мастерства; проект «Ойтолғау сәті» в целях обмена опытом международных школ и института управления системой образования г.Алматы.

Опыт работы Совета директоров Алматинской области показывает необходимость постоянного профессионального развития не только учителей, но и руководителей образовательных школ. Необходимо выработать инновационный подход к управлению школой. Совет директоров области выработал основные требования для управления:

1. Формирование общих позиций и ценностей в своем коллективе;
2. Формирование знаний и понимания школьного управления;
3. Личные качества руководителя, его социальные навыки и умение общаться с людьми.

Члены Совета разработали проект «Успешное лидерство» на 2018-2020 годы. Проект основан на оказании профессиональной поддержки руководителям общеобразовательных школ во внедрении современных педагогических подходов и управленческого опыта.

Целью проекта является улучшение инновационной деятельности школы, развитие профессиональных компетенций в области лидерства и управления, стратегического планирования с учетом потребностей руководителей общеобразовательных школ в условиях обновленного содержания образования и распространения передовых педагогических идей и практик.

Большое внимание уделяется методическому обеспечению резерва директоров школ. В качестве резерва на руководящую должность кандидат должен представить перспективный план развития школы. Работа, которая ведется в этом направлении, дает положительные результаты для определения будущих директоров организаций среднего образования.

В Алматинской области налажена работа сетевого сообщества директоров школ. Кроме этого, для директоров постоянно проводятся практические семинары по следующим темам: «Инновационный менеджмент как основа повышения качества образования», «Стратегическое планирование и управленческий аспект», «Региональная роль руководителя школы в совершенствовании инновационного менеджмента в условиях обновления содержания образования», «Успех в школе: новые стратегии и новые возможности для доступа к качественному образованию».

Итогом работы Совета директоров организован форум директоров области, на котором были определены направления работы:

- Организация и управление образовательным процессом;
- Организация процесса обучения и воспитания на основе ценностей национальной идеи «Мәңгілік ел»;

- Инновационная деятельность организации образования;
- Развитие профессиональных компетентностей руководителя.

Безусловно, опыт работы Советов директоров оказывает большое влияние на формирование управленческих компетенций руководителя по актуальным вопросам управления школой в условиях обновленного содержания образования, так как директор школы вместе с педагогическим коллективом определяет стратегию развития своей школы, от реализации которой складывается успешный опыт.

В целях пропаганды лучшего инновационного менеджмента в организациях образования Республики Казахстан, выявления, поощрения и поддержки творчески работающих руководителей в 2017 году был проведен I Республиканский конкурс руководителей организаций образования «Успешный менеджер - 2017», который планируется проводить один раз в три года. Организатор конкурса - АО «НЦПК «Өрлеу».

Конкурс проводился в рамках реализации Государственной Программы развития образования и науки Республики Казахстан на 2016-2019 годы, Плана нации «100 конкретных шагов».

Основные задачи Конкурса:

- выявление и распространение передового опыта в управлении организацией образования;
- стимулирование инновационных подходов к управленческой деятельности;
- повышение управленческого потенциала организаций образования республики;
- создание банка данных успешных менеджеров организаций образования в Республике Казахстан;
- формирование позитивного социального и профессионального имиджа руководителей организаций образования;
- совершенствование научно-методического обеспечения управления организацией образования;
- общественное признание вклада руководителей в развитие системы образования.

К участию в конкурсе были приглашены руководители государственных и негосударственных организаций среднего образования РК: общеобразовательных школ, МКШ, колледжей Республики.

Конкурс был направлен на развитие творческой деятельности руководителей общеобразовательных и малокомплектных школ, организаций технического и профессионального образования, частных образовательных организаций страны.

Республиканский конкурс проводился в 3 этапа:

I этап (районный) на базе районных (городских) отделов образования с охватом **395** участников.

II этап (областной) был организован на базе областных управлений образования с охватом **106** участников.

III этап (республиканский) – проходил на базе ФАО «НЦПК «Өрлеу» РИПК СО с охватом **27** участников, из них 12 - руководителей общеобразовательных школ, 8 – руководителей МКШ, 7 – руководителей ТиПО. В таблице приведен список участников по типам организации образования в разрезе каждой области (таблица 3.1).

Из таблицы видно, что в Республиканском конкурсе руководителей ОО «Успешный менеджер – 2017» не приняли участие СКО, Атырауская, Актыбинская, Кызылординская области.

На конкурс были представлены следующие материалы:

- видео-эссе «Современный руководитель: формула успеха»;
- видео-ролик «Мои достижения в управлении»;
- проект «Современная модель успешной организации образования»
- «Методическая выставка» - защита авторской концепции, программы, проектов, методик, технологий, системы управленческой работы на основе стратегического и тактического планирования руководителя организации образования.

Во время конкурса были представлены различные проектные материалы по развитию школы, МКШ и ТиПО в условиях реализации приоритетных направлений Плана нации «100 конкретных шагов»: макет Stem школы, Макет Smart-школы, Макет полилингвальной школы, макет «Успешной сельской школы» и т.п.

При защите проектных работ были представлены различные модели современной школы, по которым определены победители и номинанты. Данный конкурс дает возможность для распространения опыта менеджмента в школе, показывает успешный опыт управления.

Их выбирали по трем номинациям «Успешный менеджер школы», «Успешный менеджер «МКШ» и «Успешный менеджер ТиПО».

Таблица 3.1. - Количественная характеристика участников I Республиканского конкурса руководителей организаций образования «Успешный менеджер - 2017» по типам организации образования

Наименование	Школа	МКШ	ТиПО	Частные орг.	ИТОГО
Акмолинская	1	1	1		3
Актюбинская					
Алматинская	1	1			2
Атырауская					
ВКО	1	1			2
Жамбылская	1	1			2
ЗКО	1	1			2
Карагандинская	1				1
Кызылординская					
Костанайская	1				1
Мангистауская	1		1		2
Павлодарская	1	2	1		4
СКО					
ЮКО	1	1	1	1	4
г.Алматы	1		1		2
г.Нур-Султан	1		1		2
ВСЕГО:	12	8	6	1	27

В области среднего образования в номинации «Успешный менеджер школы 2017» были определены следующие руководители:

I место – Мигунова Татьяна Алексеевна (школа-лицей №16 г.Павлодар);

II место – Наметқұлов Мұхит Жанұзақұлы (Жамбылская область, Байзаковский район, школа-гимназия Сарыкемер);

II место – Алиакбарова Фатима Маметкалиевна (г.Алматы, школа-гимназия №148);

III место – Темирханова Акжаркын Мутиголлаевна (ЗКО, г.Уральск, школа-гимназия №44);

III место – Нугуманова Самал Ботаханқызы (г. Астана, школа-гимназия №58);

III место – Балташева Айнагуль Кыдырбаевна (Акмолинская область, г.Кокшетау, школа-гимназия №3);

III место – Толеубаева Гульжан Толеугазыевна (ВКО, г.Семей, СОШ №29).

Номинации «Менеджер-стратег» была присвоена Еспановой Гульжанар Медегалиевне (Алматинская область, г.Талдыкорган, школа-гимназия №14);

Номинация «Современный менеджер» - Левит Татьяна Борисевна (Костанайская область, Федоровский район, СШ №1 имени Димитрова);

Номинация «Современный менеджер» - Нурманова Куралай Шараубайқызы (Мангыстауская область, Мунайлинский район, СШ №10);

Номинация «Менеджер-исследователь» - Аскарова Мейркуль Отарбековна (ЮКО, СОШ №11 им. Б.Момышулы);

Номинация «Креативный менеджер» - Нуртазина Майра Бахытовна (г.Караганда, СОШ №30).

Номинацию «Успешный менеджер МКШ 2017» получили:

I место – Сарсенова Мадина Шералықызы (Малокомплектная школа им. М.Ауэзова, Жамбылская область);

II место – Бактыбаева Гульжан Мамашевна (Камышенская МКШ Бародулихинского района, ВКО);

III место – Тлеков Мереке Жолдыбаевич (МКШ «Восход» Теректинского района, ЗКО);

Номинация «Креативный менеджер» - Жусупов Ныгмет Муталыпович (Северная МКШ Иртышского района Павлодарской области);

Номинация «Менеджер-исследователь» - Көшекбай Мадина Көмекқызы (МКШ им.Курмангазы, ЮКО);

Номинация «Менеджер-стратег» - Ержанов Серикбай Максутханович (Никольская МКШ Буландинского района Акмолинской области);

Номинация «Smart-Менеджер» - Жантемиров Галымбек Казбекович (МКШ им. Ныгманова Актогайского района Павлодарской области);

Номинация «Современный менеджер» - Нусупбеков Екпин Немеребаевич (Шилисуская основная школа Кербулакского района Алматинской области);

В ходе мониторингового исследования были подробно изучены все представленные концепции управления, модели школ, а также их эффективность.

Эффективное управление - залог изменений, а внесение изменений – это прямой путь к нововведениям. Любое новшество является по своему отдельным миром, которое нужно правильно и эффективно познавать и внедрять у себя. Возможно, что не все нововведения найдут отклик у коллег или станут основой успешности. В этом и заключается задача руководителя: не уничтожая существующую модель школы, пополнить ее содержанием, соответствующее требованиям времени и эффективными инструментами для его внедрения.

По мнению многих руководителей, участвовавших в конкурсе, успешность школы заключается в том, чтобы не только попытаться добиться развития, но и мобилизовать целостную педагогическую среду на целенаправленную работу с преодолением намеченных рубежей и получить ее результат. (Рисунок 3.1.)

Реализация целей развития школы и получение результатов обучения



Рисунок 3.1

В этом рисунке система управления подразумевает профессиональный менеджмент, корпоративное управление и стратегический менеджмент, каждый из них имеет свои направления и ожидаемый результат.

В процессе управления школой больше всего трудностей при внедрении педагогических изменений в школе создает выбор эффективных и оптимальных путей мотивации, так как мотивация педагогов является залогом успешной реализации намеченных целей и задач менеджмента.

Здесь приведены отдельные модели системы управления школой. (рисунок 3.2 - 3.3)

Данная модель управления школой раскрывает стратегические цели, структуру и направления работы, которые предполагают совершенствование действующих механизмов управления и деятельности школы.

Эффективные пути управления школой можно рассматривать пошагово, когда каждый этап в менеджменте является важной основой и ступенькой к переходу к следующему этапу и показывает свой результат для достижения общей цели развития школы.



Рисунок 3.2

В современной модели успешного образования представлены этапы менеджмента, которые были представлены выше. Модель профессионального менеджмента предполагает в конечном результате формирование профессионализма и успешной педагогической среды. (Рисунок 3.3).



Рисунок 3.3

Следующим шагом в успешной модели управления является модель корпоративного управления, где показана структура управления и направления

деятельности. (Рисунок 3.4).



Рисунок 3.4

Третьим шагом в системе управления является стратегический менеджмент, который включает четыре вида управленческой деятельности: распределение ресурсов, адаптация к окружающей среде, внутренняя координация и организационное стратегическое планирование (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5

В результате эффективного менеджмента в образовании, в частности в

организации среднего образования ожидаемым результатом является модель школы. (Рисунок 3.6) Достижение такой модели реализуется в 3 этапа:

1 этап - Повышение профессиональной квалификации педагогов, поддержка самообразования обучающихся, формирование школьного сообщества и его системы работы.

2 этап - Формирование системы критериального оценивания, создание модели корпоративного управления и реализация идеи распределенного лидерства.

3 этап - Создание благоприятной среды для развития и саморазвития личности, устойчивая динамика качества преподавания и обучения.



Рисунок 3.6

Следующая модель успешной школы представляет собой совершенствование всего учебно-воспитательного процесса, тесное сотрудничество не только внутри коллектива, но также и с внешними сторонами: с родительской общественностью, внешними обучающими организациями, а также международное сотрудничество.

Из вышеизложенного следует сделать вывод, что система менеджмента в образовании полностью не раскрыта и требует определенных дополнений и изменений. Прежде всего в системе управления на первом месте стоит управление персоналом, его мотивация. Руководители организаций образования руководствуются в системе менеджмента принципами командно-административного управления, когда команда является первым и основным условием создания эффективной системы управления.

Деятельность региональных Советов директоров в целом направлена на повышение качества образования и развитие профессиональных компетентностей руководителей школ. В каждом регионе созданы Советы директоров общеобразовательных школ, но взаимосвязи и сотрудничества между Советами директоров не наблюдается. Поэтому и пропаганда управленческого опыта руководителей, также инновационного опыта организаций среднего образования через сотрудничество Советов директоров не проводится. Но вместе с тем, во всех регионах проводится обучение директоров через практические семинары, конференции, форумы. Большое внимание уделяется созданию кадрового резерва руководителей. Кадровая политика в организациях образования решается через ярмарки вакансий.

Пропаганда успешного опыта управления школой в республике наблюдается через проведение Республиканского конкурса «Табысты менеджер», который показал лучшие модели успешной школы и системы управления руководителей. Из опыта управления руководителей прослеживается, что в основе их менеджмента находятся такие направления работы как: профессиональный менеджмент, корпоративное управление, стратегический менеджмент.

