

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ  
БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ

Қ. И. Сәтбаев атындағы  
Қазақ ұлттық техникалық зерттеу университеті

Ш.Қ. Наурызбаева

**КӘСІПТІК ОҚЫТУ ЖҮЙЕСІНДЕГІ  
ПЕДАГОГИКАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ**

Университеттің Ғылыми-әдістемелік кеңесі  
оқу құралы ретінде ұсынған

Алматы 2016

ӘОЖ 37.014.542

Н 28

**Пікір жазғандар:**

*Сатыбалдиев О.С.*, пед. ғыл. докторы, профессор,

Қ.И. Сәтбаев атындағы ҚазҰТЗУ;

*Масырова Р.Р.*, пед. ғыл. докторы, профессор, ЕТУ;

*Метербаева К.М.*, пед.ғыл.кандидаты, доцент,

Абай атындағы ҚазҰПУ.

Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігінің  
2016 жылғы басылым жоспары бойынша басылды.

**Наурызбаева Ш.Қ.**

**Н 28** Кәсіптік оқыту жүйесіндегі педагогикалық менеджмент: Оқу құралы / *Ш.Қ. Наурызбаева.* – Алматы: ҚазҰТЗУ, 2016, – 131 б.  
Сурет – 5. Кесте – 3. Библиогр. тізім – 23 атау.  
ISBN 978-601-228-999-2

*Берілген оқу құралының негізгі мақсаты педагогикалық менеджментті оқытудың теориялық және әдістемелік аспектілерін баяндау болып табылады.*

*Оқу құралында менеджменттің қалыптасу және даму кезеңдері, басқару ісінің ғылыми ережелері мен заңдылықтары, функциялары, принциптері мен әдістері баяндалған. Сонымен қатар, педагогикалық менеджментте білім беру сапасын басқару мен ақпараттық қамтамасыз ету қажеттіліктері және нарықтық экономика жағдайындағы оқу орындарының стратегиясы қарастырылған.*

*Оқу құралы кәсіптік оқыту мамандықтарының студенттеріне арналған.*

ӘОЖ 37.014.542

ISBN 978-601-228-999-2

© Ш.Қ. Наурызбаева, 2016

© ҚазҰТЗУ, 2016

## КІРІСПЕ

Қазақстан Республикасында білім беруді дамытудың 2011-2020 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасында білім берудегі менеджментті жетілдіру, оның ішінде корпоративтік басқару принциптерін енгізу, білім беруде мемлекеттік-жеке әріптестік жүйесін қалыптастыру; білім беруді дамытудың мониторинг жүйесін жетілдіру, оның ішінде халықаралық талаптарды ескере отырып, ұлттық білім статистикасын құру міндеттері атап көрсетілген.

Қазіргі таңда менеджмент басқару туралы ғылым мен өнер ретінде табысты еңбек етіп отырған кез келген ұйым үшін аса маңызды. Білім беру саласы да бұдан шетте қала алмайды, себебі қазіргі нарықтық және бәсекелестік жағдайда білім беру мекемелерін басқару ісіне ғылыми негізделген сипат беру қажеттігі туындап отыр.

«Кәсіптік оқыту жүйесіндегі педагогикалық менеджмент» пәні студенттер бойында ғылыми-педагогикалық, басқаруды қалыптастыруға, оларда кәсіби білім беру жүйесіндегі басқару міндеттерін шығармашылық тұрғыдан шешуді дамытуға, педагогикалық менеджмент жүйесіндегі тұлға мен ұжымның рөлі туралы білімдерді қалыптастыруға бағытталған.

Пәннің теориясын меңгеру барысында студенттер бойында педагогикалық менеджмент саласына қажетті төмендегі біліктіліктердің қалыптасуына көмектеседі:

- білім беру мекемелерінің қызметін қойылған мақсатқа жетуге;
- білім беру мекемелерінің жұмысын жоспарлауға, ұйымдастыруға және оның орындалу сапасына талдау жасауға;
- басқару шешімдерін тиімді қабылдауға;
- жаңа ақпараттық технологияларды, кәсіби білім беру жүйесі қызметкерлерінің жұмысын озық педагогикалық және ғылыми тұрғыдан ұйымдастыруға;

– басқару тәжірибелерін жинақтауға және ендіруге бағдарлайды.

«Кәсіптік оқыту жүйесіндегі менеджмент» пәнін оқыту мақсаты – кәсіптік оқытуда болашақ ұстаздардың педагогикалық менеджмент жүйесінде жұмысқа дайындығын қалыптастыру болғандықтан, осы пәнді оқытуда мынадай міндеттер қойылған: студенттерді кәсіби білім беру жүйесінде педагогикалық менеджменттің ғылыми-теориялық негіздерімен таныстыру және олардың негізінде кәсіби білім беру мекемелерінде оқу-тәрбие үрдісін ұйымдастыру мен басқару икемділіктерін, дағдыларын қалыптастыру. Осы пәнді оқу студенттерге кәсіби білім беру жүйесінде педагогикалық менеджменттің құрылымы мен мазмұны, педагогикалық менеджменттің қағидалары, қызметі және әдістері, білім беру мекемелерінің басшыларының басқару қызметін жүйелілік тұрғысы негізінде ғылыми ұйымдастыру, басқару шешімдерін қабылдаудың үрдісі мен технологиялары, білім беру жүйесін ғылыми-әдістемелік қамтамасыз ету, кәсіби білім беру мекемелерінің материалдық-техникалық базасын басқару туралы білімдерді қалыптастыруға, білім беру жүйесіндегі сапа менеджмент жүйесін және педагогикалық менеджментті ақпараттық қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Оқу құралын дайындағанда автор оқу жоспарын және пәннің типтік бағдарламасын басшылыққа алып, көптеген әдебиеттер пайдаланды.

Бұл оқу құралы студенттердің педагогикалық менеджмент саласындағы тәжірибелері мен озық ойларын терең зерделеуге көмегін тигізеді; алған білімдерін басқару ісінде тиімді қолдануға үйретеді; білікті мамандарды қалыптастырудың негізін құрайтын ұғымдармен таныстырады.

Ұсынылып отырған оқу құралының мазмұны студенттерге теориялық білімдерді өз бетінше оқып-үйренуге және бекітуге мүмкіндік береді.

## **1. МЕНЕДЖМЕНТТІҢ МАҢЫЗЫ, ОНЫҢ БІЛІМ БЕРУ ЖҮЙЕСІНДЕГІ РӨЛІ МЕН ОРНЫ**

### **1.1. Менеджмент ұғымы, оның қалыптасу және даму тарихы**

Менеджмент (ағылшынша manage – басқару, меңгеру, ұйымдастыру) – ұйымда немесе кәсіпорында жұмыс істейтін адамдардың еңбегін басқара отырып, алға қойған мақсатқа жетуді ұйымдастыра білу, әлеуметтік, оның ішінде білім беру үрдістерін басқару принциптері, әдістері, құралдары мен нысандарының жиынтығы. «**Менеджмент**» ұғымының мәні мен мазмұны «басқару» түсінігіне ұқсас. Сонымен қатар менеджмент жоспарлау, ұйымдастыру, үйлестіру, бақылау, ынталандыру сияқты қызметтерді атқарады. Ғылыми менеджменттің негізін салушы белгілі ағылшын ғалымы Фредрик Уинстоу Тэйлор (1856 – 1915). Оның еңбекті ұйымдастыру және өндірісті басқару жүйесі алғаш рет АҚШ-та XIX ғасыр мен XX ғасыр тоғысында кең пайдаланыла бастады [2]. Тейлордың пікірінше тиімді ғылыми басқару ұдайы бақылау, тәжірибе жасау және ой-саналық, топшылау арқылы анықталған көрсеткіштер көмегімен бизнесті жандандыратын қызмет саласы болып саналады.

К. Маркс басқару ісіне қатысты былай деп жазған: «... Жеке орындаудағы скрипкашы ешкімнің сүйемелдеуінсіз өзі-ақ ойнай алады, ал оркестрге дирижер керек».

Ф. Энгельс еңбек құралдарын басқаруға «заттарды басқару» деген анықтама берген:

– тірі организмдерді (биологиялық жүйелердегі) басқару процестері;

– қоғамдағы (әлеуметтік жүйедегі) басқару процестері.

«Техникалық жүйелердегі басқару дегеніміз» – адамның көрінеу қатысуынсыз өлі табиғатты (станоктармен механизмдермен) басқару. Бұл жүйелермен техникалық ғылымдар айналысады.

«Биологиялық жүйелерді басқару» – тірі табиғаттағы, биологиялық дүниедегі басқару. Ол басқару процесіне

философиялық сипат береді. Басқарудың бұл саласы – жаратылыстану ғылымы зерттейтін тақырып.

«Әлеуметтік (қоғамдық) жүйелерді басқару дегеніміз» – шын мәнінде келгенде адамдарды басқару. Қоғамның ең басты «өндіргіш күші» ретінде адамдар табиғат пен қоғам заңдарын танып, оларды материалдық игіліктерді өндіру мен тұтыну процесінде пайдаланады.

Француз экономисі, «саяси экономия» деген терминнің авторы Антуан Монкретьеннің ( шамамен 1575-1621) өзі де елдің шаруашылығын ең алдымен мемлекеттік басқару объектісі деп ойлаған болатын. Басқарудың бұл жағы әлеуметтік ғылымдар зерттейтін тақырып. Басты ерекшелігі басқарудың нысаналылығында, саналы көзқараста болып табылады.

Менеджмент ұғымы туралы классиктердің тұжырымдары көп жағдайда ұқсас келеді. Гальвечидің пікірінше, басқару процесі – өнер. Оның басты мәні басқару саласындағы ұйымдық ілім негізін нақты жағдайда қарап қолдану. Американ экономисі В.В. Леонтьевтің анықтамасы бойынша: «Менеджмент – бұл өнім, технология, өндірісті ұйымдастыру, басқару еңбегі, әлеуметтік қатынас саласында жаңарту, инновациялау, жаңалық енгізу мақсатында фирмаларды, компанияларды тиімді басқару принциптерінің, тәсілдерінің, формаларының жиынтығы».

Батыс елдерінде менеджмент бизнесті, коорпорацияны, фирмаларды басқару ғана емес, бір мекемедегі адамдардың әртүрлі көзқарастарын, танымын, қызметін, біліктілігін біріктіріп бір мақсатқа жетуге ұйымдастыратын әрекет деп түсіндіріледі. Менеджмент – нарықтың экономика жағдайында өндірісті тиімді басқарудың теориясы мен тәжірибесі.

Ертеден-ақ адамдар тобын шоғырландырып, белгілі бір бағытта жұмыс орындауға жетекшілік ететін ерекше қабілеті бар адамдар қажет болған. Мысалы, египет пирамидаларын салу, соншалық көп адамдарды ұйымдастыру, басқару шеберлігін талап еткені белгілі [7].



1-сурет. Менеджменттің түрлері

Менеджменттің теориясы мен практикасының дамуы бірнеше кезеңдерге бөлінеді:

**I кезең – ежелгі кезең.** Алғашқы қауымдық құрылыста ру басшысының, қауымдық жетекшінің көмегі және басшылығымен бірігіп тіршілік еткен. Б.э. дейінгі басқару принципінң жан-жақтылығын зерттеп сипаттама берген адам Сократ (470-439 жж.) болды. Платон (б.э. дейінгі 428-348 жж.) мемлекеттік басқарудың түрлерін талдаумен бірге басқару органдарының функцияларын анықтаған, ал Александр Македонский (б.э. дейінгі 356-323 жж.) әскерді басқарудың теориясы мен практикасын дамытты.

**II кезең – индустрияның даму кезеңі** (1776-1890 жж.). Бұл кезеңде мемлекеттік басқарудағы еңбек бөлінісінің әртүрлі формаларын анықтап, мемлекет пен мемлекет басшысының міндеттеріне сипаттама берген ғалым – Адам Смит.

**III кезең – басқаруды бір жүйеге (систематизация) келтіру кезеңі** (1856-1960 жж.) Басқару ғылымы үнемі даму

үрдісімен жүреді. Сондықтан басқару бағыттары, мектептері өзгеріп, жетіліп отырады. Қазіргі менеджмент XIX ғасырдағы өнеркәсіп революциясы кезінде туындаған. Өндірістің алғашқы түрлерінде, фабрикаларда адамдарды жұмыспен қамту және оларды біріктіріп, жұмысқа бағыттау қажеттілігі туындаған. Міне сондай жағдайда қабілетті жұмысшыны үйретіп, оқытып, кәсіпорын иесінің мақсатын орындау үшін пайдаланған. Олар – алғашқы менеджерлер болатын.

**IV кезең – ақпараттар кезеңі** (1960 ж. – қазіргі уақытқа дейін).

Дүниежүзілік басқару эволюциясы, біздің заманымыздан қазіргі күнге дейін ұйымды басқаруда жаңадан әдістер пайда болды. М.Х. Месхон,

М. Альберт және Ф. Хедоури қазіргі заман мен бұрынғы ұйымды салыстырды.

1-кесте

Ескі және қазіргі замандағы ұйым

Ескі ұйым	Қазіргі заман ұйымы
Үлкен ұйымдардың аздығы, алып ұйымдардың жоқтығы	Коммерциялық және коммерциялық емес ұйымдардың, сонымен бірге үлкен ұйымдармен төтенше қуатты ұйымдардың көптігі
Салыстырмалы, көп емес басқарушылар орта буындағы басқарушылардың жаттығуының аздығы	Басқарушылардың көптігі, орта буындағы басқарушылардың көптігі
Басқарушылық жұмыс көбіне, басқармайтын қызметтен бөлінбеген	Басқарушы топтың анық келбеті, басқару жұмысы басқармайтын қызметтен анық өндіріледі және бөлінеді
Басқару қызметін туғаннан, әлде күшіне байланысты алады	Басқару қызметін білімі, заңды ұстамдылығымен алады
Ұйымға пайдалы шешім қабылдайтын адамдардың аздығы	Ұйымға пайдалы шешім қабылдайтын адамның көптігі
Бұйрық пен сезімталдыққа сүйену	Ұжымдық жұмысқа және рационалдыққа сүйену



## **1.2. Қазақстанда менеджмент теориясы мен практикасының даму тарихы**

Қазақстанда басқару ойлары тарихының тамырлары ғасырлар қойнауынан бастау алады. Жүздеген жылдар бойы басқару ойы біртіндеп жетілдірілді. Менеджментке деген қажеттілік адамның және оның біріккен қызметінің пайда болуына байланысты туды. Мемлекетті басқару жөнінде біздің еліміздің дамуының әрқилы кезеңіндегі әртүрлі міндеттер өткенімізге үлкен әсер етті және бүгінгі күні де Қазақстанның басқару ойының қалыптасуы мен дамуына ықпалын тигізуде.

X-XII ғасырларда басқару саласындағы алғашқы ойшылдардың бірі Әбу Насыр Әл-Фараби (870-950 жж.) болды. Ол жұлдыздармен басқа табиғи құбылыстырға қарай отырып, мемлекеттің, шаһарлардың болашағы мен бағыныштылардың тағдырын болжамдаған әміршілердің жалған көріпкелдігін ғылыми негізде дәлелдеді. Қазіргі кезде Қазақстан ғалымдары Әл-Фарабидің ғылыми мұраларын терең зерттеу мақсатында Отырар қаласының орнында қазба жұмыстарын жүргізуде.

Тәуке хан (1860-1715 жж.) әмірлік құрған дәуірде неғұрлым прогрессивті мемлекет және рухани қайраткерлер Төле би (1663-1756 жж.), Қазыбек би (1667-1763 жж.) және Әйтеке би (1682-1766 жж.) болды. «Жеті жарғы» деп аталатын заң жинақтарында олар мемлекетті басқару жөніндегі өз пікірлерін мазмұндады, мұнда орта ғасырлық қазақ қоғамындағы негізгі принциптер мен құқық нормалары бекітілген.

«Жеті-жарғы» – бұл әкімшілік, азаматтық және қылмыстық құқықтардың нормаларын мазмұндаған құжат, яғни, қазақтардың заңдармен қарапайым құқық нормаларының алғашқы жазба жинағы болып табылады. Басқару халықтық жиналыс-құрылтай арқылы сұлтандардың және ру басшыларының қатысуымен жүзеге асырылды.

Мемлекеттік басқару саласындағы кезекті идеолог Әбілқайыр хан (1693-1748 жж.) болды. Ол жеке хандық құрып, Қазақстанның далалық аудандарының ауқымды территориясында қырық жыл бойы мемлекеттік билікті ұстап тұрды. Алайда, Әбілхайыр хандығы орталықтанған мемлекет

болған жоқ, ол бірнеше этнотерриториялық және этносаияси топтарға, ұлыстарға бөлінді.

Қазіргі заманғы менеджменттің қалыптасу тарихы мен дамуын ХХ-ғасырдың 50-жылдарынан бастап қараса болады. Алғашқы қазақ инженер-менеджері, өндірісті ұйымдастырушысы Қ.И. Сәтбаев (1889-1964 жж.) болды. Ол бірінші болып кеншілердің еңбек өнімділігі мен адамдардың еңбекке деген уәждеме мәселелерін, жұмысшылардың, кәсіподақтардың кәсіпорындармен және Балқаш пен Жезқазғанның тау-кен байыту комбинаттарында еңбек үрдістерімен байланысты сұрақтарын шешті. Оның басқару стиліне тән ең маңызды ерекшелік, ол зерттелетін нақтылы материалдарды терең ғылыми жүйелеу мен жалпылау болатын. Бұл жерде нағыз білгірдің әдеттен тыс басқару ойы көрінеді [2].

Қазақстан экономикасын мемлекеттік басқарудың дамуына көрнекті ғалым, қоғамдық және мемлекеттік қайраткер Д.А. Қонаев (1912-1993 жж.) ерен үлес қосты. Ол қырық жылдан аса республиканы басқарды, оның ішінде ширек ғасырдан астам елдің бірінші басшысы болды. Д.А. Қонаев Қазақстан экономикасын басқарған кезеңде республика бұрынғы КСРО-ның ірі агро-өнеркәсіптік аймақтарына айналды. Мұнда елдегі түсті металлургияның негізгі базасы орналасты, ауқымды жылу-энергетикалық кешен әрекет етті, мұнай өндірудің үлкен потенциалы болды.

### **1.3. Ғылыми менеджмент мектептері**

Ғылыми менеджмент мектептері (1885-1921 жж.) Ф.У.Тейлор, Л. Гилберт, Г. Гантта есімдерімен тығыз байланысты. Ф.У. Тейлор өзінің кәсіпорын процестерін басқару ғылыми тәжірибелерін 1880 жылы Американың Филадельфия қаласындағы «Мидвейл стилл» компаниясында бастады. Негізгі ғылыми менеджмент негіздері 1903 жылғы Ф.У. Тейлордың «Басқару кезеңдері» баяндамасында баяндалған.

Ғылыми менеджменттің негізгі мақсаты – «кіріс -шығыс» формуласы бойынша кәсіпорын тиімділігін арттыру. Мұның мәні біртұтас басқару жүйесінде әр менеджер жауапкершілікпен

ресурстарды орналастыру және шығындау, сонымен қатар өндіріс жүйесін тиімді пайдалану болып отыр. Тейлор менеджерлердің негізгі қызметтері әр қызметкерлерге міндеттеме арттыру, берілген жұмысты орындай алатын қызметкерлерді таңдау, қызметкерлердің өз міндеттемелерін жоғарғы деңгейде арттыруға итермелеуде жауапты екендігін атап айтты [2].

Г. Ганттың айтуынша, ғылыми менеджментте төменгі өндіріс өнімділігі жұмысшылардың жаңа тәсілдерді қолданбай, ескі тәсілдерді қолдануында – деп мәлімдеген. Г. Гант жұмысшылардың алдына қойылатын мақсаттары мен және оларға бөлінетін жұмыстарын, оларға жасалатын жеңілдіктер мен сыйақының жаңа жүйесін жасады. Егерде Тейлордың жүйесі бойынша барлық жұмысшылар бірдей жалақы алатын болса, ал Г. Ганттың жүйесі бойынша әр жұмысшы өндірген еңбегіне байланысты сыйақы мен жалақы алу жүйесін енгізді. Осы арқылы өндірістегі адамдық фактор негізін қалады.

Басқару ойының өркендеуін төрт мектепке бөлді, олар: басқару ғылым мектебі, административтік мектеп, адам қарым-қатынасы мектебі және ғылым менеджменті мектебі. Осы мектептердің әрқайсысының менеджментіне деген қатынасы анықталды. Ғылыми менеджмент мектебінің пайда болуын американдық инженердің Ф.В. Тейлордың атымен байланыстырды. Оның ұстамдары төрт нұсқаға алып келеді.

1. Ғылымның негізін жасау, ол бұрынғы салт-дәстүрді, қалыптасқан жұмыс әдістері әрбір элементті ғылыми зерттеу. Басқаруда құрылыстағы секілді дәлдік керек.

2. Қызметкерлерді ғылымдық белгісіне байланысты таңдау, оларды дайындау және жүйелік оқыту.

3. Әкімшілік пен жұмысшылар арасында ғылыми жүйені ұйымда пайдалану мақсатында бірігуі.

4. Еңбек және жауапкершіліктің әкімшілік пен жұмысшылар арасындағы теңдестік.

Ф.В. Тейлордың шоғырлау концепциясы және ғылыми менеджмент мектебінде «А. Эмерсонның 12 өнімділіктің шарты» дегеннен алды:

- анықталған мақсатқа әртүрлі басқарушылықтың деңгейінде басқарушы мен бағынушының жұмылдырылуы;
- болашақ мақсатты есептегенде әрбір процесті талдауда жақсы ойлау арқылы болады;
- жақсы кеңес, арнайы білімнің қажеттігі, өнеркәсіп пен басқарушылар арасындағы әр сұраққа дұрыс кеңес;
- тәртіп – ұжымның барлық мүшелерінің ережелер мен тәртіпке бағынуы;
- қызметшілерге әділетті қарым-қатынас;
- тез, сенімді, толық және үздіксіз есеп керекті ақпараттармен қамтамасыз ету.
- тез және ұтымды ұжымды басқару;
- ереже және күнтізбе, ұйымның жетіспеушілігін тез өлшеу және шығындарды тез өлшеу және шығындарды азайту;
- шарттың дұрысталуы өндірістің жақсы нәтиже алып келуін қамтамасыз етеді;
- операцияның дұрысталуы, уақыттың белгіленуін, операцияның орындалуын ұсынады;
- жазба стандарттық құрылымдар, барлық ережелердің дұрысталуы және жұмыстың орындалуы;
- өнімділігін марапаттау, әр қызметкердің еңбегін бағалау.

20-жылдары әкімшілік мектептің пайда болғаннан кейін мамандар ұйымда басқарушылықты толығымен пайдалануды ұсынды. Бұл мектеп француздық менеджмент мектебін қолдаушы А. Файолмен байланысты. Ол әкімшілік басқарушылық принципін жасады, және оның ойынша ол әр ұйымға қажет деп санады.

1. Жұмыстың бөлінуі. Еңбекті арнайы бағыттау ұйымның табысты болуына қажет.

2. Билік. Бұйрық еткен кезде, жауапкершілікпен қарау керек.

3. Тәртіп. Тыңдау және сыйлау ұйымның тыныш жұмыс істеуіне көмектеседі.

4. Бірбасшылық. Әр жұмысшы бұйрықты бір бір адамнан ғана алуы керек.

5. Бағыт бірлігі. Ұйымдағы әр қызметкердің күші бір бағытқа бағытталуы қажет.

6. Индивидуалды көзқарастың ортақ көзқарасқа бағынуы жеке көзқараспен ортақ көзқарастың бір жерден шықпауы, ұйымды қиыншылыққа алып келеді.

7. Марапаттау. Жұмысшылар таза еңбегі үшін өзінің қосқан үлесі үшін сыйлық алып отыруы қажет.

8. Орталықтандыру. Орталықтандырылған мен орталықтандырылмаған арасындағы пропорцияның сұрағы болып келеді. Әр ұйымда екеуінің арасында теңдестік болуы керек.

9. Иерерхиялық мақсат. Қоластындағылар уақытта мақсатты ұстап тұруы керек, үлкен басқарушыдан басқа ақпарат келіп түспегенше.

10. Тәртіп. Материалдық бағалау және адамдар әрқайсысы өзінің сай орнында болуы керек.

11. Әділеттілік. Әділеттілік адамгершіліктің және заңдылықтың нәтижесі, ол қызметкерлердің беріліп жұмыс істеуі не алып келеді.

12. Қызметкердің жұмыстағы тұрақтылығы. Адамдарға өзінің жұмысын жақсы біліп алу үшін уақыт берілуі қажет.

Қызметкерлердің бірігіп жұмыс істеуі ұйымның табыстылығына алып келеді. Ғылым менеджмент мектебіне, адам қарым-қатынас мектебінің қарсы келуі. Ол адамға деген «жаны бар организмге» сияқты қарау. Бұл мектепті жоқтаушылар кәсіпорынның табысты болуына басқарушы – менеджердің қасиеттеріне байланысты деп ойлайды. Әкімшілік пен жұмысшылар арасындағы теңдестік ұжымды жақсы қарым-қатынас тудырады.

Д. Муни мен А. Рейли басқарудың әмбебеп принциптерін ойластырды.

А. Файол практикалық тәжірибені жинақтау негізінде басқару – бұл кәсіпорын мүмкіншіліктерін барынша пайдаланып, оны белгілі бір мақсатқа жетелеу деген қорытындыға келді. Ол сондай-ақ мемлекетті басқару ісін ғылыми жолмен ұйымдастырудың принциптерін қолдану мүмкін екендігіне алғаш рет ой жүгіртті. Ол басқару мәселелерін екі бағытқа жіктеді:

1. Еңбек процестерін технологиямен тығыз байланыстыра отырып басқару;

2. Өндірістік жүйені басқару.

Жоғарыда аталған мектептер жаңа басқару теорияларын: процестік тәсіл, жүйелі тәсіл, жағдаяттық тәсілдерді қалыптастырды. Қазіргі заманғы басқару теориясы осы аталған мектептердің ең тиімді әдістерін қолдана отырып, басқаруда болып отыр.

### Бақылау сұрақтары мен тапсырмалары

1. «Менеджмент» ұғымының мәні мен тарихы.

2. Менеджменттің әдіснамалық негіздері.

3. Басқарудың әрекетінің тарихи даму жолына сипаттама беріңіз.

4. Басқарудағы ғылыми мектептер туралы түсінік беріңіз.

5. Менеджмент ұғымы және оның даму тарихы бойынша білімдер базасының логикалық схемасын құрыңыз.

6. Кестені төмендегі үлгі бойынша толтырыңыз.

№	Даму кезеңдері	Менеджменттің теориясы мен практикасының дамуы
1.	I кезең – <i>ежелгі кезең.</i>	Алғашқы қауымдық құрылыста ру басшысының, қауымдық жетекшінің көмегімен, басшылығымен бірігіп тіршілік еткен. Б.э. дейінгі басқару принципінің жан-жақтылығын зерттеп сипаттама берген адам Сократ (470-439 жж.) болды. Платон (б.э. дейінгі 428-348 жж.) мемлекеттік басқарудың түрлерін талдаумен бірге басқару органдарының функцияларын анықтаған, ал Александр Македонский (б.э. дейінгі 356-323 жж.) әскерді басқарудың теориясы мен практикасын дамытты.
2.		

## **2. ПЕДАГОГИКАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТТІҢ НЕГІЗДЕРІ**

### **2.1. Педагогикалық менеджмент ұғымына анықтама**

*Педагогикалық менеджмент* – оқу-тәрбие және оқу-таным процестерін тиімді ұйымдастыру мен басқаруға бағытталған принциптер, әдістер, ұйымдастыру формалары мен технологиялық тәсілдер кешені.

Практикалық іс әрекет ретіндегі педагогикалық басқару (менеджмент) – оқушылардың оқуы мен тәрбиесін басқару. Педагогикалық басқару теориясы – мемлекеттік және қоғамдық ұйымдар жүйесі, ұжымдар мен жеке адамдар жүзеге асыратын тәрбие мен оқыту процестерін басқару туралы білімдер болып табылады.

«Педагогикалық басқару» ұғымы «білім беруді басқару» ұғымынан кең. Себебі, ол тәрбие мен оқытуды жүргізетін басқа мемлекеттік және қоғамдық құрылымдарда (жанұя, қоғамдық ұйымдар, біліктілікті арттыру жүйелерінде, т.б.) да қызмет етеді. Шындығында, педагогикалық басқарудың кез келген «адам-адам» жүйесінде орны бар. Бұл жағдайда педагогикалық мақсаттар басқарудың негізгі түріне – педагогикалық процесс субъектісінің іс-әрекетін басқаруға бағынады.

Педагогикалық басқарудың білім беру жүйесіндегі басты объектісі – өскелең ұрпақ болып табылады. Оларды оқыту мен тәрбиелеуді басқару не тікелей (мұғалімдер, тәрбиешілер арқылы), не жанама – мемлекеттік қоғамдық ұйымдар арқылы жүргізіледі. Педагогикалық менеджмент анықтамасына қарап, кез келген оқытушы оқу-танымдық процесінің менеджері (оларды басқару субъектісі ретінде) ал, орта білім беру мекемелерінің жетекшісі - жалпы алғандағы оқу-тәрбиелік процесінің менеджері (осы процесті басқаратын субъект ретінде) екенін көреміз.

Педагогикалық менеджменттің (білім беру процесін басқарудың теориясы, әдістемесі және технологиясы) өзіндік ерекшелігі және өзіне ғана тән заңдылықтары бар. Бұл ерекшелік ең алдымен өзіндік құралынан, қажеттілігінен, қаруынан және менеджер еңбегінің нәтижесінен көрінеді.

Менеджер еңбегінің құралы – білім беру процесіндегі басқарылатын субъектінің қызметі болып табылады. Еңбек қажеттілігі – ақпарат. Еңбек қаруы – сөз, тіл, сөйлеу болады.

**Білім беру процесі** – мемлекеттік білім беру стандартынан төмен емес деңгейде білімдерді, іскерліктерді және дағдыларды меңгеруді қамтамасыз ететін оқу-тәрбие және оқу-танымдық процестерді жеке тұлғаның өздігінен білім алуымен бірлікте ұйымдастыру арқылы оны оқыту, тәрбиелеу және дамыту бойынша мақсатқа сай бағытталған іс-әрекет.

**Оқу-танымдық процесінің менеджері** – оқушылардың оқу-танымдық іс-әрекетін басқару жүйесіндегі субъект ретінде қатысатын оқытушы.

**Оқу-тәрбие процесінің менеджері** – педагогикалық қызметкерлердің оқу-тәрбие әрекетін басқару субъектісі ретіндегі оқу мекемесінің басшысы (директор, оның орынбасарлары).

**Білім беру процесінің мониторингі** – білім беру процесінің барысын, нәтижесін және тиімділігін компьютерлік технологияның көмегімен алынған ақпараттарды өңдеу арқылы үздіксіз қадағалау.

Ақпарат (лат. informatio-түсіндіру, баяндау) – оқу-тәрбие немесе оқу танымдық процесс, менеджерлердің еңбек өнімділігі.

**Оқу-тәрбие процесін басқару** (педагогикалық менеджменттің құрамдас бөлігі) – басшының педагогикалық ұжым мен оқушыларға олардың іс-әрекетін ғылыми негізделген жоспарлау, ұйымдастыру және бақылау арқылы мақсатты бағытталған ықпалы.

## **2.2. Педагогикалық менеджменттің мақсаты мен міндеттері.**

Педагогикалық жүйелерді басқару негіздері педагогикалық менеджмент субъектілерінің қызмет мақсаттары болып табылады.

Қызмет мақсаты – жоспарланған, болжамдалған, күтілетін нәтиже.



Оқу сабағының мақсаты – оқытушы мен оқушының бірлескен әрекеттерінің нәтижесі, білімділік деңгейі.

Сабаққа қатысу мақсаты – әр сабақтағы оқытушы мен оқушының әрекеттерінің түрі мен нәтижесі.

Оқу сабақтарының міндеттері – оқушылардың өз бетімен немесе оқытушының көмегімен оқу-тәрбие процесіндегі теориялық және практикалық қиындықтарды жеңе білу кешені.

Кадрларды іріктеу, орналастыру, дайындау және тәрбиелеу – әлеуметтік-психологиялық және психологиялық-педагогикалық күрделі міндет болып табылады.

Бұл жағдайда басшының міндеттеріне мыналар кіреді:

1. Мамандарды іріктеу, олардың бастапқы бағасы және оларды орналастыру.

2. Мамандарды дайындау, біліктілігін жоғарылату, үздіксіз білім беруді ұйымдастыру.

3. Дербес бағалау:

– жұмыскерлердің қызметтерінің нәтижелерін бағалау;

– басшыларды, мамандарды және қызметкерлерді мезгіл-мезгіл аттестациялау;

4. Мамандарды орналастыру:

– қызметкерлерді жұмыс орындарына тағайындау (педагогтарды – колледж студенттерінің мамандығына сәйкес топтарға, жүргізетін пәндері бойынша, жеке-психологиялық және тұлғалық ерекшеліктеріне сәйкес);

– басшы мамандарды (директор орынбасарлары, әдістеме жетекшілерін және с.с.) жасақтау, дайындау, резервте ұстау;

– басшылық лауазымның бос орнына тағайындау үшін конкурстар ұйымдастыруды қамтамасыз ету.

5. Ұжымның құрылымын жетілдіру және оның тұрақтылығын арттыру:

– әртүрлі мұғалімдердің қызығушылықтары мен қажеттіліктерін зерттеу;

– мамандардың жұмыстан кетуі мен ішкі еңбек тәртібінің бұзылу себептерін зерттеу, ұжымның әлеуметтік-педагогикалық ортасын жақсарту.

