

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ  
МИНИСТРЛІГІ Ш.ЕСЕНОВ АТЫНДАҒЫ КАСПИЙ МЕМЛЕКЕТТІК  
ТЕХНОЛОГИЯЛАР ЖӘНЕ ИНЖИНИРИНГ УНИВЕРСИТЕТІ**

**БАЯРЫСТАНОВА Э.Т.**

**БІЛІМДЕГІ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ**

**Ақтау, 2010**

УДК 005:378 (075.8)  
ББК 65.290-2:74.58я73  
Б31

Пікір жазғандар:

**Аренова А.Х.**, педагогика ғылымдарының докторы, профессор

**Нұрмұхаметова Р.Ә.**, педагогика ғылымдарының кандидаты, доцент

**Баярыстанова Э.Т.**

Білімдегі менеджмент негіздері: Оқу құралы. Ақтау, Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті, 2010.

87 бет.

**ISBN 978-601-278-122-9**

Бүгінде 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 мектепті басқару ісіне ғылыми негізделген сипат беру қажеттігі туындап отыр. Осыған байланысты оқу құралында қазіргі мектепті менеджмент негізінде басқарудың ғылыми ережелері мен заңдылықтары, принциптері мен әдістері баяндалған.

Оқу құралы болашақ білім менеджерлеріне, мектеп басшыларына арналған.

УДК 005:378 (075.8)

ББК 65.290-2:74.58я73

Баспаға Абай атындағы Қазақ ҰПУ-нің «Білім» тобындағы мамандықтар бойынша оқу-әдістемелік секциясы және ҚР БжҒМ Республикалық оқу-әдістемелік Кеңесі ұсынған.

Хаттама №12, 08.12.2010 ж.

**ISBN 978-601-278-122-9**

© Баярыстанова Э.Т., 2010

## АЛҒЫ СӨЗ

Экономиканың нарықтық қатынастар жағдайында менеджмент табысты еңбек етіп отырған кез келген ұйым үшін аса маңызды. Шындығында, басқару тек техникалық және өндірістік процестерге ғана емес, сонымен қатар педагогика сияқты күрделі әлеуметтік жүйе үшін де қажет. Ғылым мен білімнің қазіргі даму кезеңінде тұтас педагогикалық процесті басқару ісіне ғылыми негізделген сипат беруге деген ұмтылыс күшеюде.

Қазіргі заман мектебі – күрделі және кіріктірілген жүйе, ол оқушылардың, оларды оқытып, тәрбиелейтін мұғалімдердің, мектеп әкімшілігінің, оқу-тәрбиелік және қызмет көрсететін адамдардың іс-әрекетінен, мектеп алдында тұрған жалпы міндеттерді шешуге белгілі бір жағдай жасайтын материалдық базадан тұрады. Сонымен қатар, мектеп дегеніміз – мұғалімдер мен онда қызмет ететін адамдар ұжымы. Сондықтан қазіргі мектепті өзара байланысы бар ішкі құрылымы және социуммен белгіленетін тұтас әлеуметтік-педагогикалық жүйе ретінде қарастыру керек. Бұл жүйенің тиімді де сапалы қызмет етуі барлық жұмыстың басты ұйымдастырушысы ретіндегі мектеп директорының тікелей басқару іс-әрекетіне байланысты.

Оқу құралында менеджменттің қалыптасу және даму кезеңдері, басқару ісінің ғылыми ережелері мен заңдылықтары, принциптері мен әдістері баяндалған. Сонымен қатар, менеджмент саласындағы әлемдік экономикалық ғылым жетістіктерін негізге ала отырып, оны білім мекемелерін басқару ерекшеліктеріне орай пайдалану жолдары көрсетілген.

Әрбір тақырып құрылымына мәтінмен қоса білімді бекітетін бақылау сұрақтары және практикалық тапсырмалар енгізілген. Сондай-ақ, оқу құралының соңында білімді тексеруге арналған тест тапсырмалары, глоссарий берілген.

Оқу құралы болашақ білім менеджерлеріне, мектеп басшыларына арналғанымен, білім саласында қызмет ететін барлық мамандардың қызығушылығына ие болады деп сенеміз.

## **Тақырып 1. Менеджменттің теориялық негіздері**

1. Менеджмент ұғымы, оның қалыптасу және даму тарихы
2. Менеджменттің әдіснамалық негіздері
3. Қазіргі менеджменттің даму тенденциялары

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

Экономиканың нарықтық қатынастарға өтуге байланысты біздің сөздік қорымызға «менеджмент», «менеджер» ұғымдары тез енді. Менеджмент сөзін қазақшаға дәл аударатын болсақ, онда «басқа біреу арқылы өз мақсатына жету» болып табылады. Алайда сөзбе-сөз аудару сөздің түпкі төркінін әрқашан да дәл бере бермейді. Күнделікті тұрмыста менеджмент сөзі белгілі бір ұйымдағы барлық адамдардың қызметіне басшылық етумен шұғылданып, өз мақсатына жетуді білдіреді.

Ағылшын сөзі «менеджменттің» түп-төркіні гректің «ману», яғни «қол, күш» деген сөзінен шығып, алғашқы кезде мал бағу саласында, дәлірек айтқанда, ат тізгінін ұстау, меңгеру шеберлігін білдірген. Кейіннен бұл атақ адам қызметінің саласына ауысып, адамдарды басқарудың және олардың жұмысын ұйымдастырудың ғылыми, практикалық мәнін білдіретін болады.

Ағылшын тіліндегі Оксфордт сөздігінде бұл ұғымға мынадай түсінік беріледі:

- адамдармен қарым-қатынас жасау әдісі, үлгісі;
- билік және басқару өнері;
- шеберліктің ерекше түрі және әкімшілік дағды;
- басқару органы, әкімшілік бөлігі.

«Менеджмент негіздері» курсы бойынша студенттерге арналған американдық оқулықта төмендегідей анықтама берілген: «Менеджмент – бұл ұйым мақсаттарына жету үшін адамның материалдық және қаржылық ресурстарды ұтымды пайдалану процесі».

Біздің сөздік қорымызға енген «менеджмент» термині «басқару» сөзін алмастырып отырғандай. Алайда бұл терминдер синоним болғанымен, олардың арасында толық сәйкестік жоқ: «басқару» ұғымы адамның алуан түрлі іс-әрекеттеріне (мысалы, автомобильді басқару), түрлі қызмет салаларына (мемлекетті басқару), басқару органдарына (ұйымдық бөлімшелерді басқару) қатысты қолданылатындықтан, оның мағынасы «менеджментке» қарағанда анағұрлым кеңірек.

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

Басқару адамдардың саналы іс-әрекетімен бірге пайда болды. Оны жетілдіруге мыңдаған жылдар бойы қажырлы еңбек, озық ақыл-ой жетістіктері жұмсалды.

Осыдан 4 мың жылдай бұрын жазылған көне египеттіктер (мысырлықтар) кітабында қазіргі басқарушылар үшін де маңызын жоғалтпаған мынадай ойлар айтылады: «Егер сен басшы болсаң, байсалды бол.. Өтініш айта келген адам саған

ойындағысын айтып біткенше сөзін бөлме. Бақытсыздыққа тап болған адам, өз мәселесін дұрыс шешкеннен гөрі, ақтарыла сөйлеп, іштегі шерін тарқатқанды жөн санайды».

Еңбекті басқару проблемасына көне гректер де көңіл бөлді. Платон еңбек бөлінісінің, жұмыс түріне қарай мамандандырудың қажеттілігі туралы пікір айтты. Сократ басқаруды (мемлекетті, еңбекті, сауданы, әскерді) іс-әрекеттің ерекше саласы ретінде қарастырып, ол да осындай пікірді – қажетті адамды өз орнына қоюды, сөйтіп одан берілген тапсырманың орындалуын талап етуді, - қоштайды. Сонымен, басқару ісінің тарихы даму жолын былайша сипаттауға болады:

#### 1. Басқарудағы төңкеріс (революция)

Басқару ісіндегі төңкеріс ақпарат алмасу құралы ретіндегі тілдің пайда болуына байланысты: тіл нені және қалай істеу қажеттігін түсіндіруге мүмкіндік беру арқылы ортақ іс-әрекеттегі өзара ынтымақтастық пен басқарудың тиімділігін бекітті.

#### 2. Бірінші кезең – бастапқы (б.д.д. 9-7 жылдардан бастап орта ғасырларға дейін)

Басқарушылық ой-пікірлердің қалыптасуы (Сократ, Платон, Макиавели, т.б.). Бірлескен еңбекті реттеу мен ұйымдастырудың қарапайым формалары. Басқаруды қауым мүшелері бірлесіп жүзеге асырды. Көсемдер мен ақсақалдар барлық іс-әрекет түрлерін басқарудың бастамасы болды.

Бұл кезеңдегі негізгі қағидалар – мемлекеттік басқару формаларын жіктеу; оның органдарының қызмет бағыттырын ажырату; мемлекеттік шаруашылықты басқару тәжірибесін жинақтау; басқару ісіне ерекше қызмет саласы ретінде сипаттама беру. Бастапқы кезеңнің қазіргі менеджментте қолданылып отырған негізгі идеясы - бір қолдан басқарушылық принципі және өкілеттіліктерді орталықтандыру.

#### 3. Екінші кезең – индустриалдық (1776-1885 жж.)

Негізгі қағидалар – еңбек бөлінісі және соның нәтижесінде ұйым мен қоғамның ие болатын экономикалық басымдылықтарының сипаттамасы; өндірісті басқаруды гуманизациялау идеясы; қызметкерлердің тұрмысы мен жұмыс жағдайларын жақсарту және оларды оқыту қажеттігін қолдау; қазіргі сандық есептеу техникасының бастапқы образы – «аналитикалық машина» жобасының жасалуы. Индустриалдық кезеңнің қазіргі менеджментте қолданылып отырған негізгі идеялары: түрлі салалардағы еңбек бөлінісі, жедел басқарушылық шешім қабылдауда техниканы пайдалану.

#### 4. Үшінші кезең – менеджменттің жүйеленуі (1885-1950жж.)

Менеджмент мектептерінің құрылуы:

- ғылыми басқару мектебі (басқаруда ғылыми талдауды пайдалану);
- классикалық немесе әкімшілік мектебі (басқарудың функциялары мен принциптерін сипаттау негізінде оны жүйелеу);
- адамгершілік қарым-қатынастар мектебі (басқаруда тұлғааралық қатынастарды ескеру);
- бихевиористік немесе мінез-құлық мектебі (өзара әрекеттесу, бедел мен билік сипаты мәселелерін қарастыру).

#### 5. Менеджменттің сапалық дамуы

Еңбек өнімділігінің жоғары деңгейіне қол жеткізудің тиімді жолдарын іздестіру нәтижесіндегі менеджменттің ғылыми пән ретінде пайда болуы. 1885-1920жж. ғылыми басқару немесе сандық ықпал мектебінің құрылуы және қарқынды дамуы.

Негізгі қағидалар – мәселелерді шешудің ең ұтымды тәсілдерін анықтау үшін ғылыми талдауды қолдану; міндеттердің нәтижелі орындалуын қамтамасыз ететін ресурстармен қамтамасыз ету, қызметкерлерді оқыту; қызметкерлерді ынталандыру қажеттігін қолдау.

Ғылыми басқару мектебінің қазіргі менеджментте қолданылып отырған негізгі идеялары: менеджментке және оның принциптеріне ғылыми көзқарас; орындалған жұмыс тәсілдерін талдау; қызметкерлерді материалдық ынталандыру; еңбекке келісімді ақы төлеу.

6. Төртінші кезең – ақпараттық (1950 ж. бастап қазіргі кезге дейін)

Басқару ісіндегі жаңа бағыттардың пайда болуы: шешім қабылдау теориясы, сандық бағыт, жүйелік, жағдаяттық, құзыреттілік қатынастар.

7. **Менеджмент** (XX ғасырдың бірінші жартысы)

Басқару генезисі негізінде менеджменттің пайда болуы.

Негізгі қағидалар – нарықтық экономика ерекшеліктеріне бейімделу; ғылыми-техникалық өрлеудегі адамның ролін көрсету.

«Менеджмент» терминімен аталатын жаңаша басқару типінің өзгешеліктері:

- экономикалық басқару басымдылығы;
- ынталандыру әдістерін жиі және нәтижелі қолдану;
- тұтынушыға зор көңіл бөлу;
- әлеуметтік-психологиялық әсер ету тетіктерін пайдалану;
- басқару қызметін кәсібилендіру.

Сонымен, қазіргі кезде әлеуметтік саладағы басқару ісін, әсіресе, ұйымдарды, олардың құрылымдық бөлімдерін басқаруды менеджмент деп атайды. Бұл жағдайды «басқару генезисі» деп түсіндіруге болады.

*Генезис - белгілі бір құбылыстың ерекше сапалық белгілері және даму потенциалы бар негүрлым жетілдірілген басқа құбылысқа айналуы.*

Менеджмент сөзінің жалпы түсінігі – басшының алдына қойған мақсаттарға қол жеткізуде басқа адамдардың еңбектерін, қабілеттерін жұмылдыра білуі. Бұл жөнінде басқару ісіндегі классикалық мектептің негізін қалаушы Анри Файоль былай деген: басқару дегеніміз – қолда бар барлық ресурстардың мүмкіндіктерін пайдалана отырып, кәсіпорынды оның мақсатына жетелеу.

Менеджмент – кәсіпорынның (ұйымның) алдында тұрған мақсаттарға максималды тиімділікпен қол жеткізу үшін капитал, ғимарат, материалдар мен еңбек сияқты ресурстарды нәтижелі пайдалану және реттеу. («Менеджмент жөніндегі халықаралық анықтамалық» Англия)

Сонымен, *менеджмент – қолда бар ресурстарды ұтымды қолдану арқылы ұйымның мақсаттарын қалыптастырып, оған қол жеткізуді қамтамасыз етуге бағытталған білімдер мен кәсіби қызметтің саласы.*

Менеджмент төмендегідей қызметтердің атқарылуын қарастырады:

- кәсіпорын жұмысын *жоспарлау және болжау*, яғни басқару стратегиясын, іс-әрекет бағдарламасын жасау, қаржыландыру көздерін іздестіру, шешімдердің орындалу мерзімдерін анықтау, т.б.
- барлық қызметкерлердің өздеріне тиісті жұмыстарын орындауын *ұйымдастыру*, яғни кәсіпорын жұмысын мақсатты бағыттау;
- *ынталандыру* (себептендіру) қызметкерлердің неғұрлым нәтижелі еңбек етуін қамтамасыз ететін жағдайлар жасау;
- *реттеу немесе үйлестіру* – жоспарды нақтылау, нақты жағдайларға байланысты іс-әрекет түрлерін өзгерту, т.б.;
- *бақылау* барлық қызметкерлер жұмысының нәтижелерін анықтау.

## **2. Менеджменттің әдіснамалық негіздері**

М.Х.Месконның, М.Альберттің, Ф.Хедоуридің «Менеджмент негіздері» атты еңбегінде менеджмент бірнеше мағынада қолданылады:

- басқа адамдардың еңбегін, сеп-түрткілерін, интеллектісін пайдалану арқылы мақсатқа жете білу іскерлігі;
- әртүрлі ұйымдардағы жұмысшыларға басшылық жасау жөніндегі қызмет түрі;
- адам білімдерінің басқаруды жүзеге асыруға көмектесетін саласы.

Менеджментті басқару өнері ретінде түсіну мынаған негізделеді: ұйым – күрделі әлеуметтік-техникалық жүйе, оның қызметіне сыртқы және ішкі ортаның көптеген және сан қилы факторлары әсер етеді. Бұлардың ішіндегі ең негізгісі – ұйымда жұмыс істейтін адамдар. Әрбір қызметкердің өзіне ғана тән ерекше мінез-құлқы, құндылықтар жүйесі, еңбекке деген сеп-түрткілері (мотивтері) бар. Сондықтан басқару барысында адам факторын есепке алу ғылыми көзқарасты ғана емес, сонымен бірге ғылыми білімдерді нақты жағдайларға қатысты қолдану өнерін талап етеді. Демек менеджер басқару туралы ғылыми білімін үнемі толықтырумен қатар, өзінің тұлғалық қасиеттерін де дамытуы қажет.

Менеджменттің ғылым ретінде (XIX ғасырдың соңы) қалыптасуы басқарудың нәтижелігін арттыруға, оның жаңа формалары мен әдістерін қолдануға деген шынайы қажеттілікті сезінуден басталады.

Менеджменттің ғылым ретінде өзіндік зерттеу пәні, көкейтесті проблемалары және оларды шешу жолдары бар. Оның ғылыми негіздерін концепция, теория, принциптер, басқару құралдары мен формалары ретінде жинақталған басқару туралы барлық білімдер жиынтығы құрайды. Ғылым қызметінің негізгі бағыты – басқарушылық еңбектің табиғатын түсіндіру, себептер мен олардың салдары арасындағы байланысты көрсету, адамдардың бірлескен еңбегінің неғұрлым нәтижелі және пайдалы болуының факторлары мен шарттарын анықтау.

Басқару ғылымының даму барысын терең түсіну үшін басқару ойларының негізгі даму бағыттарын білу қажет. Қазіргі кезде басқару ісінің эволюциясын бейнелеп, менеджменттің әдіснамалық негіздері ретінде танылатын концепцияларға сипаттама берейік.

*Ғылыми менеджмент немесе еңбекті ғылыми басқару мектебі (1856-1920)*

Мектептің ұсынған теориялық ережелері Ф.Тейлордың (1856-1915) есімімен тығыз байланысты және оның еңбектерінде көрініс тапқан («Управление фабрикой», «Принципы научного управления», т.б.).

Ф.Тейлор тұжырымдамасының негізгі ережелерін былайша сипаттауға болады:

- тәжірибеде қалыптасқан ескі, дәстүрлі жұмыс тәсілдерін алмастыра алатын ғылыми фундамент жасау, оның әрбір элементін ғылыми тұрғыдан зерттеу;
- жұмысшыларды ғылыми өлшемдер негізінде іріктеу, оларды жаттықтыру және үйрету;
- еңбекті ұйымдастырудың ғылыми негізделген жүйесін енгізуде әкімшілік пен жұмысшылардың ынтымақтастығын қамтамасыз ету;
- еңбекті біркелкі бөлу, әкімшілік пен жұмысшылар арасындағы өзара жауапкершілі;
- еңбекақы жүйесіне белгілі бір норманың орындалуына қарай даралық енгізу, т.б.

*Басқарудың классикалық немесе әкімшілік мектебі (1920-1950)*

Бұл мектеп кез келген ұйымды басқаруға жарайтын басқару принциптерін ұсынып, «классикалық» деген атпен белгілі болды.

«Классикалық» мектептің көрнекті өкілі Анри Файоль (1841-1925) өзінің «Общая и промышленная администрация» еңбегінде әкімшілік қызметті талдай отырып, оның 5 элементін бөліп көрсетті: жоспарлау, ұйымдасу, басшылық ету, үйлестіру, бақылау. Сонымен қатар, А.Файоль әкімшілік басқаруда басшылыққа алынуға тиісті мынадай принциптерді сипаттады: жұмысты бөлісу, билік (бұйрық беру жауапкершілікпен ұштасуы тиіс), тәртіп, дара басшылық, жеке мүддені жалпыға бағындыру, сыйақы төлеу, иерархиялық тізбек (төмен шенділердің жоғарғыларға бағыну тәртібі), бастамашылық, корпоративтік рух, т.б.

*Адамгершілік қарым-қатынас мектебі (1930-1950)*

Басқару теориясында жаңа бағыттың негізін қалаған американдық ғалым Элтон Мейо (1880-1949) болды. Ол жұмысшылар тобымен бірлесіп 13 жылдай тәжірибе жүргізу нәтижесінде мынадай қорытындыға келді: жұмысшылардың еңбек өнімділігі еңбек жағдайы мен әкімшіліктің әрекетіне ғана байланысты емес, ол, сондай-ақ жұмысшылар ортасының психологиялық және әлеуметтік климатына, олардың қанағаттану сезіміне де тәуелді болады. Сондықтан еңбек тиімділігі үшін жағымды психологиялық жағдайлар мен адамдардың жақсы көңіл-күйі аса маңызды. Мектептің көрнекті өкілдері Дуглас Макгрегор, Фоллет Мэри Паркер, т.б. адам факторына баса көңіл аудару қажеттігін көрсете отырып, басшыларға өз қарамағындағы жұмысшыларға барынша қамқорлық жасауды, олармен қарым-қатынас жасауды ұсынды.