Инновационная деятельность школы является основным условием успешности. В различных представленных выше моделях успешных школ рассматриваются эффективные формы организации учебно-воспитательного процесса, повышение профессиональной квалификации как педагогов, так и руководителей, устойчивая динамика качества преподавания и обучения.

Представленные модели предполагают тесное сотрудничество с внешними организациями, такими как обучающие, также неправительственные организации, а также международное сотрудничество.

Таким образом, все это приводит к одностороннему анализу и восприятию такого феномена как управление образовательной системой и как следствие, 1) растущее противоречие между массой эмпирических фактов в области управления и отставанием их теоретического и методологического осмысления; 2) механическое заимствование и перенос ряда положений и выводов теории и практики социального управления в теорию и практику управления образовательными системами; 3) попытки решать проблемы повышения эффективности управления учебно-воспитательным процессом, всей деятельностью учреждения образования без необходимого учета новых концепций управления, а также 4) необоснованный отказ от теорий современного менеджмента.

Следовательно, складывается парадоксальная ситуация: инновационная практика управления образовательными учреждениями опережает теорию управления образованием, накапливается банк прогрессивных моделей управления

образовательными учреждениями, лучшие из которых имеют структуру многофакторного и иерархизированного образца управления, в то время как эта сфера деятельности с позиции педагогической науки не стала объектом теоретического осмысления и разработки. Но необходимость научного разрешения этой проблемы и степень ее социальной востребованности выводит этот объект на передний край научных изысканий в педагогической науке.

Жантемиров Г., директор общеобразовательной школы Павлодарской области. «Я решил сотрудничать с другими школами, организациями дополнительного образования, поддерживать связь с родителями и высшими учебными заведениями, чтобы оказать максимальную поддержку учащимся в получении образования. В результате, за последние четыре года наши учащиеся активно участвовали в педагогической олимпиаде, каждый год завоевывали призовые места и выиграла образовательные гранты ректора» (Рисунок 3.7).

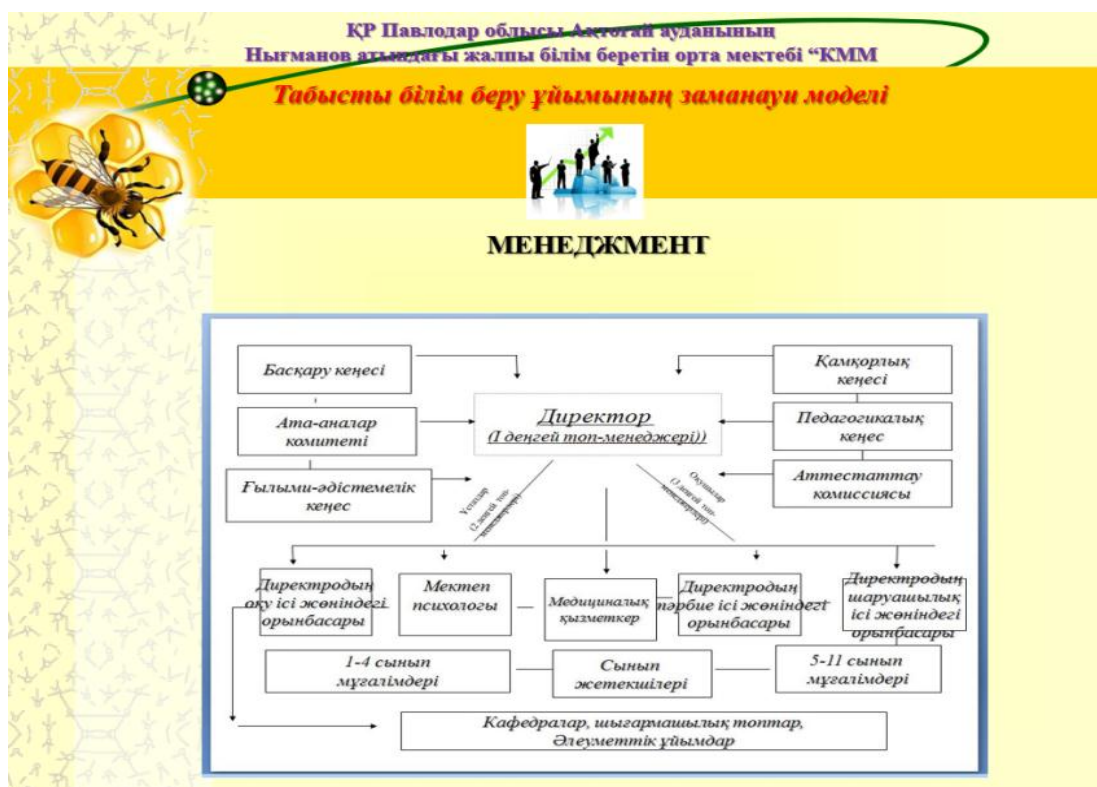


Рисунок 3.7

Проект Ешкенова, директора КГУ Каспанская средняя школа Кербулакского района, Алматинской области был представлен специальной формулой управления школой. «Если на оси X координационной системы расположить эффективное управление школой, т.е. цель-задачи, перспективный план развития и форму организации Совета, а оси Y – внутреннюю структура школы – педагогический коллектив, организации самоуправления, профсоюз, медицинская сестра, библиотечное дело, то считая головную точку координат-сердцем, рассмотрим ее как «школу». В 4-х частях образовавшейся плоскости я

разместил успешную работу на круговой диаграмме по четырем основным направлениям. На диаграмме в каждой части знаком «-» показаны изменения по направлениям, а знаком «+» показана новизна в выполнении работы».

Закономерности взаимоотношений между учителем и учеником. Перемены во взаимоотношениях между учителем и учеником, снижение приоритета учителя и переход его деятельности на направляющую роль. При этом, как я уже отмечал, перемены отмечены знаком «+», так как учащиеся могут самостоятельно организовывать свою деятельность по указанию учителя. Новизну в учебно-воспитательном процессе школы, изменения во взаимоотношениях между учителем и учеником хочу объяснить опираясь на основе закона «Взаимодействие точечных зарядов» французского ученого Ш. Кулона.

На основе данного взаимодействия моя работа дала следующие результаты:

- сформирована солидарная среда учителя и ученика;
- учениками освоены качественные знания;
- ученики могут самостоятельно организовать свою деятельность;
- повышена функциональная грамотность;
- получены положительные результаты работы.

В силу физической закономерности все одноименные заряды отталкиваются, а противоположно заряженные привлекаются. Так, учитель-обучающий, то есть он дает учащимся теоретические и практические знания, а ученик – обучающийся. При этом учитель имеет положительный «+» заряд, ученик отрицательный «-» заряд, и выполняется закон физического притяжения друг к другу.

Закономерность назначения наставников и обучающихся. В этом вопросе в нашей школе «-» изменилось отношение к предметным особенностям. Добавлено «+» - учет соответствия личностного поведения наставника и наставника. Новизна: казахский язык-математика, математика – начальная, начальная – информатика, английский язык – математика. В результате закрепление наставников и наставников школы осуществляется в новой форме.

Исследование подверженности изменениям. Если в работе появился знак «-» это является следствием отсутствия рефлексии, недостатка совместной работы. Знак «+» обозначает, что наша школа как ведущая школа, проводит совместную работу в рамках сетевого сообщества «Достык – 12» с другими школами-партнерами. Новизна-работа школьных тренеров «Рефлексия на практике», работа по исследованию урока и совместной исследовательской деятельности, проводится работа по определению уровня учащихся, проводится обратная связь через SWOT-анализ, подводятся итоги. Новое время - новое

направление. В этой работе знак « - » означает изменчивость, т.е. слабую последовательность, работу, ориентированную на числовые показатели. В нашей школе в рамках программы, которая осуществляется в соответствии с требованиями времени, проводятся работы по различным направлениям.

Знак «+» добавлен за работу в направлениях «Триединый язык», «Программа обновленного содержания образования», «Цифровизация», «Рухани жаңғыру», «Переход на латинский алфавит». В рамках обновленной программы в прошлом учебном году в начальном звене прошли обучение 1-2 классы, в основном звене - 5 и 7 классы, в этом году в начальном звене - 3 классы, в основном звене - 6 и 8 классы. В рамках программы «Цифровой Казахстан» учащиеся, родители, учителя посещают сайт «Күнделік.kz». В связи с этим по вышеуказанным вопросам проводятся не только разъяснительная работа с учащимися, но и разъяснительная работа с родителями, коучинги и семинары.

Инновационная система менеджмента в ГУ «Школа-лицей №2 отдела образования акимата города Костаная» позволяет на практике реализовать гуманистическую парадигму образования, ключевыми идеями которой являются:

1. ученик – это субъект деятельности; в учебном процессе ученик и учитель должны действовать совместно, быть партнерами;
2. педагогическое сотрудничество устанавливается между учителями, администрацией, учащимися, а также с семьей и окружающей социальной средой.
3. образ жизни школьного коллектива проявляется в формах содружества, соучастия, сопереживания, сотворчества, соуправления.

Управление образовательной средой соответствует всем требованиям, предъявляемым к современному школьному менеджменту:

- полный охват направлений работы (учебной – школа качества, предметные МО, школа информационной культуры, школа лицейского образования; методической – школа исследований, школа командного преподавания, школа менторства; школа профессионального обучения, воспитательной – школа воспитания);

- координация и взаимосвязь деятельности различных управленческих подразделений через сетевое сообщество;

- адаптивность управленческой модели к изменяющимся социально-экономическим условиям (создание новых школ, МО).

Принципы управления демократизации, многоуровневости, корпоративности, инноватики.

Модель управления содействует процессам профессионального развития, расширению поля профессионального сотрудничества, развитию лидерства

К числу нерешенных проблем системы менеджмента качества в образовании относят:

- подготовку кадров без учета потребностей рынка труда, требований общества и государства, что ведет к перепроизводству отдельных категорий специалистов;
- отсутствие единства в толковании таких ключевых терминов как «качество образования», «оценка качества образования» и др.;
- сохранение знаниевого подхода в обучении в ущерб современному компетентностному, который обеспечивает адекватный требованиям времени качество подготовки выпускников;
- отсутствие определенности в понимании предметной области, обеспечивающей качество образования, что обуславливает понимание качества образования как качество обучения или преподавания; или сведение оценки качества образования к оценке учебно-материальной базы, количественной достаточности педагогических кадров, программно-методического обеспечения учебного процесса и др.

Таким образом, изучение успешного опыта управления показывает, что в организациях образования реализуется модель, которая функционирует в рамках национальной системы образования, только расширяя его содержательное ядро путем введения дополнительных общеобразовательных услуг, вводя различные профилирующие подпрограммы обучения, что не представляет собой отражение целостной методологии и системы управления образовательной системой.

Целесообразность анализа и осмысления теорий «стратегического менеджмента», попытка их адаптации к управлению школой обусловлена

1) существующим разбросом в определении *конечного результата*, которым избирается и показатели инновационной деятельности, и качество образовательной продукции, и эффективность социально-сетевой структуры управления, и диверсифицированность образовательных услуг по обеспечению всех видов потребительского спроса и др.;

2) смешением целей стратегического планирования и управления образовательными системами с задачами краткосрочного и оперативного управления, что проявляется в отсутствии в системе управления ориентации на опережающее качество продукции, несформированности механизма оперативной адаптации систем к изменениям внешней среды;

3) необходимостью выбора адекватной поставленным целям концепции стратегического менеджмента, как модели развития и приведения в соответствие структуры организации со стратегическим планированием его развития.

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ ДЛЯ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИЙ СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Современная образовательная система в школе представляет собой сложный комплекс систем с множеством функций - обучающих, исследовательских, технологических, культурологических, коммуникационных, воспитательных и других функций, предполагающих наличие современного уровня управления сложными и открытыми системами. Несмотря на сложность внутреннего строения современной образовательной системы, ее успешное функционирование и развитие связано со стратегическим управлением школы, не исключая вопросы организационного, стратегически-прогнозного и интегративно-комплексного управления целостным объектом.

Главная задача системы образования Республики Казахстан - создание необходимых условий для получения образования, направленных на формирование, развитие и профессиональное становление личности на основе национальных и общечеловеческих ценностей, достижений науки и практики.

Приоритетами в стратегии развития казахстанской системы образования являются:

- создание условий для освоения образовательных программ;
- развитие творческих, духовных и физических возможностей личности, формирование прочных основ нравственности и здорового образа жизни, обогащение интеллекта путем создания условий для развития индивидуальности;
- воспитание гражданственности и патриотизма, любви к своей Родине, уважения к государственным символам, почитания народных традиций, нетерпимости к любым антиконституционным и антиобщественным проявлениям;
- формирование потребностей участвовать в общественно-политической, экономической и культурной жизни республики, осознанного отношения личности к своим правам и обязанностям;
- приобщение к достижениям мировой и отечественной культуры; изучение истории, обычаев и традиций казахского и других народов республики; овладение государственным, русским, иностранным языками;
- расширение автономности, самостоятельности организаций образования, демократизация и децентрализация управления образованием;
- внедрение новых технологий обучения, информатизация образования, выход на международные глобальные коммуникационные сети;
- подготовка квалифицированных рабочих и специалистов, конкурентоспособных на рынке труда, переподготовка и повышение их квалификации;

- переобучение и переподготовка высвобождаемых работников и незанятого населения;

- содействие эффективному развитию разнообразных и полифункциональных организаций образования.