**Педагогикалық менеджменттің негізгі мақсаттары:**

– білім мекемесіндегі барлық қызметкерлер мен оқушылардың күш-қуатын, уақытын және барлық құралдарды нәтижелі де жоспарлы пайдалану;

– білім менеджерлері қызметінің нақты мақсаттарға және қоғамның рухани, әлеуметтік-экономикалық даму жоспарына сәйкестігін анықтау;

– оқу-тәрбие процесінің барлық жеке мақсаттарын түпкілікті мақсатқа – еркіндік пен жауапкершілікті қатар сезінетін, шығармашылық бағытта ойлай және әрекет ете білетін тұлға қалыптастыруға бағыттау.

Педагогикалық жүйенің үнемі қозғалыста, үнемі даму үстінде болуы оқу-тәрбие жұмысында мақсат қою мен жоспарлауды жетілдіріп отыруды қажететеді. Әрине, тәрбиеленушілердің бойында белгілі бір қасиеттің қалыптасуында белгілеу, жоспарлау мүмкін емес. Ал жоспарлау жеке тұлғаның барынша және жан жақты дамуына қолайлы объективті жағдай туғызуы тиіс. Мақсат жоспардың өзегі болғандықтан ол педагогтің де, оқушының да әрекеттің қамтуы керек. Басқару қызметінің мақсаты – жұмыс түрлері мен тәсілдерін, оның жалпы бағыттарын айқындайтын бастау.

**Педагогикалық менеджменттің негізгі міндеттері:**

*1) шешімдерді қабылдау және орындау:*

– карамағындағы қызметкерлердің жұмысын жоспарлау, яғни іс-қимыл стратегиясын әзірлеу;

– басқару шешімдерін рәсімдеу, оқыту мазмұнына сай бағдарламалар мен жоспарлар әзірлеу, олардың орындалу мерзімі мен жауапты қызметкерлерді нақты белгілеу;

*2) жиналыстар, педагогикалық кеңестер, семинарлар өткізу туралы нұсқаулар беру:*

Сапалы түрде мақсат белгілегенде директормен бірге оқытушылар, студенттердің де осы жұмысқа тартылуы, олардың әрқайсысының педагогикалық процесте белгілі бір құқық, міндет, жауапкершілік арқалауына жағдай жасайды.

### **2.3. Педагогикалық менеджменттің функциялары**

Педагогикалық менеджменттің аса маңызды түсініктерінің бірі оның **функциялар** (қызметтері), олардың басқару қызметінің негізгі мазмұнын бейнелейді. Басқаша айтқанда, функция (лат.сөз function - орындау) – бұл басқару жүйесі мен басқарылатын объектінің арасындағы қарым-қатынас.

Менеджмент теориясы мен орта оқу мекемелерін басқару практикасының анализінен жасайтын келесі педагогикалық менеджменттің функцияларын атап көрсетуге болады:

**Жоспарлау немесе шешім қабылдау функциясы** (бұйрықтар, жарлықтар, нұсқаулар, жоспарлар, кеңес шешімдері, педагогикалық кеңес шешімдері және т.б).

Оқу-тәрбие процесін жоспарлау (немесе шешім қабылдау) – педагогикалық менеджменттің бірінші компоненті, шаралардың түрлерін анықтау, нақты орындаушыларды тағайындау, орындау мерзімін белгілеу туралы менеджердің қабылдаған шешімі арқылы жүзеге асырылады. Бұл жерде қабылданған шешім бірқатар талаптарды қанағаттандыруы тиіс:

- мақсатқа бағытталған, яғни педагогикалық менеджменттің мақсатына толығымен сәйкестігі;
- негізді болуы (кім оны іске асырады және оның тиімді жүзеге асуына жауапкершілікті кім алады);
- қарсылықсыз болу, яғни басқару жүйесінің шешімдерімен келісімі;
- өзекті және жаңашыл болуы;
- толық, қысқа және нақты мазмұндалған болуы.

Сонымен, **оқу жылының жұмыс жоспары** – бұл білім беру мекемелерінің алдына қойған практикалық іс-шараларын жүзеге асыру жоспары, ал **оқу сабақтарын жоспарлау** – сабақ барысында оқытушылар мен оқушылардың өзара қарым-қатынастарының жазбаша үлгісі бойынша шешім қабылдаудың өзіне тән кесімі (специфический акт). Бұл этаптың негізі болып сабақтың мақсаты, міндеттері, уақыты, принциптері, әдістері, сонымен қатар, оқытушының оқу-тәрбие қызметі мен оқушының оқу-танымдық әрекетінің мазмұндары көрініс табады.

**Қабылданған шешімдер мен жоспарларды орындауды ұйымдастыру функциясы** - педагогикалық менеджменттің екінші компоненті:

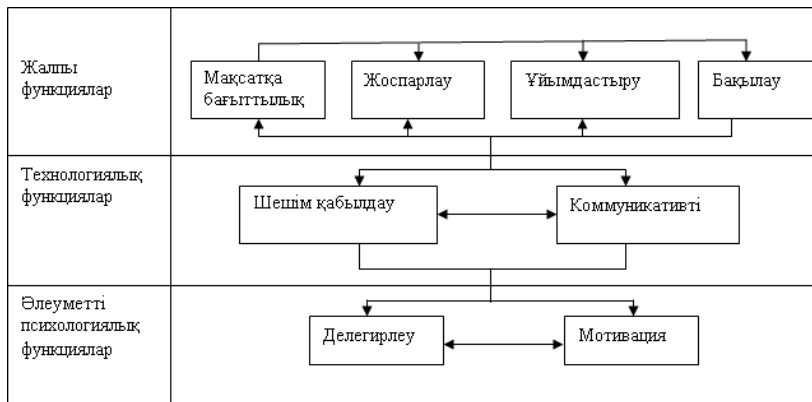
- қабылданған шешімді (жоспарды) орындаушыға жеткізу;
- қабылданған шешімді (жоспарды) орындауға материалды-техникалық жағынан қамтамасыз ету.

**Мотивация функциясы.** Ұйым мүшелері өздеріне тағайындалған жұмыстарды атқаруы тиіс. Жұмыстың мотивтері – бұл еңбегі үшін тиісті марапаттау.

**Алдын-ала, ағымдағы және қорытынды бақылау функциялары.**

Бақылаудың алдын-ала кезеңінде жоспарларды тексеру жүзеге асырылады, ал қалған бақылау түрлері – бұл тексеру барысында алынған ақпараттар негізінде орындаушылардың қызметін тексеру, талдау және баға беру.

**Бақылау** – педагогикалық менеджменттің үшінші компоненті, оқу-тәрбие процесінің барысы мен нәтижелері туралы мәліметтерді алу, өңдеу және шешім қабылдау процесі. Бақылау орындаушының қызметін қадағалау, зерттеу, анализдеу, диагностикалау және баға беру.



2-сурет. Педагогикалық менеджменттің функциялары

Әрбір басқару қызметі шешім қабылдаудан немесе жоспарлаудан (латын тілінен аударғанда «жоспар» сөзі тегіс, бірдей дегенді мағынаны білдіреді; жоспар – қағазда, дискетте немесе т.б. жерлерде қандай да бір үлгідегі қабылданған шешім) басталады және сол шешімнің жүзеге асу нәтижесін қорытынды тексерумен қадағаланады.

**Білім беру процесін талдау** – педагогикалық менеджмент құрылымындағы бақылаудың негізгі әдісі, оқытушы мен оқушының бірлескен әрекеттерінің нәтижелілігін алу тәсілі мен функциясы болып табылады.

**Педагогикалық талдау** – білім менеджерінің оқу-тәрбие процесінің нақты жағдайын зерттеуге, оның нәтижесін объективті бағалауға және даму тенденциясын анықтауға бағытталған қызметі (функциясы). Талдау негізінде оқу-тәрбие жүйесін жоғары сапалы жағдайға жеткізу жөнінде нұсқаулар әзірленеді.

#### **2.4. Педагогикалық менеджменттің принциптері**

*Педагогикалық менеджмент принципі дегеніміз* – білім беру менеджерінің қызметіне тән маңызды талаптар мен ережелердің жиынтығы, басқарудың объективті заңдылықтарының көрінісі және жеке тұлғалар арасындағы психологиялық қарым-қатынасқа негізделген біртұтас педагогикалық процесс [13].

Білім беру менеджері қызметінің принциптері:

- менеджменттің педагогикалық бағыттау принципі;
- менеджердің диагностикалық қызметінің нақтылығы мен мақсаттылық принципі;
- қызметтік мақсатқа лайықтылық принципі;
- басқару процесінің пәрменділік принципі;
- басқару қызметін өзара бөлісу принципі және т.б.

Енді осы айтылған принциптерге жеке тоқталып көрелік.

**1) Білім беру менеджментінің педагогикалық бағыттау принципі.**

Мұнда барлық деңгейдегі басшылық қызмет ету сол оқу орнындағы берілетін негізі кәсіп, яғни білім саласы бойынша педагогикалық процеске бағыттау. Кез келген білім беру мекемесі оқыту мен білім беруден басқа да қосымша қызметтер атқарады. Мысалы кәсіптік білім беру оқу орнын айтатын болсақ:

– **өндірістік қызмет**, яғни белгілі бір өнімді шығара отырып тұрғындарға ақылы қызмет көрсетуіде мүмкін;

– **ұйымдық-басқару қызметі**, жастарды оқуға тарта отырып, оларды өндірістік оқыту үрдісінде жұмыс істеуге баулиды; басшы және инженер-педагог мамандарды іріктеумен және жұмыс орнына орналастырумен шұғылданады;

– **материалды-техникалық қызмет** бойынша оқу тәрбие жұмысындағы материалды-техникалық базаны дамытуды және техникалық оқыту құралдарын дайындауды көздейді.

– **қаржы-шаруашылық қызметі** арқылы білім беруді қаржыландыруды қамтамасыз етеді, қызметкерлерге жалақы төлеу, студенттерге шәкіртақы беру, тиісті төлемдер аудару мәселелерін қамтиды.

– **медициналық және санитарлық-гигиеналық қызмет** саласы бойынша оқу орны оқытушылары мен студенттер құрамын қамтиды, осы аталған қызметтердің барлығы дерлік негізгі сала кәсіптік оқыту мен тәрбиелеу ісі төңірегінде топтасуы тиіс.

**2) Мақсаттылық принципі** – басқарудың кез келген деңгейіндегі менеджердің бүкіл қызметінің мазмұны болып табылатын принцип. Бұл принциптің бұзылуы оқу мекемелеріне үлкен педагогикалық және әлеуметтік залал келтіреді. Бұл принцип оқу мекемелерінің алдына қойылған мақсаттарының іс жүзінде шындыққа жанаспайтын жағдайлардан туындайды. Мысалы, «сабақ үлгерімін 100%-ға дейін көтереміз» немесе «әр оқушыны өмір сүруге, оқуға және еңбек етуге үйретеміз» деген сияқты ұранға ұқсайтын мақсаттар оқу мекемелерінің шынайы мүмкіндіктеріне қайшылық тудырады.

3) Педагогикалық менеджменттің оптималдылығын, шынайылығын, әлеуметтік маңыздылығын, перспективтілігін талап ететін **принцип мақсатқа бағыттылық принципі** деп аталады.

4) **Басқару үрдісінің пәрменділік принципі** басқару қызметі мен әкімшілік басшылықтың сатылық үлгісінің өзара үйлесімді әрекет етуін талап етеді. Оқу-тәрбие барысында мақсатқа бағытты ұйымдастырыған іс-әрекет арқылы, оқытушылар мен тәрбиеленушілер қарым-қатынасы арқылы тәрбиеленушілер санасына, еркіне көңіл-күй сезіміне жүйелі ықпал жасайды. Сондықтан әлеуметтік тәжірибе беру, оны қарқынды меңгеру жүзеге асады.

5) **Ғылыми негізділік принципі** – барлық басқару әрекеттері ғылыми бағыттар (ғылыми бағыт – НОТ, ғылыми фундамент, іріктеу; стратегиялық – келешекке бағыттау; антропоцентрлік – адамды құрметтеу, олардың сенімін, жауапкершілігін арттыру, потенциалының дамуына жағдай жасап барып, пайдалану) мен әдістерді (әкімшілік, әлеуметтік-психологиялық, экономикалық) қолдану негізінде жүзеге асырылуы тиіс.

6) Менеджменттің теориясы мен озық тәжірибесі жетістіктері негізінде тиімді ғылыми басқару **өзін-өзі жетілдіру жүйелілігі принципінің** жүзеге асырылуын қарастырады. Бұл қазіргі таңда бүкіл басқару механизмінің жетілу кезеңінде ерекше маңызды жағдай. Менеджердің теорияда қол жеткен табыстарын алдыңғы қатарлы практикаға ендіре білу мүмкіндігіне негізделген. Ол білім берудің негізгі заңдылықтарын орындауды басшыдан да, педагогтан да талап етеді [8].

**Ынталандыру принципі** – менеджер тарапынан мадақтау және жазалау жүйесі неғұрлым мұқият жүзеге асырылса, қызметкерлерді мақсатты іс-әрекетке ынталандыру бағдарламасы соғұрлым нәтижелі болады:

**Басқаруды демократияландыру принципі** – басқару ісіне барлық қызметкерлерді қатыстыру.

**Басқарудың негізгі принциптері** (халық педагогикасының негізінде):

1. Жауапкершілік принципі: «өз ісінді өзің орында, қол астындағы адам үшін ештеңе істеме».
2. Ынтымақтастық принципі: «орындалуы тиісті жұмысты, бірге жасаймыз»;
3. Бәсекелестік принципі: «басқаданда жақсы жаса»;
4. Кері байланыс принципі: «өзің білсең, өзгені үйрет»;
5. Ұжымшылдық принципі «ұжым – үлкен күш»;
6. Қарапайымдылық принципі: «жеңісіңмен мақтанба, өзгелер сенің жеңісің үшін мақтансын»;
7. Төзімділік принципі: «жеңіліске бас ұрма»;
8. Өзіндік бағалау принципі: «өзіңді өзің тексер, әлсіз және күшті жақтарыңды біл»;
9. Абыройлық принципі: «мақсатқа жету үшін ешқашан жасыма»;
10. Кең пейілділік принципі: «қызғаншақ болма»;
11. Қайырымдылық принципі: «мұқтаж болғандарға көмектес»;
12. Сыпайылық принципі: «үлкендерді құрметте»;
13. Үйлесімділік принципі: «дені саудың - жаны сау»;
14. Тәуелсіздік принципі: «барлығын өзің жасап, үйрен»;
15. Әсемділік принципі: «жасаған ісің әдемі болсын».

### **Бақылау сұрақтары мен тапсырмалары**

1. Педагогикалық менеджмент ұғымына түсінік беріңіз.
2. Педагогикалық менеджменттің мақсаты мен міндеттерін сипаттаңыз.
3. Педагогикалық менеджменттің функцияларын атаңыз.
4. Басқарудың арнайы принциптеріне сипаттама беріңіз.
5. «Педагогикалық менеджмент негіздері» тақырыбы бойынша білімдер базасының логикалық схемасын құрыңыз.
6. Кестені төмендегі үлгі бойынша толтырыңыз.

№	Педагогикалық менеджмент негіздері	Анықтамалар
1.		
2.		
3.		



### **3. ПЕДАГОГИКАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ӘДІСТЕРІ**

#### **3.1. Басқару әдістері ұғымына түсінік, оларды жіктеу**

Әдіс – іс-әрекет тәсілі, ал басқаруға қатысты – басқару әрекетінің тәсілі, белгілі бір басқару міндетін шешу жолы.

Басқару әдістері – басқару жүйесінің қолда бар еңбек, материалдық-қаржылық және өзге де ресурстарды неғұрлым нәтижелі пайдалана отырып, мекеме алдында тұрған мақсаттарға жетуге бағытталған іс-әрекет тәсілдері.

Педагогикалық басқару әдістері көзделген мақсаттарға жету және басқару қызметтерін іске асыру құралдары ретінде қарастырылады. Басқару әдістерінің негізгі топтары төмендегідей:

- әкімшілік-ұйымдастыру әдістері (орындаушылар қызметтерінің шек-өлшемін белгілеу, көрсетпелер, нұсқаулар, бұйрықтар беру және т.б.);

- педагогикалық қызметкерлерді экономикалық тұрғыдан қызықтыру (еңбек саны және сапасына орай, категориялары мен атақ-дәрежелеріне сәйкес жалақы беру);

- психологиялық-педагогикалық ықпал жасау (кеңес, өтініш, тілек білдіру, алғыстар жариялау) және әсерлендіру (жағымды психологиялық климат қалыптастыру, шығармашылық пен ынталылық сезімдерін көтеру, білім мекемесінің әлеуметтік даму болашағы жөніндегі болжамдармен таныстыру);

- қоғамдық ықпалдарды пайдалану (педагогтар мен оқушыларды білім мекемесін басқаруға араластыру);

- қоғамдық әсер әдістері (ұжымда демократияны нығайтып, басқалармен қатынаста шыдамдылық сақтау, мекеме қызметкерлерінің беделі мен мәртебесін ұлықтау).

Басқару әдістерін таңдау:

- нақты жағдайға;

- қабылданатын шешімнің өзгешелігіне;

- басқару процесінің ерекшелігіне;

- жетекшілік стиліне байланысты қолданылады.

### 3.2. Педагогикалық менеджменттің басқару әдістері

Педагогикалық менеджменттің басқару әдістері – бұл педагогикалық менеджменттегі белгіленген мақсатқа қол жеткізу мен оның негізгі функцияларын жүзеге асыруда қолданатын тәсілдер.

Педагогикалық менеджменттің негізгі төрт әдісі бар:

- бірінші топ – экономикалық әдістер, немесе экономикалық ынталандыру әдістері;
- екінші топ – ұйымдастыру-басқарушылық әдістері немесе әкімшілік басқару әдістері;
- үшінші топ – психология-педагогикалық әсер ету әдістері;
- төртінші топ – қоғамдық пікір арқылы әсер ету әдістері.

**Экономикалық әдістер немесе экономикалық ынталандыру** әдістері – өмірдегі маңызды қағидалардың бірі «әркімнің қабілетіне, әркімнің еңбегіне қарай» жүзеге асыруға бағытталған. Экономикалық әдістер орындаушыларға олардың экономикалық мүдделері арқылы жанама ықпал етудің пайдаланылуын көздейді. Басқарудың экономикалық әдістерінің негізгі мақсаты – кәсіпорынның ұжымды, жекелеген қызметкерлерді барынша белсенділік көрсетуге ұмтылатындай экономикалық жағдайларды қамтамасыз ету. Бұның негізінде материалдық қызықтыру мен ынталандыру, ақшамен мадақтау және жазалау жатыр. Экономикалық ынталандырудың маңызды элементіне материалдық ынталандыру жатады. Ол әртүрлі формада жүзеге асырылады, оны ең алдымен әрбір жұмыскердің еңбекақысы түрінде жүзеге асыруға болады. Бұл бағыттағы зерттеулер категория, атақ, дәреже енгізуге мүмкіндік береді.

**Ұйымдастыру-басқарушылық немесе әкімшіліктік** әдістері орындаушылардың қызметін белгілеу, нормалау, нұсқау беру (бұйрық, жарлық, талап қою, үкім шығару түрінде) жолымен жүзеге асырылады. Бұл әдістердің көмегімен кадрларды іріктеу, орындарына қою және тәрбиелеу іске асады, қызметік нұсқаулар жасалынып, енгізіледі. Әкімшіліктік әдістер өте маңызды әрі қажет, бірақ тек бұл әдістердің көмегімен ғана

басқару коллектив мүшелерінің шығармашылық қабілетін дамытуды шектейді.

Әкімшілік әдістерінің негізі – жекеменшік кәсіпорынның мақсатқа жетудегі ұйымдастырудың ықпалы, әсері. Әрқашанда басқару аппаратындағы жұмыстарды бөлуді қажет етеді. Бұл өндіріс органдарының басқару құрамын жасаудан басталады қанша бөлім қажет, олар бір-бірімен қандай қатынастарда болуы керек [6].

Басқару аппаратында:

1. Алдыңғы саптағы басшыларға:

а) Жалпы басшылық ететін басшылар – директор, ол жоғарғы саптағы басшы.

б) Цех бастығы – орта деңгейдегі басшы.

в) Шебер, бригадир – төменгі деңгейдегі басшылар

Басқарудың демократиялық стилі **психология-педагогикалық әсер ету әдістерін қолдану** арқылы қалыптасады.

Психология-педагогикалық әсер ету әдістері кеңес, өтініш, тілек, көтермелеу, алғыс формаларында жүзеге асырылады. Бұл әдістер ұжымды қалыптастыру, ұжымда жағымды психологиялық климат орнату, оқу мекемесінің барлық қызметкерлерінің шығармашылық белсенділігін арттыру, ұжымдық жауапкершілікті сезіну, тиімді еңбек етуін арттыруды білдіреді. Бұл әдіс негізінен менеджердің психологиялық және педагогикалық заңдылықтарды игеріп, оны өмірде саналы түрде жүзеге асыру қабілеттілігіне байланысты.

**Қоғамдық әсер ету** әдісі басқарудағы қызметкерлердің кең көлемде назарын аударып, ондағы демократиялық бастамалардың дамуы ашық ұжымдық талқылау арқылы білім беру процесіндегі негізгі мәселелерді талқылау және оларды жеңу жолдары, ұжымда мықты, шығармашыл бәсекелестікті дамытуды көрсетеді. Бұл әдістерді қолдану – еңбекке адал қызмет ету, міндеттелген іске жауапкершілікпен қарау, мүлікке ұқыптылықпен жан ашырлық таныту, мұғалім мен оқушының қоғамдық белсенділіктерін дамыту болып табылады.

### 3.3. Педагогикалық менеджмент әдістеріндегі басқару қызметінің деңгейлері

Педагогикалық менеджмент әдістерін басқару қызметінің деңгейлері бойынша жүйелеу қажет. Мұндай деңгейлердің үш түрін ажыратуға болады:

1) тұлғалық – қызметкерлердің нақты жұмыс орнына сай болуын қарастырады;

2) топтық – ұжымдағы қызметкерлерді тиісті орындарына қою сұрақтарын қарастырады;

3) әлеуметтанымдық – басқарудағы «элиталық топтарды» (әртүрлі дәрежедегі басшылар) құрудың арнайы механизмдері қалыптасады.

Тұлғалық деңгей шеңберінде нақты жұмыскерлерді іріктеп алу, үздіксіз білім беру және оларды ұтымды пайдалану сұрақтары қарастырылады. Ол үшін жұмыскердің жеке басын зерттеп, оның ерекшеліктерін, қасиеттерін (әсіресе темпераментін), мінез-құлық ерекшеліктерін (іскерлігін, сезімталдығын және т.б.) айқындау керек.

Топтық деңгейдің негізгі міндеті педагогикалық ұжым құрылымында жұмыскерлерді дұрыс орналастыру болып табылады. Жұмыскерлерді біріктіруде басты рөлді олардың темпераменттері ойнайды. Темпераменттері қарама қарсы адамдар тез үйлесім табады.

Әлеуметтанымдық деңгейдің міндеті – әртүрлі басқарушы звеноларды «әл-ауқаттық топтарды» жасақтау болады.

*Педагогикалық менеджмент пәні* оқытушының жеке тұлғасы және оның іс-әрекеті болып табылады. Кәсіптік оқыту жұмысының тиімділігінің маңызды факторы – *сенім арту*. Сондықтан кәсіптік мектеп менеджері өзінің жұмысын мұғалімге сенім артып бастаған жөн, сенім – мұғалімді рухтандырады, қайраттандырады, өзіне деген сенімділік пайда болады, жауапкершілігін тудырады. Басшының сенім артуы шын сезімнен туындауы қажет. Сенім артудың маңызды құралы *делегирование* болып табылады.

**Делегирование** ( латын тілінен аударғанда делегат ретінде жіберу түсінігін береді) - міндеттер мен құзыреттілікті

орындауға жауапкершілікті алу. Делегированиенің көмегімен қызметкерлердің міндеттері бөлініп беріледі. Бұл ұйымның алдына қойған мақсаттарына жетуіне мүмкіндік береді. Педагогикалық менеджментте міндеттер мен күзiреттiлiктi орындауға жауапкершiлiкттер мынандай деңгейлерге бөлінеді:

Директор (жоғары деңгейдегі менеджер немесе топменеджер) – директордың оқу-тәрбие жұмысы жағынан орынбасары (бірінші орта деңгейдегі менеджер) – ғылыми-әдістемелік орталықтардың жетекшілері (екінші орта деңгейдегі менеджерлер) – топ жетекшілері (бірінші төмен деңгейдегі менеджерлер) – мұғалімдер мен шеберлер (екінші төмен деңгейдегі менеджерлер). Топ жетекшілері, мұғалімдер, шеберлер оқушылардың оқу-тәрбие қызметін басқаратындықтан, олар үшін менеджерлер болып табылады.

### **3.5. Педагогикалық менеджменттің тиімділігін айқындайтын факторлар**

Педагогикалық жүйені басқаруды ұйымдастырудың тиімділігінің негізі болып кәсіптік оқыту мекемелеріндегі білім беру процесіндегі **формализм** элементтерінің алдын алу және оны жою болып табылады. Педагогикалық менеджменттің осы саласындағы негізгі ұғымдарды келтірейік:

**Педагогикалық менеджменттегі формализм** – іс жүзінен гөрі қағаз жұмыстарын жоғары санау, орындаушылар әрекетінің тиімділігін жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау, анализдеу мен бағалау мәселелеріне қолданылатын жүйенің бұзылуы.

**Оқытудағы формализм** – ережелерді, заңдарды, анықтамаларды ойсыз жаттап алу, оларды түсінбеу және тәжірибеде саналы қолданбау.

**Тәрбиелеудегі формализм** – тәрбиелеуде ауызша әдісті (көрнекі және тәжірибе жүзінде емес), жұмыстың массалық формаларын (жеке ықпал ету емес), тәрбиелеудегі жекелеген бағыттарды (кешенді тәсілді емес) артық көру, тәрбиеленушілердің ынта ықыласы мен дербестігін басу (директивті тәрбие).

**Білім беру процесін жоспарлаудағы формализм** – нақты уақытты, орындаушылардың іс жүзіндегі мүмкіндіктерін, жоспарланған іс-шаралардың өзектілігі мен мақсатқа сәйкестігін ескермеген жоспарлы іс-шаралардың үлкен көлемі, сондай-ақ жоспардағы жекелеген тұжырымдардың нақты емес, ұран тәріздес сипатта болуы.

**Оқушылардың оқу-танымдық әрекетін ұйымдастырудағы формализм** – ең алдымен оқыту мен тәрбиелеуді өмірмен байланыстыру принципін, ақыл-ой еңбегін ұйымдастыруға қойылатын психологиялық-физиологиялық талаптарды елемейде.

**Дамыта оқыту принципін жүзеге асырудағы формализм** – білім алушылардың белсенділігі мен дербестігін оқытушының басып тастауға ұмтылуы (өзара қарым-қатынастың директивті стилінің салдары ретінде), білім алушылардың дербестігі мен шығармашылығын белсенділендіре алмауы және дұрыс арнаға бұра білмеуі (либеральді стиль салдары ретінде).

**Білім беру процесін бақылау кезіндегі формализм** – іс-әрекет мазмұнынан форманы, бір реттік сандық көрсеткішті сапалық көрсеткіштен, ескіріп қалған формалар мен нұсқауларды тексерілушілердің нақты және мақсатқа сай әрекетерінен, конъюктуралық, субъективтік талаптарды ғылыми талаптардан жоғары қоюға ұмтылу.

Менеджмент субъектілерінің білім беру қызметінің нәтижесі – педагогикалық менеджмент теориясының, әдістемесінің және тәжірибесінің ерекше маңызды әрі күрделі құраушылары.

**Оқушылар білімінің сапасы** – тәжірибеде тұрақты, терең, жүйелі білімдерді саналы қолдану.

**Оқушылардың білімділігінің дәрежесі** – оқу процесінде оқушылардың материалды меңгеруін сипаттайтын көрсеткіш.

Білімділік дәрежесінің бес жүйелі көрсеткішін атап көрсетуге болады:

1) *ажырату* – білім алушы берілген объектіні, процесті немесе құбылысты олардың аналогтарын тек оған дайын күйінде ұсынған жағдайда ғана айырады;

2) *есте сақтау* – білім алушының белгілі бір көлемдегі ақпаратты түсінбей меңгеруі, оның нәтижесі сол ақпаратты жете түсінбей жаңғырту болып табылуы мүмкін;

3) *түсіну* – білім алушының қандай да бір объект, процесс немесе құбылысқа қатысты өзіндік ойының, пікірінің болуы, меңгерілген ақпаратты саналы жаңғырту;

4) *қарапайым іскерліктер мен дағдылар* – оқушылардың алгоритмделген, стандартты жағдайларда теорияны практикада қолдануы, практикалық тапсырмаларды трафарет, шаблон, үлгі бойынша орындауы (репродуктивті іскерліктер мен дағдылар деңгейі);

5) *тасымалдау* – алған теориялық білімдерін практикада шығармашылықпен, стандартты емес, алгоритмделмеген жағдайларда қолдана білу қабілеті, бұрыннан қалыптасқан дағдылар мен іскерліктер негізінде жаңаларын қалыптастыру.

Баллдық бағалау мазмұны – оқушылардың білімділігінің дәрежесінің процентпен өрнектелген бес көрсеткішінің біріне шартты түрде сәйкес келуі.

Баллдық бағаның «бағасыздануы» – оның шартты сандық мазмұнының талаптардың жоғарғы деңгейіне қатысты төмендеуі.

***Талаптардың жоғарғы (бірінші) деңгейі*** – 5 балл теорияны практикада шығармашылықпен, стандартты емес, алгоритмделмеген жағдайларда қолдана білуіне, 4 – репродуктивті, қарапайым іскерліктер мен дағдылары үшін, 3 – теорияны түсінгені үшін қойылатын баға.

***Талаптардың орташа (екінші) деңгейі*** – 5 балл репродуктивті, алгоритмделген іскерліктер мен дағдылары үшін, 4 – теорияны түсінгені үшін және 3 – теорияны есте сақтағаны үшін қойылатын баға.

***Талаптардың төменгі (үшінші) деңгейі*** – 5 балл теорияны түсінгені үшін, 4 – оқу материалын есте сақтағаны үшін және 3 – ажырата білгені, танығаны үшін қойылатын баға.

### **Бақылау сұрақтары мен тапсырмалары**

1. Басқару әдістері ұғымына түсінік беріңіз.
2. Әкімшілік басқару әдістеріне сипаттама беріңіз.
3. Басқарудың әлеуметтік-психологиялық әдістерінің ерекшеліктерін атаңыз.
4. Басқарудың экономикалық әдістерін сипаттаңыз
5. «Басқару әдістері» тақырыбы бойынша білімдер базасының логикалық схемасын құрыңыз.
6. Педагогикалық менеджмент әдістерін кестеге салып толтырыңыз.

№	Педагогикалық менеджмент әдістері	Анықтамалар
1.		
2.		
3.		



## **4. КӘСІБИ БІЛІМ БЕРУ МЕКЕМЕЛЕРІНДЕГІ БАСҚАРУҒА ЖҮЙЕЛІ КӨЗҚАРАСТАР**

### **4.1. Әлеуметтік педагогикалық жүйелер, ұғымдар және түрлері.**

Жалпы педагогикада жүйе ұғымы әр түрлі мағынада қолданылады, мысалы оқыту немесе тәрбие жүйесі, әдіс-тәсілдер жүйесі және т.б. Оқыту үрдісін жүйе ретінде сипаттау үшін осы жүйенің динамикасын, яғни оның құрамындағы элементтер мен құрылысының функцияларына сай өзгеруін бақылай отырып қана айқындауға болады.

**Жүйе** дегеніміз – жалпы қызмет ету мақсатымен және басқару бірізділігімен біріктірілген, ортамен өзара әрекеттесетін біртұтас құбылыс ретінде болатын нақты қасиеттер негізінде ерекшеленген өзара байланысты элементтер. Сонымен, жүйе ұғымы жеке бөліктерден тұратын және ол әр уақытта тұтастықты белгілейді.

«**Жүйе**» термині адамзат әрекетінің әр түрлі аймағында, яғни қазіргі философиялық, психологиялық-педагогикалық және жаратылыс ғылымдарында қолданылатын ұғым.

Білім беру процесінің педагогикалық жүйе ретінде мақсаты және мақсатты түрдегі сипаттамасы – оның негізгі қасиеті, маңызды белгісі және сипаттамасы. Кез-келген педагогикалық жүйе – бұл әрекеттік жүйе, ал мақсатсыз әрекеттер болмайды. Сонымен қатар нақты білім беру процесінің мақсатты түрде болуы күмәндік тудырмайды.

Әлеуметтік жүйенің алуан түрлілігінің бірі ретінде – педагогикалық жүйені қарастыруға болады.

Т.И. Шамованың пікірінше, педагогикалық жүйе деп – тұлғаның қалыптасуына және дамуына бағытталған қоршаған ортамен, оның рухани және педагогикалық процеске қатысушылардың материалдық құндылықтарымен, бір-бірімен өзара әрекеттесу негізінде әлеуметтік қамтылған тұтастық [3].

Жүйенің тұтастығы дегеніміз басқарудағы объект пен субъектінің бірлігін, яғни олардың өзара әрекеттесіп қызмет етуі.