*Бихевиористік немесе мінез-құлық мектебі (1950 жылдан қазіргі уақытқа дейін)*

Психология және әлеуметтану ғылымдарының дамуы жұмыс орнындағы мінез-құлықты зерттеуді ғылыми жолға қойды.

Бихевиористік мектеп өкілдері К.Арджирис, Д.Макгрегор, Ф.Герцберг, т.б. әлеуметтік өзара әрекеттесудің, ынталандырудың, билік пен бедел сипатының,



ұйымдастырудағы жетекшіліктің, жұмыс мазмұнын ескерудің, жұмыскерлерді басқаруға қатыстырудың алуан түрлі жайларын зерттеді. Мектептің басты мақсаты басқару ісін ұйымдағы адам ресурстарының тиімділігін арттыру арқылы оңтайландыру болды.

*Басқару ғылымы немесе сандық ықпал (1950 жылдан қазіргі уақытқа дейін)*

Шетелдердегі басқару теориясының жаңа бағыттарының бірі – «басқару ғылымы» деп аталып, басшылық жасау ісіне сандық тәсілдер мен дәл ғылым аппаратын енгізуге тырысумен сипатталады. «Жаңа» мектептің көрнекті өкілдеріне Р.Акофф, Л.Берланфи, Д.Форрестор сияқты ғалымдар жатады.

Басқару ғылымы ұйым жұмысында неғұрлым жиі кездесетін құбылыстардың математикалық моделін құруға, жұмыс уақытын реттеуге, ресурстарды басқаруға қатысты мәселелерді қарастырып, «жүйе технологиясын» құруға айрықша мән берді.

Сонымен, қазіргі менеджменттің қалыптасуына басқару ісіндегі әртүрлі бағыттар үлкен үлес қосты.

Нарықтық экономика жағдайында ұйым стратегиясын құру оның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ететін фактор ретінде қарастырылып отыр. Осыған орай, ресурсты сақтаушы технологиялар құрыла бастады, инновациялық менеджменттің тиімді модельдері жасалды, ынталандыру және лидерлік теориясы құрылып, олардың қызметкерлерді басқарудағы маңызы анықталды, ұтқыр инновациялық және стратегиялық менеджменттің қажеттігі дәлелденді.

### **3. Қазіргі менеджменттің даму тенденциялары**

Менеджмент қажеттілігі бизнестің барлық түрлерімен қатар, адам қызметінің кез келген түрін де қамтиды. Ұйым ерекшеліктеріне байланысты ықпал жасау объектілері әр түрлі болғанымен, барлық менеджерлер бірдей ресурстармен әрекет етеді. Мұндай ресурстарға кадрлар, қаржы, шикізат ресурстарын және еңбек құралдарын жатқызуға болады.

Менеджмент ұйымның ішкі «өміріне» және оның қоршаған ортамен әрекеттестігіне қатысты орын алатын түрлі процестерді қамтитын күрделі құбылыс. Сондықтан аталған процестерге қатысты қолданылуына байланысты менеджмент әр қырынан қарастырылуы мүмкін:

- басқаруды ұйымның қоршаған ортамен өзара әрекеттестігі тұрғысынан қарастыру;
- басқаруды ұйым ішіндегі процестерге қатысты қарастыру.

Сыртқы ортамен байланыспайтын, әрекеттеспейтін ұйым болмайды. Кез келген ұйым, бір жағынан, сыртқы ортадан өзінің тіршілігіне қажетті ресурстарды алады, екінші жағынан, өз өнімдерін сыртқа шығарады. Бұл байланыс үзілген жағдайда, ұйым да жойылады.

Ұйыммен үнемі өзара әрекеттесіп, оның жұмысына әсер ететін сыртқы факторлар екі топқа бөлінеді: тікелей әсер ететін және жанама әсер ететін факторлар.

Тікелей әсер ететін орта факторларына мыналарды жатқызуға болады:

1. Өнім берушілер. Жүйелілік қатынас тұрғысынан, ұйым – кірістердің шығыстарға айналу механизмі. Кірістердің негізгі түрлері – материалдар, жабдықтар, жұмыс күші.

2. Кәсіподақтар. Кәсіподақтар ұйымның ішкі мәселелерін шешуде сыртқы факторларды есепке алу қажеттігін көрсететін фактор. Кәсіподақтармен шарт жасаса отырып, ұйым, басқаша айтқанда, жұмыс күшін берушімен келіседі.

3. Заңдар және мемлекеттік органдар. Әрбір ұйым мемлекет тарапынан қабылданған заңдарға, сондай-ақ мемлекеттік реттеу органдарының талаптарына бағынуға тиісті.

4. Тұтынушылар. Питер Ф.Друкердің ойынша, бизнестің (сондай-ақ өзге де қызметтің) жалғыз да шынайы мақсаты – тұтынушыны «қалыптастыру». Мұны былай түсінуге болады: ұйымның болу/болмауы оның өз қызметінің тұтынушысын тауып, соның қажеттіліктері мен сұранысын өтеуге байланысты. Тұтынушылар өздеріне қажетті тауарлар мен қызметтерді, олардың бағасын білдіре отырып, ұйымдардың қызмет нәтижелеріне байланысты барлық мәселелерді анықтайды.

5. Бәсекелестер. Кез келген ұйым басшылығы тұтынушының сұраныстарын мезгілінде және жоғары деңгейде қанағаттандыру қажеттігін есте сақтауы қажет, басқаша болған жағдайда, ұйым өз жұмысын ұзақ жалғастыра алмайды. Жанама әсер ететін факторлар ұйым жұмысына тікелей әсер етпегенімен, басшылардың оларды ескеруі қажет. Оларға жататындар:

1. Технология. Технологиялық инновациялар ұйым жұмысының нәтижелігіне көп әсер етеді.

2. Әлемдік экономикалық жағдай. Экономикалық жағдайдағы өзгерістер кейбір ұйымдар жұмысына жағымды ықпал жасаса, енді біріне, керісінше, теріс әсерін тигізеді.

3. Әлеуметтік-мәдени факторлар. Әрбір ұйым белгілі бір әлеуметтік-мәдени ортада өмір сүреді. Сондықтан оның қызметіне сол ортада, яғни қоғамда қалыптасқан құндылықтар мен дәстүрлер әсер етеді.

4. Саяси факторлар. Саяси жағдайдың кейбір аспектілері мекеме басшылары үшін аса маңызды. Олардың бірі - әкімшілік және заң органдарының тиісті қызмет түрлеріне қатысты «көңіл-күйі». Мұндай қатынастар әлеуметтік-мәдени тенденциялармен бірлесе отырып, салық салу, тұтынушыларды қорғау туралы заң шығару, стандарттар жасау, жалақы мөлшерлеу, жеңілдіктер белгілеу сияқты үкімет әрекеттеріне ықпал етеді. Сонымен қатар, кез келген ұйым жұмысы үшін елдегі саяси тұрақтылық аса маңызды.

5. Халықаралық жағдайлар. Менеджмент үшін әр елдің өзіндік ерекшеліктерін ескерумен қатар, ұйым жұмысын өзге де мемлекеттер стандарттарына сәйкестендіру, бейімдеу маңызды проблемалардың бірі.

Басқару процесінде жүзеге асырылатын ішкі әрекеттер мен функциялар ұйым типіне (іскерлік, әкімшілік, қоғамдық, білім беру, әскери және т.б.), оның қызмет саласына (тауар шығау, қызмет көрсету) және басқа да көптеген факторларға байланысты. Бірақ қандай да бір ерекшеліктерге қарамастан, кез келген басқарушылық қызмет мынадай белгілермен сипатталады:

- басқару үш түрлі қызмет түрінен - ұйымдық-әкімшілік және тәрбиелік, аналитикалық және құрастырушылық, ақпараттық-техникалық, - тұратын ақыл-ой еңбегі;
- қызметтер көрсетуге және материалдық игіліктер жасауға өзге қызметкерлердің еңбегін қолдану арқылы қатысады;
- еңбек пәні – ақпарат;
- еңбек құралы – ұйымдастырушылық және есептеуіш техника;
- еңбек нәтижесі – басқарушылық шешім;
- негізгі функциялары: жоспарлау, ұйымдастыру, ынталандыру, бақылау.

Сонымен, басқарудың ұйымдағы ролі былайша анықталады: нәтижені алдын ала болжау, ұйым жұмысын дұрыс ұйымдастыру, реттеу және жан-жақты бақылау. Бүгінгі күні бұл тізім толықтырылып, мынадай логикалық әрекеттер жүйесі түрінде ресімделуі мүмкін: мақсат болжау, яғни ұйымдың келешектегі жағдайын анықтау; стратегия құру, яғни мақсатқа жетудің тиімді тәсілдерін айқындау; жұмысты жоспарлау – нақты орындаушының міндеттерін белгілеу; жұмысты жобалау – орындаушылардың функцияларын анықтау; қызметті ынталандыру – қызметкерлерге мақсатты ықпал жасау; жұмысты реттеу – орындаушылардың әрекеттерін үйлестіру; жұмысты есепке алу және бағалау – нәтижені мақсатпен салыстыру; кері байланыс – мақсаттарға түзетулер енгізу.

Басқару ісінің жаңа парадигмасы үшін мынадай жағдайлар аса маңызды:

1. Ұйым – бұл ішкі және сыртқы орта факторларының бірлігінде қарастырылатын ашық жүйе.
2. Өнім мен қызметтің көлеміне емес, сапасына, тұтынушыларды қанағаттандыруға бағдарлану.
3. Басқаруға ситуациялық (жағдаяттық) көзқарас, сыртқы орта жағдайларына жылдам бейімделуді қамтамасыз ететін жедел және сәйкес әрекеттер басымдылығы.
4. Ұйым табыстылығының негізі көзі – қызметкерлердің білімі мен іскерліктері және оларды жүзеге асыруға мүмкіндік беретін еңбек жағдайлары.
5. Ұйымдық мәдениет пен жаңашылдықтың ролін арттыруға, қызметкерлерді ынталандыруға бағыттылған басқару жүйесі.

Осындай жағдайларға байланысты қазіргі менеджменттің даму тенденцияларын былайша анықтауға болады:

- басқаруды кәсібилендіру – менеджерлерді кәсіби даярлауды, оларға тиісті білім беруді қамтамасыз ету;
- инновациялық (жаңашыл) потенциал – басқарудың жаңа формалары мен әдістерін іздестіру; әлеуметтік-экономикалық жағдайды зерттеу (мониторинг); басқару жүйесін өзгерген жағдайларға бейімдеу және креативтік менеджмент жүйесін құру;
- сапаға бағдарлану – сапаны басқару жүйесін құру, сондай-ақ басқарудың сапасын арттыру;
- диверсификация – басқару жүйесінің түрлі формалары мен типтерін, оның тетіктері мен технологияларын үйлестіру.

## **Білімді бақылауға арналған сұрақтар:**

1. «Басқару» және «менеджмент» ұғымдарына салыстырмалы түсінік беріңіз.
2. Басқарудың әрекетінің тарихи даму жолына сипаттама беріңіз.
3. Менеджменттің әдіснамалық негізін құрайтын концепцияларды атаңыз.
4. Басқару ісінің жаңа парадигмасын және оның даму тенденцияларын сипаттаңыз.

## **Тапсырма**

Сызбаны көрсетілген үлгі бойынша толықтырыңыз:

<i>№</i>	<i>Басқару концепциясы</i>	<i>Концепцияның қысқаша сипаттамасы, қалыптасу кезеңі және өкілдері</i>
1.	Еңбекті ғылыми басқару және классикалық (әкімшілік) басқару мектебі	XX ғасырдың 10-13-жылдары У. Тейлор, Анри Файоль және т.б. құрған. Еңбек әрекеттерін реттеуді, еңбек бөлінісін, басқарудың ғылыми принциптерін қолдануды, еңбек ресурстарын өндіріс факторы ретінде қарастыруды көздейді.
2.	...	...

## **Тақырып 2. Педагогикалық жүйелерді басқарудың мәні және негізгі қағидалары**

1. Педагогикалық жүйелерді басқарудың қоғамдық-мемлекеттік сипаты.
2. Қазіргі мектепті басқарудың ерекшеліктері және негізгі қағидалары.
3. Педагогикалық менеджмент туралы түсінік, оның мақсаты және функциялары.

### **1. Педагогикалық жүйелерді басқарудың қоғамдық-мемлекеттік сипаты.**

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. Басқару нысаны биологиялық, техникалық, әлеуметтік жүйелер болуы мүмкін. Әлеуметтік жүйенің бірі ауыл, аудан, облыс, мемлекет көлемін қамтитын білім беру жүйесі деп білеміз.

Білім беру саласын басқару мәселелерін Ю.А.Конаржевский, Т.И.Шамова, В.П.Симонов, В.А. Слостенин және т.б. ресейлік, сонымен қатар, Н.Д.Хмель, А.А. Кирхмаер, Муканова С.Д., Мастобаев Ю.А., К.Д.Қарақұлов сияқты қазақстандық ғалымдар зерттеген.

Кез келген ғылымның міндеті – зерттеліп отырған құбылыстар мен процестерді толық та терең түсіну үшін олардың заңдылықтарын анықтау. Педагогикалық жүйелерді басқару ілімі басқару мәселелерін анықтау және шешу процестерін зерттейді және қандай жағдайларда бұл мәселелерді ұтымды шешуге болатындығы туралы білім береді.

Білім беру жүйесін басқару мәселелерін зерттеуде оның мынадай деңгейлері ажыратылады:

- Қазақстан Республикасының Білім және ғылым министрлігі жүзеге асыратынан мемлекеттік басқару;
- Білім және ғылым Департаменттері жүзеге асыратын аймақтық басқару;

- Аудандық (қалалық) білім басқармалары жүзеге асыратын аудандық (қалалық) басқару;
- Оқу орны деңгейіндегі (ішкі немесе өзін-өзі) басқару деп ажыратып көрсетуге болады.

Білім беру жүйесінің мемлекеттік сипаты елде «Білім туралы» заң негізінде бірыңғай мемлекеттік саясат жүргізілуімен ерекшеленеді. Заң аясында Қазақстан Республикасының білім саласына басымдық берілген, яғни еліміздің әлеуметтік-экономикалық, саяси, халықаралық салаларындағы жетістіктері білім саласындағы жетістіктерімен байланыстырылады. Білім саласының басымдылығы білім жүйесінің материалдық, қаржылық мәселелерін бірінші кезекте шешуді талап етеді.

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.

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

<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.

## Кесте 1 . ҚР-сында білім жүйесін басқару

Білім беру жүйесінің белгілі бір ретпен жасалған (иерархиялық) құрылымының әрбір элементінде, министрлік болсын, облыстық, аудандық басқарушы ұйым (департаменттер, білім беру бөлімдері) немесе мектептер болсын, бәрінде, тек педагогикалық қана емес, басқарудың өзге де түрлері кездеседі, мысалы: әкімшілік, шаруашылық, құқықтық. Басқарудың барлық түрлері білім беру жүйесінің шеңберінде бір-бірімен байланысты, олардың бәрі жалпы тәрбиелік және білім беру міндеттерін шешуге бағытталған.

Сонымен бірге білім беруді басқару сипаты мынадай мемлекеттік саясат принциптерінің жүзеге асырылуын қамтамасыз етеді:

- республикадағы мәдени және білім беру кеңістігінің біртұтастығы;
- білімнің жалпыға бірдейлігі, білім беру жүйесінің дайындығы, даму деңгейі мен ерекшеліктеріне бейімделгіштігі;
- білім жүйесінің еркіндігі мен көптүрлілігі;
- білім беруді басқарудың демократиялық, мемлекеттік қоғамдық сипаты;
- білім беру мекемелерінің дербестігі.

Қазіргі 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.

Білім жүйесін қоғамдық басқару органдарының құрамына мұғалімдер мен оқушылар ұжымы, ата-аналар мен жұртшылық өкілдері кіреді. Білім беруді басқарудың қоғамдық сипатының нақты көрінісі – мектеп кеңесі сияқты ұжымдық басқару органдарының қызметінен танылады. Алқалық орган болып табылатын мектеп кеңесі дамудың негізгі бағыттарын, оқу-тәрбие процесінің сапасын көтеру шараларын белгілейді, сондай-ақ оқу орнының жұмыс бағыттары бойынша тұрақты комиссия, штаб құрып, олардың құқықтары мен міндеттерін, өкілеттік шегін белгілейді.

Білім беруді басқарудың қоғамдық сипатының арта түсуі мынадай жағдайларға байланысты:

- білім беру жүйесіндегі реформалар;
- білім беру жүйесін басқарудағы демократия және орталықтандырылған режимнен «шығу»;

- білім мекемесінің оқу-тәрбие жұмыстары мен шаруашылық мәселелерді өздігінен шешу мүмкіндігі;
- білім беру саласында нарықтық қатынастардың кеңейуі және басқарудың экономикалық әдістерінің күшеюі, т.б.

Білім беру саласындағы реформа нәтижесінде оқу орындарының бірсарынды жүйесі бұзылып, білім беру мазмұнын жекелеу (дифференциация) және оны әртүрлі деңгейде оқыту қажеттілігі пайда болды. Оқу орындарының әртүрлі формалары мен түрлері ажыратылып, олардың оқу жоспары, бағдарламалары, оқытылатын пәндер жиынтығы, жұмыс тәртібі, т.б. өзара ерекшеленді.

Осыған орай, білім мекемелерін басқару туралы қалыптасқан дәстүрлі түсінік (басқару субъектісінің басқарылатын жүйені (объектіні) жаңа сапалы дәрежеге көшіруге әсер етуі) өзгеріп, «әсер ету» философиясы «өзара әсер ету», «әрекеттестік», «рефлексивті басқару» философиясымен ауысып отыр. Бұл жағдай білім мекемесін басқарудың қазіргі менеджмент теориясымен айтайлықтай толықтырылып отырғанын аңғартады.

## **2. Қазіргі мектепті басқарудың ерекшеліктері және негізгі қағидалары.**

Мектепті басқару проблемалары көптеген көрнекті педагог-ғалымдардың еңбектерінен көрініс тапқан.

Білім беру мекемесін басқару іс-әрекетінің басқа мекемелер немесе өнеркәсіп орындарындағы басшылықтың жұмысынан едәуір айырмашылығын көрсете отырып, К.Д.Ушинский былай деп жазған: «Егер қаржы немесе әкімшілік әлемде олардың идеяларының орындаушыларға ұнайтын-ұнамайтынын ескермей, ұйғарыммен, жарлықпен қызмет етуге болса, қоғамдық тәрбие беру әлемінде ашық айтылып, ашық қабылданған пікірден басқа идеяны жүзеге асырудан басқа амал жоқ». Ғалым мектептегі қызметтің әкімшілік, оқытушылық, тәрбиелік компоненттерін бөліп көрсетіп, мектеп басшысы бір жағынан әкім, бір жағынан, педагог болу керек деп есептейді. отырып, оның жетекші (әкім, бастық) ретіндегі тұлғалық сапаларына қойылатын талаптарды жан-жақты сипаттаған.

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

Білім беру жүйесін басқару теориясының өкілі В.Я. Батышев оқу орнын басқаруды педагогтар мен оқушылар ұжымының, сондай-ақ оның жекелеген мүшелерінің қызметін ұйымдастыруға және реттеуге, күш пен уақытты, құралдарды дұрыс пайдалануға бағытталған іс-шаралар жиынтығын жүзеге асыру арқылы оларға мақсатты әсер ету деп анықтайды.

М.М.Поташник, В.С.Лазарев мектепті басқару – оның қалыптасуы мен дамуын, табысты қызмет етуін қамтамасыз етуге бағытталған педагогикалық процестің барлық субъектілерінің мақсатты іс-әрекеті деп есептейді. Мектепті басқару –

оқу-тәрбие ісінің мақсатына жетуде және мектепті одан әрі дамытуда оқушылардың, мұғалімдердің, ата-аналардың бірлескен іс-әрекетін ұйымдастыруға арналған басқарушылық шешімдер қабылдау арқылы жүзеге асырылатын ерекше қызмет.