Государственная образовательная стратегия требует создания организаций образования, способных реализовать вышеперечисленные направления. Поэтому в Республике Казахстан наряду с государственными учреждениями образования, создаются негосударственные (частные, организации образования общественных и религиозных объединений, зарегистрированных на территории РК) и международные организации образования, реализующие уровни образования, предусмотренные Законом об образовании Республики Казахстан.

Управление образовательными системами осуществляется на двух уровнях. Первый уровень управления позволяет на основе анализа накопленного опыта разрабатывать нормы и критерии нормального режима функционирования системы образования. Закрепление в правовых нормах новых целей и ценностей образования в Республике Казахстан, организационных и экономических основ функционирования образовательных учреждений, совершенствование государственного законодательства по образованию осуществляет Правительство Республики Казахстан и Парламент страны.

Второй уровень управления образовательными системами носит стратегический характер, определяя линию поведения системы управления на более или менее отдаленную перспективу. Она реализуется путем разработок нормативно-управляющих актов, государственных образовательных стандартов и т.д. и осуществляется Министерством образования и науки - центральным исполнительным органом Республики Казахстан в области образования.

Реализацию государственной политики в области образования на местах осуществляют местные исполнительные органы и местные органы управления образованием.

С помощью управления образовательными системами решаются две задачи: разделение функций между органами управления образованием разного уровня и их координация с целью достижения нужного результата.

Система управления организацией образования способна к перспективному устойчивому развитию и оперативному преобразованию в том случае, если ее сущность и логика развития определяется с учетом

- системной природы управления;
- деятельностного характера управления как открытой развивающейся системы, способной к постоянной адаптации к изменяющимся внешним условиям;
- обусловленности логики ее развития конкретно-историческими условиями.

Эти же факторы, являясь взаимосвязанными и взаимозависимыми, определяют возможность к саморазвитию образования и отражают его сущностные характеристики.

Для установления степени отражения системной природы управления в образовательной системе любого уровня, целесообразно выявить насколько определенные системологией признаки системности проявляются в системе управления образованием. Система характеризуется:

- целостностью, обеспечиваемой единством составляющих систему элементов;
- взаимозависимостью элементов как минимальных единиц системы с присущей каждому из них специфической функцией, обеспечивающих в совокупности функционирование системы;
- наличием определенных связей и отношений между элементами, обеспечивающих интегративность и целенаправленность системы;
- структурной завершенностью и взаимосвязью с другими системами.

Необходимо отметить и тот факт, что эволюция становления теории и практики «менеджмента» как системы всегда обуславливалась изменениями, происходившими во внешней среде, отражающимися на развитии производительных сил общества или на всей социально-экономической системе.

Следовательно, согласно современным требованиям к новым образовательным системам основным направлением в стратегическом управлении образованием является обеспечение

- 1) международно-стандартного качества образования;
- 2) конкурентоспособности образовательной продукции;
- 3) инновационности образовательной системы на основах интегрирующей взаимоадаптации национальной и международно-признанных моделей образования;
- 4) опережающей ориентированности на качественный уровень знаний.

При разработке унифицированной модели управления современной школой мы опирались на концепцию управления международной школы «Мирас». При определении социального требования необходимо изучить объективные факторы современного развития Казахстана в общемировой социально-экономической системе, которые определяют необходимость обеспечения системой образования отведенной ей миссии в общем ускоренном развитии страны. Определение вышеуказанных факторов предполагает решение организацией образования следующих задач:

- 1) реализации своих функций как одного из базовых стратегических ресурсов страны, обеспечивающего ускоренное развитие Казахстана;
- 2) обеспечение качества образования как конкурентоспособного образования, занимающего ведущее место в процессах формирования национальной конкурентоспособности;

3) обеспечение внедрения в стратегическое управление образовательными системами с целью построения конкурентоспособного образования.

Вместе с тем для определения концептуального базиса модели управления современной школой необходимо руководствоваться следующими установками:

1) система управления образованием в современных условиях должна быть способна к перспективному, устойчивому, динамичному развитию, оперативному преобразованию и коррекции с учетом динамики изменений требований к качеству образования;

2) управление организацией образования должно отвечать требованиям системности и процессности, открытости и динамичности развития; инновационности и адаптивности к изменяющимся условиям внешней среды.

Данные факторы являются взаимосвязанными и взаимозависимыми. Рассмотрение системности управления обуславливается необходимым требованием учета многофакторных проявлений управления как деятельности, находящейся в сложной структуре отношений, сформированных как внутри самой системы управления, так и в отношениях с внешним миром, с внешними системами и подсистемами, зависимыми от конкретных исторических условий.

В силу того, что современные требования к образованию ориентированы на обеспечение международно-стандартного качества образования правомерным является определение объектом управления школой – качество образования. Переориентация на приоритет целерезультативных показателей как определяющих эффективность образовательной системы, направленной на новый объект управления (качество образования). Система же управления образованием в этом случае определяется как интегративное управление скоординированной деятельностью субъектов образовательной системы на основе комплексной интеграции стратегического и операционного менеджмента, обеспечивающего должный качественный уровень образования.

Миссия менеджмента качества образования в рамках деятельности школы определяет ее интерпретацию как опережающее-прогнозное и стратегического объекта школьного управления, которое направлено на совершенствование качества образования и обеспечения социально-востребованного уровня образования, качество которого измеряется через систему целе-результативных координат.

Объективная необходимость адаптации учреждений образований к современным социальным запросам общества вызвала к жизни поиски переходных моделей образования, ориентированных на корректировку этими учреждениями своих моделей управления, содержания и организации в целях реализации современных требований к качеству образования. Появление

подобных школ как новых моделей организаций образования есть потребность общества.

Выбор целостной системы стратегического менеджмента в качестве основной модели управления современной школой, в которой качество образования является определяющим объектом интегративной образовательной системы, которая ориентирована на достижение прогнозируемого качества образовательной продукции. Под данными инновационной или предпринимательской деятельности подразумевается:

1) целевая и взаимосвязанная работа над инновационными и предпринимательскими проектами, обеспечивающими научно-прикладные пути инновационного развития школы, которые должны отразиться на формировании командно-сетевой структуры стратегического управления;

2) обеспечение инновационности, направленной на достижение высокого качества образования, где инструментом является постоянный мониторинг учебного процесса и развития личности обучаемого, выполняющего одновременно роль корректирующего и прогнозирующего механизма стратегического управления образованием.

Стратегический менеджмент направлен на решение следующих задач:

1) определение «стратегии» позволяет определить потенциал школы как многофакторного, поликомпонентного, интегративного явления опережающе-прогнозной направленности;

2) поиск конкурентных преимуществ школы, осмысливая логику конкуренции в современном обществе;

3) выявление внутренних механизмов, обеспечивающих конкурентоспособность выпускника школы;

4) учет внутренних и внешних факторов конкурентных преимуществ и многих других положений, активно используемых современными исследователями и практиками стратегического менеджмента.

В современной теории стратегического управления концепция стратегии стала прогнозной, поскольку сегодня от школы требуются опережающее создание и развитие уникальных ресурсов и способностей, являющихся основой ее конкурентных преимуществ. основополагающим правилом стратегического управления является ситуационный подход, который реализует принцип адаптивности организации. Его суть состоит в том, что все внутриорганизационные построения (культура организации, организационная структура, система планирования и т.д.) являются реакцией организации на соответствующие изменения во внешнем окружении и некоторые изменения во внутренней среде.

В этой связи основной задачей управления организацией становится поддержание равновесия на макроуровне, а также разработка и использование эффективных механизмов адаптации организации к меняющимся условиям окружающей среды.

Стратегическое управление – это процесс

- *установления долгосрочного направления развития организации;*
- *определения в соответствии с этим целей организации и модели управления для их реализации;*
- *подчинения целям достижения планируемых результатов всей системы организационной деятельности (оценка внешней среды, организационный менеджмент, управленческие решения, операционный менеджмент, контроль, коррекция деятельности и др.).*

Следовательно, стратегический менеджмент современной школы целесообразно разрабатывать, базируясь:

1) на синтезировании процессно-системных начал в управлении (стратегически-организационный менеджмент);

2) на обеспечении ориентации на конкуренцию и качество как стимулирующие открытия и инновации рычаги (менеджмент инноваций);

3) на самооценку собственного потенциала ресурсов с целью выхода на внешний международный рынок для обеспечения конкурентности и качества товаров и услуг (интернационализирующий менеджмент);

4) на исследовании стратегических возможностей, тенденций в изменении внешней и внутренней сред, на стратегическом выборе из альтернативных перспектив развития (стратегический мониторинг и маркетинг);

5) на прогностической оценке возможностей развития собственного предприятия в настоящих и предвосхищаемых условиях и формирование стратегии его развития (стратегическое планирование);

6) на обеспечении согласования организационной структуры с избранной стратегией, принятие решений по выбору оптимальных путей, инструментов, методов для достижения целей, вариантов реализации стратегии в случае изменения ситуационных условий и др. (оперативный менеджмент и программа реализации стратегии);

7) на постоянном контроле хода реализации стратегии, достижении промежуточных целей, анализе динамики и темпов развития, на функционально-операционной корректности и эффективности подсистем и др. с целью соотнесения стратегических предпосылок со стратегическим управлением (стратегический контролинг, корректирующая программа).

Представленный компонентный состав подсистем стратегического менеджмента современной школы подчинен основной, интегрирующей системе,

направленности на стратегически планируемый качественный результат, обеспечение которого сквозным пронизывает деятельность предприятия и осуществляется *менеджментом качества*, в то время как достижение этого результата через оперативное управление функционально-операционным взаимодействием всех звеньев и элементов системы обеспечивается *оперативным менеджментом*.

В разработанной модели управления современной школой (рисунок 4.1) стратегический менеджмент реализуется через оперативный менеджмент, предопределяется результатами анализа внешней среды (экономика, политика, международный рынок труда и образования, перспективные технологии, конкурентная среда, социально-культурные факторы и пр.). Происходит оценка собственных возможностей и определения тенденций во внешней и внутренних средах. Далее осуществляется стратегический выбор развития как прогнозно-планируемая перспектива (стратегический мониторинг) из альтернативных перспектив развития в образовании. Следовательно, стратегический менеджмент базируется на предварительно проведенном стратегическом мониторинге, предопределяющем целерезультативную направленность, реализация которой обеспечивается оперативным менеджментом, организующим выполнение программы реализации стратегии.



Рисунок 4.1

Стратегия, представленная как всесторонний комплексный прогнозно-ориентированный план достижения поставленных целей, базируется на

интеграции планов и деятельности по менеджменту следующих обязательных подсистем:

- педагогический менеджмент, объектом которого является учебно-воспитательный процесс;
- инновационный менеджмент, управляющий и организующий инновационную деятельность школы, обеспечивающий перспективное движение образовательной системы современной школы;
- менеджмент персонала, ответственный за формирование человеческих ресурсов (педагогический состав школы), адекватных стратегическим целям учреждения образования;
- менеджмент ресурсами, обеспечивающий современный уровень оснащения материально-технической и учебной ресурсной базы, ее адаптационное соответствие статусным и прогнозным стандартам и условиям;
- прогнозно-перспективный менеджмент, обеспечивающий сбор, обработку, оценку данных через стратегически-оперативный мониторинг и маркетинг и разрабатывающий на основе этих данных корректировку стратегии, тактику развития и деятельности учреждения образования.

Модель выпускника, следовательно, определяется в качественных показателях, соотносящихся с социальным заказом самого общества, закрепленных в стандартах национального образовательного качества в сочетании с международными стандартами, представляющими стандартизированный базис качества образования, что получает выражение в образовательной модели школы. На каждом уровне стратегически-оперативного менеджмента посредством прогнозно-диагностического контроллинга в определенные временные сроки проводится оценка и вырабатывается система корректировки стратегического плана школы. Менеджмент качества образования как объект этого управления не только пронизывает деятельность всех структурно-функциональных составляющих системы управления школой, но и подчиняет своему образцу качества и направляет управление на обеспечение этого уровня качества образования всей образовательной системы. Отмеченное генерализирующее, объектно-предметное соотношение менеджмента качества и системы управления современной школой требует

- разработки модели управления качеством образовательной системы;
- описания сущности качества образования как основной категории и объекта управления школой;
- определения характеристик единой системы мониторинга и оценки качества образования в условиях реальной конкурентной среды, представленной не оценкой количественных показателей, а степенью

удовлетворения актуального запроса потребителя на кадровые ресурсы, соответствующие требованиям времени.

Правомерным и современно-обоснованным является определение качества образования через уровень удовлетворенности потребителей кадровыми ресурсами, обеспеченности и наличия у выпускников требуемых потребителем характеристик, соответствия их ожиданиям потребителя. Соответственно, предлагается в «качестве образования» выделять

а) внешний аспект, т.е. качество результата образовательного процесса как соответствующего государственному стандарту и ожиданиям потребителя;

б) внутренний аспект, т.е. характеристики системы обеспечения этого качества, а именно: содержание образования; уровень подготовки педагогов; наличие востребованности у абитуриентов; материально-техническое обеспечение качества подготовки; используемые образовательные технологии и др.