**Педагогикалық жүйе** – бұл білім алушыларды оқыту мен тәрбиелеу мақсаттарына бағытталған, өзара байланысты құраушы бөліктер ретінде анықтауға болады. Құраушы бөліктер дегеніміз – бұл оның басқа (педагогикалық емес) жүйелерден айырмашылығын көрсететін педагогикалық жүйенің басты сипаттамасы. Сонымен қатар педагогикалық жүйе қызметінің бастау көзі, яғни оқушы тұлғасының үйлесімді дамуы, оның өзін-өзі айқындауына бағытталған мұғалімдер мен оқушылардың бірлескен әрекетінің мақсаты болып табылады. Құраушы бөліктерді сипаттау үшін педагогикалық жүйедегі процестерді талдау керек.

Педагогикалық жүйе қоғамда белгілі бір ақпаратты жеке тұлғаның игеруі үшін құрылатын оқу және ғылыми ақпараттар жиналғанда, сонымен бірге оларды меңгеретін, белгілі бір даярлау жүйесінен өтіп, білім беруді қажет ететін адамдар контингенті болғанда пайда болады.

Педагогикалық жүйе қойылған мақсатқа жету тәсілдері, педагогикалық әсер ету құралдары, формалары мен әдістері табылғанда және анықталғанда ғана жүйе алдында тұрған міндеттерді жүзеге асыруға мүмкіндік береді. Ал ол үшін педагогикалық жүйенің мақсатына сай қарым-қатынас жасау құралдарын меңгерген, педагогикалық әсер ету нысаны туралы психологиялық біліммен қаруланған педагогтар қажет.

Педагогикалық жүйе қоғамдағы адамдардың белгілі бір категориясын (балалар, оқушылар, студенттер, ересектер) оқыту немесе тәрбиелеу және оларды даярлауға қажеттілік айқындалғанда құрылады. Олар бір-бірінен мақсаты бойынша (балабақша, мектеп, колледж, ЖОО) ажыратылады және бұл педагогикалық жүйелерді бәріне ортақ мақсат етіп біріктіреді, мысалы білім беру, оқыту, тәжірибе беру және тұлғаның белгілі бір жеке қасиеттерін қалыптастыру және де тұлғаның қарым-қатынасын тәрбиелеу.

## **4.2. Жүйелердің табиғаты және маңызы, олардың түрлері және даму заңдылықтары**

Педагогикалық жүйенің әлеуметтік –педагогикалық жағдайларын жалпы және арнайы жағдайлар деп екіге бөлуге болады. Жалпы жағдайларға әлеуметтік, экономикалық, мәдени, ұлттық, географиялық жағдайлар, ал арнайы жағдайларға оқушылардың әлеуметтік-демографиялық құрамы, мектептің тұрған жері, материалдық мүмкіндіктері, жабдықтар, ол тұрған жердегі қоршаған ортаның тәрбиелік мүмкіндіктері жатады. Педагогикалық үрдістің тиімділігін көрсететін маңызды көрсеткіштер – педагогикалық және оқушылар ұжымдарындағы моральдық-психологиялық ахуал, ата-аналар мен оқушылардың педагогикалық деңгейлері болып есептеледі.

Педагогикалық жүйенің құрылымдық элементтері педагогикалық ұжым және оның жетекшілерінің немесе басқарушы жүйенің іс-әрекеті негізінде анықталады.

Басқарушы жүйе құрылымы кәсіптік мектептерде төрт деңгейге бөлінеді:

**Бірінші деңгей** колледж директоры, колледж кеңесі, оқушылар комитеті, қоғамдық ұйымдар жетекшілерінен тұрады. Бұл деңгей кәсіптік мектепті дамытудың стратегиялық бағытын анықтайды.

**Екінші деңгей** –колледж директорының орынбасары, колледж психологы, әлеуметтік педагог, қоғамдық пайдалы еңбекті ұйымдастырушы, колледж директорының шаруашылық жөніндегі көмекшісі, өзін-өзі басқаруға қатысатын органдар мен бірлестіктер.

**Үшінші деңгей** – оқытушылар, шеберлер, топ жетекшілері.

**Төртінші деңгей** – оқушылар, топ және жалпы кәсіптік мектеп оқушыларының өзін-өзі басқару органы. Бұл деңгейдің бөлінуі мұғалімдер мен оқушылардың арасындағы қатынастың субъект-субъектілік сипатын көрсетеді. Оқушы өзара әсерлесу объектісі бола отырып, өзінің дамуына субъект рөлін атқара алады.

Педагогикалық жүйенің функционалдық компоненттері жеке-дара өмір сүрмейді, мұғалім іс-әрекетімен бірлесе жүреді.

Функционалдық компоненттер: педагогикалық талдау, мақсат қою және жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау, реттеу мен түзету – бұлар педагогикалық үдерісті қозғалыста, өзгерісте сипаттайды, оны дамыту мен жетілдіру логикасын анықтайды.



3-сурет. Кәсіптік мектептердегі басқарушы жүйе құрылымы

Қазіргі заман жағдайында жалпы білімдік немесе қалаған басқа да оқу-тәрбие мекемелерінің педагогикалық жүйесін әрқайсысы өз алдына күрделі жүйе бөлімшелері болып есептелетін төмендегідей жүйешелер (подсистемы) бірлігі ретінде қарастыру қабылданған:

– дидактикалық – бұл жүйеше өз ішіне сабақ және сабақтан тыс оқу-тәрбие жұмыстарын; міндетті және факультативтік дәрістерді; оқу процесін ұйымдастырудың негізгі формасы – сабақты (сабақтағы оқушы және мұғалімдердің жұмыс орындау әдістемелерін) әрбірін өз алдына жүйе бірліктері ретінде қамтиды;

– тәрбиелік – үлкен жүйе бола тұрып, келесідей сыныптан тыс және мектептен тыс тәрбие жұмыстары, отбасы тәрбиесі, қоғамдық мекемелердегі тәрбие және өзіндік тәрбие жүйешелерінен құралады;

– оқушылардың қарым-қатынастары және олардың мектептегі өзіндік басқару жүйешесі (мұның құрамына енетіндер: сыныптағы өзіндік басқарым, әрқилы іс-әрекет бағыттары бойынша кіші жүйешелер);

– мектептің әкімшілік жүйесі: оқу процесін басқару, тәрбие жұмыстарына жетекшілік, басқа да жұмыс түрлерін алып бару жүйешелерінен құралады.

Әкімшілік жүйенің қажеттігі – дидактикалық, тәрбиелік, материалды-техникалық жүйешелер мен оқушылардың өзіндік басқару жүйешелерінің басын қосып, үлкен біртұтас жүйелікке келтіру мақсатынан. Оқушылардың жан-жақты тәрбиесі мен дамуына қатысты міндеттердің шешілуі, яғни жүйенің тиімді жұмыс атқарушы барша жүйелік бірліктердің іс-әрекеттері бір бағытта орындалу шартына байланысты. Тұлға бөлшектеніп қалыптаспайды. Бұл кешенді де әрі педагогикалық жүйелерді басқарудың өзіндік ерекшелігін танытады.

Басқаруға жүйе теориясын қолдану ішкі дүниемен үздіксіз байланыста болатын бөлшектерден тұратын ұйымды басшыларға көруге мүмкіндік береді. Бұл теория сонымен қатар басқарудың теориясы мен жаттығусында әртүрлі уақытта басым болған барлық мектептердің интеграциясын қалыптастырады. Жүйе теориясы алғашқы рет нақты ғылымдарда және техникада, ал 50-жылдардың соңында басқаруда қолданылды. Ол басқару ғылымына маңызды үлес болды. Жүйелік ыңғай – басқарушыларға қандай да бір жетекшілікті немесе принципті жинақтау емес, ұйым мен басқаруға қолданылатын ойлау әдісі. Жүйе – бұл бір қатар тұтастылықты құрудың өзара тәуелді бөлігі және мақсат міндеттер арқылы өзінің салымдарын көрсететінін көрсетіп отырады. Жүйеге мысал ретінде машиналар, компьютерлер, теледидарлар мен өзара тәуелділігін көптеп құру, әрбір жұмысшы өзара іс әрекетін басқалар мен мақсатын құрудың, өзінің тиесілі, нақтылы жақындылығы деп есептейді.

### **4.3. Педагогикалық жүйе әлеуметтік жүйенің түрі ретінде, оның атқарушы құрамдастары: мақсаты, мазмұны, қызметі.**

Басқаруға тән және бір сипат – бұл жұмысқа баршаның: әкімшілік, мұғалімдер, оқушылар араласуы. Бұл жағдай басқару қызметінің мазмұны мен нәтижесіне үлкен әсерін тигізеді, себебі бұл істің қалаған сатысында қай деңгейде болмасын, басқарушы адам өз әрекетінің кез-келген сәті мен жүйенің

қалпы тек оның шешіміне тәуелді болмайтынын мойындауы тиіс.

Білім жүйесінде қалаған деңгейдегі басқару қатынастары тәрбиелік қызметті де атқарады. Тәрбиеленушілерді басқарушы болып есептелетін педагог – тәрбиешілер оларға жетекшілік етеді, ал тәрбиеленушілер осы жетекшілік қатынастарды пайдалы ұғымдар ретінде игереді, яғни тәрбиелік қызметтің орындалып жатқаны. Осыдан да басшының, тәрбиешінің, мұғалімнің моральдық, әдептілік кейпіне жоғары талаптар қойылады. Кәсіби іс-әрекетті әрқилы деңгейде бірдей тең басқару – бұл да педагогикалық жүйелерді басқарудың өз алдына ерекшелігі. Өз тұлғасын қалыптастыру барысындағы оқушы іс-әрекетін тәрбиешінің бір өзі басқармайды, бұған бірнеше пән мұғалімдері, сынып жетекшісі және басқа да күнделікті ықпал жасаушы мектептің барша қызметкерлері араласады. Мұғалімдер бір уақытта бірнеше қызмет атқарады. Ол – сынып басшысы, пән мұғалімі, әдістемелік бірлестік мүшесі.

Кәсіптік мектеп көп тарапты байланысқа ие. Оның жұмысы ата-аналармен, қоғамдық ұйымдармен, мемлекеттік мекемелермен қатынастар негізінде атқарылып барады.

Кәсіптік мектеп – мемлекеттік (немесе онымен тығыз байланысқан) құрылым. Отбасы, қоғам, мемлекет араларындағы бірлікті іс-әрекеттердің ұштаса орындалуынан тәрбиенің жалпы мақсаттары іске асып барады. Мұндайда өзара байланыстар міндетті түрде жүйелі басқарымда болуы шарт. Бұл да педагогикалық жүйелерді басқарудың өз ерекшелігі болып табылады. Білім берудегі кәсіптік мектеп жағдайы «мұғалім-оқушы» қарым-қатынасына тәуелді екенін ескеретін болсақ, білім жүйесін басқарудың келесі ерекшеліктерін де біліп қойған жөн: әртүрлі жас деңгейіндегі балалар бірлестіктеріне басшылық; материалдық ынтадан гөрі моральдық ынтаның басым болуы; басқарушының өз басқарымындағылармен жеке таныс болу қажеттігі, білім саласын басқаратын тұлғаның жоғары дәрежеде білікті, білімді болуы керек.

## **Педагогикалық жүйелерді басқарудың негізгі принциптері**

Директор және оның орынбасарлары да басшылардың оқу-тәрбие процесін нақты басқару қызметтері белгілі принциптерге негізделіп орындалады. Ол принциптер төмендегідей:

– педагогикалық жүйелер басқарымын демократияландыру және ізгілендіру.

Бұл басшылардың, мұғалімдердің, оқушылар мен олардың ата-аналарының өзіндік іс-әрекеттері мен ынтасының дамуына жол ашады. Ал бұлардың орындалуы пікір алмасу және басқару шешімдерінің қабылдануына байланысты жариялықты қажет етеді;

– орталықты басқару мен өзіндік басқарымдарды оңтайлы үйлестіру. Мұндай басқару үйлесімдері әкімшілік және қоғамдық органдар басшыларының іс-әрекетін мектептің бүкіл ұжымы мүддесіне орай жүргізілуін қамтамасыз етеді; басқару шешімдерін талқылау және қабылдауды, кәсіби деңгейде іске асыруға жағдайлар жасайды; жүйедегі барша құрылымдық бөлімдерді өз жұмыстарында бірін-бірі қайталаудан құтқарып, әрекеттерін жоғары деңгейде орайластырып баруға мүмкіндік береді;

– жеке басқару және ұжымдасқан жетекшілік бірлігі. Бұл принципті ұстанудағы мақсат – біртұтас педагогикалық процесті басқару барысында субъективизммен әміршілдікке жол бермеу.

Басқару ақпараттарын әртүрлі белгілеріне қарай жіктеуге болады:

– уақыты бойынша – күнделікті, ай сайынғы, тоқсандық, жылдық;

– басқару қызметі бойынша – талдауға орай, бағалық, құрастырушылық, ұйымдастыруға байланысты;

– келіп түсу көздері бойынша – мектепшілік, мекемелік, қарым-қатынастағы мекемелерден;

– мақсаты бойынша – өкімдік, ұсыныс, нұсқау-таныстыру және т.б.

– өкілеттіктер беру принципі.

#### **4.4. Педагогикалық үрдіс динамикалық жүйе ретінде, педагогикалық үрдістің қозғаушы күштері.**

Кәсіби педагогикалық іс-әрекет педагогикалық жүйелерді басқару мәнін, принциптерін, мазмұнын толық білуді қажет етеді.

Педагогикалық үрдісті басқару – қойылған мақсатқа сәйкес шешім қабылдау, ұйымдастыру, бақылау, басқару объектісін зерттеу, алынған ақпараттарды талдау және қорытындылау іс-әрекеті болып табылады.

Басқару объектісі биологиялық, техникалық, әлеуметтік жүйелер бола алады. Білім беру әлеуметтік жүйеге жатады және елдің, өлкенің, облыстың, қаланың және ауданның аумағында қызмет етеді. Сондықтан басқару субъектілері министрлік, облыстық, қалалық, аудандық білім беру басқармалары болып бөлінеді.

Қазіргі білім беру жүйесінің дамуындағы бір ерекшелігі – білім беру мемлекеттік-қоғамдық басқару болып табылады.

Білім беру жүйесін мемлекеттік басқару сипаты мынадай қағидалар принциптер жиынтығымен анықталады:

- білім берудің ізгілік сипатта болуы;
- білім беру жүйесінің ұлттық мәдениеттерді және салт-дәстүрлерді мемлекеттік тараптардан қорғауы;
- білім берудің жалпыға бірдейлігі;
- білім берудің зиялылығы;
- білім берудегі еркіндік пен плюрализм;
- білім берудің демократиялық сипатта болуы;

Білім берудің қоғамдық сипаты бірқатар белгілермен анықталады. Мұндай белгілер қатарына мыналар жатады.

Колледж іс-әрекетін ұжымдық басқару органы – колледж кеңесі басқарады. Оның атқаратын функциялары мен жұмыс мазмұны жалпы білім беру мекемесінің типтік ережелерінде көрсетіледі.

Колледж жоғары жетекші органы – конференция, жылына кем дегенде бір рет шақырылып отырады. Мұнда колледж кеңесі, оның төрағасы, іс-әрекет мерзімі анықталады және мекеме Жарғысы қабылданады.



Конференциялар аралығындағы жетекші орган рөлін колледж кеңесі атқарады.

Колледж педагогикалық жүйеге жатады, себебі ол бірқатар жүйе құраушы факторлармен, қызмет көрсету жағдайларымен, құрылымдық және функционалдық компоненттер жиынтығымен сипатталады. Жүйе құраушы факторлар рөлін мақсаттар мен нәтижелер атқарады; қызмет көрсету жағдайлары – әлеуметтік-педагогикалық және уақытша байқалатын жағдайлармен; құрылымдық компоненттер – басқарушы (педагогикалық ұжым) және басқарылушы (оқушылар ұжымы) жүйелермен, педагогикалық іс-әрекет мазмұнымен, құралдармен, нысандармен және әдістермен; функционалдық компоненттер – педагогикалық талдаумен, мақсат қою және жоспарлаумен, ұйымдастырумен, бақылаумен, реттеу және түзетумен анықталады.

Педагогикалық жүйенің бастысы болып табылатын, маңызды жүйе құраушы фактор – баланың тұлғалық күштерін үйлесімді дамытуға, оның өзін-өзі анықтауына және өзін-өзі дамытуына жағдайлар жасауға бағытталған мұғалімдер мен оқушылардың біріккен іс-әрекет мақсаты болып табылады. Колледж мақсаты – тұлғаның интеллектуалдық, эстетикалық, еңбектік, экологиялық, құқықтық және басқа да мәдениетін қамтитын базалық мәдениеті негіздерін қалыптастыру болып табылады.

Жүйе құраушы ретіндегі нәтижелер – жекелеген оқушылардың да, тұтастай алғандағы оқушылар ұжымының да тәрбиелік деңгейін анықтауды қамтамасыз ететін неғұрлым тұрақты және нақты өлшемдер жиынтығымен анықталады.

### **Бақылау сұрақтары мен тапсырмалары**

1. «Педагогикалық жүйе» түсінігінің мәнін ашып беріңіз.
2. Педагогикалық жүйелерді басқарудың ерекшеліктері неде?
3. Педагогикалық жүйелердің сипаттамалары қандай?
4. Педагогикалық үрдістің қозғаушы күштерінің мәні неде?
5. Педагогикалық жүйе құрылымын кестеге салып толтырыңыз.
6. Білім беру жүйелерін басқарудың негізгі принциптерін атап беріңіз

## 5. ЖҮЙЕ ЖӘНЕ БАСҚАРУ

### 5.1. Білім беру жүйелерін басқару

Білім беру жүйесі – сабақтастығы бар білім беру бағдарламалары мен әртүрлі деңгей мен бағыттағы мемлекеттік білім беру стандарттары жүйесінің, оларды әртүрлі ұйымдастыру құқықтық формадағы, типтегі және түрдегі білім беру мекемелерінде іске асырушы тармақтардың, сонымен бірге білім беруді басқару органдары жүйесінің жиыны. Білім беру жүйесі қоғамның әлеуметтік-экономикалық дамуында жетекші рөл атқарады, сондай-ақ оны әрі қарай айқындай түседі.

Білім беру – бұл қоғам мүшелерінің адамгершілік, интеллектуалдық, мәдени дамуының жоғары деңгейін және кәсіби біліктілігін қамтамасыз етуге бағытталған тәрбие беру мен оқытудық үздіксіз процесі.

Білім беру ісін басқару мемлекеттік-қоғамдық сипатта болады. Республикада Білім және ғылым министрлігі оның төменгі атқарушы органдары Қазақстан Үкіметінің білім беру саласындағы мемлекеттік саясатын жүзеге асырады.

Білім беру мазмұны – оқушылардың меңгеруі, олардың жан-жақты дамуы үшін негіз қамтамасыз ететін, олардың ойлауын, танымдық қызығушылығымен еңбек іс-әрекетіне дайындығын қамтамасыз ететін білім, іс-әрекет тәсілдері, шығармашылық іс-әрекет тәжірибесі, әлемге эмоциялы құнды қатынас жүйесі.

Сонымен, Қазақстан Республикасында білім жүйесі мен білім беру мекемелерін басқару құрылымы көп деңгейлі иерархиялық принцип негізінде құрылған. Әрбір деңгейдегі басқару органына оның атқаратын негізгі функциялары тұрғысынан сипаттама берейік:

Қазақстан Республикасында білім беру жүйесін басқару

<b>Басқару органы</b>	<b>Негізгі функциялары</b>
ҚР-сы Үкіметі	Білім саласындағы мемлекеттік саясатты анықтайды; білімді дамытудың мемлекеттік бағдарламаларын және стратегиялық жоспарларын жасайды; Мемлекеттік тапсырыс пен білімді қаржыландыру құжаттарын бекітеді; Мемлекеттік білім беру органдарын құрады, жояды; білім беру қызметтерін лицензиялау ережелерін бекітеді, т.б.
Орталық атқарушы орган ҚР білім және ғылым министрлігі	Білім саласындағы бірыңғай мемлекеттік саясатты жүзеге асырады; білім беру мониторингін жүргізу негізінде басқару жүйесін ақпаратпен қамтамасыз етеді; білім сапасын басқаруды жүзеге асырады; ҚР білім беру қызметтерін үйлестіреді; білім беру мекемелерін лицензиялау, аттестаттау және аккредитациялау жұмыстарын жүргізеді; ведомстволық бағынышты ұйымдарды мемлекеттік бюджет есебінен қаржыландырады; барлық білім салаларының қызметін жоспарлайды және ұйымдастырады, т.б.
Білімді басқарудың жергілікті органдары (білім департаменттері, т.б.)	Тиісті әкімшілік-аймақтық бірлік аумағындағы білімді дамыту бағдарламаларын бекітеді; жергілікті деңгейдегі білім саласын жоспарлауды, ұйымдастыруды және үйлестіруді жүзеге асырады; педагог кадрлардың біліктілігін арттыру мәселелерімен айналысады, т.б.
Білім мекемесі (ұйымы)	Оқу-тәрбие процесін жүзеге асырады, кадрларды іріктеу және қабылдау, қаржылық-шаруашылық қызметтерін жүзеге асырады. Алқалық басқаруды - Ғылыми (Педагогикалық) кеңес, ал тікелей басқаруды - басшы (ректор, директор) жүзеге асырады.

Қазіргі өскелең өмір талаптарына сай жастарға білім және тәрбие беру, оларды жан-жақты дамыту, қоғам алдында тұрған басты міндеттердің бірі. Білім беру – бұл қоғам мүшелерінің адамгершілік, интеллектуалдық мәдени дамуының жоғары деңгейін және кәсіби біліктілігін қамтамасыз етуге бағытталған тәрбие беру мен оқытудың үздіксіз процесі.

Қазақстан Республикасының білім беру жүйесі өзара іс-қимыл жасайтын:

1) білім беру деңгейінің сабақтастығын қамтамасыз ететін мемлекеттік жалпыға міндетті білім беру стандарттарының және білім беретін оқу бағдарламаларының;

2) меншік нысандарына, үлгілері мен түрлеріне қарамастан, білім беру бағдарламаларын іске асыратын білім беру ұйымдарының;

3) білім беруді басқару органдары мен тиісті инфра-құрылымдардың, оның ішінде білім беру мониторингін жүзеге асыратын оқу-әдістемелік және ғылыми-әдістемелік қамтамасыз ету ұйымдарының;

4) білім беру қызметінің субъектілері бірлестіктерінің жиынтығын білдіреді.

## **5.2. Басқару қызметі ұғымы және маңызы**

Басқару іс-әрекеттері процесінде төмендегідей қызметтер орындалады:

– мақсаттар айқындау (бүкіл жүйенің, сонымен бірге әр кезеңінің соңғы нәтижесін болжастырып, ой-санада нақтылау);

– жоспарлау (мектеп жұмыстарының барша бағыттары бойынша ұзақты болашақ пен әр жылға жоспар түзу);

– ұйымдастыру (қызметтік міндеттерді сауатты бөлістіру және бағыну мен жауапкершілік жүйесін қалыптастыру);

– реттеу (қабылданған шешімдерді іске асыру мақсатында әрқилы бағыттағы түрлі қызмет жүйелерінің іс-әрекеттерін үйлестіру);

– ынталандыру (шығармашылық істерге, ғылыми-зерттеу жұмыстарына, инновациялық жобаларға қатыстыру үшін жағдайлар жасау);

– мұғалімдердің рухани бірлік сезімін қалыптастыру, олардың әлеуметтік белсенділігіне дем беру; жетістіктеріне орай бағалау және мадақтау);

– қадағалау (талдау және жаңа міндеттерді белгілеу үшін көзделген жоспарлардың орындалуы жөнінде уақтылы ақпараттар алып тұру);

– педагогикалық талдау (оқу процесін, тәрбие жұмыстарын, білім мекемесінің материалдық қорын, қаржы-экономикалық жағдайын педагогикалық мамандар мен тәрбиеленушілер құрамын жетілдіруге байланысты зерттеулер және талдаулар, нақты қорытындылар жасап, ұсыныстар беру).

Осы аталған қызметтер жөнін талдау арқылы басқару мазмұнын екі жікке келтіруге болады:

1) ұйымдастыру-бақылау жұмыстары (басқарымдағылардың іс-әрекеттеріне жетекшілік: тапсырма беру, талаптар қою, күштерін біріктіру, жұмыс барысын қадағалау, марапаттау және т.б.)

2) басқарушылар іс-әрекеттері (мақсаттар айқындау, ынталандыру, қаржы көздерін табу, ұжым құрылымын жүйелеу, іс-әрекеттердің технологиялық негізін қалау).

Педагогикалық басқару әдістері көзделген мақсаттарға жету және басқару қызметтерін іске асыру құралдары ретінде қарастырылады.

Басқару әдістерінің негізгі топтары төмендегідей:

– педагогикалық қызметкерлерді экономикалық тұрғыдан қызықтыру (еңбек саны және сапасына орай, категориялары мен атақ-дәрежелеріне сәйкес жалақы беру);

– әкімшілік – ұйымдастыру әдістері (орындаушылар қызметтерінің шек-өлшемін белгілеу, көрсетпелер, нұсқаулар, бұйрықтар беру және т.б.);

– психологиялық-педагогикалық ықпал жасау (кенес, өтініш, тілек білдіру, алғыстар жариялау) және әсерлендіру (психологиялық ахуал қалыптастыру, шығармашылық пен ынталылық сезімдерін көтеру, білім мекемесінің әлеуметтік даму болашағы жөніндегі болжамдармен таныстыру);

– қоғамдық ықпалдарды пайдалану (педагогтар мен оқушыларды білім мекемесін басқаруға араластыру);

– қоғамдық әсер әдістері (ұжымда демократияны нығайтып, басқалармен қатынаста шыдамдылық сақтау, мекеме қызметкерлерінің беделі мен мәртебесін ұлықтау).

Кәсіптік мектеп директорының басқару мәдениетінің технологиялық компоненті педагогикалық үрдісті басқару жолдары мен тәсілдерін қамтиды. Басқару технологиясы арнайы педагогикалық міндеттері жүзеге асыруды қарастырады. Мұндай міндеттерді атқару менеджер-жетекшінің педагогикалық талдау мен жоспарлау, ұйымдастыру, педагогикалық үрдісті бақылау мен реттеу бірліктерін меңгеруге негізделеді.

Педагогика ғылым мен тәжірибеде тұтас педагогикалық процесті басқару ғылыми тұрғыдан қарастырып, оған қатаң ғылыми негізделген сипат беруге деген ұмтылыс күшейе түсуде. Шындығында басқару тек техникалық және өндірістік процестерге ғана емес, сонымен бірге педагогика сияқты күрделі әлеуметтік жүйе үшін де қажет.

*Жалпы басқару* дегенді – шешім қабылдауға бағытталған, белгіленген мақсатқа сәйкес басқару нысанын ұйымдастыру, қадағалау, реттеу, алынған шынайы ақпарат негізінде талдау жасап, нәтижесінің қорытындысын шығару әрекеті деп түсіндіруге болады.

Әлеуметтік жүйенің бірі ауыл, аудан, облыс, мемлекет көлемін қамтитын білім беру жүйесі деп білеміз. Бұл жерде білім жүйесі ретінде ҚР Білім және ғылым министрлігі, облыстық білім департаменттері, аудандық білім бөлімдерін атаймыз. Ал орта мектеп күрделі қозғалыстағы әлеуметтік жүйе ретіндегі мектепшілік басқарудың нысаны болады. Біз мектепті басқару немесе оның компоненттері туралы айтқанда олардың жалпы жүйе орта мектепті басқарудың бөліктері ретінде қарастырамыз. Ол бөліктерге тұтас педагогикалық, сынып сабақ жүйесі, мектеп тәрбие жұмысының жүйесі, оқушыларға эстетикалық тәрбие, кәсіптік бағдар беру жүйесі және т.б.

**Мектепшілік басқару** дегеніміз біртұтас педагогикалық процеске қатыстылардың барынша жоғары нәтижеге жетуді көздеген мақсатты, сапалы өзара әрекеттесуі. Біртұтас педагогикалық процеске қатысушылардың өзара әрекеті

мынадай бірізді, өзара байланысты әрекеттер мен қызметтердің тізбегінен тұрады, олар: педагогикалық талдау, мақсат қою және жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау, реттеу және түзету.

Мектепшілік басқарудың дәстүрлі ұғымдарын жаңа ұғымдар алмастыруда. Мысалы, «ықпал ету» ұғымының орнына «өзара әрекеттесу», «ынтымақтасу», «рефлексивті басқару» ұғымдары қолданылуда.

Сол сияқты мектепті басқару теориясы мектепшілік менеджмент теориясымен толығыда. Менеджмент теориясы басшы қызметінің өзара құрметке, қарамағындағы қызметкерлерге сенім білдіруді, олардың табысты еңбек етуіне қолайлы жағдай туғызуымен ерекшеленеді.

### **5.3. Білім беру менеджерінің кәсіби біліктілік өлшемі**

Білім беру менеджерінің кәсіби еңбек тиімділігін арттырудың негізгі өлшемі мына төмендегілер:

- оңтайландыру (қажеттілік пен жеткіліктілік) дегеніміз мақсатқа жету жолында күш-жігердің жеткілікті болуы, сондай-ақ құралдар мен тиісті мерзімнің шешімді орындауда мүмкіндіктің мейлінше жасалуы, ол істі оң шешуге әсерін тигізеді;

- субъектінің қызмет тәсілдері мен әдістерінің тиімділігі, олардың біртұтас өзара байланысты болуы;

- менеджмент субъектісінің іс-қимылының нақты жолына жұмсалуды.

Бағдарлама мен жүйелі басқару ісінің үйлесімділігі:

- атқарылатын жұмыстың перспективалық бағыттылығы;

- барлық қимыл іс-әрекеттің қойылған мақсаттар мен міндеттерге байланысты өзектілігі;

- оқу-танымдық процесте оқушылар қызметінің белсенділігі мен дербестігі.

- Білім беру мекемесінің басшылық қызметін, құрылымын айқындауда білім беру менеджерінің жеке субъекті ретіндегі рөлі, оның жеке қабілеттілік сипаттамалары сөз жоқ, маңызды мәнге ие. Оған дәлел ретінде мына төмендегі оның жеке басына байланысты тұлғалық қабілеттерін айтсақ та жеткілікті.

– жоғарғы оқу орнын, кәсіптік білім беру мекемесін, факультет, кафедра, оқу тобын сол салада арнайы білімі бар маманның басқаруы;

3-кесте

Өлшемдерге сәйкес білім беру менеджерінің қызметі

№	Деңгейлер	Анықтамалары
1	Репродуктивті	басшы педагогтар жұмысы туралы ақпарат жинап оны ұжымға хабарлаумен ғана шектсіліп кәсіби оқу-тәрбие жұмысының кейбір түрін ғана атап өте алады
2	Икемделген	басшы педагогтың кейбір істеріндегі мәнді сәттерді ғана анықтауға қабілеті жетеді, соны ұжымға икемдеп, таратуға тырысады
3	Оқшауланған үлгі	басшы мұнда педагогикалық қызметтің кейбір аспектілерін ғана үлгі етіп алуға қабілетті, оны педагогтармен оқу-тәрбие процесінің бір бөлігінде ғана пайдалана алады
4	Жүйеленген үлгі	менеджер білім берудің актуалды мәселелері төңерегінде оқу-тәрбие жұмысын жүйелі үлгі бойынша атқаруға, оны дамытуға қабілеттілігі жетеді
5	Экстраполяциялық	басшы әлеуметтік прогрестің даму бағытын болжай отырып, педагогикалық ұжым алдына білім берудің перспективалық моделін ұсынады.

– жаңа жағдайларға байланысты басқару тәжірибесі мен ұжыммен тіл таба білу қабілеттілігі;

– әрбір құрылым жүйесіндегі басшылардың жеке компоненттерін қалыптастыру;

– кәсіби білім мекемесі басшысының сол салада жетекші маман болуы;

– педагогикалық және оқушылар ұжымының басқару ерекшелігін білу;

– басшының педагогикалық шығармашылық пен жаңашылдыққа көзқарасы;



– басшының құрылымды басқарудағы иерархиялық деңгейі:

Менеджер қызметінде жетістіктері жету мүмкіндіктерін тежейтін факторлар да жиі кездеседі, олардың қатарында:

– көп жағдайда өзін басқара алмауы. Өз уақытын тиімді пайдалана алмайды, күш қуатын мардымсыз нәрселерге жұмсайды, бойындағы қорқыныш жағдайларды жеңе алмайды, қарамағындағылармен жиі кикілжіңге келеді, кейде тіпті қызбалыққа салынады;

– жеке құндылықтарын жайып жіберу. Өзінің жеке қасиеттері мен мақсатын дұрыс түсінбеу;

– жеке мақсаттарын жете түсінбеу. Өз жеке басының ісіне, мақсатына деген түсінігінің жоқтығы.

Кәсіптік мектеп менеджері, өз қарамағындағыларымен дау-дамайсыз, әрі тиімді жұмыс істей алуы үшін оның қажетті білім қоры болуы керек.

Кәсіптік мектеп менеджері жоғары білікті педагог болуы қажет.

Басқару теориясын меңгермей-ақ, менеджер қызметіне жақсы басшы болса жеткілікті.

### **Бақылау сұрақтары мен тапсырмалары**

1. Педагогикалық жүйе сипатындағы мектептің негізгі белгілерін атаңыз.

2. Осы заманғы мектепті ғылыми тұрғыдан басқарудың мәні неде?

3. Мектептің педагогикалық жүйесін басқарудың негізгі әдістеріне сипаттама беріңіз.

4. Басқару қызметтерінің түрлері қандай?

5. Мектеп педагогикалық жүйесін басқару принциптерін атаңыз.

6. Білім беру менеджерінің кәсіби біліктілігі қандай болады?