М.М.Поташник былай дейді: «Басқару – мектептің қалыптасуын, тұрақтануын, тиімді қызмет етуін және дамуын қамтамасыз ететін барлық субъектілердің мақсатты іс-әрекеті». Бұл анықтама маңызды екі нәрсеге назар аудартады: біріншіден, кез келген басқарудың мақсаты іс-әрекет болып табылатынына; екіншіден, ол басқалардан өзінің міндеттерімен ерекшеленетініне.

Педагогикалық басқару әлеуметтік мақсатта жүзеге асады, ол адамдардың іс-әрекетін басқару мен олардың бірігуіне қатысты. Алайда ол жалпы әлеуметтік басқарудан өзінің объектілерімен (оқушылар, мектептер, мектептен тыс мекемелер, халыққа білім беру мекемелері, т.б.), олардың заңдылықтарымен ерекшеленеді.

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

Білім мекемесін басқару жалпы және жеке мәселелерді қамтиды. Басқарудың жалпы мәселелеріне мекеменің құрылымдық бөлімшелерін басқару ерекшеліктері, басқару процесінің сипаты мен оқу орнының алуан түрлі (ішкі және сыртқы) жағдайларда қызмет ету және даму нәтижелерінің арасындағы заңды өзара қатынастар жатады.

Білім мекемесін басқарудың жеке мәселелеріне мыналар жатады:

- оқу-тәрбие процесі;
- мекемені басқарудың кадрлық саясаты (педагогикалық және басқарушы кадрларды, техникалық персоналды іріктеу және тағайындау, қызметкерлерді аттестациялау, өнімді еңбекке ынталандыру, жағымды психологиялық климат орнату);
- түрлі инновацияларды меңгеру және оның білім мекемесі дамуына әсерін анықтау (жоспарлау, ұйымдастыру, ынталандыру, бақылау);
- оқу орнының өзге әлеуметтік-экономикалық мекемелермен өзара байланысын ұйымдастыру, басқарудың озат тәжірибелерін зерттеу және педагогикалық жүйені басқарудың тиімді варианттарын іздестіру.



Педагогикалық жүйе ретінде мектепті басқару барысында, бір жағынан, оның тұтастығын сақтауға, екінші жағынан - ондағы жүйе бірліктерінің әрекеттеріне ықпал жасаумен оларды өзгертіп, реттеуге мүмкіндік беруі қажет. Педагогикалық жүйенің өзіндік қызметтері қоғам қажетінен туындаған мақсаттардың мезгілінде орындалуына бағытталуы қажет. Мақсаттар мектептің педагогикалық жүйесінің мазмұнын айқындайды, ал сол мазмұнның іске асырылуы, өз кезегінде көптеген, әрқилы әдістер мен формаларды ойластыруды керек етеді.

Мектептегі педагогикалық жүйенің негізгі құрылымдық бірліктерін анықтайтын жағдаяттар – педагогикалық ұжым және оның басшыларының қызметтік іс-әрекеттері (В.А.Сластенин). Мектептердің көбі төрт деңгейлі басқару құрылымын қолдануда:

*Бірінші деңгей* - мемлекеттік орган бекіткен не ұжым сайлаған мектеп директоры; мектеп кеңесі, оқушылар комитеті, қоғамдық бірлестіктер басшылары. Бұл деңгейде мектептің стратегиялық даму бағыты анықталады.

*Екінші деңгей* - мектеп директорының орынбасарлары, мектеп психологы; әлеуметтік педагог, қоғамдық пайдалы еңбек ұйымдастыруға жауапкер, әкімшілік-шаруашылық бойынша директор көмекшісі; өзіндік басқаруға қатысты органдар мен бірлестіктер басшылары.

*Үшінші деңгей* - оқу барысында және оқудан тыс оқу-тәрбие жұмыстарына байланысты оқушыларға басшылық қызметтерді атқарушы мұғалімдер, тәрбиешілер, сынып жетекшілері. Бұл деңгейге қоғамдық басқару органдары мен өзіндік басқару, қосымша білім беру мекемелерімен байланыс жүргізуші педагогтарды да енгізуге болады.

*Төртінші деңгей* - сыныптық және жалпы мектептік өзіндік басқару қызметтері тапсырылған оқушылар. Бұл деңгейдің назарға алынуы мұғалімдер мен оқушылар арасындағы қатынастың «субъект-субъектілі» сипатын баса танытады. Мұндай қатынаста оқушы өзара ықпал нысаны болумен бірге өз дамуының қозғаушы күші – субъект ролін де атқарады.

Сатысына қарай әрбір басқару субъекті бір уақытта жоғары деңгейлі басқарудың объекті – нысаны болып есептеледі.

Басқарымды жүйеде оқушылар ұжымы маңызды орынға ие. Бұл ұжымда басқару екі деңгейде жүргізіледі: біріншісі - жалпы мектептік және сынып ұжымы; екіншісі - оқушылардың қоғамдық ұйымдары, спорттық бөлімдер, шығармашыл бірлестіктер, үйірмелер, оқу-үйрену топтары (бригадалары) және т.б. Педагогикалық және оқушылар ұжымдарының өзара бірлестік іс-әрекеттері Қазақстан Республикасының «Білім туралы» Заңы мен жалпы білім беруші мекемелер Жарғысы негізінде реттеліп отырады.

Мектеп директоры оқу-тәрбие жұмысы мен оның сапасы үшін арнайы жауапкершілік атқарады. Оның міндеттеріне кіретіндер:

- кадрларды дұрыс таңдау және орналастыру, мектептің педагогикалық ұжымына басшылық ету, мұғалімдердің кәсіби, ғылыми-теориялық, және психологиялық-педагогикалық деңгейін көтеруге жағдай жасау, олардың

педагогикалық шығармашылығына жол ашу, оқу-тәрбие ісіне озат педагогикалық тәжірибелерді енгізу;

- оқу-тәрбие процесінің барысын, оқушылар білімінің сапасы мен олардың жеке тұлға ретінде дамуын, сыныптан тыс жұмыстардың мазмұны мен ұйымдастырылуын бақылау;

- оқушылардың өзін-өзі басқару органдарына практикалық көмек көрсету және олардың іс-әрекетін белсендіру;

- Еңбек туралы Заңға, мектептің ішкі тәртіп ережелері мен Жарғысына сәйкес мектеп қызметкерлерінің міндеттерін анықтау және нақтыландыру;

- ата-аналар қоғамдастығы ұйымдарының жұмысын ұйымдастыру және оларға басшылық жасау;

- жергілікті қоғамдық ұйымдар, мекемелер және негізгі кәсіпорындармен іскерлік байланыс орнату;

- мектепте тиісті санитарлық-гигиеналық тәртіп орнату, оқушылардың, мұғалімдер мен қызметкерлердің барлық іс-әрекет барысындағы еңбекті қорғау және қауіпсіздік шараларын сақтау;

- мектептің материалдық-техникалық базасын нығайту және дамыту;

- мектеп қызметкерлерін жұмысқа қабылдау және босату;

- мектептің педагогикалық Кеңесімен келісіп, мұғалімдерді және мектептің өзге қызметкерлерін мадақтау мен марапаттауға ұсыну.

Күрделі педагогикалық жүйе ретінде танылған осы заман мектебін басқару әрбір басшыдан біртұтас басқару жүйесін түзіп, оны даму жолына бағыттауда жоғары ғылыми дайындықты талап етеді. Бұл үшін түрлі деңгейдегі мектеп жетекшілері төмендегілерді білуі міндетті:

- мектеп түрі мен мақсаты;

- ақпараттық жабдықталуы (оқушылар қызығулары мен мүмкіндіктері, ата-аналар тапсырыстары);

- мамандар, материалдық-техникалық, психологиялық жағдайлар (анықталған қажеттіктерді қамтамасыз ету үшін);

- оқу жоспарының мектептік баламасы;

- оқу жүйесі жеке-дара, сынып-сабақтық, дәрісбаян-тәжірибелік, мектептің әрқилы сатылары мен оқушы топтарына арналған циклды-ағымдық және т.б.);

- оқу-тәрбие жұмыстарын ұйымдастырудың мерзімдік тәртібі (бес-алты күндік, апта, түске дейінгі не күннің екінші жартысында);

- мектептің белгілеген мақсаттарға жетудегі басты шарттары (мамандар, материалды-техникалық, қаржылық, ғылыми-әдістемелік, әлеуметтік-психологиялық).

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

*1. Басқаруды демократияландыру және гуманизациялау.* Мектепшілік басқару, ең алдымен, басшылардың, мұғалімдер, оқушылар мен ата-аналардың бастамашылығы мен өздігінен жұмыс жасай алуын дамытуға бағытталады. 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 жариялылықты қажет етеді; Бұл жағдай тек қана шешім қабылдау мен талқылаудың бүкпесіз, ашық жүргізгенде ғана мүмкін. Мектеп басшыларын сайлау, педагогикалық кадрларды байқау және контракт негізінде қабылдауды жүйесі – мектептегі демократияның бастауы. Сол сияқты мектепті басқарудағы жариялылық ақпараттың ашықтығы және түсініктілігіне негізделеді. Мектептің алдында тұрған міндетті, оның қиындығын жете сезінген әрбір мұғалім оған бей-жай қарамайды. Мектеп әкімшілігінің, мектеп кеңесінің тұрақты түрде есеп беріп отыруы оны талқылауға және шешім қабылдауға мұғалімдер мен оқушыларды қатыс-тыруы мектеп өмірінде демократияның орнығуына негіз қалайды.

2. *Басқарудың жүйелілігі мен тұтастығы.* Педагогикалық процесті басқару жүйесінің табиғатын түсіну, басқаруға қолайлы алғышарт жасайды. Мектептегі басқаруды жүйелілік ыңғайының бірінші белгісі – мектепті жүйе ретінде танып, оның негізгі белгілерінен құралатын осы жүйенің тұтастығын көре білу. Екінші белгі мектептің құрылымы болып табылады. Мектептің байланыстары мен қатынастарының дамуы жүйенің құрылымына тікелей байланысты. Жүйенің үшінші компоненті оның өзіндік ерекшеліктері мен сипаттарынан туындайды, олардың өзара әрекеттесуі арқылы жүйенің жаңа сапасы қалыптасады. Компоненттердің тұрақты түрде өзара жақындауға ұмтылуы жүйенің тұтастығын айқындайды. Мектепті басқаруда жүйенің төртінші ерекшелігі – оның қоршаған ортамен тығыз және өзгеше байланыстылығын естен шығармаған жөн. Мектеп пен қоршаған ортаның әрекеттесуі екі формада көрінеді. Бірінші жағдайда мектеп өз әрекетін сыртқы ортаға бейімдесе, екінші жағдайда мектеп өз мақсаттарына жету үшін ортаны өзіне бағындырады. Мектепті басқарудағы жүйелілік пен тұтастық мектептің басшысы мен ұжымының басқару қызметтерінің өзара байланысы мен өзара әрекеттесуін де қарастырады.

3. *Басқаруды орталықтандыру мен өзіндік басқарымдарды оңтайлы үйлестіру.* Мектеп және педагогика тарихы шамадан тыс орталықтандырудың әкімшілік басқаруды күшейтуге әкеліп соғатындығына талай рет көз жеткізді. Басқаруды орталықтандыру төменгі буындағы жетекшілердің, мұғалімдер мен оқушылардың бастамалығын шектеп, оларды өздерінің қатысуынсыз қабылдаған шешімдерді жай ғана орындаушыларға айналдырады. Соған сәйкес орталықсыздандыруға шамадан тыс мән беру педагогикалық жүйе қызметінің тиімділігін төмендетеді. Екінші жағынан, орталықтандыруды орталықсыздандыруға пайдасына жығып беру тұтастай басқару мен әкімшіліктің рөлін төмендетіп, басқарудың талдамалық және қадағалаушылық қызметін жояды. Сондықтан мектепшілік басқаруды қамтамасыз етуде орталықтандыру мен орталықсыздандыруды үйлестіру әкімшілік және қоғамдық органдар басшыларына бүкіл мектеп ұйымының мүддесін ескеріп, кәсіптік деңгейде шешім қабылдауға мүмкіндік беріп, педагогикалық жүйенің

барлық құрылымдық бөлімдердің қызметін жоғары деңгейге көтеруге жағдай туғызады.

4. *Жеке басқару және ұжымдасқан жетекшілік бірлігі.* Бұл принципті ұстанудағы мақсат - біртұтас педагогикалық процесті басқару барысында субъективизм мен әміршілдікке жол бермеу. Әрине, басқарудағы жеке билік тәртіпті қамтамасыз етіп, педагогикалық процеске қатысушылардың өз өкілеттіктерін нақты шектеп, ретімен орындап жүруін қадағалайды. Алайда басқару қызметінде әріптестердің тәжірибесі мен біліміне сүйеніп, оларды талдамалар жасау мен шешім қабылдауға қатыстыру, әр түрлі көзқарастарды салыстыра отырып оңтайлы шешім қабылдаудың маңызы зор. Ұжымдасқан жетекшілік сонымен бірге тапсырылған іске деген ұжым мүшелерінің әрбірінің жеке жауапкершілігін жоққа шығармайды. Сондықтан тактикалық әрекеттерді айқындағанда жеке билікке, ал стратегияны талдап жасағанда алқалы билікке арқа сүйенген дұрыс.

5. *Педагогикалық жүйені басқарудағы ақпараттардың объективтілігі және толықтылығы.* Педагогикалық жүйені басқару тиімділігі едәуір дәрежеде қажетті және толық ақпараттың болуына байланысты. Ақпараттың объективтілігі және толықтығы ақпараты талдау және өңдеудегі 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. Басқаруда ақпаратты пайдаланудың қиындығы оның тым көптігінен немесе тым аздығынан туындайды. Мектепшілік басқаруда ақпаратты біржақты қарастыруға болмайды. Ақпараттың аздығы да, көптігі де шешім қабылдауға, оны іске асыруды реттеуге кедергі жасайды. Сол себепті мектепшілік ақпаратпен айналысқан адам оны жинау, өңдеу сақтау және қолданудың әдістерін жете білуі тиіс. Мектеп басшысы өз қызметіне бақылау, сауалнама жүргізу, тестілеу, нұсқаулық және әдістемелік материалдармен жұмыс жасау жиі қолданылады. Техникалық құралдарды және компьютерлендірудің нәтижесінде материал жинау, оны өңдеудің мерзімі едәуір қысқарды. Қазіргі мектеп басшысының міндеті – мектепшілік ақпараттық басқару технологиясын жасап, енгізу. Ол технологияны басшымен бірге мұғалімдер де пайдалана алуы тиіс.

### **Педагогикалық менеджмент туралы түсінік, оның мақсаты және функциялары.**

Басқару туралы ғылым және өнер ретінде менеджмент табысты еңбек етіп отырған кез келген ұйым үшін аса маңызды. Білім беру саласы да бұдан шетте қала алмайды, себебі қазіргі нарықтық және бәсекелестік жағдайда басқару ісі жаңа ғылыми ережелер мен заңдылықтарға негізделуі тиіс. Ғылым мен білімнің қазіргі даму кезеңінде тұтас педагогикалық процесті басқару ісіне ғылыми негізделген сипат беруге деген ұмтылыс күшеюде. Шындығында, басқару тек техникалық және өндірістік процестерге ғана емес, сонымен қатар педагогика сияқты күрделі әлеуметтік жүйе үшін де қажет.

Сондықтан басқару теориясында педагогикалық менеджмент ерекше орын алады.

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.

«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.

«Қысқаша педагогикалық сөздік-анықтамалықта» педагогикалық менеджменттің мынадай басқарушылық аспектілері көрсетіледі: болжау, бағдарламалау, жоспарлау, ұйымдастыру, реттеу, бақылау, ынталандыру, түзету, педагогикалық процесті талдау.

К.В. Дрязгунов мынадай анықтаманы ұсынады: оқытудағы педагогикалық менеджмент – мұғалімнің оқыту процесін басқарудың нәтижелі жүйесін қалыптастыруға бағытталған мақсатты педагогикалық іс-әрекеті. Оның негізгі компоненттері:

- мотивация құру;
- коммуникативтік байланыс орнату;
- меңгерілген білімді үнемі бақылау;
- кез келген педагогикалық жағдайда педагогикалық шешім қабылдау.

Л.П. Крившенко педагогикалық менеджментті – оқыту процесінің нәтижелігін арттыруға бағытталған басқару ісінің принциптері, әдістері, ұйымдық формалары мен технологиялық тәсілдерінің кешені ретінде анықтайды. Оның бастапқы өзіндік ерекшелігі менеджер жұмысының пәніне, өніміне, еңбек құралы мен нәтижесіне байланысты. Менеджер еңбегінің пәні – басқарылушы субъектінің іс-әрекеті; еңбек өнімі – оқу-тәрбие процесі туралы ақпарат, еңбек құралы – тіл, яғни сөз және сөйлеу.

В.П.Симоновтың еңбектерінде педагогикалық менеджмент оқыту процесін нәтижелі басқарудың теориясы, әдістемесі және технологиясы ретінде сипатталады. Ғалым оқыту процесінің өзара байланысты үш үлкен құрылымын бөліп көрсетеді: оқу-тәрбие, оқу-танымдық және өздігінен білім алу процестері. Педагогикалық менеджмент философиялық, педагогикалық, әлеуметтік, психологиялық, экономикалық ұғымдар мен заңдылықтарға негізделеді.

В.П.Симонов педагогикалық менеджменттің төрт құрылымдық-функционалдық компоненттерін немесе жүйекұраушы факторларын бөліп көрсетеді:

1. *Жобалаушы компонент*, немесе іс-әрекеттің мақсаты (жоспарланған, күтілетін нәтиже)
2. *Коммуникативтік компонент*, іс-әрекет субъектісі (директор, оның орынбасарлары, оқытушылар, оқушылар) және объектісі немесе екінші субъект (басқарушылық шешімдерді орындаушы)
3. *Ұйымдастырушылық-мазмұндық компонент*, іс-әрекет мазмұны (оқу-тәрбие жөніндегі, басқару туралы ақпарат) және тәсілдері (субъектілердің өзара қатынасында басшылыққа алынатын принциптер және қолданылатын әдістер).
4. *Талдау-нәтижелік компонент*, іс-әрекет нәтижесі (басқарушылық шешім)

Педагогикалық менеджменттің бірінші жүйекұраушы факторы – оның мақсаты мен міндеттері. Оны мақсат белгілеуші немесе жобалаушы деп атауға болады. Басқару ісінде ең негізгі мәселе – мақсатты көре білу. Мақсат оның орындалуын дұрыс жоспарлауға және тиімді ұйымдастыруға жол ашады. Ұйымның мақсаттары оның қызмет ету және даму тұжырымдамасын көрсете отырып, мынадай қызметтер атқарады: ағымдағы қызметтің белгісіздігіне (екі ұштылығына) жол бермейді; қызмет нәтижелерін бақылаудың және бағалаудың өлшемдерін айқындайды; анық та нақты белгіленген мақсаттар педагогикалық процесс субъектілерінің жұмылып бірлікте жұмыс жасауына ықпал жасайды.

Педагогикалық жүйенің үнемі қозғалыста, үнемі даму үстінде болуы оқу-тәрбие жұмысында мақсат қою мен жоспарлауды жетілдіріп отыруды қажет етеді. Әрине, тәрбиеленушілердің бойында белгілі бір қасиеттің қалыптасуын дәл белгілеу, жоспарлау мүмкін емес. Ал жоспарлау жеке тұлғаның барынша және жан жақты дамуына қолайлы объективті жағдай туғызуы тиіс.

Сондықтан педагогтардың алдында тұрған мақсаттар мен міндеттер қоғамның алдындағы жалпы міндеттер мен мақсаттардың көрінісі болып табылады. Мақсат жоспардың өзегі болғандықтан ол педагогтің де, оқушының да әрекеттің қамтуы керек. Басқару қызметінің мақсаты – жұмыс түрлері мен тәсілдерін, оның жалпы бағыттарын айқындайтын бастау.

Сапалы түрде мақсат белгілегенде директормен бірге мұғалімдер, оқушылардың да осы жұмысқа тартылуы, олардың әрқайсысының педагогикалық процесте белгілі бір құқық, міндет, жауапкершілік арқалауына жағдай жасайды.

Мақсат қоюды осылай түсіну кешенді мақсатты бағдарламаны іске асыратын жоспарластыруға мүмкіндік береді. Кешенді мақсатты бағдарлама мектеп жұмысы жоспарының қысқартылған моделі емес, ол мектептің жалпы жоспарынан бөліп алынған барынша маңызды 3-4 мәселені нақтылана түскен бөлігі.

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.