Мониторинг выполняет метафункцию управления, которая позволяет координировать процессы менеджмента: контроль, планирование, мотивацию и организацию. Координация заключается в согласовании подсистем и призвана обеспечить обратную связь. Мониторинг должен организовываться с целью получения объективной достоверной информации о состоянии образования на уровне школы для управления качеством образования.

Эффективность мониторинга может быть обеспечена при соблюдении следующих условий: наличии четкой и слаженной организаций всех звеньев сбора, обработки и анализа информации; использовании мощной технической базы; привлечении высококвалифицированных кадров; наличии компетентного методического контроля за реализацией программы.

Сформулированная миссия служит:

- во-первых, средством представления школы во внешней среде и формирования ее имиджа, определяя, к чему стремится школа, в чьих интересах она действует и что для этого готова делать;

- во-вторых, средством интеграции коллектива школы, формирования командного духа, определяя смысл совместной деятельности и становясь основой для формирования организационной культуры школы.

Цели школы должны отражать социальный заказ и должны представлять собой некую сумму требований к результатам работы школы. Состав требований, как целевые ориентиры, как правило, закладываются как совокупность целеполагающих задач в стратегию организации образования.

Определение целей и миссии учреждения на основе стратегического мониторинга и маркетинга завершается разработкой стратегии школы.

В организационном менеджменте школы необходимо руководствоваться миссией, стратегией, генеральными целями, определяемые концепцией образования и управления образовательной системой, которую реализует школа.

- **Стратегический менеджмент** определяет административно-проектировочную деятельность и прогнозно-перспективное планирование, сегментированное на определенные временные периоды (по необходимости), обеспечивая прогнозные качество продукции с целью создания базы опережающих конкурентных преимуществ.

- Осуществление **оперативного менеджмента** проходит актуализацию ресурсной базы средствами горизонтального планирования, в ходе которого проводится выбор оптимальных путей и вариантов реализации стратегических целей школы. Оперативный менеджмент обеспечивает внутриорганизационную сбалансированность подсистем школы. Необходима четкая ориентация и опора на факторы, обуславливающие выбор модели менеджмента школы на основе данных стратегического и оперативного маркетинга.

Инновационный менеджмент в модели управления инновационно-адаптивной школы выполняет особую миссию – управление обеспечением перспективного и опережающе-динамического продвижения организации образования путем введения инноваций и постоянного совершенствования деятельности и управления школой, позволяющего добиваться конкурентных преимуществ и адекватного потребностям общества качества образования. Наиболее общепринятым пониманием «инновации» является объект, внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога. Соответственно, инновация характеризуется более высоким технологическим уровнем, новыми потребительскими качествами товара или услуги по сравнению с предыдущим продуктом.

Дидакты определяют педагогические инновации как специфическую форму передового опыта и отождествляют их с радикальными новшествами. Специфичность инноваций в системе образования, по их мнению, проявляется в том, что: инновации всегда содержат новое решение актуальной проблемы, использование инноваций приводит к качественно новым результатам, которые всегда связаны с изменением уровня интеллектуального и психического развития личности учащегося, внедрение инноваций вызывает качественные изменения других компонентов системы.

Менеджмент ресурсов в предлагаемой модели управления современной школой определяет и обеспечивает ресурсоемкость и ресурсоадекватность всей системы управления образовательной системой и системы управления

качеством образования. Являясь необходимым условием функционирования любого процесса, вида деятельности, ресурсы существенно определяют качество конечных результатов. Недостаточность ресурсов ограничивает возможность достижения требуемого уровня качества. В ресурсную базу, требующую адекватного стратегическим целям образования обеспеченности и качественно-технологического уровня, принято относить финансы, обслуживание, технико-коммуникационные средства, оборудование, учебно-материальную базу (учебную литературу, методически-информационную базу), достижения науки и практики, интеллектуальные ресурсы, в первую очередь, преподавательский кадровый ресурс.

Менеджмент персонала – это создание постоянно действующего механизма развития персонала, обеспечивающего внутриорганизационные процессы формирования кадрового потенциала, развития персонала вместе с развитием организации, в соответствии с выбранными целями и принципами корпоративной политики. Работа с персоналом - одно из направлений управленческой деятельности по приведению в соответствие стоящих перед организацией задач и организационно-кадровых ресурсов, необходимых для их выполнения. Кадровая работа, понимаемая как учетная деятельность, сменилась управлением персоналом - в полном смысле слова, управленческой деятельностью по сопоставлению и координации экономических, технологических, информационных, структурных процессов, идущих в организации и вне ее, с определенными кадровыми процессами - развитием персонала, формированием новых мотивационных сфер, профессионализацией, социализацией и т.д., в которые сотрудники включены как представители организации, члены социальных групп, граждане государства и, даже, межгосударственных союзов. Еще один подход к работе с персоналом (управление человеческими ресурсами) - это выведение кадровых процессов из оперативного и тактического рассмотрения на стратегический уровень и поднятие их на уровень корпоративного управления.

Таким образом, представленная модель управления современной школой отражает систему стратегически-оперативного управления современной образовательной системой, интегративный характер системы управления, который реализуется через взаимосвязанную подсистему управленческих структур, формирующих общую систему управления школой.

Образовательная система может работать в двух режимах: функционирования и развития. Соответственно, различают и виды управления образованием - в первом случае объектом оказываются учебно-воспитательные процессы и обеспечивающие их программно-методические, кадровые, материально-технические, нормативно-правовые условия, а целью -

эффективное использование имеющегося в образовательной системе потенциала, повышение его эффективности.

Для реализации и обеспечения управленческих функций - планирования, организации, руководства, контроля - создаются системы управления образованием. В рамках каждой из них возможно рассмотрение взаимосвязанных или относительно самостоятельных компонентов: человеческих, материальных, технических, информационных, нормативно-правовых и др.

Модель выпускника современной школы, которая является основным показателем качества и результата образования, показателем эффективности апробированного образца компетентностного образования выступает и как системообразующий фактор для регулирования качественными характеристиками компетентностного образования и его управления (миссия, цели, стратегия, содержание, методы, технологии, средства, формы контроля, оценки).

Исходя из концептуальных положений, определяющих стратегию, миссия современной школы должна определиться как совокупность долговременных целей, вытекающих из объективной оценки собственного потенциала, объективных условий и требований внешней среды. Для любой организации образования значимость сформулированной корректно «миссии» трудно переоценить, особенно в условиях конкурирующего образовательного рынка, ибо она является инструментом стратегического планирования и управления школой.

Хотя, миссия не является перспективным планом, т.е. документом, содержащим количественные показатели тех или иных видов деятельности, информационным материалом является анализ качественных закономерностей и тенденций, имеющих место в деятельности школы.

Средством универсального метода изучения состояния организации должен выступать

- SWOT-анализ,
- оценка собственного потенциала (анализ внутренней среды),
- детальный анализ основных категориальных показателей внешней среды.

Целями и задачами Школ являются:

– формирование творческой личности, обладающей прочными базовыми знаниями средней школы, а также практическими навыками и умениями необходимыми для реализации полученных знаний;

– создание новой модели среднего образования в Казахстане, интегрирующей в учебном процессе в соответствии с требованиями ГОСО и международных образовательных стандартов.

Предмет деятельности Школ:

- образовательная, развивающая и воспитательная деятельность на всех ступенях обучения - начальная, средняя и старшая ступени;
- научно-методическая и исследовательская деятельность;
- благотворительная и предпринимательская деятельность, вся прибыль от которой направляется только на осуществление целей деятельности Школ.

Стратегический план развития школ включает следующие рубрики: приоритетные направления развития школы; научно-методическая работа; учебно-воспитательная работа; организационно-кадровая работа; финансовое и материально-техническое обеспечение; прогнозируемые результаты.

Непосредственное руководство всеми направлениями деятельности школы предполагает:

- определение структуры школы, стратегии, целей и задач развития школы, планирование работы всех подразделений школы;
- разработка штатного расписания и утверждение его на заседании педагогического совета;
- разработка бюджета школы и утверждение его на заседании попечительского совета.

Директор несет ответственность за внедрение образовательных программ в соответствии с государственными стандартами, за качество обучения студентов, за уровень квалификации педагогов и сотрудников школы, соблюдение их прав и свобод.

В управленческой деятельности школы еще одной решающей составляющей организационного менеджмента должно выступать обеспечение адекватной целям и задачам образовательной среды.

Образовательная среда учебного заведения представляет собой систему деловых и межличностных взаимоотношений, выступающую условием и критерием развития человека в интеллектуальной, социальной и личностной сфере. Формирование образовательной среды школы как одного из определяющих факторов развития учащихся является традиционным и для отечественной педагогической практики.

Адекватной гуманистическим и развивающим личность ученика идеям считается такая образовательная среда, в которой представлено:

1) единство двух социально-психологических факторов: психологический климат школы и показатели солидарности коллектива в реализации образовательных целей:

2) образовательная среда может быть описана и через совокупность её функций, главными из которых считается методическое обеспечение развитие учащихся и их полноценный доступ к социальному миру;

3) образовательная среда может считаться адекватной современным требованиям, если она рассматривается как интегральная, результирующая с критериями определения развития человека в интеллектуальной, социально-профессиональной и личностных сферах.

При этом основным показателем благоприятности школьной среды считается высокий самоактуализирующий потенциал выпускников и их успешность в жизненном устройстве.

Создание благоприятности образовательной среды обеспечивается:

- 1) возможностями творческого саморазвития для обучающихся;
- 2) атмосферой созидания;
- 3) инновационностью педагогического процесса;
- 4) ощущением результативности образования;
- 5) качеством менеджмента персонала;
- 6) современным уровнем ресурсов;
- 7) способами социализации детей (курсы самопознания, проекты социально-экономической значимости и др.);
- 8) персонифицированием процессов приобретения знаний;
- 9) обеспечением их перевода на уровень компетенций;
- 10) структурой, содержанием и управлением учебными программами и др.

Менеджмент современной школы базируется на следующих *принципах*:

Принцип системности и принцип обеспечения единства в управлении обеспечивается целостность, взаимозависимость и взаимодействие всех звеньев управления, а также их подчиненность как системы единым требованиям в обеспечении цели.

Принцип демократичности и гуманности управления обеспечивает формирование корпоративного духа и активной работы коллектива, направленной на повышение престижа и результативного качества. Для обеспечения корпоративного духа в процессе управления персоналом используется коллегиальность в принятии решений (Педагогический совет). В рамках реализации данного принципа необходимы такие возможности:

- доступность для всех участников образовательного процесса возможности вовлечения в управленческие функции, общественные организации, которые координируют управленческую деятельность школ;

- создание условий для проявления личностных качеств персонала в предоставленных управленческих полномочиях и др.

Принцип оптимальности и эффективности управления реализуется в процессе контролинга эффективности управления, который измеряется квалитетически как суммарный показатель управления всеми направлениями

деятельности школы. Реализация этого принципа возможно при условии, если будет достигнуто:

- качество управленческой технологии;
- сочетание управленческого воздействия с наличием стимулирующих рычагов (моральных и материальных) для выполнения принятых решений;
- создание системы развития положительных мотивов и корпоративного духа;
- воспитание чувства персональной ответственности у персонала;
- наличие предвидения управленческих рисков и алгоритмов или механизмов их преодоления и ряд других индикаторов эффективности.

Принцип научности определяется в привлечении в деятельность школы представителей научного сообщества с целью научно-экспериментального поиска и творческого развития у всех участников образовательного процесса.

Принцип ресурсной и экономической целесообразности актуален в процессе своей образовательной, гуманитарной, культуросообразной и других видах деятельности.

Исходя из вышеизложенного, определены ***стратегические пути совершенствования управления школой:***

- Создание республиканского резерва управленческих кадров;
- Разработка единой системы повышения квалификации директоров организаций образования по вопросам менеджмента;
- Разработка комплекса мер по привлечению молодых кадров к руководящей деятельности в области среднего образования;
- Повышение роли совета директоров и укрепление института менторства;
- Обеспечение партнерских отношений с зарубежными организациями образования;
- Усиление модулей образовательных программ послевузовского образования (магистратура и докторантура) по вопросам менеджмента;
- Разработка и внедрение в педагогические специальности вузов программ подготовки по лидерству.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из приоритетов государственной образовательной политики выступает ориентирование на использование мирового опыта, позволяющего организационно-структурно интегрироваться в мировую систему образования, заимствуя передовые технологии менеджмента образовательного процесса, обеспечивающего его гибкость, диверсифицированную вариативность и приспособляемость к изменяющимся условиям и темпам социально-экономического развития страны.

Казахстанская система образования ориентирована на создание интеллектуально-образовательного потенциала страны и призвана выполнять стратегически-значимую миссию формирования личности качественно нового уровня, способной обеспечить конкурентоспособность национальной экономики.