## **6. БІЛІМ БЕРУ МЕКЕМЕЛЕРІН БАСҚАРУ ҚАҒИДАЛАРЫ**

### **6.1. Білім беру жүйесін басқарудың жалпы қағидалары мен басқару функциялары**

Басқару қағидалары басқару заңдылықтарының нақты байқалуы мен бейнелеуі болып табылады. Мектепішілік басқару мен менеджмент бойынша мамандар негізгі заңдылықтар ретінде оқу-тәрбие жұмысының басқару жүйесі қызметі тиімділігінің басқару объектілері мен субъектілері арасындағы құрылымдылық-функционалдық байланыс деңгейіне тәуелділігі, оқу-тәрбие жұмысын басқару мазмұны мен әдістерінің мектептегі педагогикалық үрдісті ұйымдастыру мазмұны мен әдістері сипатымен шарттылығын атап көрсетеді.

Ю.А. Конаржевский мектепішілік менеджменттің жетекші заңдылықтары ретінде мақсаттылықты, ізгілікті, басқару демократиялығы мен мектеп жетекшілерінің әртүрлі басқару іс-әрекетіне дайындығын атап көрсетеді. Басқару заңдылықтарынан шығатын қағидалар мектеп жұмысын басқарушылар үшін негізгі қағидалар ретінде қызмет етеді [14].

Басқарудың мұндай жалпы қағидаларына жататындар: педагогикалық жүйелерді басқаруды демократияландыру мен ізгілендіру; басқарудағы жүйелілік пен тұтастық; орталықтандыру мен таратуды (деуцентрализация) ұштастыру; бірыңғай және алқалық басқару бірлігі; педагогикалық жүйелерді басқарудағы ақпараттар объективтілігі мен толықтығы.

Кәсіптік мектепті басқаруда басты рөлді – колледж директоры, ал оқу-тәрбие үрдісін басқаруды директор және оның орынбасарлары атқарады. Директордың функционалдық міндеттері жалпы білім беретін мекемелердің типтік қағидаларында көрсетіледі.

Колледждегі жұмыстың жекелеген бағыттары бойынша жұмыс директордың орынбасарына жүктеледі. Бұлар оқу ісі жөніндегі директордың орынбасары, тәрбие ісі жөніндегі директордың орынбасары, өндірістік тәжірибе жөніндегі

директордың орынбасары, әкімшілік-шаруашылық жөніндегі директордың орынбасары болып бөлінеді. Соңғы жылдары колледждерде ғылыми жұмыстар бойынша директордың орынбасары, ақпараттық технологиялар жөніндегі директордың орынбасары қызметтерін атқарушылар да тағайындалады.

Тұтас педагогикалық үрдісті басқарудың маңызды бір функциясы педагогикалық талдау болып табылады. Басқару және мұғалімдердің педагогикалық іс-әрекеті тиімділігі колледж жетекшісінің педагогикалық талдау әдістемесін меңгеруі дәрежесіне байланысты.

Колледж директоры іс-әрекетінде талдау дұрыс жүргізілмесе, ол қойылған мақсат, міндеттердің толық орындалмауына алып келуі мүмкін.

Параметрлік талдау жасауда колледж директоры мен оның орынбасарлары сабақтарға және топтан тыс сабақтарға қатысуды жоспарлайды. Параметрлік талдау нәтижелерін тіркеп, оларды жүйелеу және саналы меңгеру тақырыптық педагогикалық талдауға өтуді негіздейді.

Тақырыптық параметрлік талдаулар білім беру үрдісі ақпараттары негізінде байқалатын талдау педагогикалық үрдістердің өзіндік компоненттері бойынша іс-әрекет барысында алынған нәтижелерді талдау барысында тұрақты, қайталанып отыратын байланыстарды, тенденцияларды анықтауға ықпал етеді.

Қорытынды талдау аттестациялау, семестр, оқу жылы соңында жүргізіліп, негізгі нәтижелерді анықтауға бағытталады.

Педагогикалық талдаудың негізгі объектілерінің бірі – сабақ болып табылады. Сабақты талдау толық, қысқа және аспектілі талдаулар болып бөлінеді.

Сабақты толық педагогикалық талдауда сабақтың барлық элементтері мен мүмкіндіктері қамтылады. Мұндай талдаулар еңбек жолын жаңа бастаған мұғалімдердің немесе проблемалы мұғалімдердің жұмысын талдауда қолданылады.

Сабақты қысқа талдау мұғалім тұлғасын, әдістемелік және басқару ерекшеліктерін жақсы білуді қажет етеді.

Аспектiлiк талдау сабақтың белгiлi бiр аспектiсiн зерттеуге бағытталады. Сонымен бiрге колледж директоры тәрбиелiк шараларды да талдауға көңiл бөлудi қажет.

Педагогикалық талдау басқару циклы құрылымында ерекше орын алады: бiр-бiрiмен байланысқан функциялардан тұратын кез-келген басқару циклы талдаудан басталып, талдаумен аяқталады. Басқару қызметiнiң жалпы тiзбегiнен педагогикалық талдауды алып тастау оның күйреуiне жол бередi, өйткенi жоспарластыру, ұйымдастыру, бақылау, реттеу функцияларына өз кезегiнде талдау жасалмаса ол логикалық қорытындыға жете алмайды.

## **6.2. Басқару құрылымы Білім беру мекемелеріндегі басқару құрылымын анықтайтын кадрлар**

Басқару құрылымы – басқару деңгейлерiнiң төменнен жоғары қарай рет-ретiмен орналасуы. Кәсiпорын үлкен болған сайын, оны басқарудың жүйесi күрделене түседi. Сол себептi, басқару құрылымына мекеменiң бiлiктi мамандары, ғылыми қызметкерлер кiредi. Басқару құрылымын мекеменiң жоғарғы органдары сайлайды. Мекеме iшiнде басқару құрылымы екi түрге бөлiнедi:

1) Жоғарғы басшылық орган тек маңызды мәселелердi шешедi.

2) Төменгi басшылық орган жоғарғы басшылық органның қызметiн орындайды.

Әлеуметтiк жүйелерде басқару объектiсi, басқару сүбъектiсi және олардың арасындағы өзара байланыс (қызмет) әдiсi айқындалады.

**Басқару объектiсi** – белгiлi ұйым шеңберiндегi бiрiктiрiлген адамдар жиынтығы.

**Басқару сүбъектiсi** – иерархиялық бағындырылған лауазымды адамдар – басшылар.

Басқару сүбъектiсi басқару объектiсiнен ажырамайтын бөлiгi.

Басқарудың негізгі мақсаты: басқару, жауапкершілікті арттыру, қызметті бөлу, мекеменің үзіліссіз еңбек етуін қамтамасыз ету, қадағалау.

Басқару құрылымын тігінен және көлденеңінен деп екіге бөлуге болады. Атқарушылардың аралығында сатылар көп болса, тігінен, ал аз болса, көлденеңінен болады. Мыңдаған жылдар бойы өмір сүріп келе жатқан басқарудың дәстүрлі құрылымы желілік құрылым деп аталады. Ал басқару құрылымына көптеген қызмет салалары (кадр, конструкторлық, жарнама, жабдықтау, маркетинг бөлімі, бухгалтерия) кірсе, ол желілік-штабтық, құрылым болады.

Сонымен, басқару әртүрлі деңгейде: аймақты, республиканы, саланы басқарудан кәсіпорын ұжымын, оның бөлімшелерін, жеке адамдарды басқаруға дейін. Сондықтан да басқару құрылымында басшының орны мен рөлі ғана емес, басқару істерімен айналысатын субъектілер де ерекше орын алады.

Қазіргі заманның білім жүйесінің басты ерекшеліктерінің бірі – мемлекеттік басқарудан мемлекеттік-қоғамдық басқаруға өту. Білім беруді мемлекеттік-қоғамдық басқарудың негізгі идеясы:

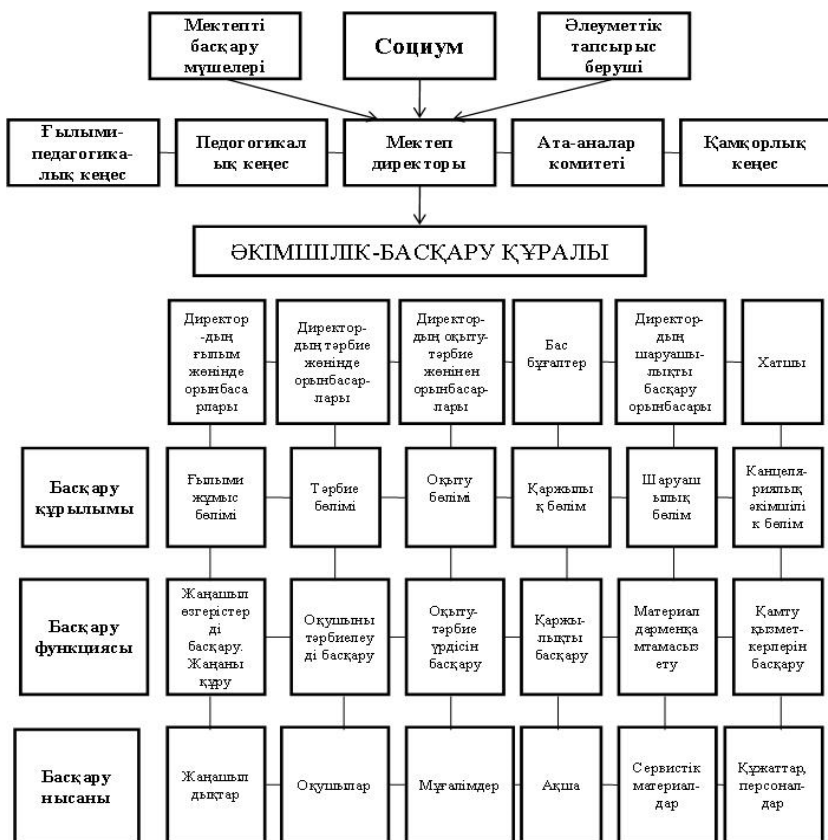
– білім проблемаларын шешуде мемлекет пен жұртшылықтың күш-қуатын біріктіру, мұғалімдер, оқушылар мен ата-аналарға оқу процесінің мазмұны мен түрін ұйымдастыру әдістерін және білім беру мекемелерін таңдауға барынша кең құқық пен еркіндік беру [8].

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

Мемлекеттік басқару органдары – білім және ғылым министрлігі, облыстық білім департаменттері өздерінің компетенциясы шеңберінде білім берудің мақсат бағдарламаларын жасайды және іске асырады; мемлекеттік білім стандарттарын жасап, білім туралы құжаттардың баламаларын (постификация) айқындайды; білім мекемелерін қаржыландырады және т.б. көптеген мәселелерді шешеді.

Білім беру ұйымдарында саяси партиялар мен діни ұйымдардың (бірлестіктердің) ұйымдық құрылымдарын құруға

және олардың қызметіне жол берілмейді. Білім беру ісін басқару мемлекеттік-қоғамдық сипатта болады. Республикада Білім және ғылым министрлігі оның төменгі атқарушы органдары Қазақстан Үкіметінің білім беру саласындағы мемлекеттік саясатын жүзеге асырады. Білім беру жүйесінің құрылымы. Қазақстан Республикасының "Білім туралы" Заңы негізінде білім беру жүйесінің құрылымы екіге бөлінеді: жалпы білім беру және кәсіптік білім беру.



4-сурет. Мектептегі басқарудың жүйелілік құрылымы.

Мектеп директорының бұл функциялық міндеттері мектептің типіне, орналасқан жеріне, мұғалімдер мен оқушылар құрамының ерекшеліктеріне, ата-аналар мен қоғамдық өкілдердің арасында қалыптасқан жұмыс жүйесінің ерекшеліктеріне байланысты, мектеп жарғысына одан әрі толықтыру енгізуі мүмкін. Оқушылардың өзін-өзі басқаруы, кәсіптік бағдар, ата-аналармен жұмыс сияқты мәселелер мектеп директорының басты назарында болуы тиіс.

Менеджмент теориясына сәйкес, білім менеджерінің басқару функциясы дегеніміз менеджмент субъектісінің оның объектісіне (екінші субъектісіне) қатысты атқаратын қызмет (іс-әрекет) түрлері немесе менеджмент субъектісінің қандай да бір ақпаратпен орындайтын іс-әрекеттері

Бүгінгі күнгі мектеп басшысының (білім менеджерінің) басқару функцияларына мыналар кіреді: *талдау, мақсат болжау, жоспарлау, шешім қабылдау, ұйымдастыру, ынталандыру, өкілеттілік беру, бақылау, мониторинг, маркетинг.*

Кәсіптік білім берудің әрбір сатысындағы білім беру мазмұны тиісті кәсіптік бағдарламамен белгіленеді.

Басқарудың тәсілі бюрократтық, диктаторлық болуы мүмкін. Бұл тәсілдер жас жетекшілердің бастамасын ұсынуын болдырмайды және потенциалдық мүмкіндіктерін азайтады. Жетекші тұлғаларға стреске және нашар басқаруға әкелетін міндетпен жауапкершілікті жүктейді.

### **Бақылау сұрақтары мен тапсырмалары**

1. Білім беру мекемелерін басқару қағидаларының мәні неде?
2. Білім беру мекемелерін басқару функцияларын атаңыз.
3. Басқару құрылымының мәні неде?
4. Білім беру мекемелерін басқару құрылымының деңгейлерін атаңыз.
5. Жоғары оқу орындарының басқару құрылымының схемасын құрыңыз.
6. Білім беру әдістерінің түрлерін кестеге салып толтырыңыз.

№	Білім беру әдістері	Анықтамалар
1.		
2.		
3.		
4		



## **7. БАСҚАРУ ПСИХОЛОГИЯСЫ МЕН КАДРЛАР САЯСАТЫ**

### **7.1. Кадр саясатының негізгі принциптері мен ережелері**

Отандық ғылымда "Басқару психологиясы" термині алғаш рет ХХ-ғасырдың 20-жылдары пайда болды.

Басқару психологиясы басқару ісіндегі психологиялық заңдылықтарды зерттейтін психологияның бір саласы. Басқару психологиясының негізгі міндеті – басқару жүйесіндегі жұмыстың тиімділігі мен сапасын арттыру мақсатында басқару қызметінің психологиялық жағдайлары мен ерекшеліктеріне талдау жасау.

Кәсіптік білім беретін оқу орындарының басшысы (директор) кәсіби біліктілігі жоғары педагог болуымен қатар, карамағындағылармен кикілжіңсіз тіл табыса жұмыс істей алатын психология ғылымымен қаруланған маман болуы тиіс.

#### **Кадр саясатының негізгі принциптері:**

Мақсаттылық – үйлесімді шешім мен болашақты ескере отырып мақсат қоя білу іскерлігі;

Басқару еңбегін үйлестіру және бөлу;

Функционалды келіс – орындаушылардың функцияларын жаңарту, дәл анықтау және нақтылау (қызметтік инструкциялар, ішкі тәртіп ережелері және т.б.);

Кешендік – басқарудың мақсаттылығы мен міндеттілігінің үйлесімділігі.

**Кадр саясатының ережелеріне** кадрларды іріктеу, таңдап алу жатады.

Кадрларды кәсіби іріктеу – үміткерлерді жеке-дара қасиеттеріне қарай кәсіби қызметке ең лайықтыларын таңдап алу (не маңызды: жақсы адам ба, жоқ әлде жақсы кәсіби білікті маман ба?). Көптеген мамандар жақсы білімі бар, бірақ жұмыс істей алмайды. Арнайы қабілеттерді кәсіби тренингтерді жүргізу, өзімен жұмыс істеу арқылы дамытуға болады.

Кадрларды кәсіби іріктеу мынадай кезеңдерді қамтиды: медициналық, білім беру, сұрақ-жауаптық, психологиялық.

Кәсіби маңызды қасиеттерге мыналар жатады:

- құзыреттілік, кәсіпқойлық;
- адамдармен жұмыс істей білу іскерлігі, жан-жақтылығы;
- ұйымдастырушылық қасиеттер (міндеттер қоя білу іскерлігі, оларды шешуге қол жеткізу, жігерлілік, талап етушілік, мақсатқа ұмтылушылық)
- көкейкөз, мәселелерді шығармашылық танытып шеше білу іскерлігі;
- жеке қасиеттер (міндеттілік, адалдық, ізгілік, ұстамдылық, сабырлық, төзімділік).

Кәсіби маңызды қасиеттерді сараптық бағалау арқылы жасап, сол бойынша неғұрлым лайық үміткерді таңдауға болады.

Кадрлар ұғымына кәсіпорындардың, мемлекеттік мекемелердің, қоғамдық ұйымдардың білікті қызметкерлерінің негізгі (штаттық) құрамы кіреді.

Отандық экономика кәсіпорынның штатына кірмеген қызметкерлердің бірқатары бар «тізімнен тыс құрамы» ұғымына да арқа сүйейді. Кәсіпорын сипаттау үшін шешілген міндеттерге байланысты топтастырудың әртүрлі астарлары пайдаланылады. Мысалы, кәсіпорынды немесе оның бөлімін сипаттау үшін тізім саны көрсеткішін, яғни штат және штаттық кесте бойынша пайдаланады; жұмыс күші қарқынын анықтау және еңбек өнімділігін, орташа еңбек ақысын есептеу үшін орташа арифметикалық шама ретінде қарастырылатын сол немесе басқа кезең үшін орташа тізім саны пайдаланылады.

## **7.2. Кадрларды орналастыру және кадрларды басқару әдістері**

Кадрларды орналастыру – маман қызметіне өзінің қасиеттері бойынша сәйкес келсе, лауазымына лайық және өсуге болашағы бар болған кезде мамандарды орналастыру тиімді болады [1]. Мұнда қызметкердің кәсіби өсуі мен біліктілігін арттыру мүмкіндіктерін ескерту қажет.

Әңгімелесу кезінде үміткердің қаншалықты тәжірибелі екендігін айқындау қажет. Әңгімелесу үш кезеңде жүргізіледі:

- 1) байланысты (контакт) орнату (өзара түсіністік);
- 2) ақпараттармен алмасу (көбінесе үміткер сөйлейді);
- 3) қорытынды және жұмысқа қабылдау тәртібін түсіндіру.

Әңгімелесуді теріс шешім қабылдаумен аяқтауға болмайды. Кейінірек телефон немесе жазбаша түрде хабарлаған жөн. Сонымен қатар, үміткердің жасы мен жынысын ескеру қажет. Әр жастың өзіндік ерекшеліктері бар:

16-22 жас – есеюдегі қиындықтар, өзінің тәуелділігін демонстрациялау, өзіне және басқаларға өз бетімен өмір сүре алатынын дәлелдеуге ұмтылу;

23-28 жас – өзін өзі бекіту, тұрмыс құру, өмірдегі орнын айқындау, кейде өмірлік мақсаттардың шұғыл өзгеруі.

29-32 жас – өтпелі кезең, құндылықтарды аса бағалау, сезімнің тұрақсыздығы, көңіл-күйдің жиі өзгеріп отыруы.

33-39 жас – отбасылық өмірдегі құндылықтардың өзгеруі, барлық күштің жұмысқа, іске бағытталуы, кәсіби өсудің шыңына жету;

40-42 жас – өтпелі кезең, жеткен жетістіктердің жеткіліксіз болып көрінуі, өмірдің текке өткендігін сезіну, денсаулықтың нашарлауы, жастық шақты жоғалту белгілері және т.б.

43-50 жас – тепе-теңдік, бір қалыптылық, шығармашылық көтерілу, табысты қызмет;

50 және одан жоғары жас – жасы ұлғаю, өзіне көну, өмірдің мәні туралы ойлану, дау-дамайдан аулақ болу.

*Әйелдер* ұжымында басшы әйел адам болған жөн. Өйткені, ол жұмысқа көңіл бөлу өзгешелігін түсінеді. Ең жақсысы, әйел адам аптасына бірнеше сағат еңбекпен айналысып, ал қалған уақытта үйінде отбасымен өткізген жөн. Бұл мемлекетке тиімді, әрі үнемді. Әйелдермен жұмыс істеу күрделірек, олар логика бойынша емес, сезім, көңіл-күйге беріліп, өзінің пікіріне сүйеніп әрекет жасайды. Көбінесе олар не сезінеді, соны айтады.

*Ерлер* ұжымы. Ерлер өзінің пікіріне тұрақты, олардың пікірін өзгерту, сендіру қиын. Олар көбінесе толығымен іске беріледі. Ерлер ашушаң, қол астындағылардың жағдайын ескере бермейді.

**Кадрларды басқару әдістері** – бұл типі мен даму деңгейлері әртүрлі ұйымдар үшін инвариантты және ұйымның

кадрлық құрамын қалыптастыру мен жұмысқа қабілеттілігін қолдап отыруға бағытталған, менеджердің қызметкерлер бойынша жұмыстарының тәсілдері, рәсімдері және техникасы.

Жаңа қызметкерлердің ұйым өміріне араласуын жеңілдететін процесс бейімделу деп аталады. Бейімделу бірнеше рәсімдер арқылы іске асырылады:

*бағдарлау* – ( жаңа жағдайға үйрену) – жаңа жұмыскердің өзінің міндеттерімен және талаптарымен тәжірибелік түрде танысуы;

*бейімделу әрекеті* – жаңа жұмыскердің өзінің мәртебесіне бейімделуі және оның тұлғааралық қарым-қатынасқа кіруі;

*функционирлеу* – өндірістік және тұлғааралық мәселелерді бірте-бірте жеңу және тұрақты жұмысқа көшу.

Осы рәсімдердің кезектілігін сақтап пайдалану кезінде бейімделу процесі 7-9 айға дейін орнайды, ал бұл рәсімдең бұзылуы бейімделу процесін 1-1,5 жылға дейін созады.

***Кадрлық резервті қалыптастыру әдісін*** резерв типіне (қызмет түріне, қызметкерді алмастыру жылдамдығына, дайындық деңгейіне) байланысты қолданады.

Резерв тізімін жасау үшін мынадай әдістер қолданылады:

– құжаттық мәліметтерді талдау (есеп берулер, автобиография, мінездеме, қызметкердің аттестациялық нәтижесі);

– кәсіби бағытты, қажеттіліктерді, әрекет мотивтерін және т.б. анықтау мақсатында сұхбат жүргізу;

– әртүрлі жағдайларды қызметкерлердің жүріс-тұрысын бақылау;

– тапсырманы орындау көрсеткіштері мен еңбек нәтижелерін бағалау;

– қызметкерлерді топтау.

***Мансапты жоспарлау әдісі.*** Мамандардың кәсіби даму мен жоғарлау кезеңдерін анықтауға бейімделген. Қажетті білімдер мен дағдыларды меңгеруі үшін маманның қандай жолмен өту керектігі туралы формалды көрініс – *карьерограмма* арқылы анықтайды.

***Кадрлық құрамды оңтайландыру әдісі*** басқару командаларын құруға, кадрлық аудитті жүзеге асыруға

бағытталған, ол қызметкерлерді қысқартудың директивті емес әдістерін, ұйымды қайта құру, қызметкерлерді кризис жағдайында басқару әдістерін қамтиды.

**Ұйымдық-кадрлық аудит** немесе ұйымның құрылымдық және кадрлық потенциалының оның мақсаттары мен даму стратегиясына сәйкес келуін бағалау ұйымды дамыту бойынша стратегиялық шешімдерді дайындау мақсатында жүргізіледі.

Ұйымдық-кадрлық аудитті жүргізе отырып қызметкерлер бойынша менеджер мынаны анықтап алуы тиіс:

– ұйым жұмыс істеуі және дамуы үшін адам ресурсы жеткілікті ме, жоқ па?

– қызметкер тандап алған стратегия бойынша жеткілікті деңгейде тиімді жұмыс істеуге қабілетті ме, жоқ па?

Кризисті кәсіпорынның кадрлық потенциалын қаржылық оналу жоспарын жүзеге асыруға жұмылдыруды кризиске қарсы басқарушы іс-әрекетінің бірізді негізгі фазалары түрінде көрсетуге болады:

- 1) үгіт-насихат фазасы;
- 2) кәсіби өсу фазасы;
- 3) интеграция фазасы.

### **7.3. Ұйымдық құрылымдарда жаңалық енгізу мәселелері**

Жаңалық енгізбесе еш ұйым дамымайды, жетілмейді, ал оның қызметі үнемі тоқырап отырады. Жаңа енгізулер ұйымдық құрылымды жақсартады, еңбек жүйесін, жұмыс тәсілдерін және т.б. ретке келтіреді. Өкінішке орай, көптеген жаңа заңдар, қаулылар бір-бірімен байланысы жоқ, қарама-қайшылық туғызады. Адам үнемі өзгермелі жағдайда тұрғанда, ол өзгерістерге әрең үйренеді. Жаңа енгізулер әр уақытта тәуекел (қауіп-қатер, риск) элементтерінен тұрады. Тәуекел әдетте үркітеді, жиі теріс құбылыстарға соқтырып отырады, мысалы: бағаның өсуі, жұмыссыздық, қылмыскерлік, қызметтердің қысқаруы, т.б. Жаңалық енгізу жаңа мәселелерді шешуде жоғары дамыған дағдылық пен іскерлікті талап етеді. Бұл үшін

бірігіп жұмыс істей алу қажет, істің мақсатын анықтай білу, ақпараттарды талдау, жоспарлауды бөлшектей алу қажет.

Жаңалықтар енгізуде мыналарды ескеру қажет:

- жұмыс сипаты мен еңбекті ұйымдастыруды;
- еңбектің жүктемесін;
- тапсырманы орындау мүмкіндігі;
- жалақы және еңбекті нормалау;
- ұжымдағы қызметкерлер санын;
- ұжым және басшылық арасындағы қарым-қатынасы;
- өндірістік процесс барысына ықпал ету мүмкіндігі;
- іс-әрекет орындауға деген қарым-қатынасты өзгерту;
- кәсіби өсу мүмкіндігі.

Жаңалықтар енгізуде оқиғаның жетілуінің (дамуының) екі жолы бар:

1) жақсы жаққа қарай өзгеріс (еңбек ақысының өсуі, өндірістің жұмысына ықпал ету мүмкіндігі, шығармашылықты мадақтау)

2) жаман жаққа қарай өзгеріс (қызметкерлер санының қысқаруы, еңбектің ауырлығы, өзара қарым-қатынастағы шиеленіскен жағдай, т.б.)

Жаңалық енгізулер кезінде көптеген кедергілер туындауы мүмкін, **психологиялық кедергілер** – жаңа өзгерістерге кедергі келтіретін түрткілер, яғни жаңа енгізулер кезінде барлық мамандарда пайда болатын қорқыныш кешені. Оларға мыналар жатады:

– күйзеліс, кейбір адамдар үлкен өзгерістер кезінде күйзеліс алады;

– психологиялық ұстам, жанашылыққа өзінің көз-қарасы (күптау)

– біліктіліктің болмау кедергісі – жаңа енгізулер кезінде қойылған талаптарды орындауда өз күшінің сенімсіздігіне байланысты психологиялық кедергі (өзінің күшіне деген сенімсіздік);

– дағды, әдет, дәстүр кедергілері. Адам бәрін бұрынғы қалпында қалғанын қалайды;

– жұмыстың ұлғаю кедергісі – жанашылдық жұмыс көлемінің ұлғаюын, жұмыстың қауырттылығын талап етеді.

Еңбек үшін өтемақылар төленуі тиіс, әйтпесе жаңашылдық қабылданбайды;

– жұмыс орнының өзгеру кедергісі – құрылымдық өзгерістер жұмыс орнының ауысуына (бір орнынан екінші орынға ауысуы) әкеледі. Адамдар белгілі игіліктерінен, өздеріне үйреншікті қолайлы жағдайларынан айрылады;

– әлеуметтік жайлылық кедергісі. Бір ұжымда бұрыннан істеп жатқан адам белгілі әлеуметтік мәртебеге ие (ұжымда өз орны бар), адам өзіне сенімді, қорғаныш сезімде болады. Жанашылдық кезінде өзгеріске қорқыныш сезімі пайда болады;

– қазіргі заманғы кедергілер. Елде көптеген еңбек биржалары, банктер бар. Адамдар еш нәрсеге сенбейді, құнды қағаздар, акцияларды сатып алмайды.

### **Бақылау сұрақтары мен тапсырмалары**

1. Кадр саясатының ережелерін атаңыз.
2. «Кадрларды басқару психологиясы» тақырыбы бойынша білімдер базасының логикалық схемасын құрыңыз.
3. Кадрлық саясаттың негізгі принциптерін атаңыз.
4. Кәсіби іріктеу кезеңдерін атаңыз
5. «Қызметкерлердің жалақысы» дискуссия-ойынына арналған кесте.

Мамандық пен еңбекті бағалау критерийлерінің сәйкес келуін бағалау үшін шартты түрде 5 балдық шама қолданылады.

Маңыздылық Коэффициенті	Еңбекке әділ ақы төлеуді бағалаудың әмбебап көрсеткіштері	Салыстыру үшін алынған мамандықтар		
		Аурухана - дағы еден жуғыш	Коммерция - лық банктегі еден жуғыш	Кәсіптік мектеп оқытушысы
		«нақты жалақы» мен «әділ жалақының» сәйкес келуі		
		14000- 60000	40000-50000	35000- 90000
x2	Жұмыс істеу үшін жұмсалатын уақыт			
	Қызметкердің талап етілетін білім деңгейі			
	Жүйкесінің тозуы			
x2	Күш жұмсауы және кәсіпби зияндылықтар			
	Ұйымның өз қызметкерлерін ынталандыру мүмкіндіктері			
	Жұмысты жақсы меңгеру үшін талап етілетін жұмыс өтілі			
	Жұмыс істеуге ниет білдіретіндер аз			
x2	Жауапкершіліктің жоғары болуы			
	Еңбектің шығармашылық сипаты			
	Үй жағдайында жұмысқа арнайы дайындалудың қажеттілігі			
	Барлығы			
	«Әділ жалақының» % қатынасы (100% - ең көп балл жинаған мамандық)			
	«Нақты жалақының» % қатынасы (100% - ең жоғары төленетін мамандық)			



## **8. НАРЫҚТЫҚ ЭКОНОМИКА ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ ОҚУ ОРЫНДАРЫНЫҢ ДАМУ СТРАТЕГИЯСЫ**

### **8.1. Білім беру мекемелері қызметінің басымдық бағыттарын таңдау**

Халықаралық тәжірибе ерте балалық шақтан ересек жасқа дейінгі адам капиталына, оның ішінде, білім беруге бөлінген инвестицияның қоғам мен экономикаға елеулі әсер ететінін көрсетіп отыр.

Адам капиталына инвестиция бөлу тез өзгеретін әлемге бейімделе алатын техникалық дамушы, өндіруші жұмыс күшін қалыптастыру үшін өте қажет. Болашақтың табысты экономикасы адам капиталы мен барлық сектордағы дәстүрлі ерекшеліктерді қоса алғандар бола алады. Сондықтан жұртшылықтың білім, білік және дағдыларына қаржыландыру Қазақстанды дамытудың негізгі бағыты болып табылады. Бүгінде білім беруді жай ғана әлеуметтік қажеттілікке жұмсалатын шығыс емес, экономикалық инвестиция деп түсіну қажет.

Білім беру мен экономикалық дамуды байланыстырушы көптеген дәлелдер бар:

– макро және микроэкономикадағы халықаралық зерттеулер білім беру, табыс пен өндірушіліктің тығыз байланыста екенін көрсетіп отыр. Оқытудың ерте кезеңіндегі инвестицияның үлкен қайтарымы болатынын көрсететін байланыс бірізді болмайды.

– зерттеулер білімді экономика тұрақтырақ болатынын, білім беруді дамытуға жұмсалған қаржының ол сауаттылық кезеңіндегі фокус болсын немесе оқытудың орташа ұзақтығын жақсарту болсын өте маңызды екенін дәлелдеп отыр. Білім беруді қаржыландырушы мемлекеттердің экономикалық өсу көрсеткіштері де жоғары. Экономикалық ынтымақтастық пен даму ұйымының зерттеулері (ЭЫДҰ) еңбекке қабілетті жастағы тұрғындардың орташа білім деңгейін 1 жылға арттырудың экономиканың 3-6%-ын және экономика өсу шапшаңдығының 1%-ға артатынын дәлелдеп отыр.

Осыған орай жаңа ұлттық көзқарас ұсынылады: 2020 жылға дейін Қазақстан – білімді мемлекет, ақылды экономика және жоғары білікті жұмыс күші. Білім беруді дамыту мемлекеттің экономикалық гүлденуінің негізі болуы керек.

Қазақстанға білім беруді түбегейлі модернизациялау қажет: ауқымды және тұрақты білім беруді және оның сапасын жақсартуды инвестициялау көлемін арттыру.

Экономикалық табыстармен қатар білім беру басқа да әлеуметтік табыстарды қалыптастырады. Азаматтық қатысудың үлкен үлесін, жоғары әлеуметтік тығыздылық және интеграцияны, төменгі деңгейдегі құқық бұзушылықты қамтитын қоғамның – әлеуметтік капиталдың қалыптасуына ықпал етеді. Ең ерте жастағы білім беру әлеуметтік, эмоционалды және басқа да өмірге қажетті біліктердің қалыптасуында маңызды рөл атқарады.

Білім беру қызметінің барлық спекторының алдағы дамуы пайдасының дәлелді аргументтері осында.

Қазақстандық білім беруді жаңғыртуды жалғастыруды қамтамасыз ететін Қазақстан Республикасындағы білім беруді дамытудың 2011-2020 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасы (бұдан кейін – Бағдарлама) Қазақстан Республикасының мемлекеттік саясатын жүзеге асырудың ұйымдастырушылық негізі болуы тиіс.