Жүйе құраушы маңызды факторлардың бірі, педагогикалық жүйенің қызметінің бастау көзі – оқушы тұлғасының үйлесімді дамуы, оның өзін-өзі айқындауына бағытталған мұғалімдер мен оқушылардың бірлескен әрекетінің мақсаты болып табылады. Мектептің мақсаты – тұлға қасиетінің ақыл-ой, адамгершілік, эстетикалық еңбек, экологиялық, құқықтық және басқа да базаның мәдениетін қалыптастыру. Жалпы мақсаттар оқу тәрбие процесінің жекелеген бағыттары бойынша нақтыланады. Басқарудың тиімділігін арттырудың ең басты белгісі мектеп басшылығының, мұғалімдердің, оқушылардың өзін-өзі басқару органдарының жекелеген мақсаттарды белгілей алуы және белгілі бір уақыт кезеңінде оны жалпы мақсатпен үйлестіріп, реттеп отыру.

Екінші жүйеқұраушы фактор педагог пен білім алушының қарым-қатынас стилін қамтып, коммуникативтік деп аталады. Бұл фактор оқытушы тұлғасына менеджмент субъектісі ретінде мінездеме бергенде қарастырылады.

Педагогикалық менеджменттің субъектілері:

- оқу-таным процесінің менеджері – оқушылардың оқу-танымдық қызметін басқару жүйесінің субъектісі ретіндегі мұғалім;
- оқу-тәрбие процесінің менеджері – педагогикалық ұжымның оқу-тәрбие жұмысын басқарушы субъект ретіндегі директор (оның орынбасарлары).

Оқу-таным процесі менеджерінің және онымен тығыз байланыстағы оқу-тәрбие процесі менеджерінің еңбек нәтижесі – менеджмент объектісінің (екінші субъектісінің) білім деңгейі, тәрбиелілік деңгейі және даму деңгейі.

Үшінші жүйеқұраушы фактор мазмұндық-ұйымдық (педагогикалық менеджменттің мазмұндық жағы) ретінде анықталып, белгілі бір принциптер мен әдістер негізінде жүзеге асады.

Басқару принципі дегеніміз – менеджмент субъектісінің басқару функцияларын жүзеге асыруда жетекшілікке алатын негізгі идеялары мен ережелері. Принциптердің сақталуы басқару заңдылықтарының орындалуын қамтамасыз етеді.

Педагогикалық менеджменттің принциптері:

1. Адамды құрметпен және сенімділікпен қарау принципі:

- адамның жеке басын құрметтеу;
- тұлғаға таңдау еркіндігін беру;
- өзара сыйласымдық негізінде сенімділік білдіру;
- адамға шамадан тыс талап қоймау;
- адам мүмкіндіктерінің ашылуына, бастамашылдықтың дамуына жағдай жасау;
- әркімнің жетістіктерін, оқу орнындағы жеке үлесін көтермелеу.

2. Бірыңғай көзқарас принципі:

- әріптестермен «басқарушы және басқарылушы» емес, «адам және адам» қарым-қатынас жүйесін орнату;
- қызметкерлердің рухани әлемін, талпыныстарын түсіне білу;

- жұмыста өткізген уақыттың қуаныш пен қанағаттану сезімін әкелуіне барлық мүмкіндіктер жасау;

- әріптестермен бейресми жағдайларда кездесіп тұру.

### 3. Өзара әрекеттестік принципі:

- қызметкерлердің жеке сапаларын білу және ескеру;

- әріптестердің бастамашылдығын, құзыреттілігін және жауапкершілігін бағалау;

- педагогикалық тұрғыдан тиімді кез келген бастамаға ұқыптылықпен қарау.

### 4. Әлеуметтік әділеттілік принципі:

- оқытушылар арасында оқу жүктемесін ғана емес, қоғамдық жұмыстарды да теңдей бөліп тарату;

- әкімшілік қызметі туралы ұжымға жүйелі түрде ақпарат беріп тұру;

- педагог еңбегінің жетістіктері мен оны қоғамның қабылдауы арасында сәйкестік орнату.

### 5. Тұлғаға бағыттылық принципі:

- әрбір оқушының жұмыс жүйесін терең зерттеу;

- жүйелі түрде сабақтарға қатысу және педагогикалық талдаудың сапасын арттыру;

- әрбір оқытушыға шығармашылық деңгейде жұмыс жасауға мүмкіндік жасау;

- оқытушыларды өздеріне деген кәсіби сенімділігін арттыру;

- педагогтардың кәсіби шеберлік деңгейін біртіндеп көтеру;

- педагогикалық ұжым мүшелерінің өткінші эмоциялық жағдайларын ескеру және түзету;

- әрбір оқытушыға жеке мақсаттар мен міндеттер белгілеу.

### 6. Оқытушылық қызметті жетілдіру принципі:

- Оқытушылардың біліктілігін арттыру ісін үнемі қадағалау;

- Жеке пәндерді оқыту әдістемесі туралы дөңгелек үстелдер, семинарлар ұйымдастырып тұру;

- Оқытушылармен қазіргі және келешектегі кәсіби қажеттіліктер туралы кеңестер өткізіп тұру.

### 7. Жекеше ынталандыру принципі:

- Моральдық және материалдық сеп-түрткілерді (стимул) әділетті қолдану;

- Ұтымды ойластырылған сеп-түрткілер жүйесін пайдалану. Сыпайылық, езу тарту, сезімталдық қарым-қатынас – сыйлық бергеннен де күшті сеп-түрткілер екендігін есте сақтау.

### 8. Бірыңғай мәртебе принципі:

- Педагогикалық процесс субъектілерінің барлығы (мектеп қызметкерлері, мұғалімдер, оқушылар) атқаратын қызметіне қатыссыз теңдей демократиялық жағдайларда болуы тиіс.

### 9. Консенсус принципі:

- Мәселелерді қарау және шешім қабылдау барысында ұжым мүшелерінің пікірін объективті бағалау;

- Өз пікірін ұжым мүшелерінің көпшілігі дұрыс қабылдайтындай етіп анық және дәлелді жеткізу;



- Теріс (қате) көзқарастарға логикалық талдау жасау, қайшылықтарды анықтау.

10. Ұжыммен бірлесіп шешім қабылдау принципі:

- Маңызды, перспективалық және стратегиялық мәселелер бойынша ұжымдық шешім қабылдау;

- Маңызды шешімдер қабылдауда, оны орындаушыларды белсенді қатыстыру.

11. Әріптестерді басқару ісіне тарту және өкілеттілік беру принципі:

- әріптестерді басқару ісіне тек олардың ниеті бойынша қатыстыру;

- әріптестерді басқаруға қатыстыру барысында міндетті түрде олардың жеке ерекшеліктерін есепке алу;

- әріптестердің басқаруға қатысуды өзіне сенімділік арту ретінде қабылдауына қол жеткізу.

Төртінші жүйекұраушы фактор – талдау-нәтижелік.

Оқу-тәрбие процесінің, сондай-ақ білім беру мекемесінің жалпы қызметінің нәтижесін көрсетуді көздейтін төртінші жүйекұраушы компонент - талдау-нәтижелік.

*Талдау* – белгілі бір мәселенің мәні-мағынасын бағалауға қажетті ақпарат жинақтауға және оны өңдеуге бағытталып, менеджменттің ең бастапқы 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.

Тұтас педагогикалық процесті басқару функцияларының бірі педагогикалық талдау болып табылады. Педагогикалық талдау функциясын қазіргі ұғымда алғаш рет қолданып, мектепшілік басқару теориясына енгізген Ю. А. Конаржевский еді.

Педагогикалық талдау басқару циклы құрылымында ерекше орын алады: бір-бірімен байланысқан функция-лардан тұратын кез-келген басқару циклы талдаудан басталып, талдаумен аяқталады. Басқару қызметінің жалпы тізбегінен педагогикалық талдауды алып тастау оның күйреуіне жол береді, өйткені жоспарластыру, ұйымдастыру, бақылау, реттеу функцияларына өз кезегінде талдау жасалмаса ол логикалық қорытындыға жете алмайды.

Педагогикалық талдау педагогикалық басқару процесінде тікелей емес, оқу-тәрбие барысында іске асырылатын болғандықтан мұғалім сабақ, тәрбиелік туралы өткізер алдында соған тікелей қатысты болатын педагогикалық жағдайдың негізгі элементтерін ескеруі және жан-жақты талдауы тиіс. Уақытынан кеш немесе шала-шарпы жүргізілген талдау мектеп директорының мақсатын белгілеп, міндеттерді айқындау кезеңде қателікке, шашыраңқылыққа, көбіне негізсіз шешім қабылдауға душар етеді. Педагогикалық немесе оқушылар ұжымында шынайы жағдайды білмеу педагогикалық процесте және өзара қарым-қатынастарда дұрыс жүйе қалыптастыруда қиындықтар туғызады.

### **Білімді бақылауға арналған сұрақтар:**

1. Педменеджмент ұғымына түсінік беріңіз, оның субъектілерін атаңыз.
2. Педменеджменттің құрылымдық компоненттеріне сипаттама беріңіз.
3. Педагогикалық менеджменттің негізгі ұғымдарына түсінік беріңіз.
4. Педагогикалық менеджменттің функцияларын сипаттаңыз, олардың өзара байланысын көрсетіңіз.

### **Тапсырма**

«Педагогикалық менеджменттің құрылымы» атты сызба құрыңыз, оның жүйекұраушы компоненттерінің өзара байланысын көрсетіп дәлелдеңіз.

### **Тақырып 3. Қазіргі менеджмент негізінде мектепті басқару әдістері**

1. Басқару әдістері ұғымына түсінік, оларды жіктеу
2. Басқару әдістерінің сипаттамасы

#### **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 таңдап қолдану:

- нақты жағдайға;
- қабылданатын шешімнің өзгешелігіне;
- басқару процесінің ерекшелігіне;
- жетекшілік стиліне;

- бағынышты адамдардың жеке мінездемелері мен дербес ерекшеліктеріне байланысты.

## 2. Басқару әдістерінің сипаттамасы

Еңбек ұжымын басқару үлкен ұйымдастырушылық және өкімдік қызметті жүзеге асыруды талап етеді, мұндай қызмет әкімшілік-ұйымдастыру әдістері арқылы жүргізіледі.

Әкімшілік-ұйымдастыру әдістері – бұл қызметкерлердің бағыныштылығына, билік жүргізуге, тәртіп сақтауға негізделген ұйымдық және биліктік ықпал құралдарының жүйесі. Әдістердің бұл тобы кез келген ұжымның өндірістік жұмысында орын алатын күнделікті мәселелерді шешуге бағытталады және іс-әрекет барысына шұғыл әсер ету формасы болып табылады.

Әкімшілік-ұйымдастыру әдістері мәні мен мағынасы:

- басқарылушы объектіге тікелей ықпал жасайды. Олар басқарылушы объектінің таяудағы міндеттерін, оларды орындау тәртібі мен мерзімін анықтайды, яғни жақын арадағы еңбек ресурстары мен шарттарын белгілейді;
- белгілі бір жағдайдың біржақты шешімін береді және басқарылушы тарапынан міндетті түрде орындалуға тиіс (орындаушыға іс-әрекет түрін таңдау мүмкіндігін бермейді);
- өкімдер мен нұсқаулардың міндетті сипатын білдіреді; оларды орындамау тәртіп бұзушылық ретінде қарастырылып, жазалау шараларын көздейді.

Әкімшілік басқару әдістері менеджердің бағыныштыларға қатысты белгілі бір нормативтік немесе әкімшілік акт құруы арқылы жүзеге асырылып, мынадай жағдайларға негізделеді:

- мемлекеттік және аймақтық заңдар жүйесіне;
- жоғары басқару органдарының нормативтік-директивті, яғни қолданылуы міндетті құжат жүйелеріне;
- жоспарлар, міндеттер, бағдарламалар жүйесіне;
- шұғыл басшылық жүйесіне.

Әкімшілік-ұйымдастыру әдістерінің құрылымына

- 1) ұйымдық ықпал әдістері
- 2) әміршілік ықпал әдістері кіреді.

1) Ұйымдық ықпал – тиімді, тұрақты ұйымдық қатынастар қалыптастыруға бағытталаған әкімшілік актілерін (құжаттарын) жасау.

Ұйымдық ықпал түрлеріне ұйымдық регламенттеу (реттеу), ұйымдық нормалау және ұйымдық-әдістемелік түсіндірме жатады.

*Ұйымдық регламенттеу* – қызметкерлерге белгілі бір тәртіпте іс-әрекет жасауды анықтаушы ықпал:

- ұйым Жарғысын жасау және қабылдау;
- кәсіпорын бөлімшелері туралы Ережелер әзірлеу;
- Лауазымдық міндеттемелер, Нұсқаулар дайындау.

*Ұйымдық нормалау* – қызметкерлерге өндіріс процестерін жүзеге асыруға қажетті нормалар мен нормативтерді жеткізу:

- техникалық нормативтер (құралдарды пайдалану нормалары);
- технологиялық нормативтер (өнім өндіру кезектілігін, тәртібін анықтаушы нормативтер);
- еңбек нормативтері (қызметкерлердің тарифтік разрядтарын, еңбекке ақы төлеу тәртібін, еңбек күнінің ұзақтығын анықтайтын нормативтер);
- ұйымдық нормативтер (жұмыс нәтижелерін салыстыру арқылы еңбектің сандық және сапалық өлшемдерін, жұмсалатын қаржы мөлшерін реттеуге мүмкіндік беретін нормативтер)
- экономикалық нормативтер (кірістер мен шығындар үйлесімділігін қамтамасыз етуге мүмкіндік беретін нормативтер)

*Ұйымдық-әдістемелік түсіндірме* – қызметкерлерге әдістемелік сипаттағы ережелер жиынтығы арқылы ықпал жасау:

- белгілі бір іс-әрекет түрін орындау туралы нұсқаулар әзірлеу;
- тиімді орындау жолдары туралы ұсыныстар жасау;
- міндеттеуші нақты жөн-жобалар дайындау (указание).

2) Әміршілік ықпал – бұл ұйымның ағымдық жұмысын реттейтін бұйрықтар, шешімдер, қаулылар, өкімдер даярлау және оларды орындаушыға жеткізу.

Әміршілік ықпал әдістеріне қойылатын талаптар:

- Мақсаттар мен міндеттер нақты, ал тапсырмалар дәйекті, түсінікті болуы керек;
- мазмұны орындаушыға қажетті ақпаратты толық қамти отырып, қысқа және ұғымды болуы тиіс;
- нұсқау нақты болып, орындаушының міндеттері мен жұмыс көлемін анық көрсетуі тиіс;
- өкім нақты орындаушыға бағытталуы тиіс;
- өкімнің орындалуы бақыланатындай формада болуы керек;
- орындаушыға іс-әрекеттің неғұрлым тиімді тәсілдерін ойластыруға мүмкіндік (уақыт) берілуі тиіс.

Экономикалық басқару әдістері – бұл ұжымға және оның жекелеген мүшелеріне нақты экономикалық механизмдер арқылы (еңбекақы мөлшері, сыйақы, баға белгілеу, несие беру, т.б.) әсер ету жүйесі.

Экономикалық басқару әдістері қандай да бір іс-шараның орындалуын бүкіл ұжым мен оның әрбір мүшесі үшін экономикалық тұрғыдан тиімділігін қамтамасыз ететін жағдайлармен қамтамасыз етуді көздейді. Негізгі экономикалық әдістерге шаруашылық есептесулер (жеңілдіктер, несиелеу, қаржыландыру) және экономикалық ынталандыру жатады (еңбекақы мөлшері, сыйақы).

Білім беру жүйесі әлеуметтік салаға жататын болғандықтан, мұндағы басқару, негізінен, тікелей адамдарға қатысты. Сондықтан ұйымдық басқару

барысында психологияны білудің және оның заңдылықтарын ескерудің маңызы ерекше. Білім менеджері қызметкерлер ұжымында орнаған қолайлы психологиялық ахуалдың мекеме жұмысы үшін зор мүмкіндіктер тудыратынын үнемі есте сақтауы қажет.

Әрбір ұжым - өзіндік ерекшеліктері бар және белгілі бір даму сатыларынан өтетін әлеуметтік организм.

Әлеуметтік-психологиялық басқару әдістері – қызметкерлердің саналылық деңгейін көтеру, ұжымды және жеке тұлғаны қалыптастыру, моральдық ынталандыру және өзара жарыс формаларын жетілдіру арқылы басқарылушы жүйеге әсер ету тәсілдері.

Әлеуметтік-психологиялық басқару әдістері еңбек ұжымында қалыптасатын нақты факторларды пайдалануға негізделіп, ұжымдағы әлеуметтік-психологиялық процестерді басқаруға бағытталады.

Әлеуметтік-психологиялық басқару әдістері әлеуметтік әсер ету және психологиялық әсер ету әдістері болып екіге бөлінеді.

Әлеуметтік әсер ету әдістеріне сендіру, тәрбиелеу, моральдық ынталандыру, әлеуметтік-тұрмыстық қажеттіліктерді қанағаттандыру, ұжымда қалыптасқан дәстүрлер, сондай-ақ сауалнама, интервью, бақылау, эксперимент, экспертиза сияқты эмпирикалық әдістер жатады.

Психологиялық әсер ету әдістеріне жетекшілік жасау стилі, жеке үлгі, позитивті қатынастар, ынталандыру, уақытша қызмет алмастыру жатады, сонымен қатар жеке қабылдау, әңгімелесу, психофизиологиялық зерттеу, бақылау сияқты тәсілдер де пайдаланылады.

Олардың міндеттері:

- ұжымды және оның әрбір мүшесін дербес тұлғалық ерекшеліктеріне және әлеуметтік-психологиялық жағдайларына сай іріктеу, қалыптастыру;
- басқаруды ұжымның, топтардың және тұлғалардың ерекшеліктерін ескере отырып жүзеге асыру;
- қызметкерлердің жұмысын әлеуметтік-психологиялық факторларға әсер ету арқылы ынталандыру;
- қоғамды, ұйымдық, ұжымдық қатынастарды дамыту.

Психологиялық ықпал әдістеріне жетекшілік жасау стилі, жеке үлгі, позитивті қатынастар, ынталандыру, уақытша қызмет алмастыру жатады, сонымен қатар жеке қабылдау, әңгімелесу, психофизиологиялық зерттеу, бақылау сияқты тәсілдер де пайдаланылады.

Әлеуметтік-психологиялық әдістерді қолдануда мынадай талаптар сақталуы тиіс:

- зерттеу мақсаты нақты және анық болуы керек;
- зерттеу жұмысының бағдарламасы жасалып, міндеттері мен болжамы көрсетілуі тиіс;
- зерттеудің субъектісі мен объектісі айқын белгіленуі тиіс;
- зерттеудің негізгі және қосымша әдістері алдын ала іріктелуі тиіс;
- зерттеушілер мен зерттелушілер арасында түсініктеме жұмыстарын жүргізу, т.б.

Соңғы жылдары мектепте психологиялық қызметтің қалыптасуымен жаңа басқару әдістері пайда бола бастады. Оқу-тәрбие ақпараттарымен жұмыс жүргізуші қызметкер оларды жинау, өңдеу, сақтау және пайдалану тәсілдерін жақсы білгені жөн. Мектеп басшысы, менеджер өз қызметінде бақылау, анкетті сауалнама жүргізу, тестілеу, нұсқау және әдістемелік материалдармен жұмыс жасау әдістерін белсенді қолдана білуі шарт. Мектеп әкімшілігінің күш-қуаты басқарудың мектепшілік ақпараттық технологиясын нақтылап, тәжірибеге ендіруге жұмсалуды тиіс. Бұл технологиялар басшыларға да, әр мұғалімге де таныс болуы міндетті.

#### **Білімді бақылауға арналған сұрақтар:**

1. Басқару әдістері ұғымына түсінік беріңіз.
2. Әкімшілік басқару әдістеріне сипаттама беріңіз.
3. Басқарудың әлеуметтік-психологиялық әдістерінің ерекшеліктерін атаңыз.
4. Басқарудың экономикалық әдістерін сипаттаңыз.