В ходе данного проекта была поставлена задача: определить эффективные пути совершенствования управления организациями в области среднего образования и разработать методические рекомендации для руководящих кадров. Поставленные задачи были решены, а именно:

- Изучены психолого-педагогические исследования в области менеджмента и проанализирована нормативная правовая основа управления школой.
- Проведен мониторинг качественного состава руководителей организаций среднего образования (общеобразовательные, специализированные, вечерние школы) и определены тенденции.
- На основе опыта специальных конкурсов по менеджменту и обобщения деятельности директорского корпуса изучена практика управления 20 школ.
- Разработаны методические рекомендации по совершенствованию системы управления школой для руководящих кадров организаций среднего образования.

В целом управление должно быть направлено на создание и осуществление стратегии развития и обеспечения безопасного функционирования педагогической системы с учетом опыта международных школ. В современных условиях успешность организации образования зависит от эффективности управления, следовательно, от квалификации его руководителя.

Основные трудности, с которыми сталкивается руководитель образовательной организации в период современности, связаны с переходом к нормативному и подушевому финансированию, постепенному установлению

финансово-хозяйственной самостоятельности образовательных учреждений, усилением общественного сектора управления. В основе совершенствования менеджмента школы лежит предъявление новых и повышенных требований к профессиональной подготовке руководителя и организации его труда. Нормативно-правовая компетентность при осуществлении управления образовательным процессом, является основой управленческой компетентности, так как ее функциональная составляющая всегда будет подчинена нормативно-правовым аспектам деятельности, будь то организационно-управленческая деятельность, управление ресурсами, управление педагогами и обучающимися, управление информацией, управление деятельностью, управление качеством, управление материально-финансовой деятельностью.

Изучение психолого-педагогических исследований показало, что недостаточно исследованы процессы управления модернизацией всей педагогической системы. В условиях модернизации системы образования вопрос подготовки менеджеров образования очень актуален, так как результат и успехи образовательной организации зависят от руководителя. Руководитель образовательной организации должен быть не только хорошим педагогом, но также и хорошим управленцем. В работе приводятся факторы, которые определяют эффективность менеджмента школы.

Противоречие заключается в том, что, с одной стороны, происходит государственная регламентация функционирования системы образования, повышенным контролем полномочных органов, координирующих и управляющих всей системой образования, с другой – отсутствие профессиональных знаний в области менеджмента у руководителей школ.

В соответствии с законодательными документами руководитель организации среднего образования должен иметь:

- высшее (или послевузовское) педагогическое образование,
- стаж педагогической работы не менее 5 лет, в том числе стаж на руководящей должности не менее 1 года,
- наличие первой или высшей квалификационной категории и (или) наличие профессиональных компетенций: соответствие общим требованиям к квалификации педагога - эксперта, педагога - исследователя, педагога – мастера.

Однако по результатам 2018 года наблюдаются нарушения по вышеперечисленным критериям:

- **по специальным (коррекционным) школам, школам-интернатам (всего 94):** 1 (1,06%) директор школы имеет профессионально-техническое

образование, отсутствует педагогический стаж до 5 лет у 9%, прошли курсы по менеджменту всего 19%.

- **по вечерним школам (всего 64)** - все директора с высшим образованием, 98% директоров имеют педагогический стаж от 5 до 25 лет, первую или высшую квалификационную категорию не имеют 9 (14,05%) человек.

- **по специализированным школам** (всего 142) – все имеют высшее образование, не имеют высшую и первую категорию 33 (23,24%) руководителя, не имеют педагогического стажа до 5 лет 4 (2,82%) человека.

- **по общеобразовательным школам (всего 6042)** - не имеют высшего образования 10 (0,16%) директоров, не имеют высшую и первую категорию 82 (1,35%) руководителя, не имеют педагогического стажа до 5 лет 34 (0,56%) человека.

По результатам анализа успешного опыта управления были определены следующие проблемы:

- Проводится подготовка и переподготовка кадров без учета потребностей рынка труда, требований общества и государства, что ведет к перепроизводству отдельных категорий специалистов;

- В процессе обучения и воспитания сохраняется знаниевый подход в обучении в ущерб современному компетентностному, который обеспечивает адекватный требованиям времени качество подготовки выпускников;

- Отсутствует системное видение стратегии в управлении школы, что усложняет принятие управленческих решений – разработку стратегии, координирование и обеспечение человеческих и материальных ресурсов и др.

Стратегия, представленная как всесторонний комплексный прогноз-ориентированный план достижения поставленных целей, базируется на интеграции планов и деятельности по менеджменту следующих обязательных подсистем:

- педагогический менеджмент, объектом которого является учебно-воспитательный процесс;

- инновационный менеджмент, управляющий и организующий инновационную деятельность школы, обеспечивающий перспективное движение образовательной системы современной школы;

- менеджмент персонала, ответственный за формирование человеческих ресурсов (педагогический состав школы), адекватных стратегическим целям учреждения образования;

- менеджмент ресурсами, обеспечивающий современный уровень оснащения материально-технической и учебной ресурсной базы, ее адаптационное соответствие статусным и прогнозным стандартам и условиям;

- прогнозно-перспективный менеджмент, обеспечивающий сбор, обработку, оценку данных через стратегически-оперативный мониторинг и маркетинг и разрабатывающий на основе этих данных корректировку стратегии, тактику развития и деятельности учреждения образования.

Менеджмент современной школы базируется на следующих *принципах*:

Принцип системности и принцип обеспечения единства в управлении обеспечивается целостность, взаимозависимость и взаимодействие всех звеньев управления, а также их подчиненность как системы единым требованиям в обеспечении цели.

Принцип демократичности и гуманности управления обеспечивает формирование корпоративного духа и активной работы коллектива, направленной на повышение престижа и результативного качества. Для обеспечения корпоративного духа в процессе управления персоналом используется коллегиальность в принятии решений (Педагогический совет). В рамках реализации данного принципа необходимы такие возможности:

- доступность для всех участников образовательного процесса возможности вовлечения в управленческие функции, общественные организации, которые координируют управленческую деятельность школ;

- создание условий для проявления личностных качеств персонала в предоставленных управленческих полномочиях и др.

Принцип оптимальности и эффективности управления реализуется в процессе контроллинга эффективности управления, который измеряется квалитетически как суммарный показатель управления всеми направлениями деятельности школы. Реализация этого принципа возможно при условии, если будет достигнуто:

- качество управленческой технологии;
- сочетание управленческого воздействия с наличием стимулирующих рычагов (моральных и материальных) для выполнения принятых решений;
- создание системы развития положительных мотивов и корпоративного духа;
- воспитание чувства персональной ответственности у персонала;
- наличие предвидения управленческих рисков и алгоритмов или механизмов их преодоления и ряд других индикаторов эффективности.

Принцип научности определяется в привлечении в деятельность школы представителей научного сообщества с целью научно-экспериментального поиска и творческого развития у всех участников образовательного процесса.

Принцип ресурсной и экономической целесообразности актуален в процессе своей образовательной, гуманитарной, культуросообразной и других видах деятельности.

В разработанной модели управления современной школой стратегический менеджмент, реализуемый через оперативный менеджмент, предопределяется результатами анализа внешней среды (экономика, политика, международный рынок труда и образования, перспективные технологии, конкурентная среда, социально-культурные факторы и пр.), на основе обработки которых с оценкой собственных возможностей и определения тенденций во внешней и внутренних средах. Далее осуществляется стратегический выбор развития как прогнозно-планируемая перспектива (стратегический мониторинг) из альтернативных перспектив развития в образовании. Следовательно, стратегический менеджмент базируется на предварительно проведенном стратегическом мониторинге, предопределяющем целерезультативную направленность стратегии инновационно-адаптивной образовательной системы (стратегические цели, стратегическое планирование), реализация которой обеспечивается оперативным менеджментом, организующим выполнение программы реализации стратегии.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Качественный состав директоров специализированных школ за 2018 год

Область	Район	Всего	Образования, из них			имеют категорию				Педагогический стаж, из них							
			высшее и послеузовское	техническое и профессиональное	общее среднее	высшую	первую	вторую	без категории	до 2 лет	от 2 до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 до 15 лет	от 15 до 20 лет	от 20 до 25 лет	свыше 25 лет	прошли курсы менеджмента
РК	РК	142	142	0	0	98	11	0	33	3	1	11	25	18	13	71	34
Акмолинская область	Степногорск Г.А.	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
Акмолинская область	Целиноградский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Акмолинская область	Кокшетау Г.А.	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
Актюбинская область	Актобе Г.А.	5	5	0	0	3	0	0	2	0	0	0	2	0	0	3	1
Алматинская область	Карасайский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Алматинская область	Жамбылский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Алматинская область	Талгарский район	2	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1
Алматинская область	Енбекшиказахский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Алматинская область	Талдыкорган Г.А.	6	6	0	0	4	0	0	2	0	0	0	1	0	0	5	1
Атырауская область	Атырау Г.А.	7	7	0	0	6	0	0	1	0	0	1	0	0	2	4	0
Атырауская область	Жылыойский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Восточно-Казахстанская область	Усть-Каменогорск Г.А.	7	7	0	0	4	1	0	2	0	0	0	2	1	0	4	0
Восточно-Казахстанская область	Семей Г.А.	3	3	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2	0
г.Алматы	Медeusкий район	2	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1
г.Алматы	Ауэзовский район	4	4	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2
г.Алматы	Алатауский район	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
г.Алматы	Наурызбайский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
г.Алматы	Бостандыкский район	5	5	0	0	3	1	0	1	0	0	0	0	3	1	1	0
г.Алматы	Алмалинский район	8	8	0	0	6	1	0	1	0	0	1	1	0	2	4	3

г.Алматы	Турксибский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
г.Астана	район «Алматы»	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
г.Астана	район «Есиль»	6	6	0	0	3	0	0	3	1	0	1	1	0	0	3	5
г.Астана	район «Сарыарка»	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2
г.Шымкент	Абайский район	7	7	0	0	5	0	0	2	0	0	0	2	1	0	4	0
Жамбылская область	Тараз Г.А.	6	6	0	0	5	0	0	1	0	0	1	2	0	0	3	1
Западно-Казахстанская область	Уральск Г.А.	6	6	0	0	4	0	0	2	0	0	0	2	2	1	1	0
Карагандинская область	Караганда Г.А.	9	9	0	0	5	1	0	3	1	0	0	3	0	1	4	2
Карагандинская область	Жезказган Г.А.	2	2	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
Костанайская область	Костанай Г.А.	4	4	0	0	2	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1
Кызылординская область	Кызылорда Г.А.	4	4	0	0	2	0	0	2	0	0	0	1	1	0	2	1
Мангистауская область	Актау Г.А.	3	3	0	0	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	2
Мангистауская область	Тупкараганский район	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Павлодарская область	Павлодар Г.А.	10	10	0	0	7	1	0	2	0	0	1	3	0	2	4	3
Павлодарская область	Экибастуз Г.А.	3	3	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1
Павлодарская область	Аксу Г.А.	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Северо-Казахстанская область	Петропавловск Г.А.	5	5	0	0	3	0	0	2	1	0	1	1	1	0	1	1
Туркестанская область	Туркестан Г.А.	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
Туркестанская область	Шардаринский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Туркестанская область	Казыгуртский район	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Туркестанская область	Тюлькубасский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Туркестанская область	Кентау Г.А.	2	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
Туркестанская область	Жетисайский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Туркестанская область	Толембийский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Туркестанская область	Сарыагашский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0

Качественный состав директоров общеобразовательных школ за 2018 год

Область	Район	всего	образования, из них		имеют категорию				Педагогический стаж, из них							
			высшее и послевузовское	техническое и профессиональное	высшую	первую	вторую	без категории	до 2 лет	от 2 до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 до 15 лет	от 15 до 20 лет	от 20 до 25 лет	свыше 25 лет	прошли курсы по менеджменту
РК	РК	6 042	6 032	10	3 883	1 941	133	85	14	20	172	484	875	1 151	3 326	2 026
Акмолинская область	Целиноградский район	43	43	0	13	28	1	1	0	1	1	4	5	11	21	17
Акмолинская область	Жаркаинский район	20	20	0	3	17	0	0	0	0	2	0	4	5	9	11
Акмолинская область	Буландынский район	25	25	0	9	14	1	1	0	0	0	4	4	4	13	19
Акмолинская область	Астраханский район	26	25	1	7	15	3	1	1	1	1	2	4	3	14	10
Акмолинская область	Егиндыкольский район	9	9	0	4	3	2	0	0	0	0	0	2	3	4	7
Акмолинская область	Кокшетау Г.А.	23	23	0	19	3	1	0	0	0	0	4	4	2	13	7
Акмолинская область	Есильский район	27	27	0	5	19	3	0	0	0	1	3	0	3	20	11
Акмолинская область	Степногорск Г.А.	22	22	0	9	11	0	2	0	0	1	0	5	1	15	17
Акмолинская область	Аршальский район	21	21	0	11	9	0	1	0	0	1	3	5	4	8	9
Акмолинская область	район Биржан сал	24	24	0	9	15	0	0	0	0	0	4	5	5	10	10
Акмолинская область	Шортандинский район	24	24	0	6	17	0	1	0	0	0	2	5	3	14	9
Акмолинская область	Бурабайский район	38	37	1	13	20	1	4	1	0	2	1	7	7	20	25
Акмолинская область	Аккольский район	24	23	1	10	12	2	0	0	0	1	2	3	2	16	8
Акмолинская область	Атбасарский район	30	30	0	13	13	2	2	0	0	2	4	4	5	15	10
Акмолинская область	Жаксынский район	17	17	0	6	9	2	0	0	1	1	3	1	3	8	9
Акмолинская область	Коргалжынский район	13	13	0	6	7	0	0	0	0	0	1	1	2	9	1
Акмолинская область	Сандыктауский район	23	23	0	5	11	4	3	0	1	2	4	3	3	10	9
Акмолинская область	Зерендинский район	51	51	0	15	33	2	1	0	0	4	6	4	12	25	15
Акмолинская область	Ерейментауский район	24	24	0	12	11	1	0	0	1	0	2	3	4	14	16
Актюбинская область	Каргалинский район	13	13	0	4	8	0	1	0	0	0	1	0	0	12	1
Актюбинская область	Байганинский район	21	21	0	11	9	1	0	0	0	3	2	3	7	6	7