Бағдарлама білім беру жүйесіндегі мемлекеттік саясаттың ұйымдастырушы негізі ретінде білім берудің, басқару жүйесінің, білім беру қызметі субъектілерінің құқықтық-ұйымдастырушылық формаларының және экономикалық-қаржылық механизмдерінің құрылымындағы, мазмұны мен технологияларындағы өзгерістерді құрайтын ресурстары мен мерзімі бойынша бір-бірімен байланыстағы шаралар кешені болып табылады.

Аталған элементтердің әрқайсысының автономды дамуы білім беру жүйесінің мемлекеттің әлеуметтік-экономикалық дамуының қазіргі кезеңдегі деңгейіне көтерілуіне мүмкіндік бермейді.

## **8.2. Білім беру мекемелерінің стратегиялық даму жоспарларын жасау**

Стратегия ең алдымен өндіріс деңгейіндегі ағымды басқарумен жоғары деңгейдің айырмашылығын көрсетеді. Оның көптеген анықтамалары бар. Мысалы: стратегия – дамудың жалпы бағыты, басқарудың жоғары деңгейіндегі шешімдерді талап ететін әлеуетті қызмет.

Стратегиялық басқару дегеніміз – ол ұйымдардың қоршаған ортамен өзара қатынастарын басқару барысындағы ұйымдардың мақсатын жүзеге асыру тапсырмасы. Стратегиялық басқару – ол ұйымның өз алдына қойған мақсатына жетудегі шешімдер жиынтығы мен әрекеттері. Стратегия – ол негізгі мақсаттарға қол жеткізудегі басымды мәселелер мен ресурстарды анықтаудағы әрекеттердің бас бағдарламасы [19].

Қазақстан Республикасындағы мемлекет басшылығының адам капиталын дамытудың маңыздылығы мен қажеттілігін және білім беру жүйесін реформалауды бастау мен жүргізуге жан-жақты қолдау көрсетуінің нәтижесінде білім беруді прогрессивті дамыту мен модернизациялау мүмкін болып отыр.

Білім беру ұзақ мерзімді «Қазақстан - 2030» Стратегиясының негізгі приоритеттерінің бірі болып отыр. Қазақстандағы білім беру реформаларының ортақ мақсаты білім беру жүйесінің жаңа әлеуметтік-экономикалық ортаға бейімделуі болып табылады. Қазақстан Президенті әлемдегі бәсекеге қабілетті 50 елдің қатарына республиканы кіргізу туралы мақсат қойған болатын. Осы мақсатты жүзеге асыруда білім беру жүйесін дамыту маңызды рөл атқарады.

2020 жылға дейінгі елімізді дамытудың Стратегиялық жоспарының жоғары басымдылығы ретінде адам ресурстарын дамыту болды. Экономикалық пайда болашақта жұмысшы күшінің өнімділігі мен сапасын едәуір көтеретін білім берудегі инвестицияларға байланыста болады. Сондықтан да алдағы онжылдықта білім беру қызметінің сапасын жақсартуға баса назар аударылатын болады.

Ақпараттың, интеллектуалды өнімнің және идеялардың еркін қозғалысы жаһандандырудың бір факторы, сонымен қатар

нәтижесі болып табылады. Жалпы тәуелсіздік алған жылдары ескі стереотиптердің шайқалуы мен жаңа демократиялық құндылықтардың және жаңа саяси және құқықтық мәдениеттің қалыптасуына байланысты қазақстандықтардың көпшілік көзқарасы өзгерді. Жас ұрпақ жаңа идеяларға ашық, жаһанша және болашақ санатында ойлайды.

БҰҰ ДБ мәліметі бойынша Қазақстандағы сауатты тұрғындар 99,6 %-ды құрайды. Қазақстандықтардың білімнің құндылығын түсінуі, білімге, жаңа білуге ұмтылуы, дамуға және шыңдалуға дайындығы маңызды ресурс болып табылады.

### **8.3. Оқу орындарының стратегиялық дамуына сыртқы ортаның әсері**

Қазақстанның 2010 жылы Еуропа Ынтымақтастығы мен Қауіпсіздігі Ұйымына (бұдан әрі - ЕЫҚҰ) басшылық жасауы Қазақстанның әлемдік білім кеңістігіне шығуына мүмкіндік беретін қосымша факт болып табылады. Осылайша біздің республикамыз кеңес үкіметі елдерінің және Азия елдерінің ішінде алғашқы беделді халықаралық ұйымдардың бірін басқаруға ие болған ел болды. Сонымен қатар, бұл – бүгінде біздің мемлекетімізді алдыңғы қатарлы батыс елдерінің толық құқықты әріптес ретінде қабылдауын көрсететін Қазақстанның әлемдік кеңістікке белсенді кірігуінің тағы бір дәлелі.

Қазақстан Республикасы Президентінің жас дарынды қазақстандықтарға әлемдегі үздік университеттерде білім алуға мүмкіндік беретін «Болашақ» бағдарламасы еліміздегі адам капиталының дамуына қосылған елеулі үлес болды.

Қазақстан қазіргі уақытта білім беру, адам мен бала құқығын қорғау саласындағы барлық негізгі халықаралық құжаттарға қатысушы болып табылады. Бұл жоғары білім саласындағы жалпыға бірдей адам құқықтары Декларациясы, Балалар құқығы туралы Конвенция, Халықаралық адамдардың экономикалық, әлеуметтік және мәдени құқықтары Декларациясы, Болон және Лиссабон Конвенциялары және басқалар. Джомтъен мен Дакардағы «Баршаға арналған білім» Дүниежүзілік форумының ұсынымдарын қолдау және жүзеге

асыру мақсатында Қазақстан «Баршаға арналған білім» атты Ұлттық іс-қимыл жоспарын қабылдады.

Қазіргі кезеңде елімізде жаңа инновациялық инфраструктураны құру, сонымен қатар, барын дамыту мен пайдалануға барлық мүмкіндік бар. Қазіргі заманғы ақпараттық-телекоммуникациялық технологияларды және басқа да ғылыми технологияларды дамытуға, оларды ғылыми-техникалық қызметке және өндіріс процесіне ендіру жалғастырылуда. Жоғары технологиялық өндірісті дамытуға ықпал ету, технология трансферттерін ұйымдастыру мақсатында ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-құрастырушылық жұмыстарды жүргізу мен ұйымдастыруды үлестіру жүзеге асырылуда.

Үлкен арақашықтық секілді кедергіні жеңетін, ақпаратты көпшілік тұрғындарға қолжетімді ететін, ал білімді беруді жылдам және тиімді ететін қазіргі заманғы технологиялардың мүмкіндіктерін пайдалануды ескере отырып, білім беруді қаржыландыру арқылы адам капиталын сапалы дамыту секілді реалды қол жеткізуге мүмкін мақсаттар бар.

Білім берудің құрылымы ЮНЕСКО-97 халықаралық стандарттар жіктеуішіне сәйкес келтірілді. 12 жылдық оқытуды енгізу үшін жағдайлар жасалуда. Техникалық және кәсіптік білім қайтадан қалпына келтірілді. Бакалавр-магистр - PhD докторы үш деңгейлі мамандарды даярлау енгізілді.. Студенттердің академиялық ұтқырлығы өсуде. Республикадағы жоғары оқу орындарында 10 мыңнан астам шетел азаматтары оқуда, шетелдерде 20 мыңнан астам қазақстандықтар білім алуда. 3000-ға жуық «Болашақ» стипендиаттары әлемнің 27 елінде оқуда.

#### **8.4. Білім беру мекемелерінің стратегиялық даму жоспарын айқындаудағы маркетингтік зерттеулердің рөлі**

Білім беру сапасын бағалаудың ұлттық жүйесі құрылды. Ол тәуелсіз сыртқы бағалаудың барлық элементтерін (лицензиялау, аттестаттау, аккредиттеу, рейтинг, бірыңғай ұлттық тестілеу (бұдан әрі- ҰБТ), мемлекеттік аралық бақылау (МAB), түлектерді кешенді тестілеу және басқалары) камтиды.

Барлық облыстарда білім беру сапасын бағалаудың облыстық жүйесі енгізілуде.

Білім берудің барлық деңгейлерінің материалдық-техникалық базасы нығайтылуда.

Білім беру сапасы арттырылуда: ҰБТ-дің нәтижелері жақсаруда, халықаралық олимпиада жеңімпаздарының саны артуда.

Балаларды ыстық тамақпен қамтамасыз ету және тасу мәселелері шешілуде.

Жыл сайын жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білімді мамандарды даярлауға мемлекеттік білім тапсырыстар көлемі артуда.

Білім беруді ақпараттандыруды іске асырылуда. Білім берудің мазмұны мен технологиясы үнемі жетілдірілуде.

Азаматтардың білім алу құқығы жалпы білім беру жүйесінің дамуы арқылы жүзеге асырылады.

Сапалы білім мен оған қол жеткізуге жағдай жасау оқу орындарының желісін кеңейтіп, олардың ресурстық базаларын жақсарту мақсатында мемлекет білім беру жүйесін қаржыландыруды жыл сайын арттырып, тиімді саясат жүргізуде. Білім беру саласының жалпы ауқымы: 2012 жылы 5 жастан 24 жасқа дейінгі халықтың 85% ы оқумен қамтылса, азаматтардың 30% ы білім және ғылым жүйесіне тартылды, оның ішінде: білім алып жатқандар – 4,314 млн. Адам, білім беру саласында қызмет ететіндер – 403,3 мыңнан астам педагогтар мен ғалымдар.

### **Бақылау сұрақтары мен тапсырмалары**

1. Білім беру мекемелерінің стратегиялық даму жоспарларын жасау мақсатын түсіндіріңіз.

2. Оқу орындарының стратегиялық дамуына сыртқы ортаның әсерін дәлелдеңіз.

3. Маркетингтік зерттеулердің рөлі қандай?

4. Стратегиялық даму жоспарларын атаңыз.

5. Нарықтық экономика жағдайындағы оқу орындарының стратегиялық даму жоспарлары қандай?

## **9. ПЕДАГОГИКАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТЕ БІЛІМ БЕРУ САПАСЫН БАСҚАРУ**

### **9.1. Білім беру мекемелерін басқарудың ғылыми-теориялық негіздері және басқарудың әдіснамасы**

Қазақстан Республикасының президенті Н.А. Назарбаевтың 2030 стратегиялық даму жоспарында алыс-жақын шетелдік университеттермен тығыз байланыс орнатып, тәжірибе алмасу мақсатын алға қойды. Шетелдік білім жүйесіне қарағанда инновациялық даму жолында отандық білім жүйесі бірнеше жылға артта қалуда [20]. Осы проблеманы шешу мақсатында мынадай негізгі бағыттарды ұстануды атап өтті:

– Білім беру үдерісін басқаруда СМЖ-нің принциптерін негізге алу;

– Ғылым, білім мен өндірісті байланыстыратын инновациялық инфрақұрылымды құру;

– Инновациялық және ақпараттық технологияларды дамыту және пайдалану;

– Ішкі бірлескен бәсекелестік орта мәдениетін қалыптастыру;

– Ғылым, білім кеңістігіндегі әлемдік ынтымақтастық;

– СМЖ түрлі бағыттағы басқару деңгейінде пайдалану.

ЖОО-ның білім беру үдерісі механизмінің күрделілігі мен сапасының артуы аттестация және экспертизалық сараптау орталықтарының университетішілік, институтішілік білім беру жүйесін сапалы басқаруға қойылатын талап, міндеттерінің күшеюінен байқалады. Оның негізгі себебі болып, ҚР ИСИ 9001-2001 халықаралық стандарттарының білім жүйесіне қарқынды енуінен екені белгілі.

Қазіргі уақытта сапа саласындағы мақсаты мен саясаты, стратегиялық даму жоспары, білім беру үдерісінің ландшафттық картасы әзірленіп, 5 деңгейлі СМЖ құжаттарын басқарудың иерархиясы дайындалып, сол бойынша үдеріс қызметтері жүзеге асырылуда. Олар:

**1 деңгей** – Сапа саласындағы мақсат, сапа бойынша басқару;

**2 деңгей** – Құжаттандыру тәртібі, ЖОО стандарттары ;

**3 деңгей** – ЖОО бөлімшелерінің ережелері, нұсқаулықтар,

**4 деңгей** – Сапа бойынша жазба (сапаның еркін формасы) ;

**5 деңгей** – Нормативті-құқықтық және нормативті құжаттар (заң, жарғы, қаулы, ҚР БҒМ құжаттары).

Жоғарғы басшылықтың міндеті: мақсат бірлігін қамтамасыз ету бойынша аталған саясат пен жауапкершіліктердің барлығын жүзеге асыруды, басқару дәстүрін сабақтастыруды, барлық қызмет түрлерін үрдістік көзқараспен қамтамасыз етуші сапа менеджменті жүйесін тұрақты түрде жақсарту мен қолдауды және нақты мәліметтер талдауының дәлдігіне негізделген шешімдерді қабылдауды.

ЖОО білім беру үдерісіндегі сапа менеджменті жүйесі үздіксіз жетілдіру жүйесін құру және ұйымдастыру мақсатында мынадай ұстанымдарды басшылыққа алады:

1. Педагог мамандарын дайындау бағыттары бойынша Қазақстан Республикасының білім беру қызметтерін ұсыну саласында танымды көшбасшы болуға талпыну.

2. Құрам жауапкершілігі мен өкілділікке шек қоюды жүзеге асырушы басқару құрылымын жетілдіру, себепті механизмдерді енгізу және қажетті ресурстармен қамтамасыз ету.

3. Материалды-техникалық базаны және институттың инфрақұрылымын тұрақты түрде жетілдіру.

4. ҚР ИСО 9001:2001 талаптарына сәйкес институттағы сапа менеджментінің барлық үрдісін жүзеге асыруға кепілдік беретін ақпараттық, әдістемелік және материалдық базамен сапа менеджменті жүйесін қамтамасыз ету.

5. Тұтынушылардың сұранысын қанағаттандыруды қамтамасыз етуші: сыртқы – мемлекет, әртүрлі меншіктегі кәсіпорын, студенттер мен қоғам тұтастығы; ішкі-институт оқытушылары мен қызметкерлері.

6. Білім берудің жалпыға міндетті мемлекеттік стандарттары талаптарын орындау негізіндегі білім беру қызметтері сапасын көтеру кепілдігімен қамтамасыз ету, қазіргі заманғы білім беру технологияларын енгізу, оқытушылардың



ғылыми және педагогикалық біліктілігін үздіксіз көтеру жүйесін дамыту.

7. Оқытушылар мен студенттерді ғылыми-зерттеу қызметіне тартуды қамтамасыз етуші себепті механизмдерді құру есебінен іргелі және қолданбалы зерттеулердің көлемін кеңейту.

8. Институт мәртебесін көтеру есебінен оқытушылар мен қызметкерлердің материалдық тұрақты жағдайының өсуін қамтамасыз ету, сапалы білім беру қызметтерін көрсету және еңбек төлемі жүйесін жетілдіру.

9. Білім беру қызметтері жағдайын зерттеуге бағытталған маркетинг жүйесін құру және нарық талаптарының өзгерісіне икемділікпен қарау.

## **9.2. Сапа менеджменті жүйесі (СМЖ), оны білім беруді және білім беру үрдісін жоспарлауға ендіру**

Білім беру сапасын басқару – қазіргі педагогикалық теория, практика талаптарына сай, келетін, жеке тұлға, қоғам мен мемлекеттің білімге деген қажетін қанағаттандыра алатын білім берудің маңызды белгілерінің жиынтығы.

Білім беру сапасын басқару мектеп басшысының басқару қызметіндегі басым бағыты болып табылады. Білім беру сапасын басқару мына бағыттарды қамтиды:

1. Жалпы білім беру сапасы.
2. Білім беру процесін басқару сапасы.
3. Білім процесін іске асыру сапасы.
4. Білім беру процесі нәтижесінің сапасы.
5. Жалпы білім берудің функционалды сапасы.

Білім беру процесінің астарында оны құраушы үш процесс бар:

*Оқу-тәрбиелік, оқу- танымдық және өзіндік білім алу процестері.*

Педагогикалық менеджмент анықтамасына қарап, кез келген оқытушы оқу-танымдық процесінің менеджері екенін көреміз (оларды басқару субъектісі ретінде) ал, орта білім беру мекемелерінің жетекшісі – жалпы алғандағы оқу- тәрбиелік

процесінің менеджері (осы процесті басқаратын субъект ретінде).

Кәсіптік оқыту жүйесіндегі педагогикалық менеджменттің (білім беру процесін басқарудың теориясы, әдістемесі және технологиясы) өзіндік ерекшелігі және өзіне ғана тән заңдылықтары бар. Бұл ерекшелік ең алдымен өзіндік құралынан, қажеттілігінен, қаруынан және менеджер еңбегінің нәтижесінен көрінеді.

Оқу-танымдық процесі менеджерінің еңбегінің нәтижесі оқушылардың білім алу, тәрбиелену және даму дәрежелері болып табылады.

Жалпы білім беру сапасы:

- 1) білім процесінің негізгі шарттарының сапасы;
- 2) ғылыми-әдістемелік жұмыстарының сапасы;
- 3) материалдық-қаржылық қамтылу сапасы
- 4) мектепке дейінгі білім сапасы деген бірнеше бөліктен тұрады.

Білім беру процесін басқару сапасына кадрлық қамтылу сапасы, оқушылардың психосоматикалық денсаулығының сапасы және педагогикалық еңбекті ынталандыру сапасы жатады.

Білім процесін іске асыру сапасына мыналар енеді:

1. Білім мазмұны сапасы;
2. Оқыту сапасы;
3. Оқу сапасы.

Білім беру процесі нәтижесінің сапасы төмендегі бағыттарда анықталады:

- 1) Оқыту деңгейі;
- 2) Денсаулық сапасы;
- 3) Креативтілік сапасы;
- 4) Тәрбиелілік деңгейі;
- 5) Тұлғаның дамуы деңгейі;
- 6) Басты құзырлылықтың қалыптасу сапасы.

**Жалпы білім берудің функционалды сапасы:**

1. Білім берудің оқушының білім қажетіне сай келуі;
2. Білім берудің қоғамдық институттар қажетіне сай келуі;
3. Білім берудің ата-аналарының сұранысына сай келуі;

4. Білім берудің аймақтық еңбек нарығына сәйкес келуі;
5. Білім берудің кәсіптік білім беру талабына сай келуі.

### **9.3. Сапа менеджменті жүйесі (СМЖ), басқаруға, білім беру нәтижелерінің сапасын бағалауға ендіру**

Педагогика ғылымының тұрақты дамуына аймақтық, ұлттық және әлемдік мәдени-экономикалық кеңістікте еркін бағытталатын, жиынтық ресурстарды қолдану тиімділігін арттыра білетін және оны қолдану мен арттырудың жаңа, тиімді әдістерін таба білетін білікті еңбек ресурстарының қолда болуын талап етеді. Осыдан келе, бүгінгі таңда жоғары білікті еңбек ресурстарын даярлауға жаңа мағына бере отырып – ұйымның және қоғамның бәсекеге қабілетті дамуын қамтамасыз ету қажет.

ЖОО-ның білім беру үрдістерін қажетті ресурстармен қамтамасыз етуді жетілдіру үшін ЖОО-ға сапа менеджмент жүйесін енгізу бойынша шаралар кешенін даярлаудан тұрады. Демек, қойылған мақсатқа қол жеткізу үшін келесі міндеттер айқындалды:

– «кадрлық», «материалды-техникалық», «ақпараттық ресурстар» түсініктерінің білім беру үрдістерінде алатын орнын анықтау;

– «қызмет сапасы», «сапа менеджмент жүйесі» түсініктерінің мәнін анықтау арқылы қажетті ресурстарын даярлау үдерісіне тұтынушылардың талаптарын қанағаттандыруға бағытталған сапа менеджмент жүйесін қалыптастыру қажеттілігін негіздеу;

ЖОО-ның білім сапасын қажетті ресурстарымен қамтамасыз етуді жетілдіру мақсатында сапа менеджмент жүйесін енгізудің теориялық және тәжірибелік аспектілерін қалыптастыру қажет.

Жалпы ішкі аудиттік сараптау барысында келесі әдістерді қолдану ұсынылады: ***интерактивті, статистикалық, сараптама, есептік-конструктивтік, модулді, эксперт-аудиттік және т.б.***

Жоғары оқу орындарына сапа менеджмент жүйесін енгізу негізінде білім беру үдерісін қажетті ресурстармен қамтамасыз етуді жетілдіру:

- «**қажетті ресурстар**» түсінігінің және оның сыртқы бәсекелестік ортаға қарсы тұру мен даму қабілеттіліктерінің мәнін айқындау;

- «**білім беру үрдісіндегі сапа менеджмент жүйесі**» түсінігі білім беру мақсатындағы кез келген басқарма жүйесін сапамен қамтамасыз ету және жақсарту, басқару, жоспарлау;

- ЖОО-да сапа менеджмент жүйесін қалыптастыруды қазіргі заманғы көзқарастармен жүйелендіру;

- Білім беру үрдістерінің сапасын арттыруға бағытталған сапа менеджмент жүйесі моделін құру.

ЖОО-ның сапа менеджменті жүйесі халықаралық стандартының ISO 9001 сериясының талаптарына, Жалпы сапа менеджменті (Total QM) ұстанымдарына және Еуропалық қор моделіне негізделеді. Қазіргі уақытта кәсіпорын, ұйым үшін сапаны басқарудың ең тиімді жұмыс моделі болып Жалпы сапа менеджменті моделі, басқаша айтқанда TQM (тотальді менеджмент жүйесінің принциптері) болып табылады.

**Білім сапасын бағалаудың ұлттық жүйесі (БСБҰЖ)** – білім сапасының білімнің мемлекеттік жалпыға міндетті стандарттарына, жеке тұлғаның, қоғам мен мемлекет сұранысына сәйкестігін анықтау тәсілдерінің, түрлерінің, рәсімдері мен институционалды құрылымдарының жиынтығы.

**Мақсаты:**

- отандық білім жүйесімен Қазақстан Республикасы мамандарының бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ететін халықаралық білім кеңістігі мен еңбек нарығында білім сапасына қол жеткізу.

**Негізгі міндеттері:**

- барлық деңгейдегі білім сапасын институционалды бағалау;

- барлық білім деңгейінде оқушылардың оқу жетістігін сыртқы бағалау;

- мұғалімдер мен оқушылардың қызметін бағалау; оқыту және үйрету процесін жетілдіру;

– білім беру ұйымдарының білім беру қызметінің сапасын жүйелі және салыстырмалы зерделеу, білім жүйесінің тұрақты дамуын қолдау;

– мемлекет азаматтарының сапалы білім алуға деген конституциялық құқығын қамтамасыз етуге қажетті білім беру жүйесінің жағдайы туралы объективті ақпарат алу;

– айқындыққа қол жеткізу үшін қоғамды ақпараттандыру;

– үздіксіз білім беру жүйесінің сатылары арасында бағалау нәтижелерінің сабақтастығын қамтамасыз ету;

– ұлттық мемлекеттік жалпыға міндетті білім стандарттарын халықаралық стандарттармен салыстыру үшін халықаралық зерттеу аясында, оқушылардың оқу жетістіктеріне салыстырмалы мониторинг жасау.

### **Принциптері:**

Объективтік, кәсібилік, жариялылық, айқындық, әділеттілік, кезеңдік, сабақтастық, есеп берушілік, дамудың үздіксіздігі.

### **Рәсімдері:**

Білім беру қызметін лицензиялау, мамандарды даярлау сапасын мемлекетаралық бақылау (МАН), мемлекеттік аттестаттау, мемлекеттік аккредитациялау және оқушыларды мемлекеттік қорытынды аттестаттау. БСБҰЖ аттестаттау, аккредитациялау және сыртқы бағалаумен білім сапасын тікелей мониторингтік зерттеу арқылы рәсімделеді:

– оқушылардың оқу жетістігі мен олардың тұлғалық сапасының даму деңгейі;

– сыныптың, топтардың, пән секцияларының, бөлімшелердің, факультеттің, жеке мамандықтың оқу жетістіктері; ауданның, қаланың, аумақтың білім беру ұйымының және тұтастай білім беру жүйесін;

– білім беру ұйымының қызметі, сондай-ақ білім беру ұйымдары өткізетін, оқушылардың білім жетістігін ішкі бағалау (өзін-өзі бағалау).

Оқушылардың оқу жетістігін сыртқы бағалау тестілеудің стандарттық рәсімдері негізінде жүргізіледі. Барлық деңгейдегі білім сапасын бағалау мен мониторингін енгізу және оны жүзеге асыру, оларды жүйелі түрде жетілдіру және халықаралық

тәжірибеге сәйкес келтіру, сондай-ақ аумақтық және мемлекеттік деңгейде білім беру ұйымдарының рейтингін анықтау БСБҰЖ шеңберінде жүзеге асырылады.

### **Бақылау сұрақтары мен тапсырмалары**

1. Басқарудың ғылыми-теориялық негіздері және басқарудың әдіснамасы.
2. Сапа менеджменті жүйесі дегеніміз....
3. СМЖ-ны жоспарлауға, басқаруға, білім беру нәтижелерінің сапасын бағалауға ендіру қажеттілігін түсіндіріңіз.
4. Жалпы білім берудің функционалды сапасын анықтаңыз.
5. Білім сапасын бағалаудың ұлттық жүйесіне сипаттама беріңіз.

## **10. ПЕДАГОГИКАЛЫҚ КАДРЛАРДЫ АТТЕСТАЦИЯЛАУ**

### **10.1. Ұстаз еңбегін бақылауға қойылатын жалпы талаптар. Ұстаз еңбегі бағалаудың дараландырылған көрсеткіштері**

Елдің дамығандығының белгілері ғылым мен техниканың, экономиканың жетістіктері болса, мұның барып тірелер жері – білім, ал білім беру тетігі – мұғалім. Педагогикалық шеберлік – ұстаздық қабілетпен тығыз байланысты. Ұлт ұстазы атанған алаш ардақтысы, әдіскер-ғалым А. Байтұрсынұлы: «...Мектептің жаны – мұғалім. Мұғалім қандай болса, мектебі һәм сондай болмақшы. Яғни, мұғалім білімді болса, білген білімін басқаға үйрете білетін болса, ол мектептен балалар көбірек білім біліп шықпақшы. Солай болған соң, ең әуелі мектепке керегі – білімді, педагогикалық әдістемеден хабардар, оқыта білетін мұғалім», – дейді «Мектеп керектері» атты мақаласында. Өте орынды пікір. Ол үшін мүмкіндігінше тиянақты білімді, мұғалімдік кәсіпке икемі бар талапкерлерді іріктеуді жолға қойған жөн.

«Бәсекеге қабілетті дамыған мемлекет болу үшін біз сауаттылығы жоғары міндеттер қойды. Шындығында да, біз сауатты елге айналуымыз үшін жас ұрпақты оқыту мен тәрбиелеуді дұрыс жолға қоюымыз керек. Ұлы Абайдың «Он сегізінші қара сөзіндегі»: «...Тегінде, адам баласы адам баласынан ақыл, ғылым, ар, мінез деген нәрселермен озбақ. Онан басқа нәрсемен оздым ғой демектің бәрі де – ақымақтық» деген ұлағатты ойын мемлекетке байланысты, жас жеткіншектерді оқытып-тәрбиелеуге де байланысты қолдануға болады. Міне, сол үшін мұғалімдерге жағдай жасап, олардың біліктілігі мен білімділігін арттыруға, ұстаздың қоғамдағы беделін көтеруге баса көңіл бөлінгені абзал. Өйткені, ХХІ ғасырда кез келген мемлекеттің дамуында ғылым мен білімнің алатын орны ерекше болмақ. Егемен елімізді өркениетке жетелейтін білімнің бастауында мектеп, ал, сол мектепте жас ұрпақ бойына білім нәрін беретін ұстаз тұрады. Мұның өзі бүгінгі таңда мұғалім

беделін арттыру, оның мәртебесін көтеру өзекті мәселе екендігі дау туғызбаса керек.

Педагогтың орташа жалақысы экономикадағы орташа жалақыға жетеді.

Педагогтардың 70%-ы кепілдік қаржыландыру принципі бойынша біліктілігін арттырудан өтеді.

Аталған мақсатқа қол жеткізу үшін мынадай міндеттерді шешу қажет:

– педагогтарды даярлау және олардың біліктілігін арттыру сапасын қамтамасыз ету педагог кәсібінің беделін арттыру кәсіби шеберлік деңгейі бойынша педагогқа қойылатын талаптарды арттыру.

Білім сапасы бірінші кезекте сапалы даярланған педагогтармен айқындалады, олар бұл білімдерін әртүрлі әдістер арқылы білім алушыларға береді. 2016 жылдан бастап жұмысқа алғаш рет немесе педагог қызметінің үзілісінен кейін қабылданып жатқан педагогтар біліктілігінің деңгейін растау рәсімі енгізілетін болады. Білім беру ұйымдарына жұмысқа қабылдау ережесі әзірленеді, ол азаматтардың аталған санаттары үшін тестілеуден өтуді көздейді.

Жоғары орта мектеп үшін мұғалімдерді іріктеу кезінде білім беру саласындағы магистр дәрежесінің барлығы көтермеленетін болады.

Өздігінен білім алу және өзін-өзі жетілдіру педагогтың портфолиосында өз көрінісін табады.

Педагог кадрларды даярлау сапасын бақылау және ынталандыру үшін барлық өңірлерде тәуелсіз аттестаттау агенттіктері құрылады. Педагогтарды аттестаттау мұғалім білімін тестілеу рәсімінен, қызметі туралы есептен білім беру беру процесі мен қоғамдастық қатысушыларының пікірлерінен тұратын кешенді бағалау негізінде өткізілетін болады.

## **10.2. Педагогикалық кадрларды аттестациялау технологиялары**

Педагог қызметкерлерді аттестаттау ережесі Қазақстан Республикасы Еңбек кодексінің 233-бабына және «Білім



туралы» Қазақстан Республикасы Заңының 5-бабының 37-тармағына сәйкес әзірленген [19]. Осы ережеде мынадай негізгі терминдер мен анықтамалар қолданылады:

1) педагог қызметкерлерді аттестаттау – педагог қызметкерлердің біліктілік деңгейінің біліктілік талаптарына сәйкестігін анықтау мақсатында жүргізілетін рәсім;

2) біліктілік санаты – нормативтік өлшемдерге сәйкес келетін және қызметкердің белгілі бір дәрежедегі күрделі кәсіби міндеттерді шешу мүмкіндігін қамтамасыз ететін біліктілік деңгейі;

3) біліктілікті тестілеу – педагог қызметкерлерді педагогтік қызметке даярлығын және өтініш білдірілген біліктілік деңгейіне сәйкестігін анықтау мақсатында өткізілетін жоғары және орта білімнен кейінгі білімі бар педагог қызметкерлерді аттестаттаудың бір кезеңі.

Аттестаттаудың негізгі қағидаттары аттестатталған педагогикалық қызметкерге, объективті адамгершіліктілік және тілектестік қарым-қатынасты қамтамасыз ететін ашықтық және алқалық сараптау бағасының жүйелілігі мен тұтастығы болып табылады.

Аттестаттау алдыңғы аттестаттаудың мерзімі өткеннен кейін 5 жылға кемінде бір рет өткізілді.

Педагог қызметкерлерді аттестаттаудан өткізу үшін мыналар негіз болып табылады.

1) Алдыңғы аттестаттау мерзімінің өтуі;

2) Біліктілік санатын кезекті жоғарылату туралы педагогикалық қызметкердің өтініші;

3) Санатын арттыру мақсатында мерзімінен бұрын аттестаттау туралы педагогикалық қызметкердің өтініші;

4) Педагог қызметкердің мерзімінен бұрын аттестатталуы туралы білім беру ұйымы басшысының бұйрығымен бекітілген педагогикалық кеңестің, Ғылыми кеңестің жоғары оқу орындарына арналған шешімі.

Аттестаттау әңгімелесу нысанында өткізіледі. Аттестаттау комиссиясының отырысы, егер оған оның құрамының кемінде үштен екісі қатысса, заңды деп саналады.

Дауыс беру нәтижесі комиссия мүшелерінің көпшілік дауысымен анықталады. Дауыстар тең болған жағдайда комиссия төрағасының дауысы шешуші болып табылады.

Аттестаттау комиссиясының шешімі оның отырысына қатысқан аттестаттау комиссиясы мүшелері мен хатшысы қол қойған хаттамамен ресімделеді.

Аттестаттау комиссиясының мүшелері ерекше пікір білдірген жағдайда жазбаша нысанда баяндалады және комиссия хаттамасына қоса беріледі.

Аттестатталушы комиссияның отырысына дәлелді себептермен қатыспаған жағдайда, оны аттестаттау мәселесін қарау комиссия көрсеткен неғұрлым кеш мерзімге ауыстырылады.

Педагогикалық қызметкерлерді аттестаттауды республикалық ведомстволық бағынысты білім беру ұйымдары үшін Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігі (бұдан әрі – Министрлік) құратын аттестаттау комиссиясы, ал мектепке дейінгі тәрбиелеу мен оқыту, бастауыш, негізгі орта, жалпы орта техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі білім, қосымша білім беру ұйымдары үшін – білім беру саласындағы жергілікті атқарушы органдар жүзеге асырады.

### **10.3. Педагогикалық кадрлардың біліктілігін арттыру және өздігінен білімін жетілдіру**

Жаңа білім беру бағдарламаларына сәйкес біліктілікті арттыру бағдарламасы жаңартылады және білім беру ұйымдарының педагог қызметкерлерінің біліктіліктерін арттыру қамтамасыз етіледі.

Даярлауды және біліктілікті арттыруды жүзеге асыратын білім беруді ұйымдастырудың қашықтықтан оқытуын қамтамасыз ету мақсатында интерактивтік жабдықтармен жарықталады.