#### **Тақырып 4. Қазіргі менеджмент негізінде мектепті басқару принциптері**

1. Басқару принципі ұғымы, басқарудың негізгі және арнайы принциптері
2. Қазіргі менеджменттің бастапқы принциптері
3. Халықтық педагогика материалдарына негізделген принциптер

##### **1. Басқару принциптеріне түсінік, оларды жіктеу**

Басқару принципі дегеніміз – менеджмент субъектісінің басқару функцияларын жүзеге асыруда жетекшілікке алатын негізгі идеялары мен ережелері. Принциптердің сақталуы басқару заңдылықтарының орындалуын қамтамасыз етеді. Басқару принциптерін теориялық тұрғыдан айқындаған Ф.Тейлор, А.Файоль (20ғ.басы). Бұл ғалымдардың ұсынған принциптері: еңбек бөлінісі және мамандандыру, өкілеттіліктер, тәртіптілік, басқаруды орталықтандыру, іс-әрекеттер бірлігі, жеке мүдделердің ортаққа бағыныштылығы, еңбекке сыйақы төлеу, т.с.с.

Басқару теориясының өзгерістерге ұшырап, әлеуметтік менеджменттің қалыптасу барысында (80-90 ж.ж.) жаңа принциптер пайда болды. Олар басқару ісіндегі негізгі бағытты әкімшілік ықпалдардан адамаралық қатынастарға ауыстырып, әлеуметтік-психологиялық тәсілдердің маңызын арттырды.

Аталған принциптерді негізгі ала отырып, ғалымдар педагогикалық менеджмент теориясында бірқатар принциптерді ажыратып көрсетеді: мақсат нақтылығы (жоспарлау, ұйымдасу, бақылау істерінің негізі ретінде); басқаруды гуманизациялау және демократиялау; біртұтастық және жүйелілік; ғылыми негізділік, объективтілік; т.б.

Бұл принциптерді шартты түрде төрт үлкен топқа бөлуге болады:

##### *1) Негізгі принциптер:*

- жүйелілік – менеджменттің жүйекұрушы компоненттерінің құрылымдық (мақсат, коммуникация, мазмұндық-ұйымдастырушылық, талдау-жинақтау) және функционалдық (жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау) бірлігін қамтамасыз етуді көздейді;

- мақсат нақтылығы – түпкілікті мақсаттың анық белгіленуін қамтамасыз етіп, барлық басқару функцияларының негізі болып табылады; (оны сақтамау оқыту процесіне үлкен пед.ж.әлеум.зиян келтіреді; «100пайыздық үлгерім» лозунгтік мақсат пен нақты жағдай арасындағы қайшылық). Мақсат болжауда ескерілетін маңызды факторлар: тиімділік, шынайылық (ақиқатқа сәйкестік), әлеуметтік маңыздылық, перспективтілік. Принциптің аспектісі – басқару объектісінің нақты жағдайы туралы толық және объективті ақпараттың болуы;
- ізгіліктік н/е гуманизм принципі – адамның тұлғалық құндылығын, оның құқығы мен бостандығын, қадір-қасиетін құрметтеуді талап етеді (өзін-өзі жетілдіруге мүмкіндік беру);
- кешенділік – басқару функцияларының (жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау) толық орындалуын қамтамасыз етеді; (практикада жоспар жақсы жазылып, орындалуы ұйымдасытырылмайды н/е реттеу ж. бақылау жүзеге асырылмайды);
- өзін-өзі жүйелі жетілдіру принципі – менеджменттің жаңа технологиялары мен озат тәжірибелерін пайдалану арқылы басқару жүйесін үнемі жетілдіруді көздейді (қазіргі кезде аса маңызды).

## 2) Басқарудың арнайы принциптері:

- Басқаруды орталықтандыру мен өкілеттендіруді тиімді үйлестіру принципі – басқару шешімдерін қабылдауда өкілеттіліктерді дұрыс (тиімді) бөліп белгілеу;
- Бірыңғай басқару мен алқалық басқаруды дұрыс қолдана білу – түрлі деңгейдегі басшылардың пікірі негізінде ұжымдық шешім қабылдай білу;
- 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;
- Жоспарлылық принципі – ұйымның келешекте даму жоспарын құру, оған жету жолдарын, бағыттарын, міндеттерді жоспарлау қажеттігі;
- Құқықтар мен міндеттердің, жауапкершіліктің үйлесімділігі – ұйымдағы әрбір қызметкердің атқаратын нақты іс-әрекеттері белгіліп, өз міндеттерінің орындалуы үшін жауапты болуы тиіс;
- 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.

## 2. Қазіргі менеджменттің бастапқы принциптері

Білім мекемесін басқару туралы қалыптасқан дәстүрлі түсінік: басқару субъектісінің басқарылатын жүйені (объектіні) жана сапалы дәрежеге көшіру, жаңа жағдайға икемдеу үшін осы жүйеге әсер етуі; педагогикалық еңбекті ғылыми ұйымдастыру элементтерін енгізу, т.б. Қазіргі кезде «әсер ету» философиясы «өзара әсер ету», «әрекеттестік», «рефлексивті басқару» философиясымен ауысып

отыр. Менеджмент теориясы, ең алдымен, өзінің тұлғаға бағыттылығымен ерекшеленеді: менеджер қызметі шынайы құрметтеу, әріптестерге сенімділікпен қарау, оларды табысты еңбекке ынталандыру негізінде жүзеге асырылады.

Менеджмент үшін аса маңызды жағдайлар мыналар:

1. Ұйым – бұл ішкі және сыртқы орта факторларының бірлігінде қарастырылатын ашық жүйе.
2. Өнім мен қызметтің көлеміне емес, сапасына, тұтынушыларды қанағаттандыруға бағдарлану.
3. Басқаруға ситуациялық (жағдаяттық) көзқарас, сыртқы орта жағдайларына жылдам бейімделуді қамтамасыз ететін жедел және сәйкес әрекеттер басымдылығы.
4. Ұйым табыстылығының негізі көзі – қызметкерлердің білімі мен іскерліктері және оларды жүзеге асыруға мүмкіндік беретін еңбек жағдайлары.
5. Ұйымдық мәдениет пен жаңашылдықтың ролін арттыруға, қызметкерлерді ынталандыруға бағыттылған басқару жүйесі.

Осындай жағдайларға байланысты қазіргі менеджменттің мынадай жаңа принциптерін атап көрсетуге болады:

- сыртқы ортадағы өзгерістерді мезгілінде есепке алу; бұл – басқарудың икемділігін қамтамасыз етеді;
- бейімделушілік іскерлік қарым-қатынас - өнім тапсырушылармен, тұтынушылармен, орындаушылармен, тапсырыс берушілермен нәтижелі қарым-қатынас орната білу;
- ниеттілік - қызметкерлердің қабілеттерін ашуға ықпал жасайтын жағымды атмосфера қалыптастыру;
- коммуникативтілік - ұйымда жоғарыдан төмен және көлденеңінен таралып жатқан нәтижелі коммуникациялар;
- жылыжүзділік - менеджерлердің қызметкерлермен адамаралық қатынастыр теориясы негізінде жылыжүзділікпен (жұмсақтықпен) әрекеттесуі;
- ынталандару - адамдармен әрекеттесуде олардың жұмыстан қанағаттанушылық сезімін тудыратын әдістерді қолдану;
- жауапкершілік - тиімді басқару мен корпоративтік мәдениеттіліктің міндетті шарты ретінде әрбір қызметкердің жауапкершілігін қалыптастыру;
- патернализм - қызметкерлердің ауқаттылығын арттыруға және олардың еңбек өмірінің сапасын көтеруге әкелік қамқорлық жасау;
- перспективтілік - ұйымның келешектегі орны мен ролін анық түсіну; стратегиялық жоспарға сәйкес жұмыс жасау;
- өзін-өзі дамыту - жеке жұмыстың сапалылығын және тұлғаның өзін-өзі үнемі жетілдіруін қамтамасыз ету;
- келісімділік - менеджерлердің топтық жұмысқа тікелей қатысуы - өзара келісімділік пен біртұтастықтың негізгі шарты;
- табысқа (кіріске) үлестілік - әрбір қызметкердің жалпы нәтижелердегі (премия, дивиденд, бонус) үлесі – материалдық мүдделілік құралы;
- адалдық - қоғамдық мораль нормаларын сақтау, адамдарға адалдықпен және сеніммен қарау;



- әдептілік - іскерлік әдептілік пен ұйымның ішкі философиясын сақтау.

### **3. Халықтық педагогика материалына негізделген принциптер**

жауапкершілік принципі «өз жұмысыңды істе, бағынушы үшін оның жұмысын жасама»;

- ынтымақтастық принципі «орындалуы тиісті жұмысты, бірге атқарамыз»;
- жарысу принципі «басқадан да жақсы жаса»;
- кері байланыс принципі «өзің білсең, өзгені үйрет»;
- ұжымшылдық принципі «ұжым – үлкен күш»;
- сыпайылық принципі «жеңісіңе өзің масаттанба, сен үшін өзгелер мақтансын»;
- қиындықты жеңу принципі «жеңілген жерде, ренжіме»;
- өзіндік бағалау принципі «Өзіңді-өзің таны, артықшылықтар мен кемшіліктеріңді анықта»
- намысқойлық принципі «өз-өзіңді кемсітпе»;
- кеңпейілділік принципі «Өзіңді ғана ойлама»;
- жан-жақтылық принципі «Өз салаңда әмбебап (универсал) болуға тырыс»;
- Ізгіліктілік «көмекке мұқтаждарға қолқабыс ет»;
- Сабақтастық «Үлкенді құрметте»;
- Үйлесімділік «дені саудың-жаны сау»;
- Өзбетінділік «Барлығын өзің жасап үйрен»;
- Әсемділік «барлығын да әдемі етіп істе»
- Танымдылық «Қанша өмір сүрсең – сонша үйрен»;
- Табиғатты құрметтеу «Қоршаған орта өкілдерін құрметте»

#### **Білімді бақылауға арналған сұрақтар:**

1. Басқару принциптері ұғымына түсінік беріңіз.
2. Басқарудың негізгі принциптерін атаңыз, оларға түсінік беріңіз.
3. Басқарудың арнайы принциптеріне сипаттама беріңіз.
4. Басқарудың инновациялық принциптерін атаңыз, оларға түсінік беріңіз.

#### **Тақырып 5. Мектепті басқарудың негізгі функциялары**

1. Мектепшілік басқарудағы педагогикалық талдау
2. Мектеп басқаруға байланысты мақсат белгілеу және жоспарлау
3. Мектеп жұмысы жоспарының түрлері және оған қойылатын негізгі талаптар
4. Мектепті басқарудағы ұйымдастырушылық қызмет

#### **1. Мектепшілік басқарудағы педагогикалық талдау**

Тұтас педагогикалық процесті басқару функцияларының бірі педагогикалық талдау болып табылады. Педагогикалық талдау функциясын қазіргі ұғымда алғаш рет қолданып, мектепшілік басқару теориясына енгізген Ю. А. Конаржевский еді. Ғалымның пікірі бойынша, педагогикалық талдаудың мектепті басқару функциясы ретіндегі негізгі қызметі педагогикалық процестің даму тенденциялары мен жағдайын зерттеу, оның нәтижелерін объективті

бағалап, соның негізінде басқарылатын жүйелі жақсарту туралы ұсыныстар дайындау болмақ. Бұл функция – басқару циклының құрылымындағы ең күрделісі, өйткені, талдау зерттеу объектісін бөлшектеуді, оның әрқайсы-сының орны мен ролін бағалауды, жеке бөліктен тұтас объектіні тани алуды, жүйе құрушы факторлердің байланысын анықтауды қамтиды.

Педагогикалық талдау басқару циклы құрылымында ерекше орын алады: бір-бірімен байланысқан функциялардан тұратын кез-келген басқару циклы талдаудан басталып, талдаумен аяқталады. Басқару қызметінің жалпы тізбегінен педагогикалық талдауды алып тастау оның күйреуіне жол береді, өйткені жоспарластыру, ұйым-дастыру, бақылау, реттеу функцияларына өз кезегінде талдау жасалмаса ол логикалық қорытындыға жете алмайды.

Педагогикалық талдау педагогикалық басқару процесінде тікелей емес, оқу-тәрбие барысында іске асырылатын болғанықтан мұғалім сабақ, тәрбиелік туралы өткізер алдында соған тікелей қатысты болатын педагогикалық жағдайдың негізгі элементтерін ескеруі және жан-жақты талдауы тиіс. Уақытынан кеш немесе шала-шаппы жүргізілген талдау мектеп директорының мақсатын белгілеп, міндеттерді айқындау кезеңде қателікке, шашыраңқылыққа, көбіне негізсіз шешім қабылдауға душар етеді. Педагогикалық немесе оқушылар ұжымында шынайы жағдайды білмеу педагогикалық процесте және өзара қарым-қатынастарда дұрыс жүйе қалыптастыруда қиындықтар тұғызады.

*Педагогикалық талдаудың түрлері мен мазмұны*

Мектепшілік басқарудың теориясы мен практикасында Ю. А. Конаржевский, Т. И. Шамова және т.б.) педагогикалық талдаудың негізгі түрлері анықталған. Талдаудың субъектісіне (не талданады) қарай оның көп-теген түрлері кездеседі. Солардың арасынан параметрлік, тақырыптық және қорытынды талдау деп аталатын үш түрді бөліп атауға болады.

Параметрлік талдау оқу процесінің барысы мен нәтижесі туралы күнделікті мәлімет жинап, ондағы кемшіліктердің себебін анықтауға бағытталды. Параметрлік талдау барысында тұтас педагогикалық процестің барысына өзгерістер мен түзетулер енгізіледі. Параметрлік талдаудың мазмұны ағымдағы сабақ үлгерімі, сыныптағы, мектептегі бір күндік, бір апталық тәртіп, сабаққа, сыныптан тыс шараларға қатысу, мектептің санитарлық жағдайы, сабақ кестесінің сақталуы және т.б. сияқты мәселелерді қамтиды. Соның ішіндегі мектеп директоры мен оның орынбасарларының негізгі жұмысы сабаққа және сыныптан тыс шараларға қатысуы. Параметрлік талдау нәтижелерін тіркеп, жүйелеп, қорыту тақырыптың педагогикалық талдауға негіз қалайды. Осы тұрғыдан алғанда параметрлік талдау – фактілерді атап көрсету емес, оларды салыстыру, жинақтау, оның қалыптасу себебін анықтап, соңғы салдарын болжау. Осындай талдау нәтижелері және соның негізінде қабылданған шешім шұғыл түрде іске асыруды қажет етеді.

Тақырыптық талдау педагогикалық процестің барысында барынша тұрақты ағымдар мен нәтижелерді зерттеуге бағытталады. Тақырыптық талдау мазмұны мынадай кешенді мәселелерді қамтиды: оқытудың озық әдістерін үйлестіру, оқушылардың білім жүйесін қалыптастыру; мұғалімдердің, сынып

жетекшілерінің адамгершілік, эстетикалық, дене, ақыл-ой тәрбиесінің жүйесі; мұғалімнің педагогикалық мәдениетінің деңгейін көтеру; мектепте инновациялық орта қалыптастырудағы педұжымның рөлі және т.б.

Параметрлік талдау негізіне сүйене отырып, тақырыптық талдау барысында мектеп басшылары қорытынды талдаудың мазмұны мен технологиясын негіздейді.

Қорытынды талдау уақыт, кеңістік және мазмұн жағынан да барынша кең көлемді қамтиды. Ол оқу тоқсаны, жарты жылдық, оқу жылының қорытындысымен өткізіліп, қол жеткен нәтижелер, олардың алғышарттарын оқып-үйренуге бағытталады. Қорытынды талдау басқару циклының барлық функцияларын қамтиды. Қорытынды талдау үшін мәліметтер параметрін, тақырыптық талдау тоқсандық, жарты жылдық бақылау жұмыстары, мұғалімдер, сынып жетекшілері, қоғамдық ұйымдар ұсынған ресми есеп, анықтамалардан құралады.

#### *Педагогикалық талдаудың негізгі объектілері*

Өз бойына балаларды оқыту мен тәрбиелеудің барлық мақсаты, міндеті, мазмұны, түрлері мен тәсілдерін жинақтаған педагогикалық талдаудың негізгі объектісі ең алдымен сабақ, сыныптан тыс шаралар және мектептің оқу жылының қорытындысы. Педагогикалық талдаудың барлық объектісін біріктіруші - ортақ әдістемелік жүйе болып табылады.

Мектепті басқарудың қызметі ретінде педагогикалық талдаудың жүйелік ыңғайының әдістемесі мен қисыны мынадай әрекеттердің сабақтастығынан аңғарылады:

- сабақты, тәрбиелік шараларды немесе оқу жылына барынша жалпы жүйелік бөлігі ретінде қарастыру, яғни олардың рөлін сабақтар, тәрбиелік шаралар жүйесіндегі және осы оқу жылын өтпек, болашақ оқу жылдарымен салыстырғанда алатын орнымен айқындау;
- педагогикалық ұжым, оның педагогикалық мәдениет деңгейі, мектептегі моральдік-психологиялық ахуал және т.б.) тиімділігін айқындайтын жиынтық факторларды табу;
- оқу жылында жоспарластырған жұмыстардың негізгі бағыттарының мазмұны мен түрін, әдебиеттің мақсаттылығы мен негізділігін айқындау;
- оқу жылы бойындағы жұмыстың, сабақ, тәрбиелік шаралар нәтижесін талдау;
- оларды ұйымдастырудағы кемшіліктер мен жетістіктердің негізгі себептерін айқындау;
- жаңа оқу жылында жүргізілетін кешенді жұмыстарды жақсартуға ұсыныстар мен қорытындылар жасау.

Мектеп басшыларының үнемі назарында болатын нысан - сабаққа қатысу және оған педагогикалық талдау жасау. Қатысқан сабақтың соңы оған жасалған талдаудың сапасына тікелей әсер етеді.

Мектеп басшыларының басқару қызметінде сабаққа талдау жасаудың кеңейтілген, қысқа және кезендік түрлері кеңінен қолданылады.

Сабаққа кеңейтілген педагогикалық талдау жасау сабаққа қойылатын тәрбиелік, дидактикалық, психологиялық, санитарлық-гигиеналық

талаптардың барлығына тоқталуды қажет етеді. Талдаудың бұл түрі жұмысты жаңа бастаған мұғалімдерге, белгілі бір қиындыққа тап болған мұғалімдерге немесе іс-тәжірибесі арнайы зерттелетін мұғалімдердің сабағына баға беруде қолданылады.

Сабаққа қысқа талдау жасау директор, оқу ісінің меңгерушісі немесе әдіскер тарапынан ұсыныс не ескертпені барынша объективті етіп беруді талап етеді. Сабаққа қысқа талдау жасау - атүсті талдау, немесе сабаққа көз алдау үшін қатысу емес, талдаудың бұл түрі мұғалім тұлғасын жақсы білу, жоғары әдістеменің және басқару мәдениетін талап етеді.

Кезеңдік талдау сабақтың белгілі бір кезеңін, мысалы оқушылардың таным белсенділігін артыруда көрнекілік қолдану, немесе мұғалімнің үй тапсырмасын тексеру жұмысы, немесе сабақ барысында оқушылармен топтық жұмыс жасау ерекшелігін қамтиды.

Мектеп басшысының талдамалық қызметінде тәрбиелік шараларға педагогикалық талдау жасау маңызды орын алады. Бұрын атап өтілгенді, тәрбиелік шаруалар іске асу процесінде балалар қатысатын ұйымдық, пәндік, шығармашылық әрекеттер сияқты бір-бірімен өзара байланысты бірнеше кезеңдерден тұрады.

Тәрбиелік шараларға педагогикалық талдау жасаудың қисыны оның кезеңдерінің бірізділікпен іске асуынан көрінеді. Кезеңдердің бірізділігі былай іске асады: тәрбиелік шараның мақсаты мен міндеттерін, іске асыру түрін бірлесіп дайындау; бірігіп жоспарластыру; оқушылардың дайындыққа тартылуы және мұғалімдердің педагогикалық басшылығының ерекшеліктері; тәрбие ісін тікелей жүргізу; бірлесіп қорыту және талдау жасау.