Актюбинская область	Иргизский район	17	17	0	10	7	0	0	0	0	0	4	5	3	5	0
Актюбинская область	Хромтауский район	17	17	0	8	9	0	0	0	0	1	2	4	1	9	2
Актюбинская область	Уилский район	19	19	0	7	11	1	0	0	0	3	0	7	2	7	6
Актюбинская область	Алгинский район	25	25	0	8	17	0	0	0	0	1	7	5	5	7	7
Актюбинская область	Мартукский район	26	26	0	11	13	1	1	0	0	1	5	9	4	7	6
Актюбинская область	Мугалжарский район	35	35	0	21	14	0	0	0	0	4	6	8	5	12	5
Актюбинская область	Шалкарский район	29	29	0	18	11	0	0	0	0	1	4	7	5	12	6
Актюбинская область	Актобе Г.А.	81	81	0	70	10	1	0	0	0	1	3	8	25	44	20
Актюбинская область	Айтекебийский район	25	25	0	12	10	2	1	0	0	0	2	5	11	7	4
Актюбинская область	Темирский район	24	24	0	13	10	1	0	0	0	1	0	2	9	12	7
Актюбинская область	Хобдинский район	24	24	0	10	13	0	1	0	0	2	4	4	5	9	4
Алматинская область	Жамбылский район	52	52	0	38	12	2	0	0	0	2	3	6	11	30	15
Алматинская область	Талгарский район	45	45	0	42	1	1	1	1	0	2	2	6	7	27	25
Алматинская область	Текели Г.А.	8	8	0	7	1	0	0	0	0	0	2	2	3	1	1
Алматинская область	Панфиловский район	44	44	0	35	9	0	0	0	0	0	0	7	4	33	7
Алматинская область	Уйгурский район	31	31	0	13	18	0	0	0	0	0	1	6	5	19	8
Алматинская область	Капчагай Г.А.	14	14	0	10	3	0	1	0	0	0	1	1	1	11	11
Алматинская область	Коксуский район	21	21	0	7	14	0	0	0	0	0	1	2	5	13	12
Алматинская область	Аксуский район	29	29	0	18	11	0	0	0	0	1	3	5	5	15	4
Алматинская область	Карасайский район	49	49	0	40	9	0	0	0	0	1	4	11	10	23	10
Алматинская область	Енбекшиказахский район	76	75	1	59	16	1	0	0	0	2	6	5	17	46	16
Алматинская область	Райымбекский район	17	17	0	10	7	0	0	0	0	0	1	1	3	12	5
Алматинская область	Каратальский район	22	22	0	14	8	0	0	0	0	1	4	2	4	11	4
Алматинская область	Ескельдинский район	24	24	0	22	2	0	0	0	0	0	3	5	4	12	6
Алматинская область	Кербулакский район	37	37	0	19	17	1	0	0	0	3	2	8	10	14	11
Алматинская область	Илийский район	41	41	0	31	10	0	0	0	0	0	5	2	8	26	10
Алматинская область	Саркандский район	24	24	0	19	4	1	0	0	0	0	2	1	3	18	10
Алматинская область	Талдыкорган Г.А.	26	26	0	24	1	1	0	0	0	0	1	4	2	19	11
Алматинская область	Алакольский район	42	42	0	35	7	0	0	0	0	0	4	3	5	30	10
Алматинская область	Балхашский район	17	17	0	12	5	0	0	0	0	0	2	3	1	11	4
Алматинская область	Кегенский район	23	23	0	12	10	1	0	0	0	0	0	2	5	16	12

Атырауская область	Махамбетский район	17	17	0	14	3	0	0	0	0	0	1	0	5	11	4
Атырауская область	Исатайский район	9	9	0	5	4	0	0	0	0	0	0	0	2	7	5
Атырауская область	Макатский район	9	9	0	8	1	0	0	0	0	0	1	1	0	7	4
Атырауская область	Атырау Г.А.	58	58	0	48	10	0	0	0	0	2	0	5	11	40	14
Атырауская область	Кзылкогинский район	12	12	0	8	2	1	1	0	0	0	0	3	3	6	3
Атырауская область	Индерский район	14	14	0	9	5	0	0	0	0	0	2	1	3	8	3
Атырауская область	Курмангазинский район	26	26	0	15	10	1	0	1	1	0	0	7	4	13	7
Атырауская область	Жылыойский район	20	20	0	13	6	1	0	0	0	0	2	2	4	12	10
Восточно-Казахстанская область	Катон-Карагайский район	32	32	0	25	6	1	0	0	0	0	2	4	3	23	6
Восточно-Казахстанская область	Абайский район	11	11	0	6	5	0	0	0	0	0	1	2	3	5	3
Восточно-Казахстанская область	Урджарский район	48	48	0	39	9	0	0	0	0	1	3	5	12	27	12
Восточно-Казахстанская область	Бескарагайский район	14	14	0	9	5	0	0	0	0	1	0	1	8	4	5
Восточно-Казахстанская область	Бородулихинский район	25	25	0	9	14	2	0	0	0	0	0	0	7	18	8
Восточно-Казахстанская область	Зайсанский район	23	23	0	10	13	0	0	0	0	0	2	5	3	13	9
Восточно-Казахстанская область	Зыряновский район	31	31	0	18	12	1	0	0	0	1	0	1	8	21	12
Восточно-Казахстанская область	Жарминский район	32	32	0	15	17	0	0	0	0	0	3	3	4	22	10
Восточно-Казахстанская область	Глубоковский район	28	28	0	18	10	0	0	0	0	0	3	4	7	14	14
Восточно-Казахстанская область	Усть-Каменогорск Г.А.	47	47	0	45	2	0	0	0	0	0	3	2	5	37	32
Восточно-Казахстанская область	Курчумский район	37	37	0	9	28	0	0	0	0	4	6	4	7	16	9
Восточно-Казахстанская область	Тарбагатайский район	37	37	0	21	16	0	0	0	0	0	3	4	7	23	9
Восточно-Казахстанская область	Курчатов Г.А.	4	4	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	2
Восточно-Казахстанская область	Аягозский район	34	34	0	32	2	0	0	0	0	0	0	3	10	21	12
Восточно-Казахстанская область	Кокпектинский район	32	32	0	19	12	1	0	0	0	3	3	2	4	20	17
Восточно-Казахстанская область	Шемонаихинский район	23	23	0	10	11	2	0	0	1	1	3	5	6	7	3
Восточно-Казахстанская область	Семей Г.А.	65	65	0	58	3	2	2	0	0	1	1	4	11	48	31
Восточно-Казахстанская область	Уланский район	28	27	1	14	13	0	1	0	0	2	3	5	4	14	8
Восточно-Казахстанская область	Риддер Г.А.	14	14	0	4	8	2	0	0	0	0	3	2	0	9	5
г.Алматы	Бостандыкский район	44	44	0	38	2	2	2	2	0	0	5	6	5	26	20
г.Алматы	Алмалинский район	33	33	0	29	1	1	2	0	1	0	1	3	5	23	8
г.Алматы	Медеуский район	35	35	0	29	3	0	3	2	0	0	5	4	8	16	8
г.Алматы	Жетысуский район	21	21	0	20	1	0	0	0	0	0	2	3	2	14	6
г.Алматы	Алатауский район	27	27	0	24	1	0	2	2	0	1	1	5	5	13	3
г.Алматы	Луэзовский район	39	39	0	35	1	1	2	1	0	1	1	1	7	28	16
г.Алматы	Наурызбайский район	14	14	0	11	2	0	1	0	0	1	0	1	4	8	3
г.Алматы	Турксибский район	27	27	0	24	2	0	1	0	0	0	0	6	3	18	7

г.Астана	район «Сарыарка»	28	28	0	24	2	0	2	1	0	0	0	3	2	22	19
г.Астана	район «Алматы»	31	31	0	28	3	0	0	0	1	0	1	1	5	23	16
г.Астана	район "Байқоңыр"	14	14	0	12	1	0	1	0	0	1	2	1	2	8	7
г.Астана	район «Есиль»	16	16	0	14	2	0	0	0	0	0	2	1	3	10	6
г.Шымкент	Каратауский район	30	30	0	29	1	0	0	0	0	0	0	7	5	18	4
г.Шымкент	Абайский район	39	39	0	37	2	0	0	0	1	0	1	3	9	25	7
г.Шымкент	Аль-Фарабийский район	22	22	0	20	2	0	0	0	0	1	0	4	5	12	5
г.Шымкент	Енбекшинский район	35	35	0	35	0	0	0	0	0	0	3	2	9	21	9
Жамбылская область	Шуский район	38	38	0	35	3	0	0	0	0	0	4	5	4	25	13
Жамбылская область	Сарысууский район	26	26	0	22	3	1	0	0	0	1	0	5	5	15	3
Жамбылская область	Жуалынский район	34	34	0	24	10	0	0	0	0	0	2	6	4	22	14
Жамбылская область	Кордайский район	45	45	0	29	16	0	0	0	0	3	2	3	10	27	28
Жамбылская область	район Т. Рыскулова	30	30	0	19	11	0	0	0	0	0	0	5	6	19	10
Жамбылская область	Байзакский район	37	37	0	26	11	0	0	0	0	2	2	8	6	19	12
Жамбылская область	Мойнкумский район	23	23	0	16	6	1	0	0	0	2	4	6	1	10	4
Жамбылская область	Таласский район	33	33	0	22	11	0	0	0	0	1	9	7	3	13	9
Жамбылская область	Тараз Г.А.	63	63	0	56	7	0	0	0	0	2	1	7	8	45	23
Жамбылская область	Меркенский район	30	30	0	23	7	0	0	0	0	0	7	1	9	13	9
Жамбылская область	Жамбылский район	27	27	0	19	7	1	0	0	0	0	1	2	8	16	12
Западно-Казахстанская область	Уральск Г.А.	52	52	0	29	19	3	1	0	0	2	1	3	15	31	38
Западно-Казахстанская область	Жангалинский район	14	14	0	10	3	1	0	0	0	0	1	6	4	3	4
Западно-Казахстанская область	Бокейординский район	17	17	0	5	10	1	1	0	0	0	3	4	3	7	4
Западно-Казахстанская область	Теректинский район	28	28	0	10	17	1	0	0	0	1	3	8	2	14	8
Западно-Казахстанская область	Бурлинский район	24	24	0	8	14	1	1	1	0	3	4	0	6	10	5
Западно-Казахстанская область	Зеленовский район	31	31	0	16	15	0	0	0	0	0	0	3	11	17	13
Западно-Казахстанская область	Сырымский район	16	16	0	6	10	0	0	0	0	1	0	3	5	7	1
Западно-Казахстанская область	Каратобинский район	17	17	0	5	12	0	0	0	0	0	4	2	4	7	1
Западно-Казахстанская область	Жанибекский район	11	11	0	6	5	0	0	0	0	2	0	1	5	3	3
Западно-Казахстанская область	Акжайкский район	34	34	0	12	22	0	0	0	0	0	4	7	6	17	6
Западно-Казахстанская область	Казталовский район	26	26	0	4	22	0	0	0	0	0	4	4	8	10	3
Западно-Казахстанская область	Чингирлауский район	13	13	0	2	11	0	0	0	0	3	2	3	1	4	5
Западно-Казахстанская область	Таскалинский район	13	13	0	6	7	0	0	0	0	0	0	1	4	8	3
Карагандинская область	Абайский район	30	30	0	19	10	1	0	0	0	1	1	4	8	16	28
Карагандинская область	Сатпаев Г.А.	15	15	0	15	0	0	0	0	0	0	1	0	4	10	9