Біліктілікті арттыру жан басына қаржыландыру және біліктілікті арттыру нысанын, мазмұнын, мерзімдерін педагогтардың таңдау еркіндігін қамтамасыз ететін оқыту

процесін ұйымдастырудың модульдік жинақтау принциптеріне негізделген кепілділік жүйе бойынша өткізіледі [3].

Педагог кадрларды даярлау, олардың біліктілігін арттыру және қайта даярлау саласында:

- жетекші университеттер базасында жоғары оқу орындарының педагог кадрларын даярлау, олардың біліктілігін арттыру және қайта даярлау жүйесін қалпына келтіру және одан әрі дамыту;

- педагог мамандықтарының білім беру бағдарламалары мазмұнын жаңарту, білім берудің вариативтік (өзгермелі) үлгілерін жасау;

- педагог кадрларды даярлау бағдарламаларына оқытудың бүкіл жылдары бойы үздіксіз педагогикалық және психологиялық-педагогикалық практиканы енгізу;

- екінші мамандықтың қысқартылған білім беру бағдарламалары бойынша, оның ішінде мемлекеттік тіл, шетел және ана тілдері, информатика, психология бойынша пән мұғалімдерін қайта даярлау;

- болашақ мұғалімдер үшін олардың даярлық деңгейін тәуелсіз кәсіби бағалаумен қоса үш айдан бір жылға дейінгі педагогикалық тағылымдаманы енгізу;

- 12 жылдық мектепте және мектепке дейінгі, арнаулы, жалпы қосымша және кәсіптік білім беру ұйымдарында жұмыс істеу үшін педагог мамандықтар бойынша мамандар даярлауға мемлекеттік тапсырысты ұлғайту;

- педагогтарды және басшыларды аттестаттаудың және қайта аттестаттаудың, мұғалімнің педагогикалық қызметін сертификаттаудың жаңа жүйесін әзірлеу;

- педагогтардың еңбегін ынталандырудың және оларды жергілікті жерлерде тұрақтандырудың тетіктерін жетілдіру;

- білім берудің жаңа мазмұнын, оқыту технологиялары мен сабақ беру әдістемелерінің өзгергенін ескере отырып, мұғалімдер мен білім беру ұйымдарының басшыларын қайта даярлауды және олардың біліктілігін арттыруды жүзеге асыру;

- білім беру ұйымдары басшыларын білім берудегі менеджмент бағдарламалары бойынша даярлауды жүзеге асыру;

– жоғары оқу орындары арасындағы, халықаралық шарттар мен бағдарламалардың негізінде мемлекеттік жоғары оқу орындары оқытушыларының біліктілігін арттыру мен қайта даярлау көзделеді.

Білім беру бағдарламалары инновациялық педагогикалық технологияларды, ізденушілік, зерттеушілік және шығармашылық қызмет дағдыларын, оқытудың ақпараттық және қашықтан оқыту технологияларын меңгерген көп тілді мұғалімді даярлауға бағдарланатын болады.

### **Бақылау сұрақтары мен тапсырмалары**

1. Ұстаз еңбегі бағалаудың дараландырылған көрсеткіштері қандай?
2. Ұстаз еңбегін бақылауға қойылатын жалпы талаптарды атаңыз.
3. Педагогикалық кадрларды аттестациялау қалай жүзеге асады?
4. Біліктілік арттыру және өздігінен білімін жетілдіру жолдарын атаңыз.
5. Педагогикалық біліктілікті жетілдірудің жаңа түрлерін атаңыз.

## **11. ПЕДАГОГИКАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТТИ АҚПАРАТТЫҚ ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУ**

### **11.1. Ақпарат ұғымы оның педагогикалық менеджменттегі рөлі мен маңызы**

«Ақпарат» сөзі латынның түсіндіру, баяндау, мәлімет деген ұғымдарды білдіретін «informatio» сөзінен шыққан. Қазір ақпарат сөзі күнделікті тұрмыста, ғылымның әртүрлі: философия, экономика, физика, математика, информатика т.б. салаларында кең қолданылады. Бірақ әрбір ғылымның ақпарат туралы өз ұғымы мен түсінігі бар.

Бізді дүниежүзіндегі күнделікті жаңалықтармен таныстыратын газеттерді, радио мен теледидарды «бұқаралық ақпарат құралдары» деп атайды. Біз теледидардан жаңалықтарды көреміз, радиодан естиміз, бір-бірімізден қызықтырған нәрселерді сұраймыз, яғни ақпарат аламыз. Бұл мысалдардан біз «ақпарат» деген сөз белгілі бір хабардың, жаңалықтың, өткен оқиғаның мазмұнын білдіретінін көреміз. XIX-XX ғасырларда телеграфтың, радионың пайда болуы ақпаратты кез-келген қашықтыққа жарық сәулесінің тарау жылдамдығымен жеткізуге, ал теледидардың шығуы үйде отырып-ақ, дүниежүзінде не болып жатқанын көріп-білуге мүмкіндік тудырды [6].

Ақпарат тек қарым-қатынас нәтижесінде алынып қоймайды. Оны адам миы қабылдаған мәліметтерді, хабарларды өңдеу процесінде де тууы мүмкін.

Ақпарат құралдары – мемлекет тәуелсіздігінің саяси-экономикалық және ғылыми-технологиялық дербестігімен пара-пар басты белгілерінің (атрибуттарының) бірі. Ақпарат саясаты – мемлекеттік органдардың қоғамдағы ақпараттар желісін дамытуға бағытталған реттеушілік қызметі.

Бұл тек телекоммуникацияларды, ақпараттық жүйелерді немесе бұқаралық ақпарат құралдарын ғана емес, барлық түрдегі – іскерлік, ғылыми-танымдық, хабарламалық, т.б. сипаттағы ақпараттарды жасауға, сақтауға өңдеуге,

көрсетуге, таратуға байланысты өндірістік үрдістер мен қарым-қатынастардың бүкіл жиынтығын қамтиды.

Білім беру бірыңғай ақпараттық кеңістігі – Қазақстан Республикасында білім жүйесін басқару органдарының білім беруді тиімді басқаруын қамтамасыз ететін, дер кезінде толық, шынайы салыстыруға болатын ақпаратпен қамтамасыз ету мақсатында құрылған және жұмыс істейтін компьютерлік техниканы қолдануға негізделген бағдарламалы-телекоммуникациялық орта.

Кәсіптік оқыту саласында уәкілдік ететін органдар, жергілікті атқару органдары, білім беру ұйымдары өз қызметін атқару барысында алынған білім беру мониторингі мәліметтері және соның ішінде басқа да ведомстволық статистикалық бақылау мәліметтері кіреді.

Білім беру процесінің барысы мен нәтижесі, сонымен қатар оқудан тыс шаралар туралы барлық қатысушыларға мәлімет беру, оқу процесі және оқу мекемесін басқару да ақпараттық қолдау көрсету, ұстаздарды, ата-аналарды, оқу мекемелерінің әкімшілігін және жұртшылықты ақпаратпен қамтамасыз етуге бағытталған.

## **11.2. Басқарушылық ақпарат. Білім беру саласы басқарушыларының ақпараттық қажеттілігі**

Компьютерлік желі – ақпарат алмасуға және ақпараттық қорды бірлесе пайдалануды қамтамасыз ететін компьютерлердің өзара біріккен тобы.

Педагогикалық жүйені басқару тиімділігі едәуір дәрежеде қажетті және толық ақпараттың болуына байланысты. Басқаруда ақпаратты пайдаланудың қиындығы оның тым көптігінен немесе тым аздығынан туындайды. Кәсіптік мектепті басқаруда ақпаратты біржақты қарастыруға болмайды. Ақпараттың аздығы да, көптігі де шешім қабылдауға, оны іске асыруды реттеуге кедергі жасайды. Әдетте педагогикалық жүйедегі ақпараттың жетістіктері тәрбиелік қызмет саласынан байқалады. Ал оқу-тәрбие процесінде тұлға дамудың бағыттары, оның оқу және оқудан тыс әрекеті, мінезі мен даму ерекшеліктері туралы

да ақпараттар жетіспей жатады.

Кәсіптік мектепте ақпаратпен айналысқан адам оны жинау, өңдеу сақтау және қолданудың әдістерін жете білуі тиіс. Кәсіптік мектеп басшысы, менеджер өз қызметіне бақылау, сұрақ-жауап жүргізу, тестілеу, нұсқаулық және әдістемелік материалдармен жұмыс жасау жиі қолданылады. Техникалық құралдарды және компьютерлендірудің нәтижесінде материал жинау, оны өңдеудің мерзімі едәуір қысқарды. Қазіргі білім беру мекемелерінің басшысының міндеті – ақпараттық басқару технологиясын жасап, енгізу. Ол технологияны басшымен бірге мұғалімдер де пайдалана алуы тиіс.

Қазіргі таңда әлеуметтік жағынан қорғанған адам – ол технология ауысуына және нарық талабына сай терең білімді, әрі жан-жақты адам. Қазіргі білім жүйесінің ерекшелігі – тек біліммен қаруландырып қана қоймай, өздігінен білім алуды дамыта отырып, үздіксіз өз бетінше өрлеуіне қажеттілік тудыру. Қорытындысында білім беру – адамға үздіксіз оқуға, білім алуға жан-жақты білім қызметін ұсынатын әлеуметтік институт болуы керек.

Ұйым мүшелері бір-бірімен әртүрлі қызметтерді атқару барысында қатысады. Байланыс рөлдері дегеніміз – ақпарат тарату процесін орындайтын ұйым мүшелерінің қызметі. Кейбір тұлғалар «күзетші» мәнін атқарады:

Олар кіретін ақпараттардың ағынын бақыласа, басқасы топтарды байланыстыратын маңызды орындарды иеленеді. Оларды «байланысшы» деп атайды. Адамдардың үшінші тобының басты айырмашылығы басқалардың мінез-құлқына формальды емес шешуші әсерін тигізуінде, олар «ой пікірдің көшбасшылары (лидер)» (формальды емес көшбасшылар).

Төртінші топ – космополиттер – олар жүйені сыртқы ортамен байланыстыратын болғандықтан ұйымның «әлемге терезесі» болып есептеледі.

«Күзетші» – құрылымда тиісті берілген жолға келе жатқан ақпараттар ағынын бағалап отыратын тұлға. «Күзетшінің» қызметі бұрау қызметіне ұқсас. Егер сіз дереу бастығыңызбен кездескіңіз келсе, бірақ оны секретаршасы «конференцияда» десе «күзетші» екенін онда түсінеміз. «Күзетшіліктің» бір

қызметі ақпараттық ауыртпалықты азайтудан тұрады. «Күзетші» ақпарат ағынын саралайды, маңызды аздау хабарларды бөгеп, ең негізгісін жеткізеді, ұйымның қалыпты жұмыс істеуіне кедергі келтірмей, ақпарат тасқынын кемітуге көмектеседі.



5-сурет. Ақпараттық технологиялардың сипаттамасы

Педагогикалық жүйені басқаруда кез келген ақпарат маңызды, әсіресе жүйенің оңтайлы жұмыс жүргізу үшін қажетті басқару ақпаратының маңызы ерекше. Түрлі белгілеріне қарап басқару ақпаратын былай топтастыруға болады:

- уақыты бойынша – күнделікті, айлық, тоқсандық, жылдық;
- басқару қызметіне қарай – талдамалық, баға беруші, конструктивті, ұйымдық;
- жиналған мәлімет көзіне қарай – мектепішілік, ведомстволық, ведомстводан тыс;
- мақсатты пайдалануы бойынша – директивалық, таныстырушылық, кепілдемелік және т.б.

### 11.3. Ақпараттық қажеттілікті қалыптастыруға әсер ететін объективті және субъективті факторлар

Ақпараттың объективтілігі және толықтығы ақпаратты талдау және өндеудегі асығыстыққа, дерексіздікке қарсы



қойылады. Әлеуметтік педагогикалық әдебиетте ақпарат педагог пен тәрбиеленушінің арасындағы байланыс құралы ретінде, кейде жүйе мен қоршаған орта туралы мағлұматтар жиынтығы ретінде қарастырылады

Адамзаттың қолы жеткен ең үлкен табыстарының бірі – осы ақпарат. Бірақ оны шектен тыс ашық қолдана берсе, жастар санасын улайтын да нәрсеге айналып кетуі мүмкін. Бұл ақпараттың пассивті түрде пайдаланатын бөлігінің артуына байланысты болып отыр. Интернеттің кең таралуына орай ақпарат таратудың бақылауға көнбейтін кері процесінің күннен-күнге артып бара жатқаны байқалады.

Біріккен ұлттар ұйымының шешімімен **«XXI ғасыр – ақпараттандыру ғасыры»** деп аталады. Қазақстан Республикасы да ғылыми-техникалық прогрестің негізгі белгісі – қоғамды ақпараттандыру болатын жаңа кезеңіне енді. Қоғамды ақпараттандыру – экономиканың, ғылымның, мәдениеттің дамуының негізгі шарттарының бірі. Осы мәселені шешудегі басты рөл мектепке жүктеледі.

Елімізде білім берудің жаңа жүйесі жасалып, оның мазмұнының түбегейлі өзгеруі, оның дүниежүзілік білім кеңістігіне енуі бүкіл оқу-әдістемелік жүйеге, мұғалімдер алдына жаңа талаптар мен міндеттер қойып отыр.

Бұдан шығатыны, XXI ғасырдың алғашқы жылдарының негізгі проблемаларының бірі – **«Білім-бүкіл өміріңе»** қағидасынан **«Білім бүкіл өмір бойына»** қағидасына өте алатын білім жүйесінің ұйымдық құрылымдарын іздеу болып табылады.

Информатика пәнін оқытудың тиімділігін арттырудың жолдары өте көп. Соның бір жолы ретінде оқытудың жаңа технологиясын енгізуді атап өтуге болады.

«Инновация» термині латын тілінен алынған, ол – «жаңару, өзгеру» дегенді білдіреді. Бұл түсінік XIX ғасырдағы зерттеулерде пайда болып, белгілі бір мәдениеттің кейбір элементтердің бірінен екіншісіне енгізу дегенді білдірді.

Қазіргі кезде біздің қоғамымыз дамудың жаңа кезеңіне көшіп келеді, бұл кезең ақпараттық кезең, яғни компьютерлік техника мен оған байланысты барлық ақпараттық

коммуникациялық технологиялар педагогтар қызметінің барлық салаларына кірігіп, оның табиғи ортасына айналып отыр. «Білім берудегі АКТ» ұғымы «оқытудың жаңа ақпараттық технологиялары», «қазіргі ақпараттық оқыту технологиялары», «компьютерлік оқыту технологиялары» және т.б. тіркестермен тығыз байланысты.

Қазіргі білім саласындағы оқытудың жаңа педагогикалық технологияларды меңгермейінше сауатты, жан-жақты білгір маман болу мүмкін емес. Жаңа педагогикалық технологияны меңгерту мұғалімнің зейін-зерделік, кәсіптік, адамгершілік, рухани т.б. көптеген ұстаздық қабілеттерінің қалыптасуына игі әсерін тигізеді, өзін-өзі дамытып, оқу тәрбие үрдісін жүйелі ұйымдастыруына көмектеседі. Мұғалім алғаш жаңа педагогикалық технологияларды оқып үйренеді, екіншіден меңгереді, үшіншіден тәжірибеде қолданады, төртіншіден оны дамытып нәтижесін көрсетеді.

«Ақпараттық компьютерлік технологиялар» – бұл термин бүгінде баспасөз беттерінде, теледидар мен радиода жиі кездеседі. Ақпарат алудың қазіргі кезде көптеген көздері мен құралдары бар. Соның ішінде компьютерлік технологияны қолданудың жеке тұлғаны қалыптастырудағы оның шығармашылық мүмкіндіктерін арттырудағы атқарар рөлін қазіргі заман талаптары өзі анықтап отыр. Компьютер адам қызметінің барлық саласында еңбек өнімділігін арттыру құрамына айналды.

### **Бақылау сұрақтары мен тапсырмалары**

1. Ақпарат ұғымы рөлі мен маңызын атаңыз.
2. Білім беру саласы басқарушыларының ақпараттық қажеттілігі неде?
3. Ақпараттық қажеттілікті қалыптастыруға әсер ететін объективті және субъективті факторлар.
4. Менеджментті ақпараттық қамтамасыз етудің тиімділігі көрсетіңіз.
5. Ақпараттық технологиялардың қолдану әдістері.

## **12. БІЛІМ БЕРУДЕГІ ЖАҢА АҚПАРАТТЫҚ ТЕХНОЛОГИЯЛАР ЖӘНЕ ІСКЕРЛІК КОММУНИКАЦИЯЛАР**

### **12.1. Жаңа ақпараттық технологиялар**

Жаңа ақпараттық технологиялар дегеніміз – білім беру ісінде ақпараттарды даярлап, оны білім алушыға беру процесі. Бұл процесті іске асырудан негізгі құрал компьютер болып табылады.

Компьютер – білім беру ісіндегі бұрын шешімін таппай келген жаңа, тың дидактикалық мүмкіндіктерді шешуге мүмкіндік беретін зор құрал. Бірақ әлі күнге дейін біз осы зор құралдың шексіз мүмкіндіктерінің оннан бірін де пайдалана алмай отырмыз.

**Коммуникация** – ақпаратты тасымалдап жеткізу әдістері мен механизмдерін және оларды жазып жинақтап жеткізу құрылғыларын қамтитын жалпы ұғым. Жаңа коммуникациялық технологияларды пайдаланудың басты мақсаты – оқушылардың оқу материалдарын толық меңгеруі үшін оқу материалдарының практикалық жағынан тиімді ұсынылуына мүмкіндік беру.

«**Мультимедиа**» термині латын тілінің «multy» (көп) және «media» (орта) сөздерінің бірігуінен құралған. Мультимедиалық жүйеге арналған оқулықтарды, ғылыми еңбектерді саралай келе мультимедиа терминіне «ақпараттық орта» деген мағына беруге болады. Ал, «ақпараттық орта» түсінігін белгілі бір ортада ақпараттық технологияларды пайдалану арқылы ақпаратты ұсыну мен өңдеуге бағытталған арнайы ұйымдастырылған процесс деп қабылдауымызға болады.

Мультимедиа компьютерлік графикамен, суреттермен, қозғалыстағы бейнеқаптармен, анимациямен, мәтіндермен, жоғары сапалы дыбыстармен жұмыс істеуді қамтамасыз ететін интерактивті жүйе.

**Интернет** – адреструдің бірыңғай жүйесін қолдайтын ірі және шағын компьютерлік желілердің дүниежүзілік бірлестігі. Интернет-ақпарат жіберуге Интернеттің хаттамаларын, құралдарын, бағдарламамен қамтамасыз етілуін пайдаланатын жергілікті компьютер желісі.

**Он-лайн** (On-Line) жұмыс тәртібі – ақпаратты сұрау, іздеу, өңдеу, алу және қарап шығу уақытында компьютерлік желіге тікелей қосылуды білдіретін жұмыс тәртібі;

**Оф-лайн** (Off-Line) жұмыс тәртібі-компьютерлік желіге ақпаратты сұрау немесе сұрау бойынша ақпарат алу кезінде ғана қосуды ойластыратын жұмыс тәртібі. Сауал дайындау және ақпаратты өңдеу желіден ажырату тәртібінде іске асады.

Бейнеконференция-бейнетехнологияны негізгі байланыс технологиясы ретінде пайдаланып әр жерде тұратын адамдар арасындағы сұхбат немесе әдістемелік мәжіліс құру, кездесу. Бұл кезде екі бағытты дыбыс және бір немесе екі бағытты бейнекөрініс пайдаланады.

## **12.2. Ақпараттық мәдениет**

Қазіргі заман талабына сай адамдардың мәлімет алмасуына, қарым-қатынасына ақпараттық-коммуникациялық технологиялардың кеңінен қолданысқа еніп, жылдам дамып келе жатқан кезеңінде ақпараттық қоғамды қалыптастыру қажетті шартқа айналып отыр. Осы орайда келешек қоғамымыздың мүшелері – жастардың бойында ақпараттық мәдениетті қалыптастыру қоғамның алдында тұрған ең басты міндет.

Ақпараттық мәдениетті, сауатты адам – ақпараттың қажет кезін сезіну, оны тауып алуға, бағалауға және тиімді қолдануға қабілетті, ақпарат сақталатын дәстүрлі және автоматтандырылған құралдарын пайдалана білуі керек.

Ақпараттық мәдениет дегеніміз – адамға ақпараттық кеңістіктің қалыптасуына қатысуға және ол кеңістікте еркін бағдарлай алуға, ақпараттық өзара іс-әрекетке түсуге мүмкіндік беретін білім деңгейі. Э.Л. Семенюктің пікірі бойынша «ақпараттық мәдениет – адамның, қоғамның немесе оның бір бөлігінің ақпараттармен жұмыс істеудің барлық түрлері – ақпараттарды алу, өңдеу, жинақтау және осының негізінде сапалы жаңа ақпаратты құру және практикалық қолдану бойынша жетілу деңгейі».

Ғалымдар мен мамандардың пікірінше, педагогтың ақпараттық мәдениетін дамытудың негізгі факторы ақпараттық

және компьютерлік технологияларды қолдануға байланысты біліктілікті көтеру жүйесі болып саналады. Педагогтардың ақпараттық және коммуникациялық технологияларды оқыту процесінде қолдана білу мүмкіндігін дамыту мақсатында оқу курстарын ұйымдастырудың қажеттілігі бүгінгі білім беру жүйесінің кезекті мәселесінің біріне айналып отыр.

Әрбір мәдениетті және тәрбиелі адамның өмір сүріп отырған қоғамда өзін қоршаған ортаның қалай құрылғаны туралы ең болмаса жалпылама түсінігі болуы керек. Табиғатты сүю үшін ондағы болып жатқан құбылыстарды, қандай заңдылықтарға байланысты өзгерістер болып отырғанын білу қажет.

Адамның жас шағында жетілдірілмеген ойлау қабілеті сол калпында қалып қоятыны белгілі. Сондықтан қазіргі ақпараттық қоғамдағы өмірге балаларды дайындау үшін олардың тек ойлау қабілетін, анализ бен синтез жасау мүмкіндіктерін ғана дамытып қоймай, оқыту процесінің ең маңызды бөлігі – ақпараттық мәдениет элементтерін бойларына сіңіріп, ұғындыру керек.

Байланыстың жолы дегеніміз – қайнар көзден алушыға хабар берілетін құрал, яғни хабардың физикалық жолымен берілетін құралы.

Байланыс құралдары – бұқаралық ақпарат құралдары және тұлғааралық жолдар деп бөлінеді. Бұқаралық ақпарат құралдары арқылы таралатын әдіс – көптеген алушылар үшін ақпарат таратуға мүмкіндік беретін газет, журнал, кинофильмдер, радио, телевидение сияқты хабар беру құралдары. Тұлғааралық тәсілдер дегеніміз – бір қайнар көз бен алушының арасындағы өзара тікелей хабар алмасу жолы. Бұқаралық ақпарат құралдары мен тұлғааралық тәсіл арасының негізгі айырмашылығы – соңғысында кері байланыс жеңілдетілген. Алушы – байланыс процесіндегі басты элемент. Таратушылар оны жиі ұмытады. Олардың кейбірі, қайнар көзге бағыт береді. Мысалы, өздерінің шәкірттері ғана емес, қызметтестерін де еске алатын кітап авторлары болып табылады. Басқа қайнар көздер, «хабарға бағытталған». Олар өз пәнін жетік меңгерген, бірақ алушыға толықтай түсінікті көрсетпей, терминдермен кодтайды. Үшінші қайнар көздер «тәсілге ғана бағытталып», алушыны ұмытады да,

белгілі бір байланыс құралына тәуелді болады. Бұл қайнар көзге мысал ретінде өз алушыларына тек құжаттарды тарату арқылы хабарды беретін ұйым басшысы көрінеді. Ол жұмысшылармен нәтижелірек болуға мүмкіндік ашатын жиналыс та өткізбейді.

Кері байланыс – бұл қайнар көзден түскен алушының хабарға реакциясы. Қайнар көз хабарлар тізбегі өзгергендегі кері байланысты есепке алады. Осылайша, байланысты серпінді екіжақты процесс ете түседі. Кері байланыс алдыңғы байланыс әрекетінің әсерлігін көрсететін қайнар көзге түскен хабар ретінде қарастырылады. Жағымды кері байланыс қайнар көзге хабардан күткен нәтиженің шыққанын айтады. Жағымсыз кері байланыс, керісінше, нәтижесіз болғандығын хабарлайды. Осы мағынада жағымсыз кері байланыс қайнар көз бен алушының арақатынасына теріс әсерін тигізіп, жанжалдың тууына себепкер болады. Байланыстың нәтижелігін алу, мағынасында жағымсыз кері байланыс жағымдыға қарағанда маңызды. Алайда оның бүлікшілік әрекетінен бұл байланысты бастаушы түгел жазаланады. Бастығыңызға оның ұсынған және кадр тұтатын ой-идеясы әсер етпейді деп айтып көріңізші. Жалпы алғанда, Байланыс процесінде кері байланыс белсенді пайдаланылған сайын, ол нәтижелі болады. Кері байланысқа деген көңіл ақпарат алушыға қарай бағытталады, яғни хабардың оған «жетуін» көздейді. Мұндай бағыттың іске асуы белгілі бір тарату жолын қажет етеді, яғни байланыс әрекеті жасалмай тұрғандағы жиналған қайнар көз болып табылатын алушылар жөніндегі ақпарат барынша әсерлі хабарды қалыптастыруда қолданылады. Өз аудиторияңызда біліп алған маңызды. Егер қайнар көзде алушылар жайында теріс пікірі болса онда оның байланыс күші соншалықты әсерлі болып шықпайды.

### **12.3. Іскерлік коммуникациялар**

Іскерлік коммуникациялар – іс-әрекеттің, сонымен қатар басқару ісінің орындалуына көмектесетін құралдар. Коммуникация құралдарын визуалды және байланыс коммуникацияларына бөлуге болады.

Қарым-қатынаста адамдардың әлеуметтік қатынасы жүзеге асады. Қарым-қатынастың бір-бірімен байланысты үш жағын қарастыруға болады.

Коммуникативті жағы, мұнда – қарым-қатынас адамдар арасындағы ақпарат алудан тұрады;

интерактивті жағы – адамдар арасындағы өзара әсер етуді ұйымдастырудан тұрады;

перцептивті жағы – қарым-қатынасқа түскен адамдардың бір-бірін қабылдау негізінде өзара түсінушіліктің пайда болуы.

Коммуникация ортақ түсінушілікке әкелетін екі жақты ақпарат алмасу. «Коммуникация» терминін латын тілінен аударғанда, «жалпы, барлығымен бөлісу» дегенді білдіреді. Егер өзара түсінушілік болмаса, коммуникация да болмайды. Коммуникация жетістігін білу үшін, кері байланысты білу керек, яғни адамдар сізді қалай түсінді, қалай қабылдады тағы сол сияқты сұрақтарға жауап берілуі тиіс.

Коммуникациялық компетенттілік – адамдармен керекті контактін құру және ұстай алу қабілеттілігі. Коммуникативті қабілеттілік адамның жасына, біліміне, мәдениетіне, психологиялық даму деңгейіне, өмірлік және кәсіби тәжірибесіне байланысты ерекшелінеді

Телефон, телефакс, компьютер, іскерлік хат жазысу, визиткалық карточкалар, бұлар – **визуалды коммуникациялар**.

Көріністер, презентациялар, конференциялар, қабылдаулар, жиналыстар, келіссөздер, іскерлік кездесулер, дөңгелек стөздер және т.б., бұлар – **байланыс коммуникациялары**.

Іскерлік коммуникациялар іскерлік қарым-қатынас арқылы тікелей және хат, қызмет парақшасы және т.б. хабарландыру арқылы жүзеге асырылады. Іскерлік қарым-қатынастың негізгі мотиві мәселелерді шешуге бағытталған. Адам іскерлік қарым-қатынаста – партнер, ұйымдастырушы және қатысушы. Іскерлік коммуникациялар іскерлік байланыстарды оңайлатады, кездесулерге кететін уақытты қысқартады.

Басқару жүйесінде негізгі коммуникация құралы телефон болып табылады. Әртүрлі мекемелер мен фирмалардың басшылары телефон арқылы 70% мәселелерді шешеді. Алайда,

психологтар телефонды тиімді қолдануға кедергі келтіретін мынандай себептерді көрсетеді:

- абонент нөмірін іздеу;
- қоңырау шалуға жайсыз уақыт;
- сөйлесу мақсаты түсініксіз.

Қазіргі кезде барлық мекемелерде телефакс қолданылады. Оның көмегімен шұғыл қағаздарды, анықтамаларды, материалдарды жіберіп, хабарламаларды алады. Телефакс қағаздарды жіберуге, қажетті ақпараттарды алуға кететін уақытты едәуір қысқартты.

#### **12.4. Жиналыста баяндама жасау әдістемесі**

Әрбір басшы әртүрлі аудиториялардың алдында шығып сөйлейді. Жұрт алдына шығып баяндама жасау ұзақтығы оның маңыздылығына байланысты, баяндама маңызды болған сайын, көп уақытты қажет етеді. Ең көп бөлінетін уақыт – **20 минут**, одан артық аудиторияның назарын ұстап тұру қиынға түседі. Ал егер сіз бүкіл баяндамаңызды 10 минутта мәлімдеп берсеңіз, онда бірден баяндамаңыздың қатардағы, қарапайым баяндамалардың бірі болып сезіледі. Тіпті аса көрнекті ораторларды да аудитория 1 сағаттан артық тыңдай алмайды. Сондықтан 20 минут баяндама жасағаннан кейін, сұрақтар қоюға және сұрақтарға жауап беруге уақыт қалдыру қажет.

Кез-келген баяндамашы аудиторияның алдына шығып сөйлер алдында қобалжиды. Сөйлеушінің қобалжуы тыңдаушылардың аяушылығын, мүсіркеуін туғызады. Тым қатты қобалжу баяндама жасауға кедергі келтіруі мүмкін. Сондықтан баяндаманың сәтті өтетіндігіне өзін-өзі сендіру қажет.

**Мәжіліс** – бұл шешім табудың ұжымдық формасы. Мәжілістің жетістігі оның мақсатының анықтығына байланысты: мақсат нақты көрсетілсе, нәтиженің өнімді болуына мүмкіндік бар. Мәжіліс түрлері: проблемалық, нұсқаулық, оперативтік, әкімшіліктік оның мақсатын анықтайды.



Мәжілістің күн тәртібі жете ойластырылып, алдын-ала мәжіліске қатысушыларға жіберілуі тиіс. Мәжіліс ұзақтығы талқыланатын мәселелер мен сұрақтарға байланысты. Тәжірибенің көрсетуі бойынша, үзіліссіз жиналыс ұзақтығы 35 – 45 минуттан аспау керек. Адамдардың басым бөлігінің ақыл-ой қызметі осы уақытқа тең. Мысалы, білім беру жүйесінде әр сабақ ұзақтығы 45 минутты құрайды. Осы уақыт өткеннен кейін үзіліс жасау керек. Үзіліссіз бір-екі сағатқа созылған жиналыс адамды шаршатады, нәтижесінде жиналысқа қатысушылардың басым көпшілігі тезірек отырысты аяқтау үшін, қандай болмасын шешімге өзінің келісімін бере салады.

Мәжіліске қатысушылардың барлығының белсенділігін қамтамасыз ету үшін мынаны ескеру қажет:

- сөз беру тәртібін ұйымдастыру;
- бірінші жастарға сөз беру;
- содан кейін беделді адамдарға сөз беру керек.

Бұрын ең бірінші беделді, сыйлы, мәртебелі адамдарға сөз берілетін. Олардың жасаған баяндамалары батыл, жігерлі, бірақ олар мәселеледі шешудің дәстүрлі түрлерін қолданады. Тосын, өзгеше, жаңашыл ұсыныстарды көбінесе жастар жағынан шығады, бірақ олар беделді адамдардың сөздерінен кейін өздерінің пікірлерін білдіруден бас тартады.

1) сөзді қатар отырғандарға кезекпен беру керек. Әдетте, бір біріне қарама-қарсы отырған адамдар қатар отырғандарға қарағанда жиі жанжалдасады.

2) қарастырылатын сұрақтардан ауытқушылықты болдырмау, барлық баяндамалар тек іске қатысты болуын қадағалау керек.

3) баяндама регламентін сақтау.

### **Бақылау сұрақтары мен тапсырмалары**

1. Жаңа ақпараттық технологиялардың түрлерін атаңыз.
2. Ақпараттық мәдениет дегеніміз не?
3. Іскерлік коммуникациялардың басқарудағы рөлі қандай?
4. Байланыс түрлерін атаңыз.
5. Мәжілісті қалай өткізіп басқарады?

## 13. ПЕДАГОГИКАЛЫҚ ҰЖЫМДАҒЫ ТҮЛҒААРАЛЫҚ ҚАТЫНАСТАР

### 13.1. Тұлға туралы түсінік. Тұлғааралық қатынастар ұғымы

«Тұлға» сөзі ғылыми әдебиеттерде әрбір адамға емес, тек ерекше құрмет тұтатын адамдар үшін қолданылады. Егер біз тек таңдаулы адамдарға ғана тұлға атағын беретін болсақ, онда «тұлға дегеніміз не?» деген сұрақ туындайды.

Егер біз тұлға әр адамның жетістігі десек, тұлғаның мәні ашылады. Бұл мәселенің шешімі әлі алыс емес, бүгінгі күнге дейін психологияда осы мәселе жайында көптеген білімдер жинақталған.