Мектептің және оның басшыларының жұмыс тәжірибесін зерттеу тәрбие ісіне педагогикалық талдау жасаудың барысында мынадай мүмкін мәнді нұсқа ұсынуға болады:

- тәрбие ісін мақсатына қарай талдау;
- тәрбие ісінің тақырыбына, осы іске асырудың түріне талдау, аталған шараның сынып, мектептік тәрбие жүйесіндегі орнын анықтау;
- тәрбиелік істің өтетін орнын бағалау, аудиторияны безендіру, пайдаланылатын құралдардың сапасы мен күтімі;
- тәрбиелік істің әрбір кезеңіне талдау (кезекшінің тәрбиені міндетті іске асыруы, кезек міндеттерінің мазмұнға сай келуі қолданылған әдістердің тиімділігі, кезең нәтижесінде талдау);
- тәрбиелік шараның оқушы тұлғасына дербес ықылас, оның балалар ұжымын қалыптастыру, өзін-өзі басқаруын дамытуына талдау;
- мұғалім, сынып жетекшісінің қызметіне, педагогикалық шеберлігіне тәрбиешінің тәрбие процесін басқарудағы біліктілігі мен кәсіпқойлығына, беделі, педагогикалық әзірлігіне баға беру;
- тәрбие ісінің жүргізудегі кемшіліктер, оның себептері;
- сынып жетекшісіне, мұғалім мен тәрбиешіге тәрбие процесін жетілдіруіне ұсыныс, ақыл-кеңес беру.

Мектептің оқу жылында атқарған жұмыстарының қорытынды талдауының негізгі мазмұнын мынадай басты бағыттар құрайды:

1. Оқыту сапасы – мұғалімдердің қажеттік дайындығының дамыта оқыту талаптарына сай болуы.
2. Білім беру бағдарламалары мен стандарттардың орындалуы; оқытудың белсенді түрлері мен әдістерін қолдану; сабақтың тәрбиелік мүмкіндігін іске асыру; тұлғалық ерекшеліктер мен дербестік нышандарды дамыту; оқушылардың білім, дағды, іскерлігін бағалаудың шараларын сақтау.
3. Оқушылардың білім, іскерлік дағдысының сапасы – көлемі, тереңдігі, жүйелілігі, түсініктілігі, танымдылығы; оқушылардың жалпы білім берудің барлық сатысындағы білім сапасы; оқушылар біліміндегі типтік олқылықтар мен олардың себептері; оқушылардың компьютерлік білімі және т.б.
4. Оқушылардың тәрбиелік деңгейі; мектептегі әдістемелік жұмыстың жағдайы мен сапасы.
5. Ата-аналармен және қоғамдық ұйымдармен тиімділігі.
6. Оқушылар денсаулығы жайлы санитарлық-гигиеналық мәдениеті.
7. Мектеп кеңесінің, педагогикалық кеңес қызметінің нәтижелілігі; он бір жылдық оқу және тәрбие циклындағы мектеп жұмысы; мектептің есепті баяндамасы.

Кешенді талдау – оқу және тәрбие жұмысының барысы мен нәтижелерін ғана зерттеу емес, бұл оқу-тәрбие процесінің келешекте даму мүмкіндіктерін және оған әсер ететін сыртқы байланыстарды да қарастыру. Кешенді талдаудың нәтижелері және жасалған қорытындылар ұйым дамуының көкейтесті мәселелерін анықтаудың бастапқы ғылыми негізін құрайды. болып табылады.

Талдау бөліктері:

- 1) Ұйымды белгілі бір құндылық ретінде қарастыру;
- 2) Ұйымның бүгінгі және келешектегі күн талаптарына сәйкес келмейтін тұстарын анықтау (яғни білім беру мекемесінің бәсекеге қабілетілік деңгейі).

Талдау сызбасы: 1. Нақты жағдайлар (кадрлық, ғылыми-әдістемелік, материалдық-техникалық, қаржылық, мотивациялық, нормативтік-құқықтық қамтылу шарттары).

2. Оқу-тәрбие процесі.

3. Нәтижелер мен қорытындылар.

Талдау кезеңдері:

*1-кезең.* Әлеуметтік тапсырыстың ішкі және сыртқы қайнар көздерін талдау және соған байланысты келешекте өзгеруі мүмкін талаптарды болжамдау негізінде нақты педагогикалық ұғымдарды сипаттау арқылы күтілетін жалпы нәтижені қалыптастыру.

*2-кезең.* Осы ұғымдар негізінде мектеп жұмысының нәтижелерін бағалау (есептер, «тәрбиелілік», «даму», «оқушының денсаулығы», ҰБТ және МАБ нәтижелері, бітірушінің бәсеке қабілеттілігі, әлеуметтену, т.б.).

*3-кезең.* Оқу-тәрбие процесін талдау.

4-кезең. Оқу-тәрбие процесіндегі кемшіліктерге себеп болған жағдайларды анықтау.

5-кезең. Маңыздылығы бойынша реттелген мәселелерді олардың себептерімен қоса сипаттау.

### **Педагогикалық талдау жүйесі мынадай мақсаттарды көздейді:**

1. Мұғалімнің жұмыс жүйесін зерттеу.
2. Оқыту қызметіндегі позитивті тенденцияларды дамыту.
3. Кемшіліктерді біртіндеп жою.
4. Озат педагогикалық тәжірибені анықтау және жалпылау.
5. Талдау негізінде мұғалімдерге нақты әдістемелік және өзге қажетті көмек көрсету.
6. Оқу-тәрбие процесін жетілдіру және оңтайландыру мақсатында жеке, топтық, ұжымдық әдістемелік жұмыс түрлерінің мазмұны мен бағыттарын анықтау.
7. Оқушылардың нақты мүмкіндіктерін және таяу даму зоналарын оқып зерттеу.

Мектеп туралы ақпараттық анықтаманы талдау:

1. Оқушылар саны.
2. Ауысымдар саны және олардағы сыныптар.
3. Білім алу сатылары бойынша сыныптар саны.
4. Мұғалімдер саны (жалпы саны және білімі, санаты, атағы, еңбек өтілі, жынысы, т.б. сипаттамалары бойынша жіктелген саны).
5. Мұғалімдердің орташа жасы.
6. Мектептің жұмыс тәртібі (бес күндік, ұзартылған, т.б.).
7. Сыныптар бойынша сабақтардың ұзақтығы.
8. Материалдық-техникалық базаның жағдайы (спорт залдары, стадион, акт зал, асхана, оқу кабинеттерінің саны және жабдықталуы, кітапхана қоры, медициналық көмек кабинеттері, т.б.).
9. Сабақтан тыс тәрбие жұмысының сипаттамасы (мектеп базасындағы үйірмелер, клубтар, секциялар, т.б.).
10. Мектеп тарихы, қалыптасқан дәстүрлер туралы қысқаша ақпарат.
11. Оқушылар контингентінің сипаттамасы (жынысы, отбасының әлеуметтік құрамы, ұлты, денсаулық жағдайы, оқудағы табыстары және т.б. маңызды параметрлер бойынша).
12. Социум сипаттамасы (мектептің орналасқан жері, оның маңайындағы мәдени-ағартушылық, спорттық, т.б. мекемелер, сауда орындары және т.б.)
13. Ғылыми орталықтармен, жоғары оқу орындарымен, біліктілікті арттыру институттарымен шығармашылық байланыс сипаты.
14. Соңғы оқу жылындағы оқу-тәрбие процесі нәтижелерінің қысқаша қорытындысы.

15. Мектептің аса мәнді жетістіктерінің, неғұрлым «әлді» жақтарының сипаттамасы (менеджментте бұл – ұйымның бәсекедегі басымдылықтары деп аталады).

16. Мектептің басқару жүйесінің сипаттамасы (ұйымдық механизм) және т.б.

Сонымен, педагогикалық талдау - білім менеджерінің оқу-тәрбие процесінің нақты жағдайын зерттеуге, оның нәтижесін объективті бағалауға және даму тенденциясын анықтауға бағытталған қызметі (функциясы). Талдаудың объективтілігі, тереңдігі, перспективлігі жаңа оқу жылының жоспарын жасауға дайындық қызметін атқарады, сондай-ақ оның негізінде оқу-тәрбие жүйесін жоғары сапалы жағдайға жеткізу жөнінде нұсқаулар әзірленеді.

Басқа функцияларға (мысалы, жоспарластыру немесе ұйымдастыру) қарағанда сырттай тиімділігі төмен болып көрінетін педагогикалық талдау жасырын, көлеңкелі сипат алады, сондықтан ол тұлғадан жинақтау, салыстыру, жүйелеу арқылы педагогикалық факторлер мен құбылыстарды талдау үшін ақыл-ойды барынша ширатуды талап етеді.

## **2. Мектеп басқаруға байланысты мақсат белгілеу және жоспарлау**

Кез келген педагогикалық процесті басқару мақсат қою мен жоспарлаудан тұрады. Педагогикалық жүйенің үнемі қозғалыста, үнемі даму үстінде болуы оқу-тәрбие жұмысында мақсат қою мен жоспарлауды жетілдіріп отыруды қажет етеді. Әрине, тәрбиеленушілердің бойында белгілі бір қасиеттің қалыптасуын дәл белгілеу, жоспарлау мүмкін емес. Ал жоспарлау жеке тұлғаның барынша және жан жақты дамуына қолайлы объективті жағдай туғызуы тиіс. Сондықтан педагогтардың алдында тұрған мақсаттар мен міндеттер қоғамның алдындағы жалпы міндеттер мен мақсаттардың көрінісі болып табылады. Мақсат жоспардың өзегі болғандықтан ол педагогтің де, оқушының да әрекетін қамтуы керек.

Басқару қызметінің мақсаты – жұмыс түрлері мен тәсілдерін, оның жалпы бағыттарын айқындайтын бастау. Педагогикалық жүйеде мақсат қоюдың ерекшелігі бұл жерде қоғамның объективті талаптарын білу жеткіліксіз. Бір жерде басқару әрекетінің жалпы мақсаттарын оқушылардың жас ерекшелігі мен дербес-психологиялық ерекшеліктерін ескеріп белгілеу орынды. Жалпы мақсатты жан-жақты тармақталған «ағашқа» теңейтін болсақ «басты» мақсат оның діңі болып шығады. Сондықтан оның педагогикалық процестің басты мақсаты жекелеген мақсаттардың іске асуы есебінен нәтиже беретінін ұмытпау қажет.

Сапалы түрде мақсат белгілегенде директормен бірге мұғалімдер, оқушылардың да осы жұмысқа тартылуы, олардың әрқайсысының педагогикалық процесте белгілі бір құқық, міндет, жауапкершілік арқалауына жағдай жасайды.

Мақсат қоюды осылай түсіну кешенді мақсатты бағдарламаны іске асыратын жоспарластыруға мүмкіндік береді. Кешенді мақсатты бағдарлама мектеп жұмысы жоспарының қысқартылған моделі емес, ол мектептің жалпы

жоспарынан бөліп алынған барынша маңызды 3-4 мәселені нақтылана түскен бөлігі.

Бұндай мақсатты бағдарламаның мазмұнын айқындайтын қысқаша түсініктемесі болады; оның жалпы мектептік жоспардағы орны; басты мақсаты, міндеттер жүйесі; мақсатқа жету көрсеткіштері; орындалу мерзімі; міндетті орындауды басқарудың мәліметпен қамтамасыз етілуі; бағдарламаның орындалуын бақылау; қорытынды талдау; бағдарламаны орындауға енгізілген түзету.

Жоспарлау ұйымдағы негізгі қызмет түрлері мен іс-шараларды, олардың орындаушылары мен мерзімдерін анықтауды көздейді. Ол педагогикалық ұжым мен оның басшыларының идеалды қызмет моделі болып табылып, педагогикалық процесс субъектілерінің (мектеп әкімшілігі, мұғалімдер, оқушылар) іс-әрекет бірлігін қамтамасыз етеді.

Жоспарлаудың міндеттері:

- мемлекеттік органдардың өскелең ұрпақты тәрбиелеу және оқыту мәселелері жөніндегі шешімдерінің орындалуын қамтамасыз ету;
- педагогикалық ұжым қызметіндегі маңызды мәселелерді айқындау;
- нақты іс-шараларды, олардың орындаушылары мен мерзімдерін белгілеу;
- ұйым қызметіне ғылыми негізделген тәртіп енгізу арқылы оны реттеу;
- ұжым мүшелерін жауапкершілікке тәрбиелеу.

Мектептегі басқаруды жоспарластыру зерттейтін құбылысқа жасалған педагогикалық талдаудың негізінде іске асатын мақсатты бағдарлама деп білеміз. Бұл жерде жоспар түрінде қабылданған шешім ұзақ перспективаға арналуы, шұғыл, адамдағы істерді шешуге бағытталуы мүмкін. Осыған байланысты мектеп жұмысының жоспарын перспективалық, жылдық, ағымдағы деп бөліп қарастырамыз.

### **3. Мектеп жұмысы жоспарының түрлері және оған қойылатын негізгі талаптар**

Мектеп жұмысының жоспарын дайындау оның орындалуының шынайылығын, нақтылығын, үздіксіздігін қамтамасыз ететін бірқатар талаптарды сақтауды қажет етеді. Ол ең алдымен мақсатты бағытының талабын сақтауға байланысты. *Мақсатты бағыттылық* дегеніміз белгілі бір мақсатты қондырғы деп бағалауымыз керек. Оның мәні педагог және оқушылар ұжымы жұмысының негізгі бағыттарын дамытып және тереңдетіп, мектеп жұмысының барлығы тәжірибесін есепке алу деген сөз. Бұл мұғалім, сынып жетекшісі, қоғамдық ұйымдар әрекетіне және мақсаттар қою болып табылады.

Жоспарластыруға қойылатын перспективалық талап біріншіден мақсаттың жақындығы, түсініктілігі, қолайлылығы сияқты сезімдік сипатын білдірсе, екіншіден стратегия ретінде мақсаттың ұзақ мерзімділігін, сонымен бірге іске асыруға болатын шынайылығын танытады. Ал, жоспарластыруға қойылатын комплекстілік талап жоспарды түзу барысында әртүрлі құралдар, әдіс, тәсілдер мен әрекет түрлерін біртұтас байланыста қарастыруды қажет етеді. Ендігі бір талап түрі объективтілік. Ол мектеп қызметінің объективті жағдайын,



орналасқан жерін, қоршаған табиғи, әлеуметтік ортасын, педагог және оқушылар ұжымының мүмкіндіктерін ескеруді қажет етеді.

Жоспарлауға қойылатын талаптар:

- іс-әрекет құрамының толықтығы (мақсаттарға қол жеткізуге қажетті барлық іс-шаралардың мазмұнын толық көрсету);
- біртұтастық, реттілік (іс-шаралар арасындағы байланыстар мазмұны және мерзімі жағынан өзара келісімде болуы тиіс);
- ресурстық тепе-теңдіктің сақталуы (іс-шараны орындауға қажетті материалдық, қаржылық, техникалық, әдістемелік, т.б. мүмкіндіктердің болуы);
- бақылау мүмкіндігінің болуы (орындалу барысы туралы аралық есеп беру).

Сонымен қатар, мекеме жұмысын жоспарлау барысында мынадай принциптер сақталуы тиіс:

- ғылымилық – жоспарлау барысында қоғамның әлеуметтік және экономикалық даму заңдылықтары, оқыту мен тәрбиелеудің педагогикалық-психологиялық заңдылықтары, мектеп жұмысының ерекшеліктері мен даму тенденциясы ескерілуі тиіс;
- тиімділік – жоспарланған іс-шаралардың педагогикалық тұрғыдан тиімділігі, орындалу мүмкіндігі, мақсатқа бағыттылығы, нақтылығы;
- кешенділік – тұтас педагогикалық процестің барлық компоненттерінің (тәрбиелеу, оқыту, дамыту) қамтылуы.

Мектеп жұмысының практикасында **жоспардың негізгі үш түрі** кең қолданылады: **перспективалық, жылдық және ағымдық**.

Перспективалық жоспар мектепті соңғы жылдардағы жұмыстарына терең талдау жасау негізінде бес жылға жасалады.

*Оның құрылымы мына сипатта болуы мүмкін:*

1. Жоспарластырған мерзімдегі мектептік міндеттері.
2. Оқушылар контингентінің жылдар бойынша дамуы, сыныптардың арту мүмкіндігінің перспективасы.
3. Оқу-тәрбие процесін жаңалаудың, педагогикалық инновация еңгізудің перспективасы.
4. Мектептің педагог кадрларға деген сұранымы.
5. Педагог кадрлардың біліктілігін арттыру (МБЖИ, курстар, семинарлар, тренингтер және т.б.)
6. Мектептің материалдық-техникалық базасы мен оқу-әдістемелік жарактандырылуын дамыту (құрылыс жұмыстары, ЭЕТ және компьютер жабдықтары, кітап қорын толықтыру, кабинет безендіру).
7. Оқушылар мен мұғалімдерді әлеуметтік қорғау, олардың тұрмысын, еңбек және демалыс жағдайын жақсарту.

Педагогикалық ұжымның және мектеп әкімшілігінің барлық жұмыс бағыттарын қамтитын негізгі жоспарлау түрі – жылдық жұмыс жоспары.

Ұйымның жылдық жұмыс жоспарын жасауда білім менеджері мынадай мәселелерді ескеруі тиіс:

- Ұйым мақсатына қол жеткізу үшін не істеу керек?
- Оны қашан және қандай мерзімде істеу керек?

- Орындаушы кім?
- Қандай ресурстар бар?
- Іс-шараларды орындау тәсілдері қандай?
- Орындаушы кімдермен қатынаста болуы керек?
- Іс-шараға қатысты әрекеттерді кім басқарады?
- Орындау барысы мен нәтижесін кім бақылауды?
- Міндеттердің орындалу өлшемдері қандай?

Мектептің жұмыс жоспарын дайындау ағымдағы оқу жылында басталады да бірнеше кезеңді қамтиды. Бірінші кезеңде (бірінші оқу тоқсаны) мектеп директоры, оның орынбасарлары дамыту мен білім беру, соның ішінде жоспарластыруға да қатысты теория-лық және әдістемелік, нормативтік және нұсқау сипатындағы құжаттармен танысады. Екінші кезеңде (екінші оқу тоқсаны) директордың басшылығымен жоспар, жобасы-ның құрылымын жасау, қажетті мағлұмат көздерін тауып, мәлімет жинақтайтын бастамашыл топ құрылады. Үшінші кезеңде (үшінші оқу тоқсаны) жинақталған мәліметтер талданады, комиссия мүшелерінің есептері талданады, қалыптасқан қиындылықтардың себебі айқындалып, оларды жоюдың жолдары қарастырылады. Төртінші кезеңде (төртінші тоқсанның соңы) жоспар жобасы дайындалып, талқыға салынады. Жоба оқу жылының алғашқы педкеңесінде мектептің жұмыс жоспары бекітіледі.

#### *Мектептің жылдық жұмыс жоспарының үлгі мазмұны*

Мектептердің жылдық жоспарларының түрлі нұсқаларын жинақтай келіп, жоғарыда жоспарластыруға қойылған талаптарды ескеріп, жылдық жоспардың мынадай үлгі жоспарын көрсетуге болады:

1. Мектеп жұмысының өткен оқу жылының қысқаша қорытынды талдауы және жаңа оқу жылының міндеттері.

2. Мектеп ұжымының жалпы білім қорының жұмысын атқаруы.

Жұмыс жоспарының бұл бөлігінде мектеп мөлтек ауданы анықталады, нақты мектептанту мүмкіндігі ескеріледі. Мектеп оқушылардың жалпы орта білім алуына бағытталған шараларды жоспарластырады. ҚР "Білім туралы" заңның баптарының орындалуын басшылыққа алады, ата-анасы жоқ, қамқорлыққа зәру балаларға материалдық көмек ұйымдастырады. Бұл жоспар бойынша баланың құқын қорғау, оларды үйде оқыту, тәрбиесі қиын оқушыларға көмек көрсету мәселелері де қамтылады. Педұжым мен ата-аналардың жұмыс жоспарында балалардың дербес-шығармашылық дамуына жағдай жасау да қарастырылуы тиіс.

3. Педагогикалық ұжымның оқу-тәрбие процесінің сапасын көтеру қызметі

Оқушы мен мұғалім қызметінің барлық саласын қамтитын болғандықтан жоспардың бұл бөлімінің көлемі барынша мол болады. Бұл, әсіресе, білімнің, дағдының іскерліктің сапасын қамтамасыз ету, ол үшін оқу процесін ұйымдастырудың жаңа түрлерін қолдану, оқытуды дербестендіру және жіктеу болып табылады. Сыныптан тыс және сабақтан тыс жұмыстарды ұйымдастыру, оқушы тұлғасының мәдени базасын қалыптастырудағы мектеп қызметінің алуан түрлілігі оқушылардың өзін-өзі басқаруын дамыту, балалардың қоғамдық

ұйымдарын қолдаудың «Бала құқықтары туралы» БҰҰ Конвенциясына сәйкестігі.