Карагандинская область	Жанааркинский район	22	22	0	9	13	0	0	0	0	0	0	1	5	16	11
Карагандинская область	Балхаш Г.А.	16	16	0	13	2	1	0	0	0	0	2	0	2	12	13
Карагандинская область	Актогайский район	16	16	0	8	8	0	0	0	0	0	3	1	4	8	4
Карагандинская область	Шетский район	41	40	1	12	26	2	1	0	0	0	5	5	9	22	14
Карагандинская область	Темиртау Г.А.	30	30	0	25	3	0	2	0	1	1	5	4	5	14	21
Карагандинская область	Нуринский район	26	26	0	20	6	0	0	0	0	1	2	4	8	11	7
Карагандинская область	Бухар-Жырауский район	39	39	0	24	15	0	0	0	0	1	1	12	8	17	21
Карагандинская область	Улытауский район	14	14	0	6	8	0	0	0	2	0	0	5	2	5	3
Карагандинская область	Караганда Г.А.	80	80	0	68	12	0	0	0	0	0	2	19	16	43	36
Карагандинская область	Сарань Г.А.	8	8	0	6	1	1	0	0	0	0	0	1	1	6	6
Карагандинская область	Шахтинск Г.А.	12	12	0	8	3	0	1	0	0	0	0	2	3	7	11
Карагандинская область	Жезказган Г.А.	17	17	0	15	2	0	0	0	0	0	1	4	2	10	10
Карагандинская область	Осакаровский район	31	30	1	18	8	4	1	0	1	3	5	6	4	12	15
Карагандинская область	Приозерск Г.А.	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Карагандинская область	Каркаралинский район	35	35	0	15	17	1	2	0	0	2	4	3	5	21	15
Карагандинская область	Каражал Г.А.	7	7	0	6	1	0	0	0	0	0	1	0	2	4	2
Костанайская область	Джангельдинский район	19	19	0	11	6	2	0	0	1	1	1	3	7	6	5
Костанайская область	Костанайский район	34	34	0	21	11	2	0	0	0	1	5	8	5	15	15
Костанайская область	Мендыкаринский район	22	22	0	8	13	1	0	0	0	2	2	4	4	10	5
Костанайская область	Карасуский район	25	25	0	10	12	3	0	0	0	1	6	2	6	10	4
Костанайская область	Тарановский район	20	20	0	13	7	0	0	0	0	2	1	5	4	8	4
Костанайская область	Костанай Г.А.	36	36	0	27	8	0	1	0	0	0	5	3	7	21	16
Костанайская область	Федоровский район	17	17	0	4	10	1	2	0	0	3	2	4	2	6	6
Костанайская область	Денисовский район	21	21	0	10	11	0	0	0	0	1	1	3	2	14	10
Костанайская область	Камыстинский район	15	15	0	7	6	1	1	0	0	1	1	0	0	13	5
Костанайская область	Наурзумский район	10	10	0	4	6	0	0	0	0	0	1	2	0	7	1
Костанайская область	Карабалыкский район	15	15	0	4	9	0	2	0	0	0	3	0	7	5	9
Костанайская область	Лисаковск Г.А.	7	7	0	3	4	0	0	0	0	0	0	2	1	4	4
Костанайская область	Аркалык Г.А.	23	23	0	13	8	2	0	0	0	1	2	4	7	9	3
Костанайская область	Алтынсаринский район	16	16	0	6	8	1	1	0	0	0	3	3	3	7	6
Костанайская область	Аулиекольский район	27	27	0	27	0	0	0	0	0	1	4	3	3	16	10
Костанайская область	Амангельдинский район	14	13	1	10	4	0	0	0	1	1	0	2	2	8	8
Костанайская область	Узункольский район	16	16	0	7	6	3	0	0	0	0	1	1	3	11	6
Костанайская область	Житикаринский район	21	21	0	13	8	0	0	0	0	3	0	3	4	11	5
Костанайская область	Сарыкольский район	15	15	0	4	10	1	0	0	0	0	1	1	6	7	1
Костанайская область	Рудный Г.А.	18	18	0	16	1	0	1	0	0	0	0	4	6	8	8
Кызылординская область	Кызылорда Г.А.	54	54	0	49	4	0	1	0	0	0	3	5	11	35	21
Кызылординская область	Кармакшинский район	27	27	0	17	10	0	0	0	0	0	1	3	8	15	11
Кызылординская область	Чиилийский район	34	34	0	19	15	0	0	0	0	0	1	7	8	18	17

Кызылординская область	Байконыр Г.А.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Кызылординская область	Аральский район	44	44	0	22	22	0	0	0	0	1	7	8	7	21	16
Кызылординская область	Жалагашский район	18	18	0	14	4	0	0	0	0	3	1	6	8	7	
Кызылординская область	Жанакорганский район	40	40	0	13	27	0	0	0	1	6	6	7	20	20	
Кызылординская область	Сырдарьинский район	14	14	0	8	5	0	1	0	0	1	0	2	3	8	9
Кызылординская область	Казалинский район	33	33	0	19	14	0	0	0	0	1	7	8	17	9	
Мангистауская область	Мангистауский район	19	19	0	11	7	0	1	0	0	1	2	3	3	10	4
Мангистауская область	Ақтау Г.А.	23	23	0	18	3	1	1	0	0	1	1	2	3	16	6
Мангистауская область	Мунайлинский район	15	15	0	13	2	0	0	0	0	0	4	3	8	9	
Мангистауская область	Тупкараганский район	8	8	0	6	2	0	0	0	0	1	0	1	6	2	
Мангистауская область	Каракиянский район	15	14	1	10	3	2	0	0	0	1	1	3	3	7	3
Мангистауская область	Бейнеуский район	23	23	0	13	8	2	0	0	0	3	2	4	4	10	1
Мангистауская область	Жанаозен Г.А.	22	22	0	15	6	1	0	0	0	1	2	2	17	4	
Павлодарская область	Актогайский район	20	20	0	13	7	0	0	0	0	2	6	4	8	6	
Павлодарская область	Железинский район	29	29	0	11	18	0	0	0	1	3	8	5	12	10	
Павлодарская область	Павлодар Г.А.	38	38	0	36	2	0	0	0	1	0	10	10	17	17	
Павлодарская область	Экибастуз Г.А.	40	40	0	33	7	0	0	0	1	2	10	3	24	30	
Павлодарская область	Павлодарский район	18	18	0	11	7	0	0	0	0	2	3	2	11	8	
Павлодарская область	район Аккулы	22	22	0	12	10	0	0	0	0	1	6	6	9	6	
Павлодарская область	Иртышский район	26	26	0	17	9	0	0	0	0	1	12	4	9	6	
Павлодарская область	Щербактинский район	22	22	0	17	4	1	0	0	1	1	6	2	12	5	
Павлодарская область	Баянаульский район	22	22	0	19	3	0	0	0	0	2	6	6	8	5	
Павлодарская область	Майский район	13	13	0	9	3	0	1	0	0	1	0	2	3	7	4
Павлодарская область	район Теренкөл	25	25	0	14	10	1	0	0	1	1	3	7	13	9	
Павлодарская область	Аксу Г.А.	24	24	0	21	3	0	0	0	2	1	3	5	13	8	
Павлодарская область	Успенский район	18	18	0	9	6	1	2	0	0	3	1	3	4	7	8
Северо-Казахстанская область	Уалихановский район	22	22	0	10	11	1	0	0	1	3	3	3	3	9	0
Северо-Казахстанская область	Айыртауский район	35	35	0	16	13	3	3	0	0	2	2	5	2	24	20
Северо-Казахстанская область	Район Шал акына	26	26	0	21	4	0	1	0	0	1	2	2	2	19	4
Северо-Казахстанская область	Мамлютский район	14	14	0	7	5	2	0	0	0	3	4	1	4	2	3
Северо-Казахстанская область	Аккайынский район	18	18	0	9	6	1	2	0	0	0	0	1	1	16	5
Северо-Казахстанская область	Петропавловск Г.А.	33	33	0	27	2	3	1	0	0	0	1	3	5	24	14
Северо-Казахстанская область	Есильский район	22	22	0	10	11	1	0	0	0	1	5	2	3	11	9

Северо-Казахстанская область	Жамбылский район	27	26	1	17	8	1	1	0	0	1	5	4	1	16	7
Северо-Казахстанская область	Акжарский район	24	24	0	16	6	2	0	0	0	2	3	5	3	11	7
Северо-Казахстанская область	Тимирязевский район	13	13	0	7	6	0	0	0	0	1	0	1	2	9	8
Северо-Казахстанская область	Район Магжана Жумабаева	36	36	0	15	19	1	1	1	0	2	2	5	6	20	10
Северо-Казахстанская область	Район им.Габита Мусрепова	39	39	0	16	20	3	0	0	1	5	2	6	5	20	19
Северо-Казахстанская область	Тайыншинский район	48	48	0	25	22	1	0	0	0	0	5	10	9	24	26
Северо-Казахстанская область	Кызылжарский район	34	34	0	16	15	2	1	0	0	2	1	4	10	17	16
Туркестанская область	Жетисайский район	69	69	0	42	26	1	0	0	0	1	5	10	13	40	12
Туркестанская область	Толембийский район	57	57	0	47	9	0	1	0	1	0	7	6	16	27	7
Туркестанская область	Ордабасынский район	48	48	0	30	15	1	2	0	0	0	1	6	7	34	7
Туркестанская область	Сарыагашский район	67	67	0	53	12	2	0	0	1	2	2	11	14	37	9
Туркестанская область	Шардаринский район	27	27	0	23	4	0	0	0	0	1	0	3	7	16	5
Туркестанская область	Туркестан Г.А.	30	30	0	27	2	1	0	0	0	0	3	8	3	16	8
Туркестанская область	Казыгуртский район	60	60	0	45	14	1	0	0	0	1	8	10	11	30	16
Туркестанская область	Тюлькубасский район	46	46	0	28	17	1	0	0	0	1	5	8	10	22	8
Туркестанская область	Арысь Г.А.	31	31	0	21	8	0	2	0	0	1	5	4	5	16	6
Туркестанская область	Кентау Г.А.	55	55	0	49	6	0	0	0	0	0	3	6	9	37	18
Туркестанская область	Мактааральский район	54	54	0	33	19	1	1	0	0	1	5	7	11	30	11
Туркестанская область	Отрарский район	28	28	0	21	7	0	0	0	0	0	1	6	6	15	1
Туркестанская область	Сузакский район	33	33	0	24	9	0	0	0	0	0	1	4	7	21	8
Туркестанская область	Сайрамский район	65	65	0	53	12	0	0	0	0	0	5	11	17	32	13
Туркестанская область	Келесский район	48	48	0	24	24	0	0	0	0	1	7	6	7	27	8
Туркестанская область	район Байдибека	46	46	0	28	17	0	1	0	0	0	9	10	11	16	2

Качественный состав директоров вечерних школ за 2018 год

Область	Район	Общая численность директоров	из общей численности работников														
			имеют образование											имеют категорию			
			высшее и послевузовское	техническое и профессиональное	общее среднее	до 2 лет	от 2 до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 до 15 лет	от 15 до 20 лет	от 20 до 25 лет	свыше 25 лет	высшая категория	первая категория	вторая категория	без категории	
РК	РК	64	64	0	0	0	1	3	5	7	7	41	27	28	7	2	
Акмолинская область	Зерендинский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
Акмолинская область	Степногорск Г.А.	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	
Акмолинская область	Аршалынский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	
Акмолинская область	Шортандинский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	
Акмолинская область	Жаркаинский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	
Акмолинская область	Буландынский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	
Акмолинская область	Атбасарский район	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	
Актюбинская область	Актобе Г.А.	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	
Актюбинская область	Мугалжарский район	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	
Алматинская область	Илийский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	
Алматинская область	Талдыкорган Г.А.	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	
Алматинская область	Капчагай Г.А.	4	4	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	3	1	0	
Атырауская область	Атырау Г.А.	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	
Атырауская область	Курмангазинский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	
Восточно-Казахстанская область	Шемонаихинский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	
Восточно-Казахстанская область	Семей Г.А.	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	
Восточно-Казахстанская область	Жарминский район	2	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	0	0	
Восточно-Казахстанская область	Усть-Каменогорск Г.А.	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	
г.Астана	район «Сарыарка»	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	
г.Шымкент	Абайский район	3	3	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	0	0	
Жамбылская область	Шуский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	

Жамбылская область	Тараз Г.А.	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Жамбылская область	Меркенский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Западно-Казахстанская область	Бурлинский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Западно-Казахстанская область	Зеленовский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Западно-Казахстанская область	Уральск Г.А.	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Карагандинская область	Шахтинск Г.А.	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Карагандинская область	Жезказган Г.А.	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
Карагандинская область	Абайский район	3	3	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	2	1
Карагандинская область	Караганда Г.А.	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Костанайская область	Аулиекольский район	2	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0
Костанайская область	Костанай Г.А.	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0
Костанайская область	Житикаринский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Костанайская область	Рудный Г.А.	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Кызылординская область	Сырдарьинский район	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Кызылординская область	Казалинский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Кызылординская область	Кармакшинский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Кызылординская область	Чиилийский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Кызылординская область	Аральский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Кызылординская область	Жалагашский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Кызылординская область	Жанакорганский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Мангистауская область	Актау Г.А.	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Мангистауская область	Мунайлинский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Мангистауская область	Мангистауский район	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Павлодарская область	Павлодар Г.А.	2	2	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	0	0
Туркестанская область	Туркестан Г.А.	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
Туркестанская область	Тюлькубасский район	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Туркестанская область	Толембийский район	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0