Қарапайым төрт аксиоманы негізге алайық:

- 1) тұлға әр адамға тән;
- 2) тұлға адамды жануардан ерекшелейтін қасиет;
- 3) тұлға бұл тарихи дамудың жемісі, яғни адамзат қоғамы эволюцияның белгілі бір кезеңінен туындайды;
- 4) тұлға бұл адамның жеке ерекшелік сипаттамасы, яғни бір адамды екінші адамнан ерекшелігін көрсетеді.

Адамдармен қарым-қатынас жасай отырып, біз оның жеке басының қалыптасу ерекшеліктеріне назар аударамыз.

Бұдан басқа, «индивид» түсінігіне адамды басқалардан ерекшелейтін басқа да көптеген қасиеттер кіреді.

Сонымен, **тұлға** – адамның жеке даралығын құрайтын тұрақты психологиялық қасиеттер жиынтығы. Индивидуалдық – адамның басқа адамдардан ажырататын индивидуалды қасиеттерінің өзіндік сәйкестігі. Индивид – өзіне тән барлық қасиеттерінің (биологиялық, физикалық, психологиялық, әлеуметтік және т.б.) жиынтығынан тұратын жеке адам.

Қарым-қатынас формалары:

1. **Тікелей қарым-қатынас** – табиғи бетпе-бет, сөздік және бейсөздік (ым, қимыл) құралдар көмегімен жасалынатын толық психологиялық контакт, кері байланыс бір мезгілде өтеді. Бұл – адамдардың бір-бірімен қатынас жасау тарихындағы бірінші формасы.

2. **Жанама қарым-қатынас** – қатысушылардың кері байланыс уақытын ұзартатын, не кешіктіретін жазу және техника құралдары арқылы жасалынатын толықсыз психологиялық контакт. Хат жазу, кітап шығару, радиодан сөйлеу т.с.с. адами қарым-қатынасты күрделендіріп жіберді.

3. **Тұлғааралық қарым-қатынас** – екі не құрамы өзгермейтін топ ішіндегі таныс адамдардың тікелей контактілері. Тұлғааралық қарым-қатынастың белгілері: қатысушылардың психологиялық жақындығы, бір-бірінің ерекшеліктерін білуі, бірігіп күйзелуі, өзара түсінушілігі, ортақ қызметтестігі.

Тұлғааралық қарым-қатынастың үш түрі бар:

1) **императивті** қарым-қатынас - іскерлік қарым-қатынаста серіктесіңнің іс-әрекетін бақылау мақсатында оған авторитарлы, нұсқаулы формада әсер ету;

2) **манипуляция** – іскерлік қарым-қатынаста серіктесіңнен өзіңнің ішкі ойыңды жасыру мақсатындағы тұлғааралық қарым-қатынас формасы;

3) **диалогтық** қарым-қатынас.

Индивидуалдық – адамның мінез-кұлық, жүріс-тұрыс ерекшеліктерін көрсететін және іс-әрекеттің нақты түрімен сәйкес келетін тұлғаның қасиеті.

### **13.2.Тұлғаның жеке-психологиялық ерекшеліктері**

**Темперамент** – психологиялық әрекет динамикасының әртүрлі жақтарын сипаттайтын, индивидтің тұрақты қабілетінің заңды қатынасы. И.П. Павлов, темперамент адамның жүріс-тұрыс, мінез-кұлқының индивидуалды ерекшеліктерінің «негізгі белгісі» болып табылады деп тұжырымдайды.

Темпераментті құраушылар белсенділік және эмоционалдылық болып табылады. Темпераменттің *сангвиник, холерик, флегматик, мелонхолик* типтері ажыратылған.

**Сангвиник** адамдармен тез тіл табысады, өміріне разы, бір әрекеттен басқа әрекет түріне оңай ауыса алады, бірыңғай жұмысты ұнатпайды. Өз эмоциясын бақылай алады, жаңа

жағдайға тез үйренеді, адамдармен қарым-қатынаста белсенді. Сөздері нақты, тез, жест, мимикалармен дауыстап сөйлейді.

**Флегматик** жүріс-тұрысы түзу, оған асығыс шешімдер жат, бір қызмет түрінен екіншісіне баяу ауысады, жаңа жағдайларға ұзақ икемделеді, белсенділігі төмен. Оның іске араласуы үшін біршама күшті түрткі керек. Оған шыдамдылық, өзін ұстау сияқты қасиеттер тән. Сөздері салмақты, ешбір эмоциясыз.

**Холерик** жұмысқа орасан зор қабілеттілігімен, энергияға толы белсенділігімен ерекшеленеді, кейде көтерілген белсенділіктен кейін депрессия кезеңі пайда болады; ашушаң, тік мінезді, намысшыл. Холериктің көңіл күйі тұрақсыз, тіпті ұсақ-түйектің өзі оған әсер ете алады. Тез ашуланғыш, намысшыл, бетке тура айтатын адам. Сөздері тез, дауысы ырғақты (интонациялы).

**Мелонхолик** өте сезімтал, қайырымды, өзгерістерге баяу үйренеді, ұялшақ, батыл емес өте жұмсақ адам. Өмірдің ауыспалы жағдайына баяу (бірте-бірте) үйренеді. Экстремалды (төтенше) жағдайларда темпераменттің басқа типтеріне карағанда мелонхоликтерде үрей, дүрбелең, жабырқау, уайым жағдайлары тез туындайды. Сәтсіздікті ауыр бастан кешіреді. Оларда сақтық рефлексі күшті дамыған, сондықтан ол ұялшақ, қорқақ, жасқаншақ. Қалжың сөздерге күмәнданып қарайды.

**Ерік** – адамның белсенділігін тудыратын және оның бағытты әрекет етуіне түрткі болатын күрделі психикалық процесс. Ерік қиындықтарды жеңуде, алға қойылған мақсатқа жетудегі адамның қабілеті болып табылады. Ол мақсатқа ұмтылу, батылдық, ер жүректілік, табандылық сияқты мінездегі ерекшеліктерде көрінеді.

**Эмоция және сезім.** *Эмоция* – адамның қоршаған әлемге, өз-өзіне, басқа адамдарға қатынасының жан құбылысын (ренжу, қайғыру, қуану) көрсететін психологиялық тәсіл. Өзіне маңызды мақсаттарға ұмтылу адамға тән қасиет.

Адамның қандайда бір затқа немесе құбылысқа қатынасын бейнелейтін тұрақты мотивациялық эмоцияны *сезім* ретінде түсінуге болады.

**Қабілеттілік** – бұл табиғи нышандардың дамыған түрі, тұлға дамуындағы жағымды объективті фактор. Барлық қабілеттерді орынды пайдалану адамды белсенді іс-әрекетке кірісуіне, көптеген мәселелерді шешуге көмектеседі. Қабілеттілік адамның оқу және тәрбие процесінде, оның қоғамдық қызметінде дамиды.

**Мінез** (мінез термині грек тілінен аударғанда белгі, ерекшелікті білдіреді) – қарапайым жағдайларда тұлға әрекетінде көрініс беретін индивидуалды- өзіндік психикалық қасиеттердің жинтығы. Адам дайын мінезбен туылмайды. Мінез адамның жан-жақты өмір-тіршілігінде қалыптасады.

Адамдарға деген көзқарас. Адамға көпшілдік, сыпайылық, тілектестік және сол сияқты мінез белгілері тән. Оларға қарама-қарсы белгілер тұйықтық, әдепсіздік, мейірбансыздық.

Өз өзіне деген көзқарас – өз іс-әрекетінің бағасы, қарапайымдылық, тәртіптілік, принципшілдік сияқты мінез ерекшеліктерін қалыптастыруға көмектесетін тұлғаны жетілдіру шарттарының бірі.

Мінездің теріс жақтары өзін жоғары көтерушілік, тәкаппарлық, менмендік, мақтаншақтық болып табылады. Осындай мінезді адам әдетте коллективпен тіл табыса алмайды, еріксіз конфликті жағдайлар туғызады.

### **13.3. Тұлғаның қоғамдық-психологиялық ерекшеліктері**

Жеке-психологиялық ерекшеліктері – тұлғаның психологиялық құрылымының құрамдас бөлігі. Бұл ерекшеліктер ұрпақтан ұрпаққа генетикалық жолмен беріледі.

Қоғамдық-психологиялық ерекшеліктер әлеуметтік қалыптасқан ерекшелік болып табылады. Олардың пайда болу механизмі ретінде қоғамның өмірлік үйлесуі, адамның айналасы жұртпен толы болуы, өзімен жұмыс жасауы болып табылады.

Әлеуметтік сезімдер адамдардың материалдық және рухани қажеттіліктерінің қанағаттануы (қанағаттанбауы) нәтижесінде пайда болады. Әлеуметтік сезімдер тұрақты мотивтелген қобалжулардан туындайды, мысалы, ұлттық немесе туыстық сезімдер.

Әлеуметтік сезім адамның моральды-психологиялық көңіл-күйіне әсер етеді: оларды біріктіреді (қарсыластырады), бірігіп (жеке) әрекет етуге тартады, шоғырландыру (консолидация) немесе келісімге келмейтін конфронтацияға әкеп соқтыруы мүмкін.

Құндылық бағдарлау – тұлғаның мінез-құлқын реттейтін психологиялық механизмде маңызды рөл ойнайды. Бұл тұрақты, әлеуметтік шартталған, мақсат немесе өзіндік қажеттіліктерді қанағаттандыру құралы ретіндегі тұлғаның материалды рухани игіліктерге қатынасы. Олар тұлғаның қандай да бір қажеттіліктерінен ғана емес, қоғамдық пікірден де көрінеді.

Талаптану – күту тұлғаның қандай да бір жеке мүдделерін білдіруі мүмкін, мысалы, арнайы білім алу, өзінің хал-ахуал мәселелерін шешу.

Басшылық қызметте мәселелерді шешу басшының қызметін анықтап алудан басталады. Басшы қызметі – бұл жүйенің тіршілік әрекетін қамтамасыз ету үшін қажетті біріңғай қайталанатын міндеттер жиынтығы.

Басшы – адамның кәсіби және ұйымдастырушылық еңбектерін ресми түрде мойындау. Басшы қызметі мынандай элементтерден тұрады: болжау; шешім қабылдау; ұйымдастыру; бұйыру; келісілу; бақылау.

Басқарудың тиімділігін жоғарлатудың әрекеттік құралы басқарушы жұмысының оптимальды регламентациясы болып табылады.

Кез-келген дәрежедегі басқарушы әрекетінің маңызды түйіні басқару шешімін қабылдау. Қабылданған шешімнің қисындылығынан бүкіл өндірістің еңбек нәтижесі байланысты.

Басшының іскерлік стилі – авторитарлық, демократиялық, либералдық – оның кадр саясатын анықтайды.

*Авторитарлық стиль* – іскерлік, қысқа бұйрықтар, тыйымдары әмірлі, сесті, сөзі нақты және салқын. Жұмыстар алдын-ала толық көлемде жоспарланады, ұжымның әр мүшесіне тікелей міндеттері жүктеледі, басшының сөзі шешуші болып табылады.

*Демократиялық стиль* – бұйрықты ұсыныс түрінде беру, сөйлеген сөзі эмоциялы, достық нышан таныту, өкімдер мен тыйымдарды дискуссия формасында жеткізумен ерекшеленеді.

*Либералды стиль* – жауапкершілікті басқаларға арту, мақтау мен ынтымақтастықты теріс деп білу.

Басшы қызметінің тиімділігі оның ұйымдастырушылық қабілетіне байланысты. Нәтижесінде тұлғаның ұйымдастырушылық қабілетін құрайтын мынандай **психологиялық қасиеттер** айқындалады:

1) психологиялық такт – адамдармен өзара қарым-қатынаста сезім шамасы;

2) қоғамдық жігерлендіру – тұлғаның өзінің энергиясымен адамдарды ұйымдастыру қабілеті;

3) талапшылдық – жағдайдың ерекшелігіне байланысты адекватты талаптарды қоя білу қабілеттілігі;

4) сыншылдық – қойылған міндеттерден ауытқитын жағдайларда мін таба білу қабілеттілігі.

5) ұйымдастырушылық қызметіне бейімділік – ұйымдастырушылық қызметіне қажеттілік және оны орындауға талпыныс.

### **13.4. Қазіргі қоғамдағы имидж**

«Имидж» түсінігі бұрыннан белгілі. Имидж (ағыл. сөзінен image – образ, бейне) – бұл тұлға немесе әлеуметтік құрылым туралы тікелей немесе әдейілеп жасалған визуалды әсер. Имидж біздің психикамыздың төменгі сатысында – санамызда орын алған.

Имиджге сұраныстың ұлғаюына байланысты, жаңа мамандық – имиджмейкерлер пайда болды. Имиджмейкерлер – тұлғаның және әртүрлі іскерлік, саяси құрылымдардың имиджін жасайтын маман.

Басқару – бұл билік. Оған иеленушілер адамдардың назарын өзіне қаратуға тырысады.

Көптеген іскер адамдар мен кәсіби басқарушылар өзінің лайықты имиджіне аса маңызды мән берген және көңіл бөлуде.

Имиджмейкерлердің көмегіне жүгініп, олар жалпы жұртқа танымал болып, көптеген іскерлік мәселелерін шеше білген.

Имидждің атқаратын қызметтері:

- 1) бағалылық (құндылық);
- 2) технологиялық.

Имидждің бағалылық функциясына рухани қадір-қасиеттері жатады: адамдарды өзіне қарата білу, ішкі жандүниесін түсініп, сеніміне кіру сияқты бейне құру.

Имидж түрлері:

Өзіндік имидж. Өзін өзі сыйлаудан туындайды: егер өзіңізді өзгелердің сыйлағанын қаласаңыз, сіз ең алдымен өзіңізді сыйлауды үйреніңіз, ол үшін қандайда бір қиын істі орындап көріңіз, мысалы ежелгі грек тілін оқып үйреніңіз.

Қабылдау имиджі – бұл басқалардың бізді қабылдауы. Шын мәнінде біз туралы пікірлердің қандай екенін біле білмейміз (бұл әсіресе саясаткерлерге қатысты).

Талап етілетін имидж. Мамандықтардың бірқатарына тиісті талаптар қойылады. Мысалы, әскери форма аброй, бедел, мәртебе белгілерін білдіреді.

Имиджді қалыптастыру: Басшының позитивті образын жасау оның қызметінің жетістігін айқындайды. Қол астындағы қызметкерлерге билігін жүргізу тек өзінің күші, ақыл-ойы арқылы ғана емес, сонымен қатар оның тартымдылығы мен қалдыратын әсеріне байланысты. Адамның киім киісі, сыртқы келбеті қол астындағы қызметкерлердің қарым-қатынасына ықпалын тигізеді.

### **Бақылау сұрақтары мен тапсырмалары**

1. Тұлға дегеніміз.....
2. Тұлғаның жеке-психологиялық ерекшеліктері бойынша білімдер базасының логикалық схемасын құрыңыз.
3. Тұлғалараралық қатынастардың оқытушылар қызметіне, оқу-тәрбие үрдісіне әсері дегенді түсіндіріңіз.
4. Ұйымдық құрылымдардағы басшының жеке тұлғасына сипаттама беріңіз.
5. Қазіргі қоғамдағы имидждің түрлерін атаңыз?



## 14. ПЕДАГОГИКАЛЫҚ ҰЖЫМДАҒЫ ӘЛЕУМЕТТІК-ПСИХОЛОГИЯЛЫҚ КЛИМАТ

### 14.1. Педагогикалық ұжымдағы әлеуметтік-психологиялық климат

Ұжымдағы көңіл-күй мен қоғамдық пікір, эмоциялық күш-қуат пен өзара қатынастың деңгейін ондағы қалыптасқан әлеуметтік-психологиялық, климатпен айқындалады. "Психологиялық климат", "әлеуметтік-психологиялық климат" немесе "микроклимат" ұғымдары ғылыми емес, астарлы, ауыспалы ұғымдар. Географиялық климат сияқты мамыражай әлеуметтік-психологиялық климат адамның осындай климаттағы ұжымда өзін барынша жайлы сезініп, тұлғалық және кәсіптік қатынастарда өзін жан-жақты таныта алуын білдіреді. Ұжымдағы психологиялық климаттың мазмұндық сипатын адамдардың өзара қарым-қатынасы, олардың көңіл-күйі, хал-жайы, бірлесе атқарған жұмыс процесіне көңілі толуы айқындайтын болғандықтан психологиялық климатты сипаттауда эмоциялық бағаның маңызы зор. Жағымды әлеуметтік-психологиялық климат қалыптасқан педагогикалық ұжым қолайлы моральдық-психологиялық ауа-райымен, жылы шырайлылықпен, парыз бен жауапкершілікті құрметтеумен өзара талапшылдықпен, сергектікпен ерекшеленеді.

Әлеуметтік-психологиялық климат ұжым мүшелерінің бірлескен іс-әрекет пен өзара қатынас процесінің сипатын танытатын ұжымның сезімдік-психологиялық жағдайларының жүйесін білдіреді. Әлеуметтік-психологиялық климатты осылай түсіне отырып, оның мынадай негізгі қызметтерін атауға болады.

Педагогикалық ұжымның әлеуметтік-психологиялық климатының *топтастырушылық* қызметі ұжым мүшелерінің оқу-тәрбие міндеттерін шешуге ұжымдық күш-жігерді топтастыруын, бірігуін іске асырады.

*Ынталандырушылық қызметі* педагогикалық әрекеттің қолдануына қажетті ұжымның "эмоционалдық күш-қуатын" қалыптастыруға байланысты.

*Тұрақтандырушылық қызметі* ұжымішілік тұрақтылығын қамтамасыз етіп, ұжымға жаңа мүшелердің енуіне қажетті алғышарт жасайды.

*Реттеушілік қызмет* өзара қатынас нормаларын нығайтуда, ұжым мүшелерінің тәртібіне баға беруде көрінеді.

Психологияда қолайлы әлеуметтік-психологиялық климаттың басты көрсеткіштерін айқындау бағытында зерттеулер жүргізілуде. Бір жағдайларда көрсеткіш ерекшеліктері ретінде тұлғааралық, адамгершілік, сезімдік, құқықтық өзара қатынастар қарастырылса, ендігі бір жағдайларда ұжымдық әрекет тиімділігінің барынша жалпы сипаттамасына баса мән беріледі.

Ондай сипаттамаларға мыналар жатады:

- ұжым мүшелерінің ұжымда болғанына, ондағы еңбек процесі мен нәтижесіне қанағаттануы;
- ресми және бейресми жетекшілердің беделін мойындауы;
- ұжымдағы жарқын, көтеріңкі көңіл-күй;
- ұжым мүшелерінің басқаруға және ұжымның өзін-өзі басқаруға қатысуының жоғары деңгейі;
- ұжым мүшелерінің топтасушылығы мен ұйымшылдығы;
- сапалы тәртіп;
- еңбектің өнімділігі;
- кадрлардың тұрақтылығы.

Қолайлы әлеуметтік-психологиялық климаттың бұл белгілерін педагогикалық ұжымға баға беруде қолдануға болады.

Әлеуметтік-психологиялық климат қалыптасқан жағдайда ол ұжым мүшелеріне жағымды немесе жағымсыз ықпал жасайды. Өзара ақыл, ынтымақтастық қатынас біріккен ұжымда тәжірибелі немесе жас мұғалім бірлескен қуаныш табады. Ал немқұрайлылық, селкостық немесе қысым үстемдік еткен жағдайда ұжым мүшесі ұнжырғасы түсіп, қағажу көреді, бұл жағдай оның кәсіптік қызметінің төмендеуіне, дау-жанжалдың пайда болуына, тіпті басқа ұжымға ауысуына апарып соғады.

## **14.2. Білім беру мекемелеріндегі педагогикалық ұжым, оның қызметіндегі ерекшеліктер**

Кең көлемдегі кәсіптік-педагогикалық міндеттерін атқара жүріп мұғалім өзін және еңбегін жұртшылықтың бағалауын қажет етеді. Педагогтар әсіресе беделді адамдар тарапынан, соның ішінде басшылар мен ата-аналар тарапынан берілген бағаны түсінуге бейім. Жағымды баға педагогты ынталандырады. Жағымсыз баға өзінің қызметін, кәсіптік позициясын, өзгелермен қарым-қатынасын қайта қарауға негіз болады. Сондықтан педагогикалық ұжымдағы қатынас өзара сыйластық, принципті, талапшыл және тілеулестік сипатта болуды талап етеді.

Әлеуметтік-психологиялық климаттың тұлғаға ықпал жасауының механизмі еліктеуден – өзге адамдардың сезімін, ойларын тікелей қолдану, пайдаланудан тұрады. Педагогикалық қызмет барысында кейбір мұғалімдер өз әріптестерінің эмоциялық жағдайын түсінуге және оған төзуге қабілетті болса, екіншілері оның психологиялық жағдайына талдау жасап, өз сенімі, ықыласымен сәйкес келетін, келмейтіндігін салыстыруға бейім болады. Ұзақ уақыт бірлесе қызмет жасау, мүдде ортақтығы жағымды еліктеу процесін едәуір жеделдетеді. Өз әріптесінің сезімдік-психологиялық көңіл-күйін танып, оны түсіне алған педагог қалыптасқан жағдайдан шығудың оңтайлы шешімін өз басынан іздестіреді.

Өзара әрекеттестіктен екінші жағы жеке тұлғаның ұжымдағы климатқа ықпалынан тұрады. Обал, сауапты білетін, принципті, іске жауапкершілікпен қарайтын, төртіпті, көпшіл, қайырымды, әдепті педагогтар ұжымда жағымды климат қалыптастыруға елеулі ықпал жасай алады. Ал керісінше, әдепсіз, тәртібі тиянақсыз ұжым мүшесі жағымсыз климат орнықтыруға ықпал жасайды.

Ұжымның жалпы климаты оның мүшелерінің интеллектуалдық, сезімдік және мінездерінің жігерлілік белгілеріне тәуелді болып келеді. Жекелеген педагогтардың танымдық белсенділігі, өнер тапқыштығы ұжымды инновациялық қызметті дамытып, жаңа технологиялар

іздістіруге ұмтылады. Жігерлі педагог-жетекші соңынан өзгелерді ерте алады. Егер ұжым мүшелерінің ақыл-ойы, сезімі, ерік-жігері педагогикалық қызметке жұмылдырылса, онда табысқа жету қиын емес.

Жеке адамның ұжымға және оның әлеуметтік-психологиялық климатына ықпал жасайтын негізгі әдістері – көзін жеткізу, сендіру, жеке үлгі көрсету. *Көзін жеткізу* адамдардың бағасын, пікірін, қалыптасқан мінез-құлқын нормалары мен ережелерін нақты адамның – көз жеткізетін тұлғаның түсінігіне сәйкес өзгертуге бағытталады. Осы жағдайда көз жеткізуші факторлардың қуатын, қисынмен дәлелді пайдаланып, тек ақыл-ойға ғана емес, әңгімелесушінің сезіміне де әсер етеді. *Сендіру* процесінде бір адамның екінші адамға немесе тұтас ұжымға әсері міндетті немесе міндетсіз түрде іске асады. Сендірудің көмегімен педагогикалық ұжымда көңіл-күй қалыптасып, идеялар, педагогикалық құндылықтар орнығады. Ұжымдағы жағымды әлеуметтік-психологиялық климаттың қалыптасуына жеке тұлғаның жасайтын ықпалы, тиімді әдісі *жеке үлгі көрсету* болып табылады.

Ол үлгі адамның өз еңбегіне, әріптестеріне, ұжымдық пікірге қатынасы болуы мүмкін. Үлгі барлық кезде де нақты, *ол* әрекет пен мінез-құлықтың үлгісін береді, көңілдегі мен өмірдегіні салыстыруға мүмкіндік береді.

### **14.3. Педагогикалық ұжымда пайда болатын келіспеушіліктер**

Жағымды психологиялық климат қалыптастыруға **кедергі** жасайтын факторлардың қатарына ұжымдағы келіспеушілікті немесе «климаттық ауытқуды» атауға болады. Әлеуметтік-психологиялық келіспеушілікті көптеген мамандар адамдардың тікелей қарым-қатынасы саласында пайда болатын карама-қайшылықтың шиеленісіп кетуі ретінде қарастырады.

Педагогикалық ұжымда пайда болатын келіспеушіліктер өз табиғатында тұлғааралық келіспеушілік болып табылады. Ондай жағдайда адамдар іс-әрекеттің мақсатына келіспейді немесе

оған қол жеткізудің әдістері мен құралдары туралы әртүрлі пікірде болады.

Келіспеушіліктер әртүрлі себептердің салдары болуы мүмкін. Педагогикалық ұжымдағы тұлғааралық келіспеушіліктер бірлескен педагогикалық әрекет процесінде орныққан өзара байланыстың бұзылуына байланысты туындайды. Ол педагогикалық қызметке байланысты мұғалімдер, басшылар арасындағы іскерлік сипаттағы байланыс болуы мүмкін.

Педагогикалық ұжымда орын алатын келіспеушіліктің негізгі үш тобын бөліп көрсетуге болады.

Бірінші топ – кәсіптік-педагогикалық әрекетті мақсатқа жетуге кедергі келтіретін, іскерлік байланыстардың бұзылуынан туындайтын кәсіптік келіспеушіліктер. Бұндай келіспеушіліктер жұмыстағы мұғалімдердің әрекет мақсатын түсінбеуінен және өз ісін жете білмеуінен туындайды.

Екінші топ – педагог мінез-құлқының өзара қатынас нормасына сай келмеуіне, сол сияқты мінез-құлық пен іс-әрекеттің ұжым мүшелерінің бір-бірінен күткен талаптарына сай келмеуінен туындайды. Ол педагогтың өз әріптестеріне және оқушыларға көрсеткен әдепсіздігі, кәсіптік этика нормаларының бұзылуы, ұжым талабын орындамау және т.б. түрінде көрініс береді.

Үшінші топ – педагогикалық процестерге қатысушылардың мінез бен темпераменттік ерекшеліктері негізінде тұлғалық сәйкессіздіктен туындайтын келіспеушіліктер. Бұл топты негізінен ұстамдылық, өзіне деген бағасы мен пікірінің аса жоғары болуы, эмоциялық тұрақсыздығы құрайды.

Келіспеушілікті реттеу мынадай қисынды әрекеттердің бірізділігінен тұрады: келіспеушіліктің алдын алу; пайда болған жағдайда келіспеушілікті үйлестіру, жою; келіспеушілік ахуалды шешудің ең оңтайлы шешімін қабылдау; келіспеушіліктің түйінін шешу. Келіспеушілікті алдын алу кезінде сол адамның неге осылай жасағандығын анықтаудың маңызы зор. Кәсіптік мектеп басшысы қалыптасқан келіспеушілік ахуалға немқұрайлы карамауы тиіс, сондықтан ол келіспеуші жақтарды ашық әңгімеге тартып қалыптасқан

жағдайды бірге талдап, талқылауы тиіс. Келіспеушілікті басқару кезеңінде басшы жеке әңгімелесіп, келіспеуші жақтарды алдағы кездесуге араласуға психологиялық тұрғыдан дайындауы тиіс.

### **Бақылау сұрақтары мен тапсырмалары**

1. Әлеуметтік- психологиялық климат дегеніміз.....
2. Педагогикалық ұжым анықтамасын жасаңыз.
3. Білім беру мекемелеріндегі педагогикалық ұжым, оның қызметіндегі ерекшеліктерін атаңыз.
4. Педагогикалық ұжымда пайда болатын келіспеушіліктерінің мәні неде.
5. Мектеп басшысы келіспеушілікке қалай қарауы тиіс.

## **15. ПЕДАГОГИКАЛЫҚ ҰЖЫМДАҒЫ ТҮСІНІСПЕУШІЛІКТЕР ЖӘНЕ ОЛАРДЫ ШЕШУ ЖОЛДАРЫ**

### **15.1. Конфликтология және оның мәні**

Әрбір адам әртүрлі жайдайларда «конфликт» (дау-дамай) деген құбылыспен кездеседі. Тіпті, біздің арамызда ешқашан дау-дамайға түспеген адам жоқ шығар.

Жалпы, «конфликт» сөзі (conflictus) латын тілінен енген, тура мағынасы дау-дамай (қақтығыс).

Адамның өмірі қақтығыссыз өте алмайды, өйткені адам болған соң өзінің пайымдауы, өз көзқарасы, өз түсінігі болады. Бір мәселеге екі адам екі жақты қарайды. Конфликт жағымсыз құбылыс, оны басталмай тұрып алдын алады немесе дау-дамай пайда болған жағдайда оны өршітпей шешеді.

Басқару ісіндегі қазіргі ғылымның көрсеткеніндей дау-жанжал кәсіпорын тіршілігінің ажырамас бөлігі болып саналады. Көптеген басшылар жанжалды басуға тырысады немесе оған мүлдем араласпауды жөн көреді. Бұл екі бағыт та қате, себебі бұл кәсіпорын қызметінде маңызды шығындарды алып келеді. Бірінші бағыт кәсіпорынға керекті және пайдалы жанжалдың дамуына кедергі келтіруі мүмкін, екіншісі – жанжал еркін дамып кәсіпорынның өзіне тұтасымен және онда істейтін жекелеген адамдарға зиянын келтіруі мүмкін.

Басқару ісіндегі ғылым жанжалды адамдар қарым-қатынасының шамасы, яғни кәсіпорын тіршілігін түбегейлі өзгертетін, әлеуметтік-психологиялық шиеленісті шешетін элемент ретінде қарастырып құрылымдық бағыт ойлап табуды ұсынады. Ағылшын социологы Э. Гидденс жанжалға мынадай анықтама береді: «Жанжал деп мен әр жақтан жұмылдырылған күрес пен құралдарға қарамастан белгілі бір адамдар мен топтар арасындағы шынайы жұмысты түсінемін». Ресейлік жанжалды зерттеушілер Ф. М. Бородкин мен Н.М. Коряк дау-жанжалға былайша түсінік береді. Жанжал адамдардың қызметі және ол әрқашан белгілі бір мақсатты көздейді. Дауласушы жақтар міндетті түрде іскерлік субъектілер болып

табылуы керек. Бұл қайсыбір жанжалды қарым-қатынастағы субъектілердің құрал-жабдығы ретінде қатынасатын топтарды шынайы қатысушылардан ажыратуға көмектеседі. Ұйымдағы жанжалға қарым-қатынастағы субъектілер болып жеке тұлғалар, әлеуметтік топтар, кәсіпорынның бөлімшелері қатынаса алады.

Бұл жағдайда жанжалтану (конфликтология) оларды қарсылас ретінде көрсетеді. Осының негізінде жанжалға мынадай анықтама беруге болады: Жанжал – бір жақтық іс-әрекеті өзіне қарама-қайшы екінші жақпен соқтығысқанда оның мақсат-міндеттерін іске асыруға жол бермейтін қарсылас субъектілер іс-әрекетінің ерекше түрі.

Ресейлік А. Дмитриев, В. Кудрявцев және Г. Кудрявцев сынды жанжал танушылар өздерінің «Жанжалдың жалпы теориясына кіріспе кітабында жанжалдың пәні мен объектісін нақты бөліп қарауды ұсынады. Жанжалдың пәні деп олар екі жақ арасында даудың туындауына себепкер болатын объективті түрде ойдағы мәселені түсінеді.

Жанжалдық пәні – бұл субъектілердің осы үшін өзара күреске түсетін негізгі қақтығысы. Бұл билік мәселесі, құндылықтарды иемдену немесе бедел т.б. болуы мүмкін. Жанжалдың объектісі әрбір материалды әлемнің немесе әлеуметтік шындықтық пәні болып табыла алады. Сондықтан, жанжалдың пәні – бұл орынның ішкі себебі. Бірі қарым-қатынастан именіп тұруы мүмкін. Шеттен бақылаушыға бұндай қарым-қатынастар, объекті әрқашан табылатын араздық қатынас болып көрінеді. Бұл көңіл-күйге негізделген жанжалдар. Көңіл-күйге негізделген жанжалдардың бастамасы қарсыластық жеке басының қасиеттерінде немесе психологиялық сәйкессіздігінде жатуы мүмкін. Жанжал шығуы үшін жанжалды оқиға және қарсыластар жағынан объектіні иемденуге бағытталған іс. Әрекет болуы керек. Бұндай іс-әрекеттер инцидент деп аталады.

Кейбір жағдайларда ұйымдарда болатын дау-дамайлар пайдалы. Конфликт әртүрлі мәселелерді, көзқарастарды шешуде көмегін тигізеді және де адамдарға өздерінің ойларын білдіруге мүмкіндік береді.

Конфликтология – бұл негізгі қызметі дау-дамайдың табиғаты мен себептерін анықтау және оларды практикалық



реттеу мен шешудің әдістерін жасау болып табылатын теориялық-қолданбалы бағыт. Конфликтология бойынша зерттеу жұмыстары практикалық проблемаларды шешуге бағытталған. Бірінші орында конфликтологияның қолданбалы функциясы тұрады, ол әлеуметтің «жанды нүктелерін» анықтау үшін нақты ақпарат береді. Басқа сөзбен айтқанда конфликт – екі не одан көп индивидтің немесе топтың арасында келісімнің жоқтығы. Әр жақ өз дегенінде тұрып, қарама-қарсы жақтың позициясын қорғап қалуына кедергі келтіреді.

Зерттеуттеулерге үнілсек, дай-дамайдың 80%-ы қақтығысқан адамдардың еркінен тыс жүргізіледі екен. Ол адам психикасына байланысты, ал көбі оған мән бере қоймайды. Конфликттердің пайда болуына септігін тигізетін *конфликттогендер* бар.

**Конфликттоген** – дау-дамайдың тууына және дамуына әсер ететін сөздер, іс-әрекеттер.

«Жалғыз басты» конфликттоген, дау-дамайды тудыра алмайды. Ол үшін одан да күшті конфликттоген пайда болуы тиіс, яғни конфликттогенді жалғастырушы – конфликттогендер эскалациясы.