4. Мектептің, отбасының, қоғамдық ұйымдар мен еңбек ұжымының оқушылар тәрбиесіндегі бірлескен жұмыстары. Мектептің ата-аналардың педагогикалық білімін көтерудегі жұмыстары. Бұл жұмыстың мазмұны отбасы мен қоғамдық орталық бірлескен әрекетіндегі мектептің ұйымдастырушы орталық ретіндегі рөлін нығайтуға бағытталады. Ол мазмұнға ата-аналар ұжымы мен мектеп кеңесінің жұмысы, педагогикалық лекторийлер, жалпы мектептік педагогикалық конференция, педагогикалық университет сабақтары, ата-аналар үшін ашық есік күндері енеді. Ата-аналарды үйірме, секция, студия және т.б. қоғамдық жұмыстарды жетекшісі ретінде оқушылардың тәрбие жұмыстарына тарту, сол сияқты ата-аналармен дербес жұмыс жүргізу де осы бағыттың мазмұнын құрайды.

5. Педагог кадрлармен жұмыс. Педагог кадрларды аттестациялау, олардың кәсіптік дайындығының деңгейіне баға беруде информатика мен ЭТ құралдарын пайдалану, мектеп ұжымының жалпы мектептік ғылыми-әдістемелік мәселелермен - семинар, конференция, педоку, әдістемелік кеңес отырыстары, педагогикалық кеңес өткізу. Озық педагогикалық тәжірибе мектебінің жұмысын жолға қою. Пән мұғалімдері мен сынып жетекшілерінің әдістемелік бірлестіктері қызметінің мазмұнын айқындау. Педагогикалық тәжірибені зерттеу, жинақтау және таратуға басшылық жасау. Мектепте инновациялық орта қалыптастыру, педагогикалық инновацияны бағалау және енгізу.

6. Мектепшілік бақылау жүйесі. Бұл тарауда бақылауға байланысты арнайы іс-әрекет бағдарламасы қарастырылады.

7. Мектептің оқу-материалдық базасын нығайту мектептің материалдық құндылықтары, оқытудың техникалық құралдары, оқу құралдарын түгендеп отыру жыл бойына жоспарластырылады. Оқу кабинеттерін безендіру және қайта жабдықтау. Ұзартылған күн тобы мен 6 жасар балалармен жүргізілетін сабақ жұмыстарын жетілдіру. Спорт, туризм, техникалық шығармашылықпен айналысудың материалдық-техникалық базасын нығайту. Мектеп кітапханасының қорын толықтыру. Мектепті ағымдағы және күрделі жөндеуден өткізудің бағдарламасы.

8. Ұйымдық-педагогикалық іс-шаралар. Жоспардың бұл бөлімінде мектеп кеңесі отырысының, педагогикалық кеңестің, өндірістік жиынның тақырыптары жазылады. Мектеп басшылары арасында міндет бөлісіледі, мектептің біртұтас жұмыс тәртібі, кезекшілік кестесі анықталады, оқу жүктемесі, сынып жетекшілігі, кабинет меңгерушілігі және т.б. бөлініп беріледі.

Ағымдағы жоспар жалпы мектептік жоспарды нақтылау үшін оқу тоқсанында жасалады. Оларға сабақ кестесі, мектепшілік бақылау жұмысының жоспары, күнтізбелік-тақырыптық жоспарлар, орындалу мерзімі бір айдан артық іс-шаралардың жоспары (ҰБТ-ға, МАБ-қа дайындық, т.б.); сабақ жоспарлары жатады.

Осылайша жоспарлардың негізгі түрлері педагог, оқушы және ата-аналар ұжымдарының әрекетін үйлестіруге мүмкіндік береді. Бұл жоспарлар мұғалімдер мен сынып жетекшілерінің жұмысы үшін стратегиялық жоспар болып табылады. Біртұтас басқару циклында жоспарластыру қызметін іске асыру мектеп қызметінің тиімділігін арттырады.

#### **4. Мектепті басқарудағы ұйымдастырушылық қызмет**

Мектептердің тәжірибесі көрсеткендей, кейде мектеп басқарудың функциясы ретінде жоспарлауды жоғары қояды да басшының барлық күш-жігері жақсы жоспар жасауға жұмылдырылады, ал ол жоспар ұйымдастырушылық жұмыспен қамтамасыз етілмейді. Сол себепті жоспар негізінде қабылданған шешімдерді іске асыруда оған қажетті жүйені іске қосу, оның түрлі компоненттерінің өзара тиімді әрекеттесуін қамтамасыз ету үшін ұйымдастыру кезеңі қажет.

*Ұйымдастыру* – қабылданған шешімді орындаудың жөн-жосығын белгілеу, жоспарда көрсетілген жұмыс түрлерін жүзеге асыруға байланысты әрбір қызметкердің міндеттерін анықтау, қолда бар ресурстарды пайдалану, т.б.

«Ұйымдастыру» ұғымы бірнеше мағынада қолданылады. *Біріншіден*, өткізілген сабақтың, сыныптан тыс жұмыстың сапасын, тұтас оқу-тәрбие процесінің немесе оның бір бөлігінің жағдайына берілген баға ретінде қолданылады. *Екіншіден*, ұйымдастыру ұғымы мектеп басшыларының, мұғалімдердің, оқушылардың өзін-өзі басқару органдарының белгіленген жоспарды іске асыруға, алға қойған мақсатқа қол жеткізуге бағытталған, жалпы тұтас педагогикалық процесті басқаруды ұйымдастыру мағынасында қолданылады.

Адамның ұйымдастырушылық қызметі өзінің табиғатынан нақты жағдайда психологиялық- педагогикалық білімдерді шұғыл қолдана алуға негізделген практикалық қызмет. Әріптестермен, оқушылармен тұрақты түрде өзара байланыста болу ұйымдастырушылық қызметке біршама танымалдық бағдар береді. Ұйымдастыру қызметін жетілдіруді жоспарлауда мектеп басшысы тұлғааралық қатынастарды ұйымдастыру, мектеп менеджерлерін дайындау жүйесі сияқты мектепшілік менеджмент идеяларын қолдану мүмкін.

*Мектеп басқарудағы ұйымдастыру қызметінің мазмұны*

Ұйымдастыру қызметі қабылданған шешімдерді іске асыруға бағытталады. Ал оны нақты орындаушылар – мұғалімдер, балалар, ата-аналар, жұртшылдық өкілдер. Сондықтан кез келген істі ұйымдастырғанда оны адамдық фактордың мүмкіндігін пайдалану және іске асыру тұрғысынан бағалаған орынды.

Ұйымдастырушы орындаушыларды алдын ала іріктеу, оларды жұмыс орны, уақыты және ұжымдық іске қатысу реттілігімен бөлу сияқты мәселелерді шешеді. Алдағы іс-әрекеттің мазмұнын, түрі мен әдістерін таңдауда нақты жағдай мен орындаушылардың мүмкіндігін арақатынасын айқындау қажет. Бұл жерде нақты жағдай ретінде әрекетке қажетті еңбек заттары мен құралдары, олардың орналасуы мен өтетін орны және т.б. компоненттерді атауға болады. Басшының ұйымдастыру қызметінің құрамында алдағы әрекетті дәлелдеу, нұсқау беру, тапсырманы орындаудың қажеттілігіне деген сенім қалыптастыру,

педагогикалық және оқушылар ұжымы әрекетінің бірлігін қамтамасыз ету, әрекеті ынталандырудың ең тиімді формасын таңдау маңызды орын алады. Сол сияқты басшының ұйымдас-тырушылық қызметінде нақты істің барысы және нәтижесін бағалау да аса қажет сапалардың бірі.

Сонымен бірге мектеп директорының ұйымдастырушылық қызметі педагогикалық ұжымды, пікірлестер ұжымын қалыптастыруға бағытталады. Бұл жұмыста **басшының** кәсіпқойлық, жалпы және педагогикалық мәдениеті, мектептің, оқушылар мен мұғалімдер қызметіне деген қызығушылығы, міндет қоя білу және іске асыруға қол жеткізе алу сияқты жеке қасиеттері маңызды рөл атқарады. Басшының ұйымдастырушылық мәдениетінің ендігі бір көрсеткіші-өзінің және қарамағындағылардың уақыттарын барынша тиімді етіп жоспарлау. Бұл жерде мектеп директорының әкімшілік қызметпен бірге белгілі бір пәннің мұғалімі ретінде педагогикалық қызметпен де айналысатындығын ескеру керек. Директордың негізгі уақыты әкімшілік қызметіне жұмсалады, бірақ оның педагогикалық қызметі өзге мұғалімдерге үлгі болатындай болу керек, сонда ғана директор ұстаздардың ұстазы бола алады. Бұл жағдай сабаққа дайындалуға, жаңа психологиялық-педагогикалық әдебиеттерді оқуға көп уақыт бөлуді талап етеді. Сондықтан да уақытты мақсатты түрде пайдалана білу шеберлігі – мектеп директорының, мұғалімнің еңбегін ғылыми ұйымдастырудың негізі. Әсіресе мұғалімдердің де, басшылардың да жүктемесі шамадан тыс артып отырған кезде бұл әрекеттің маңызы арта түседі.

### **Білімді бақылауға арналған сұрақтар:**

1. Жалпы білім беретін мектеп басшысының негізгі қызметтік міндеттерін атаңыз.
2. Мектеп басқарудағы педагогикалық талдаудың мазмұнын анықтаңыз, талдау объектілерін сипаттаңыз.
3. Мектептің түрлі жұмыс жоспарларына талдау жасаңыз. Олардың өзара байланысын көрсетіңіз.
4. Мектеп басшысының ұйымдастырушылық қызметіне сипаттама беріңіз.

### **Тапсырма**

Педагогикалық практика барысында қатысқан сабақтың біріне талдаудың әртүрлі үлгілеріне сүйеніп жан-жақты талдау жасаңыз.

### **Тақырып 6. Мектепті басқару құрылымындағы мектепшілік бақылау**

1. Мектепшілік бақылау, оның мақсаты мен міндеттері
2. Мектепшілік бақылаудың құрылымы, түрлері және әдістері

#### **1. Мектепшілік бақылау, оның мақсаты мен міндеттері**

Басқару ісіндегі белгіленген жоспарды орындау жөніндегі мектеп жұмысының нәтижелерін анықтауға мүмкіндік беретін маңызды қызметтің бірі - мектепшілік бақылау. Тиісті талаптарға сай және мезгілінде жүргізіліп отыратын бақылау мектеп ұйым жұмысына мезгілінде түзетулер енгізуге, жеке қызметкерлердің іс-

әрекеттерін өзгертуге, ынталандырудың жаңа элементтерін қолдануға мүмкіндік береді.

*Бақылау* – жұмыс нәтижелеріне сандық және сапалық баға беру процесі. Бақылаудың негізі тәсілдері – байқау, тексеру, есепке алу, талдау. Бақылау басқару функциялары арасында «кері байланыс» орнатуға мүмкіндік береді, себебі бақылау нәтижесінде бастапқы шешімдерге, жоспарға түзетулер енгізіледі.

Педагогикалық бақылаудың басты мақсаты – педагогикалық процесс субъектілерінің (әкімшілік, мұғалім, оқушы, персонал) тәртіп ережелеріне сәйкес мінез-құлық жүйесін ұстануына ықпал жасау, оқу-тәрбие процесінің нақтылы нәтижесінің талап етілетін нәтижеге неғұрлым жақын болуын қамтамасыз ету.

Міндеттері: мектептегі оқу-тәрбие жұмысының жағдайын жүйелі оқып зерттеу; мұғалімдердің мемлекеттік стандарт талаптарын орындау жөніндегі қызметін тексеру; оқушылардың білім және тәрбие деңгейін анықтау; т.б.

Мектепшілік бақылау (педагогикалық бақылау) жүйесі мыналарды қамтиды:

- сабақтарды бақылау (қай пән, қай сынып, қай мұғалім, қандай мақсатпен; нәтижелері қайда қаралады);
- оқушылардың білім сапасын бақылау (бақылау жұмыстарының түрлері, қай сыныптар, қандай пәндер, нендей мақсатпен);
- мектептің тазалық-гигиеналық жағдайын бақылау;
- үйірмелер, факультатив пен секциялардың жұмысын бақылау (жұмыс мерзімінің реті, қатысушылар саны, мазмұны мен бағыты);
- ұзартылған күн топтарының жұмысын бақылау (тамақтану тәртібі, жұмыс жасау және тынығу тәртібі);
- еңбекті қорғау және техникалық қауіпсіздік ережелерін сақтауды бақылау (кабинет, спортзал, мектеп маңайында, т.б.)

Мектепшілік бақылаудың ерекшелігі оның бағалау қызметімен байланыстылығы. Ол бағалау мұғалім тұлғасының ерекшелігін ескеруге бағытталады. Егер бақылаушы жас мұғалім болса, бағалау оның кәсіптік қалыптасуына, еңбек өтімі мол мұғалім болса оның кәсіпқойлық позициясының нығаюы немесе әлсіреуі және мектептегі беделіне байланысты болмақ. Сондықтан тексеру барысында тексерушінің кәсіпқойлылығы мен ісін жете білуінің маңызы зор. Тексерушілік қызметті орындайтын қазіргі инспектор немесе мектеп директоры кісілік келбеті мығым тұлға болуы қажет. Олардың міндеті мұғалімдерді қорқытып, үркіту емес, қайта істің жағдайына әділ баға беріп, педагогикалық қызметті ынталандырып, қолдап, әдістемелік көмек көрсету болуы тиіс. Осы тұрғыдан алып қарағанда мектепшілік бақылауды бірқатар кемшіліктерді атауға болады. Біріншіден, директор мен оның орынбасарлары арасында тексеру нысандарының бөлінбеуі, тексерудің есеп үшін немесе өзара сабаққа енудің санын анықтау мақсатында ұйымдастырылуы байқаудың жүйесіздігі. Екіншіден, бақылауды ұйымдастырудағы немқұрайлық. Ол жүргізілген тексеру мақсатының анық қойылмауы,

бағалаудың әділ критерийлерінің болмауы немесе қолданылмауы түрінде көрінеді. Үшіншіден, тексерудің педагогикалық процесстің бір ғана бағытын, бір ғана қырын қамтудан көрінетін мектепшілік бақылаудың біржақтылығы. Мысалы, тек оқу процесі немесе қазақ тілі мен математика ғана тексеріледі. Төртіншіден, тексеруге тек лауазымды адамдар қатыстырылып, оның есесіне тәжірибелі мұғалімдер мен әдіскерлердің тыс қалуы.

Мектепшілік тексеруді ұйымдастыруда осындай және бұдан басқа да кемшіліктер мен түсінбеушіліктерді болдырмау үшін бірқатар жалпы талаптарды білу қажет. Ондай талаптарға мыналар жатады: *жүйелілік* - бұл талап мектептегі оқу процесінің бүкіл барысын басқаруға мүмкіндік беретін бақылау жүйесін құрып, бақылау мен тексеруді тұрақты жүргізуге бағытталады; *әділдік* – бұл талап бойынша мұғалімнің немесе педагогикалық ұжымның әрекеті мемлекеттік стандарт және білім бағдарламалары талабына сай жасалынған және келісілген өлшемдермен бағалануы тиіс; *ықпалдылық* - тексеру нәтижелері анықталған кемшіліктерді жойып, оңды өзгерістер жасауды талап етеді; *тексерушінің өз ісін жетік білуі* - тексеретін тақырыпты білу, тексеру әдістемесін меңгеру, тексеру нәтижесінің дамуын болжай алуды талап етеді.

Мектептану әдебиетінде (М. Л. Портнов, Т. И. Шамова, Н. А. Шубин және т.б.) мектепшілік бақылау мазмұнына мынадай бағыттарды қосады:

- жалпыға бірдей білім берудің ұйымдық-педагогикалық мәселелерін орындау;
- оқу бағдарламалары мен мемлекеттік білім стандартының орындалу барысы және сапасы;
- білім сапасы, оқушылардың ептілігі мен дағдысы;
- оқушылардың тәрбиелілігінің деңгейі;
- білім, тәрбие және оқытудың дамытушылық қызметін іске асыратын оқу пәндерінің берілу жайы;
- сабақтан тыс тәрбие жұмыстарын ұйымдастырудың жайы мен сапасы;
- педагог кадрлармен жұмыс;
- оқушыларды тәрбиелеудегі мектептің, отбасылық және жұртшылықтың бірлескен әрекетінің тиімділігі;
- нормативті құжаттар мен қабылданған шешімдердің орындалуы.

## **2. Мектепшілік бақылаудың құрылымы, түрлері және әдістері**

Қазіргі кезде мектепшілік бақылаудың құрылымы, түрлері мен әдістерін жіктеу мәселесі пікірталас деңгейінде қалып отыр. М. Л. Портновтың «Мектеп басшысының еңбегі» деп аталатын кітабында тексерудің үш түрін бөліп көрсетеді: алдын-ала, ағымдағы, қорытынды:

- алдын-ала бақылау – белгілі бір процедуралар, ережелер түрінде жүргізіледі (сабақ жоспарын, материалдарын қарау, сабақ түсіндіру, оны бекіту тәсілдеру туралы әңгімелесу);
- ағымдық бақылау – нақтылы жұмыс барысында жүргізіледі (сабаққа, сабақтан тыс жұмыстарға қатысу);
- қорытынды – белгілі бір уақытқа созылған жұмыс аяқталғанда жүргізіледі

(тоқсан, жыл соңында);

Ал Н. А. Шубин түр мен әдісті бірге топтастыра отырып былайша үйлестіреді: алдын-ала шолу, дербес, тақырыптық, жан-жақты және топтық, жинақтаушылық.

Педагог-теоретиктер мен практиктердің арасында Т. И. Шамова ұсынған мектепшілік бақылаудың құрылымы мен түрлері кең қолдау тапты. Ол жіктеу құрылымдық жағынан тыңғылықты, қисынды, практика-лық қолданымға қолайлы және ең бастысы бақылаудың құрылымы мен түрлері тұтас педагогикалық процесстің табиғатына толық жауап бере алады.

Ол ұсынған тексерудің түрі - жан-жақты және тақырыптық болып бөлінеді.

*Тақырыптық тексеру* – педагогикалық ұжымның мұғалімдер тобының немесе жекелеген мұғалімнің қызмет жүйесіндегі белгілі бір нақты мәселені (мұғалімдердің жұмыс сапасы, инновациялық технологияларды енгізу процесі) терендей зерттеуге бағыттталып, бүкіл оқу жылы бойында жүргізіледі. Тақырыптық тексерудің мазмұны педагогикалық процесстің түрлі бағыттары, жекелеген мәселелерді қамтығанымен ол терең және мақсатты зерттеледі.

*Жан-жақты тексеру* - педагогикалық ұжымның, әдістемелік бірлестіктің немесе жекелеген мұғалімнің қызметін жан-жақты тексеруге бағытталады. Көп еңбек сіңіруді және тексеруге көп адам тартуды қажет ететіндіктен жаппай тексеруді жылына екі-үш рет қана жүргізу тиімді. Жекелеген мұғалімнің қызметіне жан-жақты тексеру жүргізгенде, мысалы, аттестациялау барысында оның жұмысының барлық бағыттары - оқу, тәрбие, қоғамдық-саяси, басшылық әрекеттері түгел зерттеледі. Ал мектепті жан-жақты тексеру кезінде білім беру мекемесіне тән қызметтің барлық аспектілері қамтылады, ол жалпы білім беру заңын, білім беру процессін ұйымдастыру, ата-аналармен жұмыс, қаржы-шаруашылық қызметі және т.б.

Тексеру кімнің жүргізетіндігі және нені тексеретіндігіне байланысты мынадай түрлерге бөлінеді:

*Дербес тексеру* - жекелеген мұғалім, сынып жетекшісі, тәрбиешілік жұмысын қамтиды. Ол тақырыптық та, жан-жақты да болуы мүмкін. Педагогтар ұжымының жұмысы оның жекелеген мүшелерінің жұмысынан құралатындықтан дербес тексеру өзін-өзі ақтайды. Мұғалім қызметінде дербес тексеру педагогтың өзін-өзі басқару құралы, кәсіпқой болып қалыптасуының стимулы ретінде аса маңызды.