Качественный состав директоров специальных (коррекционных) школ, школ-интернатов на 2018 год

№	Область	Район	всего	образования, из них			имеют категорию				педагогический стаж, из них							
				высшее и послерузовское	техническое и профессиональное	общее среднее	высшую	первую	вторую	без категории	до 2 лет	от 2 до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 до 15 лет	от 15 до 20 лет	от 20 до 25 лет	свыше 25 лет	прошли курсы менеджмента
	РК	РК	95	94	1	0	74	13	0	8	1	0	4	9	6	7	68	18
1	Акмолинская область	Кокшетау Г.А.	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
2	Акмолинская область	Атбасарский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
3	Актюбинская область	Актобе Г.А.	3	3	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1
4	Актюбинская область	Мартукский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
5	Алматинская область	Карасайский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
6	Алматинская область	Енбекшиказахский район	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
7	Алматинская область	Саркандский район	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
8	Алматинская область	Талдыкорган Г.А.	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
9	Алматинская область	Панфиловский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
10	Атырауская область	Махамбетский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
11	Атырауская область	Атырау Г.А.	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1
12	Восточно-Казахстанская область	Усть-Каменогорск Г.А.	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	1
13	Восточно-Казахстанская область	Риддер Г.А.	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
14	Восточно-Казахстанская область	Семей Г.А.	5	5	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3	3
15	Восточно-Казахстанская область	Зыряновский район	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1
16	г.Алматы	Ауэзовский район	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
17	г.Алматы	Бостандыкский район	4	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0
18	г.Алматы	Медеский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
19	г.Астана	район «Сарыарка»	4	3	1	0	2	0	0	2	1	0	1	1	0	0	1	2
20	г.Шымкент	Енбекшинский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0

21	г.Шымкент	Каратауский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
22	г.Шымкент	Абайский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
23	г.Шымкент	Аль-Фарабийский район	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
24	Жамбылская область	Таласский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
25	Жамбылская область	Тараз Г.А.	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1
26	Западно-Казахстанская область	Уральск Г.А.	3	3	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
27	Карагандинская область	Темиртау Г.А.	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
28	Карагандинская область	Караганда Г.А.	5	5	0	0	3	0	0	2	0	0	2	1	0	0	2	2
29	Карагандинская область	Сарань Г.А.	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
30	Карагандинская область	Шахтинск Г.А.	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
31	Карагандинская область	Балхаш Г.А.	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
32	Костанайская область	Рудный Г.А.	2	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0
33	Костанайская область	Аркалык Г.А.	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
34	Костанайская область	Костанай Г.А.	4	4	0	0	4	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0
35	Кызылординская область	Кызылорда Г.А.	2	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
36	Мангистауская область	Мунайлинский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
37	Мангистауская область	Жанаозен Г.А.	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
38	Мангистауская область	Актау Г.А.	2	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
39	Павлодарская область	Щербактинский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
40	Павлодарская область	Павлодар Г.А.	3	3	0	0	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0
41	Павлодарская область	Экибастуз Г.А.	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
42	Павлодарская область	район Теренкөл	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
43	Павлодарская область	Аксу Г.А.	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
44	Северо-Казахстанская область	Петропавловск Г.А.	3	3	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3	2
45	Северо-Казахстанская область	Район им. Г. Мусрепова	2	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0
46	Северо-Казахстанская область	Тайыншинский район	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
47	Северо-Казахстанская область	Кызылжарский район	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
48	Туркестанская область	Мактааральский район	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
49	Туркестанская область	Толебийский район	3	3	0	0	2	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0
50	Туркестанская область	Туркестан Г.А.	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1

Список используемой литературы

1. Сейтешев А.П. Трудовое воспитание и профориентация учащихся средствами внеклассной работы [Текст]. - Фрунзе : Мектеп, 1979. - 219 с.
2. Хан Н.Н. Педагогические требования к организации коллективной познавательной деятельности учащихся /Н.Н.Хан; М-во просвещения КазССР, Респ. учеб.-метод. каб. - Алма-Ата : Мектеп, 1986. - 38,[1] с.; 22 см.
3. Дуйсебек А.Т. Современные аспекты обновления содержания школьного образования// Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии: сб. ст. по матер. XXI междунар. науч.-практ. конф. Часть I. – Новосибирск: СибАК, 2012.
4. Ямбург Е.А. Школа для всех. - М. : Новая школа, 1996.
5. Хомерики О.Г. В поисках новой модели внутришкольного контроля / О.Г. Хомерики // Проектирование систем внутришкольного управления: Пособие для руководителей образовательных учреждений и территориальных образовательных систем /Под ред. А.М. Моисеева. – М.: Педагогическое общество России, 2001. – С. 137-185.
6. Сенько Ю.В., Гуманитарные основы педагогического образования: учеб. пособие / Ю. В. Сенько ; Рос. акад. образования, МПСУ. - М. : [Изд-во МПСУ], 2015. - 252 с.
7. Харламов И.Ф., Педагогика: Учеб. пособие. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.:Гардарики, 2003 - 519 с.
8. Смирнов С.А. Понятие образования //Содержание образования и методы обучения. Тезисы докладов и сообщений к советско-датской конференции. Новосибирск. НГПИ, 1992..
9. Адильгазинов Г.З.,О системном подходе к управлению педагогическим процессом /Г.З.Адильгазинов //Университеттік білімді басқару: проблемалары мен болашағы = Управление университетским образованием: проблемы и перспективы : материалы междунар. научнопракт. конф. - Усть-Каменогорск: Изд-во ВКГУ, 2002. - Ч. 1. - С. 7-11.
10. Зюзюкина Н.Ю., Основы педагогического менеджмента в условиях частной общеобразовательной школы [Текст] : автореферат дис. . канд. пед. наук : 13.00.01 : защищена 21.12.2005 / Каз. нац. пед. ун-т им. Абая. - Алматы, 2005. - 27 с. - Библиогр.: с. 23 . -
11. Лебедева Н.А. Білім берудегі менеджмент-Алматы 1998ж
12. Лукпанов Г.Л., Внедрение науки как основа развития современной школы [Текст]: учеб. пособие / Алматы: Респ. изд. каб. Каз. акад. образования им. И. Алтынсарина, 2000.
13. Шамов Т.И., Менеджмент в управлении школой: учеб. пособие для слуш. сист. ППК организаторов образования/ М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1995.
14. Конаржевский Ю.А., Менеджмент и внутришкольное управление М.: Педагогический поиск, 2000. — 222 с.

15. Поташник М.М. Управление качеством образования Практикоориентированная монография и методическое пособие. — М.: Педагогическое общество России, 2000. — 448 с.
16. Лазарев В.С., Управление инновациями в школе /В.С.Лазарев. – М.: Центр педагогического образования. – 2008. – 352 с.
17. Третьяков П.И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента Москва: Новая школа, 1997 - 288 с.
18. Умирбекова Ж.Б. Организационно-педагогические основы менеджмента в образовании в условиях глобализации современного общества: автореф. д.пед.н.: 13.00.01. - Атырау, 2010. - 24 с.
19. Хмель Н.Д. Информация и управленческие отношения в педагогическом процессе общеобразовательной школы [Текст] : учебное пособие / Н.Д.Хмель. - Алма-Ата : ГПИ, 1987. - 67 с. - 00.50 р.
20. Хайруллин Г.Т. Педагогика общеобразовательной школы: учебное пособие /Г.Т.Хайруллин,— 2-е испр. изд. . - Астана :
21. Жусупова К.А., Теоретические основы совершенствования системы управления техническим вузом в современных условиях - Алматы, 2006.
22. Жангисина Г.Д. О проблемах в среднем образовании в РК. Поиск, №3(1), с.275-277, 2013 г.
23. Аникеева Н.П., Психологический климат в коллективе / Н. П. Аникеева. — М., 1989.
24. Баймолдаев Т.М. Педагогический менеджмент и современное управление школы. – А., 2001.
25. Бойделл Т., Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя: Пер. с англ.- М.: ИНФРА-М-Премьер, 2002.
26. Болтышев Ю.П., Сетевое планирование в школе : из опыта работы / Болтышев Ю.П. - М. : Просвещение, 1980. ББК 74.214
27. Вульфсон Б.Л., «Модернизация содержания общего образования: компаративистский контекст» Отечественная и зарубежная педагогика. — 2013.
28. Джурицкий А.Н., История педагогики: Учеб. пособие для студ. Педвузов. - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000.
29. Митина В.М., Психология труда и профессионального развития учителя М., Академия, 2004
30. Малькова З.А., Педагогика в поисках модели школы нового поколения // Известия Российской академии образования. - 2001. - N 1. - С. 23-34
31. Воскресенская Н.М., Право и справедливость как базовые концепты правового образования [Текст] /Н.М.Воскресенская //Право в школе. - 2009. - N 2. - С. 10-17
32. Столяренко А.М. Психология и педагогика 3-е изд. — М.: Юнити-Дана, 2010.
33. Кусаинов А.К. Педагогическая компаративистика в действии. Качество образования в мире и в Казахстане: монография. - Алматы, 2013. - 196 с
34. Белканов Н. Российское образование, поиски себя в контексте глобализма //Alma Mater (Вестник высшей школы). 2001, № 1. С. 25-30.

35. Абишев Н.А., Модель взаимодействия педагогических коллективов школ инновационного типа и органов управления образованием в реформировании современной школы Казахстана//Білім берудегі менеджмент =Менеджмент в образовании 2001
36. Альмухамбетов Б.А. Роль системы повышения квалификации в реализации нового содержания образования Білім беру мекемесі басшыларының анықтамалығы - Спр. руководителя образоват. Учреждения, 2007.
37. Джадрина М.Ж. Результаты образования: традиции и новые тенденции Творческая педагогика. — 2003.
38. Жумабекова Р.М., Методологическое управление. Учебное пособие. - Астана 2015. – 13 б.
39. Караев Ж.А., Портфолио учебных достижений учащихся как средство повышения качества обучения Білім=Образование. - 2008. - № 1. - С. 79-82.
40. Кобдикова Ж.У., Необходимые и достаточные условия эффективного управления качеством обучения [Текст] / Кобдикова Ж.У.//Білім беру мекемесі басшыларының анықтамалығы=Спр. руководителя образоват. учреждения. - 2009.
41. Кулибаева Д.Н. Методологические основы управления профессионально-ориентированной образовательной системой школ международного типа [Текст] : автореферат дис. . д-р пед. наук : Алматы : МаХіта, 2007.
42. Конституция Республики Казахстан от 30 августа 1995 года,
43. Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года,
44. Бюджетный кодекс Республики Казахстан от 4 декабря 2008 года,
45. Кодекс Республики Казахстан от 26 декабря 2011 года "О браке (супружестве) и семье",
46. Закон Республики Казахстан от 27 июля 2007 года "Об образовании",
47. Закон Республики Казахстан от 18 ноября 2015 года "О противодействии коррупции",
48. Закон Республики Казахстан от 4 декабря 2015 года "О государственных закупках",
49. Закон Республики Казахстан от 24 апреля 2010 года "О профилактике правонарушений",
50. Закон Республики Казахстан от 11 октября 2011 года "О религиозной деятельности и религиозных объединениях",
51. Закон Республики Казахстан от 11 июля 2002 года "О социальной и медико-педагогической коррекционной поддержке детей с ограниченными возможностями»
52. Васильев Ю. В. Педагогическое управление в школе: методология, теория, практика. М., Педагогика.- 1990 – 139 с.

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
Введение	93
1 Нормативное правовое сопровождение процесса управления школой.....	95
2 Качественный состав руководителей организаций среднего образования.....	102
3 Успешные практики управления школой.....	132
4 Методические рекомендации по совершенствованию системы управления школой для руководящих кадров организаций среднего образования.....	149
Заключение.....	164
Приложение.....	169
Список используемой литературы.....	182

**Орта білім беру ұйымдарының басшы кадрлары үшін
мектепті басқару жүйесін жетілдіру бойынша
Әдістемелік ұсынымдар**

**Методические рекомендации
для руководящих кадров организаций среднего образования
по совершенствованию системы управления школой**

Басуға 18.09.2019 ж. қол қойылды. Пішімі 60×84 1/16.
Қағазы офсеттік. Офсеттік басылыс.
Қаріп түрі «Times New Roman». Шартты баспа табағы 11

Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігі
«Бі. Алтынсарин атындағы Ұлттық білім академиясы» РМҚК
010000, Нұр-Сұлтан қ., Мәңгілік Ел 8, «Алтын Орда» БО, 15-қабат

Подписано в печать 18.09.2019 г. Формат 60×84 1/16.
Бумага офсетная. Офсетное издание.
Тип шрифта «Times New Roman». Усл.печ.л. 11.

Министерство образования и науки Республики Казахстан.
РГКП «Национальная академия образования им. И. Алтынсарина»
010000, г. Нур-Султан, пр. Мәңгілік Ел, 8, БЦ «Алтын Орда», 15 этаж