**Конфликттогендер эскалациясы** – адам өзінің адресіне айтылған конфликттогенге одан да күшті конфликттогенмен қайтаруға тырысу.

Бұл процестің схемасы қарапайым. Өз адресіне конфликттоген алған зардап шегуші есесін түгелдей қайтару үшін ызамен жауап береді. Нәтижесінде конфликттогендердің күші ұлғаяды. Мұндай жағдайда өзін ұстай білу қажет, ең дұрысы – ренішті кешіре білу. Өкінішке орай, бұл әркімнің қолынан келе бермейді.

Даусыз қарым-қатынас орнатудың ережелері:

- 1) Конфликттоген қолданбаңыз.
- 2) Конфликттогенге конфликттогенмен жауап қайтармаңыз.

## **15.2. Дау-дамай пайда болуының негізгі себептері**

Дау-дамай фазалары оның кезеңдерімен тікелей байланысты және оның динамикасын көрсетеді.

Дау-дамайдың негізгі фазалары:

- 1) бастапқы фаза;
- 2) көтерілу фазасы;
- 3) дау-дамай шыңы;
- 4) құлдырау фазасы.

5) Кейбір жағдайларда ұйымдарда болатын дау-дамайлар пайдалы.

Конфликт әртүрлі мәселелерді, көзқарастарды шешуде көмегін тигізеді және де адамдарға өздерінің ойларын білдіруге мүмкіндік береді.

Дау-дамай – қарама-қарсы бағытталған мотивтер (түрткі) мен әрекеттер негізін сипаттайтын субъектілер арасындағы әлеуметтік өзара қарым-қатынас.

Дау-дамай тараптары – бұл дау-дамайлық жағдайдағы немесе оларды жақтайтын әлеуметтік өзара әрекеттегі субъектілер.

Дау-дамай мотивтері – әлеуметтік өзара әрекеттегі субъектілерді дау-адамайға итеретін ішкі күштер.

**Дау-дамайды реттеу технологиясы:**

– дау-дамайды ақпараттық түрде реттеу – дау-дамайдағы жалған ақпаратты тоқтату;

– дау-дамайды коммуникативтік түрде реттеу – дау-дамай субъектілер арасындағы қарым-қатынасты ұйымдастыру;

– дау-дамайды әлеуметтік-психологиялық түрде бақылау – ұжым ішінде әлеуметтік-психологиялық жағдайды күшейту;

– дау-дамайды ұйымдастырушылық түрде бақылау – кадрлық мәселелерді шешу, көтермелеу және жазалау әдістерін қолдану.

Дау-дамайды талдау және адекваттық шешім қабылдау кезінде дау-дамай субъектілерінің мінез-құлықтарының модельдерін ескеру қажет. Тұлғаның дау-дамай жағдайында өзін-өзі ұстау модельдері мынандай:

- 1) конструктивті;
- 2) деструктивті;
- 3) конфромистік.

**Дау-дамайдағы бағалау** – бұл дау-дамайда іс-әрекеттің сапалылық сипаттамасы. Әрбір дау-дамайда қатысушылар өзін-өзі ұстау стратегияларын тандайды:

1) Мәжбүрлеу, еріксіз көндіру – бұл бақталастықтан тұратын стратегия. Бұл стратегия ақырғы нәтижесінде не күресті, не өзара қарым-қатынасты таңдауға әкеледі. Күресті таңдау – өзін-өзі ұстау модельдерінің деструктивті түрін таңдаумен бірдей.

2) Кету стратегиясы – жанжалдың себебі дау-дамайға қатысушылар үшін аса маңызды емес болған кезде туындайды.

Өзіңнің қызығушылықтарыңнан бас тартып, қарсыласқа **«жол беру»** стратегиясы. «Жол беру» стратегия өзін-өзі ұстау модельдерінің конформистік түріне жақын. Бұл жағдайда уақытша бітімге яғни, келісімге келуге мүмкіндік бар.

3) Компромистік стратегия дау-дамайшылар қызығушылықтарын сипаттайтын тәртіп стратегиясы. Басқаша оны өзара ымыраға келу деп атауға да болады. Компромистің белсенді және енжар түрлері бар. Компромистің **белсенді** түрі нақты келісім-шартқа бағытталған компромисс. Ал компромистің **енжар** түрі – қандайда бір өзара келісімге келуге белсенділік танытпаумен байланысты компромисс.

4) Ынтымақтастық тұлғааралық құндылықтарды сезіну мен негізгі қызығушылықтардан тұратын стратегия: Бұл стратегияны таңдау кезінде ерекше орынды дау-дамайдың заты (себебі) алады. Егер дау-дамайдың шығу себебі дау-дамайшылар үшін өмірлік маңызды болса, онда ынтымақтастық туралы айтудың да қажеті жоқ. Ең күрделі стратегияның бірі – ынтымақтастық стратегиясы, пайда болған проблеманы қарсыластардың бірігіп шешуін көрсетеді.

### **15.3. Дау-дамай жағдайындағы басшының рөлі.**

Зерттеулерге қарасақ, дау-дамай күйзелісінен шамамен 15% жұмыс уақыты жоғалады, ал еңбек өнімділігі 60% төмендейді. Сондықтан дау-дамайлар шешуді талап етеді.

Дау-дамайды ұтымды шешу – демек оның себептерін сезіну және оларды жою. Дау-дамайды шешуде мынандай ережелер көмектеседі.

*Бірінші ереже.* Дауласуда жеңіп шығудың жалғыз әдісі – күрестен бас тарту.

*Екінші ереже.* Мүмкіндігінше дауды «Мен сіздерге ақиқатты дәлелдеп беремін ... » деген мәлімдемеден бастамаңыз.

*Үшінші ереже.* Егер өзіңіздің қателескеніңізді сезсеңіз, оны батыл мойындаңыз.

*Төртінші ереже.* Жақсы тыңдаушы болыңыз.

*Бесінші ереже.* Егер ұжымда күйзеліс жағдайы байқалса, қандай да бір алдандыратын іс-шаралар (кеш, театрға бару, табиғатқа шығу және т.б.) ұйымдастырған жөн.

#### **15.4. Оқу-тәрбие процесінде кездесетін педагогикалық дау-дамайдың типологиясы**

Педагогикалық дау-дамай – оқу-тәрбие процесінде кәсіби және тұлғааралық өзара әрекеттер нәтижесінде туындайтын дау-дамай.

Оқу-тәрбие процесінде кездесетін педагогикалық дау-дамайдың типологиясы:

- 1) «мұғалім – оқушы»;
- 2) «мұғалім – мектеп әкімшілігі» ;
- 3) «мұғалім – ата-ана» ;
- 4) «мұғалім – мұғалім» ;
- 5) «оқушы – оқушы».

**Мұғалім – оқушы.** Бұл дау-дамайлар көбінесе оқушылардың оқу мотивациясының төмендігінен, былайша айтқанда, оқушылар оқығысы келмейді немесе күштеу арқылы оқиды. Сонымен қатар бұл топқа мұғалімдердің балалармен қарым-қатынасында адамгершілік мәнін ескермеу: айтқан сөзінде тұрмау, балалар құпиясын жария ету, әділсіз қойылған баға және т.б. Оқушылардың көбі (әсіресе жоғары сынып оқушылары) мұғалімге деген сенімсіздігін білдіреді.

Оқушы жағынан конфликттің пайда болуы:

– үйге берілген тапсырманың орындалмауы;

- тәртіп бұзушылық;
- сабақты себепсіз жіберу.

Мұғалім жағынан конфликтті жағдайдың пайда болуы:

- оқушылардың пәнге деген қызығушылығын дұрыс ұйымдастыра алмау;
- әділ қойылмаған баға.

Дегенмен, мұғалім мен оқушы арасындағы дау-дамай көбінесе оқушының күнәсінен гөрі мұғалімнің кәсіби көрсеткішінің төмендігін көрсетеді.

### **Мұғалім – ата-ана.**

Көптеген ата-аналар былай ойлайды:

- мұғалімдер барлық балаларды жақсы көретін және жақсы көрмейтіндерге бөледі;
- бағаларын ылғи төмендетеді, объективті емес;
- жиі балаларды қорлайды, тіл тигізеді.

Өз кезегінде көптеген мұғалімдер былай айтады:

- ата-аналардың өз балалары туралы пікірлері тым жоғары;
- балаларын дұрыс тәрбиелей алмайды, ал мұғалімдер балаларын оқытуға және тәрбиелеуге міндетті деп санайды;
- оқу процесіне жиі араласады (біресе сынып жетекшісі ұнамайды, біресе мұғалім ұнамайды).

Сонымен, мұғалім мен ата-ана арасындағы конфликт мұғалім өзінің кәсіби статусын көрсету, ал ата-ана өзінің баласын қорғаудан туындайды.

**Мұғалім – мұғалім** арасындағы дау-дамай әртүрлі себептерден пайда болады – оқу кестесі проблемаларынан бастап, жеке қақтығыстарға дейін.

Педагогикалық дау-дамайға қатысушылар:

- жас мұғалімдер мен жұмыс стажы жоғары мұғалімдер;
- бір пәнді жүргізетін мұғалімдер;
- бастауыш және жоғары сыныптарда сабақ беретін мұғалімдер;
- балалары бір мектепте оқитын мұғалімдер;
- дәрежесі, лауазымдық статусы бар мұғалімдер мен дәрежесі жоқ мұғалімдер.

**Оқушы – оқушы.** Оқушылар арасында болатын дау-дамайлар жиі кездеседі және мұғалімдердің пікірі бойынша бұл

мектеп үшін дағдылы құбылыс. Оқушылар арасында болатын дау-дамайлардың шығу себептері: дөрекілік, қаталдық, мейірімсіздік, өшігушілік. Сонымен қатар оқушылар арасында болатын дау-дамайларының шығу себептеріне мыналар жатады:

– сыныптағы жағымсыз моралдық-психологиялық атмосфера;

– мектеп ауыстыру кезіндегі кездесетін қиындықтар;

– лидерлікке таласу және т.б.

Оқушылар коллективінде әр оқушының өзінің орны бар: басшы, лидер, бөлектенетін, аластатылған. Балалар ұжымына қабылдамау немесе қарым-қатынас таба алмау, достарын жоғалту немесе достарының мүлдем болмауы адамды осал қылдырады, сыныптастарымен жиі қақтығысына әкеледі.

Оқушылар арасында болатын дау-дамайларды төмендету үшін бірінші кезекте оқушылардың рухани байлықтарын көтеру қажет.

**Мұғалім – мектеп әкімшілігі.**

– мұғалімдер еңбегінің дұрыс ұйымдастырылмауы;

– мұғалімге «басқа біреудің» міндеттерін жүктеу;

– басқарушылық стиль;

– мұғалімдердің оқушылардың білімдерін, тәртіптерін бағалаудағы объективсіздік.

**Бақылау сұрақтары мен тапсырмалары**

1. Педагогикалық ұжымдағы түсініспеушіліктер және оны шешу жолдарын атаңыз.

2. «Конфликтология» тақырыбы бойынша білімдер базасының логикалық схемасын құрыңыз.

3. Тиісті ұғымдар мен анықтамаларды кестеге салып, толтырыңыз.

Ұғым	Анықтама
1. Дау-дамай	

## **ПЕДАГОГИКАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ ПӘНІ БОЙЫНША НЕГІЗГІ ТҮСІНІКТЕР**

**Адаптивті бағдарламалық жоспар** - әр қайсысы белгілі бір ситуацияда күшіне енген жағдайлық жоспарлардың жиыны

**Ақпараттық технология** – қазіргі компьютерлік техника негізінде ақпаратты жинау, сақтау, өңдеу және тасымалдау істерін қамтамасыз ететін математикалық және кибернетикалық тәсілдер мен қазіргі техникалық құралдар жиыны.

**Ақпараттық мәдениет** – адамға ақпараттық кеңістіктің қалыптасуына қатысуға және ол кеңістікте еркін бағдарлай алуға, ақпараттық өзара іс-әрекетке түсуге мүмкіндік беретін білім деңгейі.

**Әлеуметтік бейімделу** – ортаның нормасы мен құндылығын жаңа шартпен қызметтің мақсатына байланысты ортаның өзгеруін енгізген жеке тұлғаның өзара әрекет ету немесе әлеуметтік топ пен әлеуметтік ортаның өзара әрекет ету процесі.

**Бағдарламалап жоспарлау** – жағдайлық құрылатын ұзақ мерзімді мақсатты әр күндегі іспен қатыстыру, жоспарлау.

**Бақылау түрлері** – алдын ала бақылау, ағымдық, күнделікті, аралық қорытынды.

**Бақылау әдістері** – оқытудың жетістігі, оқу процесінің тиімділігі туралы мағлұмат алу мақсатында оқыту процесінде қарама-қарсы байланысты

қамтамасыз ететін мұғалім мен оқушылардың бірізді, өзара байланысты диагностикалық қызметтердің жүйесі.

**Басқару** – әрекеттердің тобы: процессті жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау, ол процеске ынталандыру және оның нәтижесін талдау.

**Басқару теориясы** – ғылыми пән, оның объектісі – тәрбиелік жүйені басқару процесі, пәні – басқару процесінің қарама-қайшылықтары, заңдылықтары, қатынастары; оның дамуын қамтамасыз ететін жағдайлары, одан келіп тәрбие жүйелерінің дамуы болады.

**Басқарудың демократиялық стилі** – демократиялық централизм принципіне, басқарушылардың пікірін есепке алуға негізделінген, басқарудың іс-әрекеті стилінің типі.

**Басқарудың либералдық стилі** – бастысы, бетімен жіберушілік. Мұғалім ұжым өміріне араласпауға тырысады, белсенділік танытпайды, мәселелерді формальды қарастырады, болып жатқан жағдайларға жауапты болмауға тырысады, беделі жоқ.

**Басқарудың авторитарлық стилі** – негізінен жетекшінің беделіне негізделген басқару іс-әрекетінің стилінің типі. Егерде басқару негізінен еріктік тәсілдеріне сүйенсе, онда басқарудың авторитарлық стилі әміршілікке, билеп-төстеуге ауысып, өктемділікті тым артық пайдалануда көрінісін табады.

**Бедел** (авторитет) auctoritas /лат.-билік. ықпал/ – жеке адамның немесе топтың белгілі бір белгілері, еңбегі арқылы жалпы қабылданған әсері, ықпалы, мәнділігі. Әлеуметтік дәрежесіне қарай шынайы және жалған бедел деп бөледі.

**Білім беру жүйелерін басқару ғылыми білімнің саласы ретінде.** Білім беру жүйесін басқару – бұл білім беру жүйесінің және оның негізгі бөліктерінің тұрақты жұмыс істеуіне және тиімді дамуына бағытталған шешімдерді жасаудың және жүзеге асырудың циклды түрде қайталанатын процестердің өзара байланысты жиынтығы.

**Білім беру мазмұны** – ғылыми білімнің, іскерліктің және дағдының жүйесі.

Осы жүйенің негізінде оқушылардың ақыл-ойы, қабілеті дамиды, ғылыми-материалистік көзқарасы, мінезі қалыптасады.

**Білім беру процесінің мониторингі** – білім беру процесінің информациясын жинау, өңдеу компьютерлік технологияны пайдалану негізінде оның барысын, нәтижесін және пәрменділігін үздіксіз қадағалау, байқау.

**Білім берудегі авторитаризм** – оқытушылар мен оқушылардың өзара әрекетінің түрі.

**Білім беру мекемелері** – білім беру процесін жүзеге асыратын мекемелер, яғни жастарды оқытып және тәрбиелеуді қамтамасыз ету. Оларға кіретіндер:



мектепке дейінгі; жалпы орта білім /жалпы бастауыш, жалпы негізгі, жалпы орта білім беру; мектептен тыс тәрбие мен оқыту; кәсіптік бастауыш білім беру, кәсіптік орта білім беру, кәсіптік жоғары білім беру; арнаулы, яғни дамуында ауытқушылықтары бар балаларды оқыту мен тәрбиелеу; қосымша білім беру мекемелері; жетім балалар, ата-аналарынан қорғансыз қалған балаларға арналған мекемелер т.б.

**Гуманитарландыру** – ол ізгілендіру мақсатына жету құралы, яғни зиялылықты қалыптастыруды, сезім, көңіл-күй мәдениетін тәрбиелеуді, өмірлік құндылықтар мен бағдарламалардың, белгілі бір жүйесін орнықтыруды көздейтін сан қырлы процесс.

**Детерминистік жағдай** – нақтылықтың болу ситуациясы.

**Делегирование** – ( латын тілінен аударғанда делегат ретінде жіберу түсінігін береді) міндеттер мен құзыреттілікті орындауға жауапкершілікті алу.

**Демократияландыру** /гр.demokratia-халық өкіметі/ – тұлғаның жан-жақты дамуының мақсаты мен құралы, бұл мектептің ведомстволық мүддеден қоғамның және тұлғаның мүддесі мен мұқтажына қарай бет бұруы, оған қоғамдық күшті және қоғамдық факторларды /мемлекет, қоғам/ қатыстыру.

**Еңбекті ғылыми ұйымдастыру** – ғылымның жетістіктері және озық тәжірибе негізінде еңбекті ұйымдастыруды жетілдіру процесі.

**Жарғы (устав) білім беру мекемесінің** – оның жұмысының тәртібін анықтайтын негізгі құжат, онда ББМ аты, орны, мәртебесі, құрылтайшысы, білім беру процесінің мақсаты, ұйымдастырылуы т.б. көрсетіледі.

**Жетекшіліктің авторитарлық стилі** – биліктің орталықтандыруы, бірыңғай басшылықты, қоластындағыларға шамадан тыс талап қоюды, бастама мен дербестілікті шектеуді, мәжбүр ету тәсілдерінің басым болуын сипаттайтын жетекшілік стилі.

**Жетекшіліктің либералды стилі** – жетекшіліктің қоластындағылардың жұмысына қатысуын, немқұрайлықты, жауапкершіліксізділікті сипаттайтын жетекшілік стилі.

**Жоспарлау** – мақсат пен шешімге жету үшін қажетті технологияны өңдеудің таңдау процесі.

**Кадрлар** – кәсіпорынның, мемлекеттік мекемелердің, қоғамдық ұйымдардың квалификациялы қызметкерлердің негізгі құрамы.

**Коммуникация** – ақпаратты тасымалдап жеткізу әдістері мен механизмдерін және оларды жазып жинақтап жеткізу құрылғыларын қамтитын жалпы ұғым.

**Карьерамен басқару** – қызметкерлердің қабілеттілігін ашатын және ұйым үшін жақсы жолмен қолданылатын қызметпен алға жылжу ресми бағдарламасы.

**Мектептегі басқару жүйесінің деңгейлері** – мектеп директоры, мектеп директорының орынбасарлары, мұғалімдер, оқушылар.

**Менеджмент** – өндірісте және мекемелерде ұйымдастырушылық жүйелерді басқарудың заңдары туралы ғылым. Менеджмент педагогикалық – бұл ұйымдастыру нормаларының және технологиялық тәсілдердің білімділік процесі басқару тиімділігін арттыруға бағытталған принциптердің, әдістердің кешені.

**Менеджердің архетипі** – спецификалық білімді, шеберлікті, мінез ерекшелігін талап ететін нақты басқарушылық рөлге қажетті мағлұматы бар жетекші.

**Мақсатты менеджмент** – ұйым мүшелерінің мақсатты әр қызметке және оларға жетудің күш салу координациясын бірігіп белгілеу процесі.

**Мониторинг** – ортаның жағдайын үздіксіз, ұзақ бақылау және адамдарға дер кезінде ақпарат беру арқылы оны басқару.

**Оқу орнының имиджі** /ағыл. имидж-образ, сәулелену/ оның іс-әрекетінің ішкі мазмұнын, міндеттерін ұжым – оқушылар, ата-аналар, жұртшылық үшін оларға ұнайтын, қызықтыратын оң образ жасау үшін көп еңбек сіңіреді. Зерттеулер өркениетті елдерде оқушылар мен ата-аналар мектепті таңдағанда, олардың 70%-ы оқу орнының оң имиджі ететінін көрсетіп отыр.

**Өзін-өзі басқару мектептік** – мектеп субъектілерін (мектеп қызметкерлері, оқушылар, олардың ата-аналары) өзінің

мектеп ұжымының өмірлік іс-әрекетін басқару. Оқушыларда өзін-өзі басқару органдарына жататындар: мектептің оқушыларының жалпы жиналысы, мектептік оқушылар конференциясы, оқушылар кеңесі, оқушылар комитеті, оның комиссиялары, штаттары және басқа да құрылымдық бөлімдері, сынып жиналыстары және оқушылардың сынып кеңестері және т.б.

**Педагогикалық кеңес** – ғылыми негіздегі педагогикалық процестің даму стратегиясын басқарудың алқалық (коллегиялық) органы.

Педагогикалық кеңеске кіретіндері: директор, оның орынбасарлары, мұғалімдер, кітапханашы, ата-аналар комитетінің төрағасы. П.к. шешімдерін директор бекіткеннен кейін білім беру мекемесінің барлық қызметкерлері оны орындауға тиісті.

**Педагогикалық консилиум** – эксперттік бағалаудың түрі, ол белгілі бір бағдарлама және бірыңғайдағы белгілермен оқушылардың тәрбиеленгендік дәрежесін ұжымдық талқылау негізінде қабылданады. Баланың қалыптасуындағы кемшіліктерді анықтап, оны жоюдың құралдары туралы ұжымдық пікірді белгілеуге болады.

**Педагогикалық мониторинг** – педагогикалық процестің жағдайын диагностикалау, бағалау және болжау, оның барысын, нәтижесін, даму перспективасын қадағалау.

**Педагогикалық менеджмент** – бұл қағидалардың, әдістердің, ұйымдастырылған формалардың, технологиялық әдіс жинақтарының қызметін көтеруге және дамытуға бағытталған педагогикалық жүйелерді басқару.

**Персонал** – жеке құрам немесе кәсіби қызмет белгілері бойынша топты құрайтын мекеме қызметкерлері.

**Пайымдау негізіндегі шешім** – білімі немесе жинақталған тәжірибесі негізіндегі таңдау.

**Процедура** – белгілі бір міндеттерді орындауда немесе бөлек тапсырма орындауда еріп отыру қажет тұрақты жоспар түрі.

**Портфолио** – АҚШ-та кең тараған білімді бағалаудың жүйесі. Мәні – оқушының оқу-танымдық әрекеті үлгілерінің

және өнімдерінің сыртқы көздерден (мұғалімдерден, сыныптастарынан, ата-аналардан, жұртшылықтан т.б.) алынған сәйкесті ақпараттардың материалдарын жинау, таңдау және талдау ұйымдастырылады.

**Рейтинг** /ағыл. rating-баға, тәртіп, классификация/ – қандайда бір құбылыстың берілген шкала бойынша субъективті бағалауын белгілейтін термин.

**Референттік тобы** – топқа кіретіндерге топтың көзқарастары, талаптары үлгі болып, орындалатын топ.

**Субъект** /ағыл.subjectum-астында, негізінде жатқан/ – белсенді, заттық практикалық іс-әрекетті және танымды нақты алып жүруші адам.

**Тақырыптық жоспарлау** – оқу бағдарламасының білімі немесе белгілі тақырып бойынша сабақтан тыс жұмыстар және сабақтар жүйесінде оқу-тәрбие процесінде білімдік, дамытушылық және тәрбиелеушілік функцияларды жүзеге асырудың оптимальді жолдары.

**Фокустау бағдарламасы** – ерекше сұранысы бар тұтынушыларды өзіне тарту және нақты бір нарық тармағындағы шоғырлану бағдарламасы

**Формальды** /ресми/ топ<sup>о</sup>-штат кестесі, устав және басқа да ресми құжаттар негізінде құрылады.

**Формальды емес** /ресми емес/ топ ұнату, көзқарас бірдейлігі, сенім жақындығы, жекелеген адамдардың беделін, білгірлігін тану сияқты психологиялық мотивтер бірлігі негізінде құрылады.

**Функционалды жоспарлар** – жоспарға жетудің уақытшалылығы жақындағы мақсаттың тізімінен тұратын нақты өндіріс саласында жақын уақытта болатын істерді бейнелейтін жоспар.

**Хариматикалық билік** – көшбасшы қабілеттілігі немесе жеке тұлғаның ерекше күшіне құрылған билік.

**Штат** – мекеме қызметкерлерінің тұрақты құрамы.

## БИБЛИОГРАФИЯЛЫҚ ТІЗІМ

1. Андреева С.Г. Психологические основы управления персоналом: Учеб. пособие. – СПб., 1997.
2. К.Ф. Ахметов. Менеджмент негіздері. Ақтөбе-Орал, 2005, – 518 б.
3. Баймолдаев Т.М. Педагогический менеджмент и современное управление школой. – Алматы, 2001.
4. Ермаков В.В. Менеджмент организаций: Учеб. пособие. – Воронеж, 2005.
5. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании. – М., 2006.
6. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента. – Таганрог: ТРТУ, 1997.
7. Менеджмент в управлении школой: Учебное пособие/ под ред. Т. Шамовой. – М., 1992
8. Э.Т. Баярстанова. Білімдегі менеджмент негіздері. – Ақтау, 2010.
9. К. Бердалиев. Менеджмент. – Алматы, 2005.
10. Быков А.В. Психология управления кадрами. – М., 2000.
11. Симонов В.П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании. – М.: «Высшее образование», 2007.
12. Толочек В.А. Организационная психология: управление персоналом. – М., 2002.
13. Жайтапова А.А., Садвокасова З.М. Уроки менеджмента в организации образования. – Алматы, 2007
14. Ильясов Д.Ф., Сериков Г.Н. Теория управления образованием. – Москва, 2004.
15. Каренов Р.С. Теория и практика менеджмента. – Алматы, 1999.
16. Конаржевский Ю.А. Что нужно знать директору школы о системе и системном подходе. – Челябинск, 1986.
17. Н.А. Лебедева. Білім берудегі менеджмент. – Алматы, 1998.
18. Н.А. Лебедева. Білім беру мекемелерін басқаруды жетілдіру. – Алматы, 1996.

19. С.Ф. Макаров. Менеджер за работой. – Москва, 1989.
20. Менеджмент в управлении школой: Учебное пособие /под. ред. Т. Шамовой – Москва, 1992.
21. Қазақстан Республикасында білім беруді дамытудың 2011 - 2020 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасы.
22. Ж.Әбиев., С.Бабаев. Педагогика. – Алматы: Дарын, 2004.
23. Менеджмент в образовании: опыт, проблемы, инновации. – Архангельск, 2004.
24. Быков А.В. Психология управления кадрами. – М., 2000.

## МАЗМҰНЫ

Кіріспе.....	3
1. Менеджменттің маңызы, оның білім беру жүйесіндегі рөлі мен орны.....	5
1.1. Менеджмент ұғымы, оның қалыптасу және даму тарихы.....	5
1.2. Қазақстанда менеджмент теориясы мен практикасының даму тарихы.....	9
1.3. Ғылыми менеджмент мектептері.....	10
2. Педагогикалық менеджменттің негіздері .....	15
2.1. Педагогикалық менеджмент ұғымына анықтама .....	15
2.2. Педагогикалық менеджменттің мақсаты мен міндеттері .....	16
2.3. Педагогикалық менеджменттің функциялары.....	19
2.4. Педагогикалық менеджменттің принциптері .....	21
3. Педагогикалық менеджмент әдістері .....	25
3.1. Басқару әдістері ұғымына түсінік, оларды жіктеу.....	25
3.2. Педагогикалық менеджменттің басқару әдістері .....	26
3.3. Педагогикалық менеджмент әдістеріндегі басқару қызметінің деңгейлері .....	28
3.5. Педагогикалық менеджменттің тиімділігін айқындайтын факторлар.....	29
4. Кәсіби білім беру мекемелеріндегі басқаруға жүйелі көзқарастар .....	33
4.1. Әлеуметтік педагогикалық жүйелер, ұғымдар және түрлері.....	33
4.2. Жүйелердің табиғаты және маңызы, олардың түрлері және даму заңдылықтары.....	35
4.3. Педагогикалық жүйе әлеуметтік жүйенің түрі ретінде, оның атқарушы құрамдастары: мақсаты, мазмұны, қызметі..	37
4.4. Педагогикалық үрдіс динамикалық жүйе ретінде, педагогикалық үрдістің қозғаушы күштері.....	40
5. Жүйе және басқару.....	42
5.1. Білім беру жүйелерін басқару.....	42
5.2. Басқару қызметі ұғымы және маңызы.....	44

5.3. Білім беру менеджерінің кәсіби біліктілік өлшемі .....	47
6. Білім беру мекемелерін басқару қағидалары .....	50
6.1. Білім беру жүйесін басқарудың жалпы қағидалары мен басқару функциялары.....	50
6.2. Басқару құрылымы Білім беру мекемелеріндегі басқару құрылымын анықтайтын кадрлар.....	52
7. Басқару психологиясы мен кадрлар саясаты.....	57
7.1. Кадр саясатының негізгі принциптері мен ережелері.....	57
7.2. Кадрларды орналастыру және кадрларды басқару әдістері.....	58
7.3. Ұйымдық құрылымдарда жаңалық енгізу мәселелері.....	61
8. Нарықтық экономика жағдайындағы оқу орындарының даму стратегиясы .....	65
8.1. Білім беру мекемелері қызметінің басымдық бағыттарын таңдау.....	65
8.2. Білім беру мекемелерінің стратегиялық даму жоспарларын жасау.....	67
8.3. Оқу орындарының стратегиялық дамуына сыртқы ортаның әсері.....	68
8.4. Білім беру мекемелерінің стратегиялық даму жоспарын айқындаудағы маркетингтік зерттеулердің рөлі.....	69
9. Педагогикалық менеджментте білім беру сапасын басқару .....	71
9.1. Білім беру мекемелерін басқарудың ғылыми-теориялық негіздері және басқарудың әдіснамасы.....	71
9.2. Сапа менеджменті жүйесі (СМЖ), оны білім беруді және білім беру үрдісін жоспарлауға ендіру.....	73
9.3. Сапа менеджменті жүйесі (СМЖ), басқаруға, білім беру нәтижелерінің сапасын бағалауға ендіру.....	75
10. Педагогикалық кадрларды аттестациялау.....	79
10.1. Ұстаз еңбегін бақылауға қойылатын жалпы талаптар. Ұстаз еңбегі бағалаудың дараландырылған көрсеткіштері...	79



10.2. Педагогикалық кадрларды аттестациялау технологиялары.....	80
10.3. Педагогикалық кадрлардың біліктілігін арттыру және өздігінен білімін жетілдіру.....	82
11. Педагогикалық менеджменттегі ақпараттық қамтамасыз ету..	85
11.1. Ақпарат ұғымы оның педагогикалық менеджменттегі рөлі мен маңызы.....	85
11.2. Басқарушылық ақпарат. Білім беру саласы басқарушыларының ақпараттық қажеттілігі.....	86
11.3. Ақпараттық қажеттілікті қалыптастыруға әсер ететін объективті және субъективті факторлар.....	88
12. Білім берудегі жаңа ақпараттық технологиялар.....	91
12.1. Жаңа ақпараттық технологиялар.....	91
12.2. Ақпараттық мәдениет.....	92
12.3. Іскерлік коммуникациялар.....	94
12.4. Жиналыста баяндама жасау әдістемесі.....	96
13. Педагогикалық ұжымдағы тұлғааралық қатынастар.....	98
13.1. Тұлға туралы түсінік. Тұлғааралық қатынастар ұғымы.....	98
13.2. Тұлғаның жеке-психологиялық ерекшеліктері.....	99
13.3. Тұлғаның қоғамдық-психологиялық ерекшеліктері.....	101
13.4. Қазіргі қоғамдағы имидж.....	103
14. Педагогикалық ұжымдағы әлеуметтік-психологиялық климат.....	105
14.1. Педагогикалық ұжымдағы әлеуметтік-психологиялық климат.....	105
14.2. Білім беру мекемелеріндегі педагогикалық ұжым, оның қызметіндегі ерекшеліктер.....	107
14.3. Педагогикалық ұжымда пайда болатын келіспеушіліктер.....	108
15. Педагогикалық ұжымдағы түсініспеушіліктер және оларды шешу жолдары.....	111
15.1. Конфликтология және оның мәні.....	111
15.2. Дау-дамай пайда болуының негізгі себептері.....	113
15.3. Дау-дамай жағдайындағы басшының рөлі.....	115

15.4. Оқу-тәрбие процесінде кездесетін педагогикалық дау- дамайдың типологиясы.....	116
Педагогикалық менеджмент пәні бойынша негізгі түсініктер.....	119
Библиографиялық тізім .....	125

Оқулық басылым

Шалхар Қаһарманқызы Наурызбаева

КӘСІПТІК ОҚЫТУ ЖҮЙЕСІНДЕГІ  
ПЕДАГОГИКАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ

Оқу құралы

ҒЖБДБ бастығы  
Редакторы  
Компьютерде беттеген

*З. Ғұбайдулина*  
*Г. Откбаева*  
*Л. Қасжанова*

Басуға қол қойылды 19.12.2016 ж.  
Таралымы 300 дана. Пішімі 60x84 1/16. №1 баспаханалық қағаз.  
Көлемі 8,0 есепті-баспа табақ. Тапсырыс № 787.  
Бағасы келісімді.

Қ.И. Сәтбаев атындағы  
Қазақ ұлттық техникалық зерттеу университеті басылымы.  
Қоғаммен байланыс департаменті  
Алматы қ., Сәтбаев көшесі, 22

ISBN 978-601-228-999-2



9

7 8 6 0 1 2 2 8 9 9 9 2