*Сыныптық-жинақтаушылық тексеру* оқу және оқудан тыс әрекет процесінде сынып ұжымын қалыптастыруға ықпал жасайтын факторлар жиынтығын зерттеуде қолданылады. Тексеру түрлерінің арттарында «жинақ-таушылық» ұғымының жиі қайталануы педагогикалық процессті басқаруға бақылау- тексеру қызметінің дәлелді, әділ, жинақтаушы ақпаратпен қамтамасыз етумен байланысты. өйткені, осындай ақпарат педагогикалық талдау, мақсат қою, шешім қабылдау және оны іске асыру кезеңінде қажетті шынайы ақпарат алуды қамтамасыз етеді.

Педагогикалық бақылау барысында мектеп құжаттарын зерттеу, бақылау, әңгімелесу, ауызша және жазбаша тексеру, анкеталау, озық педагогикалық



тәжірибені зерттеу, хронометрия, болжамдау сияқты әдістер де қолданылады. Бұл әдістер бірін-бірі толықтырып отырады. Егер істің шынайы жағдайын білгіміз келсе, онда мүмкіндігінше түрлі әдістерін қолданып көру қажет.

Оқу-тәрбие процесінің сандық және сапалық сипаттамасын жасау үшін мектеп құжаттарын зерттеу әдісін қолдануға болады. Мектептің оқу-педагогикалық құжаттары мыналар: оқушылардың алфавиттік тіркеу кітабы, оқушылардың жеке іс қағаздары, сынып журналдары, факультативтік сабақ құралдары, ұзартылған күн тобының жорналы, білім туралы аттестат беру және бланкыларды есепке алу кітабы, педагогикалық кеңестің және мектеп кеңесі мәжілісінің хаттамалар кітабы, оқушылар қозғалысының бұйрық кітабы, жалпы мектептік бұйрық кітабы, мектеп педагог кадрларының есеп беру кітабы және т.б.

Мектеп құжаттарының қатары аса мол, ал олардан алынатын ақпараттар да сан-салалы, мазмұны бай болып келеді. Мектеп құжаттары бірнеше жылдық ақпараттарын жинақтайды, қажет болған жағдайда мұрағаттың көмегіне сүйенуге болады. Осылайша жинақталған ақпарат салыстырмалы талдау жасауға, әсіресе педагогикалық әрекетті болжамдауға мүмкіндік береді.

Мектеп практикасында ауызша және жазбаша тексеру барынша жиі қолданылады. Қолдануға жеңіл әрі оңай болғанымен тексерудің тек осы түрімен шектеліп қалуға болмайды.

Сонымен бірге мектеп практикасында ақпарат жинаудың әлеуметтік әдістері - анкеталау, сұрау салу, интервью алу, әңгімелесу, эксперименттік бағалау да қолданылады. Олар тексерушіге қажетті ақпаратты тез алуға мүмкіндік береді. *Хронометриялық* әдіс мектептің жұмыс тәртібін, сабақ және сыныптан тыс оқу уақытын тиімді ұйымдастыру, оқушылар мен мұғалімдердің жұмыс бастылығын, оның сабағын, үй тапсырмасының көлемін, оқу жылдам-дығын анықтауға қолданылады.

Мектепішілік тексерудің түрі мен әдістерін таңдау оның мақсаты, міндеттері, тексеру нысаны, уақыт жағдайына тікелей байланысты. Ал тексерудің түрлері мен әдістерін тиімді етіп қолдану жоспарлауға және тексеруге әкімшілік, мұғалімдер, білім беруді басқару органдарының өкілдерін кеңінен тарта отырып іске асырғанда нәтижелі болады.

Тиімді бақылаудың принциптеріне жүйелілік пен жан-жақтылық және мақсаттылық жатады. Бақылау барысында тек кемшіліктерді ашып қана қоймай, оларды жою шараларын да қарастыру қажет.

Бақылауды жүзеге асыруға басшы тікелей жауап береді. Сондықтан бақылай білудің маңызы зор. Кейде жөн-жосықсыз бақылау салдарынан біреудің жұмысына килігу, наразылық туғызу кездеседі. Бақылау барысында мұндай қателіктерге жол бермеу үшін, білім менеджері мынадай қағидаларды есте сақтауы қажет:

- бақылау қақтығысқа әкелмеуі тиіс;
- жаппай бақылау ұқыпсыздыққа ұшыратады;
- жасырын бақылау реніш тудырады;
- сенбегенің үшін бақылауға болмайды;

- бақылау сырт көзге көріну үшін істелмейді;
- бақылау қорытындыларын іште сақтама.

### **Білімді бақылауға арналған сұрақтар:**

1. Мектепішілік бақылаудың мақсаты мен міндеттерін анықтаңыз.
2. Педагогикалық бақылаудың негізгі түрлеріне сипаттама беріңіз.
3. Мектепішілік бақылау әдістерін атаңыз, олардың өзара байланысын көрсетіңіз.

### **Тапсырма**

Жеке сыныптарды кешенді зерттеу бағдарламасын жасаңыз.

### **Тақырып 7. Білім менеджерінің басқарушылық функциялары**

1. Білім беру мекемесі басшысының қызмет бағыттары (функциялары)
2. Мектеп басшысының басқару мәдениеті.
3. Мектептің педагогикалық ұжымы, оның ерекшеліктері.
4. Басшылық стилі ұғымы, оны қалыптастыру факторлары.

#### **1. Білім беру мекемесі басшысының қызмет бағыттары (функциялары)**

Оқу орнын басқаруды директор және оның орынбасарлары іске асырады, ал олардың функциялық міндеттерін, тағайындау немесе сайлау тәртібін жалпы білім беретін мектеп жарғысы анықтайды. Оқу-тәрбие процесін басқаруды ең алдымен педагогикалық стажы үш жылдан кем емес, өзін мұғалімдік қызметте көрсете алған және қажетті ұйымдастырушылық қабілеті бар мектеп директоры атқарады. Мектеп директорының функциялық міндеттері «Жалпы білім беретін мемлекеттік оқу орындары туралы уақытша ережесінен» және соның негізінде жасалатын әрбір жалпы білім беретін оқу орнының өз жарғысымен айқындалады.

Жалпы білім беретін оқу орнының директоры мынадай функциялық міндеттерді атқарады:

- мемлекет пен қоғам алдында балалар құқын қорғау талаптарының орындалуына жауапты;
- оқу-тәрбие процесін жоспарластырады және ұйымдастырады, оның орындалу барысын және нәтижесін қадағалайды, оқу орнының тиімді және сапалы жұмыс істеуіне жауап береді;
- мемлекеттік және қоғамдық органдар алдында мектептің мүддесін танытады;
- мектептен тыс және сабақтан тыс жұмыстарды ұйымдастыруға қажетті жағдай туғызады;
- мектеп директорының орынбасарын таңдайды, олардың функциялық міндеттерін белгілейді;
- педұжымның, ата-аналардың және оқушылардың пікірін ескере отырып оқу орнының педагог кадрларын орналастырады;
- оқу орнының педагог, әкімшілік, оқу-тәрбие және қызмет көрсетуші кадрларын жұмысқа қабылдайды және босатады;

- белгіленген тәртіп бойынша оқу орнына бөлінген бюджет қаржысының ұтымды жұмсалуды ұйымдастырады;
- оқу орны Кеңесінің келісімімен шығармашылықпен жұмыс істейтін мұғалімдердің жалақысына үстеме қосады;
- шығармашылықпен жұмыс істейтін мұғалімдердің педагогикалық эксперимент жасауына, оқу мен тәрбиенің өзінің әдістерін практикада қолдануына қолайлы жағдай жасайды;
- өзінің қызметі бойынша білім басқармасы органының алдында жауап береді.

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.* Функциялар басқару қызметінің негізгі мазмұнын белгілі бір аяқталған цикл түрінде көрсетеді.

Оқу-тәрбие процесінің, сондай-ақ білім беру мекемесінің жалпы қызметінің мақсатын дұрыс белгілеу және оны жоспарлау белгілі бір ақпаратты талдау негізінде жүргізіледі.

*Талдау* – белгілі бір мәселенің мәні-мағынасын бағалауға қажетті ақпарат жинақтауға және оны өңдеуге бағытталып, менеджменттің ең бастапқы функциясы болып табылады.

Педагогикалық талдау - білім менеджерінің оқу-тәрбие процесінің нақты жағдайын зерттеуге, оның нәтижесін объективті бағалауға және даму тенденциясын анықтауға бағытталған қызметі (функциясы).

Кез келген басқару технологиясының маңызды компоненттерінің бірі – ұйым алдында тұрған *мақсаттарды белгілеу* (болжау). Мақсаттар қолда бар барлық ақпаратты талдау арқылы анықталып (белгіленіп), басқарушылық шешім қабылдауға негіз болады.

Ұйымның мақсаттары оның қызмет ету және даму тұжырымдамасын көрсете отырып, мынадай қызметтер атқарады: ағымдағы қызметтің белгісіздігіне (екі ұштылығына) жол бермейді; қызмет нәтижелерін бақылаудың және бағалаудың өлшемдерін айқындайды; анық және нақты белгіленген мақсаттар мекеме қызметкерлерінің жұмылып бірлікте жұмыс жасауына ықпал жасайды.

*Жоспарлау* – ұйым қызметінің нәтижелігін қамтамасыз етіп, оның одан әрі дамуына мүмкіндік беретін нақты шешімдер қабылдау арқылы мақсатты (стратегияны) іске асыру процесі.

Мектепішілік жоспар – ұйым қызметінің барлық бағыттарын шоғырландыратын маңызды құжат. Мұнда ұйымда жүзеге асырылатын негізгі қызмет түрлері мен іс-шаралар, олардың орындаушылары мен мерзімдері көрсетіледі.

*Шешім қабылдау* – басшының белгілі бір іс-әрекетті орындау жөнінде нақты тұжырым жасау актісі.

Шешім қабылдау – білім менеджерінің негізгі қызмет түрі. Шешімдер қандай да бір нақты ақпаратты жан-жақты талдау негізінде мекеменің ұйымдық, кадрлық, жабдықтау және т.с.с. алуан түрлі мәселелері бойынша қабылданады. Мәселенің сипатына қарай менеджер шешімді кейде өздігінен, кейде орынбасарларымен бірлесіп, кейде қоғамдық сарапшылардың қатысуымен қабылдайды.

Шешім қабылдаудың негізгі мақсаты – ұйым жұмысының түпкілікті мақсатына қол жеткізуді қамтамасыз ету. Сондықтан мекеме жұмысының келешектегі жетістіктері мезгілінде және дұрыс қабылданған шешімге тәуелді. Осыған орай, шешім қабылдау процесіне бірқатар талаптар қойылады: шешімнің ғылыми негізділігі және объективтілігі; шешімнің толықтығы (барлық жағдайлардың ескерілуі); шешімнің мезгілінде қабылдануы (мезгілінен кеш қабылданған шешімнің нәтижелігі болмайды); нақты орындаушылардың болуы; шешімнің орындалу мерзімінің анықтығы, т.б.

*Ұйымдастыру* – қабылданған шешімді орындаудың жөн-жосығын белгілеу, жоспарда көрсетілген жұмыс түрлерін жүзеге асыруға байланысты әрбір қызметкердің міндеттерін анықтау, қолда бар ресурстарды пайдалану, т.б.

*Ынталандыру* – мектеп алдындағы мақсаттарға қол жеткізу үшін педагогикалық ұжымның неғұрлым нәтижелі еңбек етуін қамтамасыз ететін жағдайлар жасау.

Ынталандыру жағдайларына жататындар:

- ыңғайлы еңбек жағдайлары (жұмыс кабинеті, оның жабдықталуы, асхана, кітапхана, т.б.);
- сыйақы (жоғары еңбекақы, еңбек нәтижесі негізінде әділетті берілетін сыйақылар, әлеуметтік қамтылу жағдайлары);
- қауіпсіздік (өзінің ұйымға қажеттілігін сезіну, ұжымдағы жағымды қарым-қатынастар, қоғамдық сүйіспеншілікке бөлену, т.б.);
- жеке өркендеу (білімді жетілдіру, қызметте жоғарылау мүмкіндігі, жоғары жауапкершілік, шығармашылық табыс, т.б.);
- қатыстылық сезімі (өз жұмысының пайдалылығы мен маңыздылығын сезіну, өзіндік көзқарастардың ескерілуі, ұйым жұмысы туралы хабардар болу, шешімқабылдауға қатысу, т.б.);
- қызығушылық (қызықты жұмыс, жұмыстың асқан шеберлікті талап ететіндей күрделенуі, жауапкершіліктің артуы, жарыстар, т.б.)

*Өкілеттілік беру* (немесе жауапкершілік арту) – басшының өзіне тиісті қандай да бір қызмет түрлерін өзгеге жүктеуі. Бұл, біріншіден, менеджердің өз қызметкерлеріне сенім білдіруін көрсететін, екіншіден, өз күші мен уақытын тиімді ұйымдастыруды көздейтін маңызды іс-шара. Өкілеттілік берілетін жұмыс түрлері:

- мамандандырылған қызмет түрлері (заңгерлік, қаржылық, медициналық, шаруашылық қызметтер);
- жеке мәселелер (әдістемелік жұмыс, тәрбие жұмысы, ұйымдастырушылық қызмет, т.б.);
- дайындық жұмыстары (жобалар, жоспарлар, бағдарламалар, т.б.).

*Бақылау* – жұмыс нәтижелеріне сандық және сапалық баға беру процесі. Бақылаудың негізі тәсілдері – байқау, тексеру, есепке алу, талдау. Бақылау басқару функциялары арасында «кері байланыс» орнатуға мүмкіндік береді, себебі бақылау нәтижесінде бастапқы шешімдерге, жоспарға түзетулер енгізіледі.

*Мониторинг* – педагогикалық жүйенің қызметі туралы ақпарат жинауды, оны сақтауды, өңдеуді және таратуды ұйымдастыру формасы. Мониторинг мекеме жұмысын үздіксіз қадағалауды және оның дамуы жолын болжауды көздейді.

Педагогикалық мониторинг жүйесі:

1. Ақпарат көздері:

- білім комитеті (құжаттар, оқу орны туралы мәліметтер);
- педагогикалық еңбек биржасы (еңбек және қызмет көрсету нарығын талдау);
- ата-аналарға арналған кеңес орталығы (таңдау бойынша кеңестер беру);
- Педагогикалық мониторинг пен стандарттар зертханасы (оқу орнының ағымдық жұмыс нәтижелерін талдау);
- әлеуметтік топ (әлеуметтік зерттеулер жүргізу);
- статистикалық-талдау топтары (білім, тәрбие, даму деңгейлері туралы барлық ақпараттарды талдау);
- педагогтік шеберлік мектебінің ақпараттық-диагностикалық орталығы (біліктілікті арттыру, білімді жетілдіру туралы ақпарат).

2. Ақпаратты өңдеу (арнайы бағдарламалар негізінде компьютерді қолданып).

3. Сақтау (өңделген және шынайылығы тексерілген ақпаратты арнайы базаларға енгізу).

4. Тарату – педагогикалық процесс субъектілерінің пайдалануына жағдай жасау (тиісті дәрежеде).

*Маркетинг* - тұтынушылардың (қоғам, ата-ана, оқушы) қажеттіліктері мен талаптарын зерттеу арқылы оларды қанағаттандыратын білім беру қызметтерін жүзеге асыру.

Мектептегі жекелеген жұмыс бағыттары директордың орынбасарына жүктеледі. Олар оқу-тәрбие ісі жөніндегі орынбасар, сыныптан тыс және мектептен тыс жұмыстарды ұйымдастырушы, ғылыми-зерттеу жұмыстар жөніндегі орынбасар, мамандыққа бейімделген сыныптар немесе жекелеген пәнді тереңдетіп оқитын сыныптар жөніндегі орынбасар және мектеп директорының шаруашылық бөлімі бойынша орынбасары немесе көмекшісі.

Мектеп директорының оқу-тәрбие жұмыстары жөніндегі орынбасары педагогикалық процесті ұйымдастыруға, білім беру бағдарламалары мен мемлекеттік білім стандарттарының орындалуына жауапты; оқушылардың білім саласы мен тәртібі бақылауды іске асырады; оқушылар мен мұғалімдер жұмысын реттеп, сабақ кестесін түзеді; мектептің әдістемелік жұмыстарына

басшылық жасап, педагогикалық мәдениетін көтеруді ынталандырады. Кейбір мектептерде мектеп директорының оқу-тәрбие ісі жөнін-дегі орынбасарлары бірнешеу болса мектеп жарғысы бойынша олардың әрқайсысының функциялық міндет-тері дербес белгіленеді.

Сыныптан тыс және мектептен тыс тәрбие жұмыстарын ұйымдастырушының (мектеп директорының орынбасары құқында) міндеттерінің аясына балалар шығармашылығының сарайлары, жас натуралистер, жас техниктер станциялары, балалар бірлестіктері мен клубтары сияқты қосымша білім беретін мекемелермен байланыс орнату; сынып жетекшісінің жұмыс мазмұнын жақсарту, оларға әдістемелік көмек көрсету, оқушылардың тұрғылықты мекені бойынша жұмыс жүргізу БҰҰ Конвенциясының талаптарына сай балалардың қоғамдық ұйымдарына қолдау көрсету сияқты өзекті мәселелер жатады.

Соңғы жылдары жаңа типті мектептер – гимназия, лицей және т.б. мектеп кеңесінің шешімімен жаңа перспективалық бағыттар жөнінде мектеп директорының орынбасары қызметі еңгізілуде. Мысалы, сондай жаңа қызметтің бірі – мектеп директорының ғылыми істер жөніндегі орынбасары жоғары оқу орындарының ғалымдары, оқытушыларымен, ғылыми орталықтармен байланыс орнатып, оларды мектептегі педагогикалық жұмысқа тартады, мұғалімдердің тәжирибе-эксперименттік жұмыстарына көмектеседі. Директордың басқару қызметінің тиімділігі мектеп әкімшілігінің аппаратында міндеттер мен құқықтарды айқын белгілеуге тікелей байланысты. Қажеттілікке байланысты мектеп директоры шұғыл немесе нұсқаулық кеңес, педагогикалық кеңес мәжілістерін өткізу барысында бүкіл педагогикалық процесті үйлестіріп отырады.

## **2. Мектеп басшысының басқару мәдениеті**

Білім саласында еңбек ететін адамдардың басқару мәдениеті, олардың кәсіптік-педагогикалық мәдениетінің құрамды бөлігі болып табылады.

Дәстүрлі ұғымда кәсіптік-педагогикалық мәдениет негізінен педагогикалық қызметтің ережелері, педагогикалық техника және шеберлікпен байланыстырылады. Ал, соңғы жылдардағы психологиялық-педагогикалық зерттеулер педагогикалық мәдениет категорияларына педагогикалық құндылықтар, педагогикалық технология және педагогикалық шығармашылықты да қосатын болды.

Мектеп басшысының басқару мәдениеті, оның тұлға ретінде мектеп басқарудың технологиясы мен құндылықтарын жасау, игеру және оны алға жылжытуға бағытталған жұмыстарда өзінің шығармашылық күш-қуатын танытуы. Бұндай жағдайда басқару мәдениетінің компоненттері – аксиологиялық, технологиялық және тұлғалық-шығармашылық болып табылады.

Қазіргі заманғы мектепті басқарудың маңызы мен мәні болып табылатын басқару-педагогикалық құндылықтардың жиынтығын құрайды. Мектеп басшысы басқару қызметінің процесінде басқарудың жаңа теориясы мен концепциясын игеріп, ептілік пен дағдыларды меңгереді. Ал практикалық

қызмет барысында олардың қаншалықты маңыздылығына баға беріледі. Қазіргі кезде басқару тиімділігін артыруда білім, идея, концепция сияқты басқаруға қатысты педагогикалық құндылықтар үлкен маңызға ие болуда.

Педагогикалық жүйені басқарудың құндылықтары сан алуан. Олар: әртүрлі деңгейдегі тұтас педагогикалық процесті басқарудың мәні мен маңызын ашатын құндылық - мақсаттар; білім жүйесін басқару мақсаты, мектепті басқару мақсаты, педагогикалық ұжымды, оқушылар ұжымын басқару мақсаты, тұлғаның өзін-өзі тәрбиелеу, өзін-өзі дамытуын басқару мақсаты және бағалау құндылық-мағлұматтарға басқару қызметіне реттеушілік сипат береді; құндылық-білімдер басқару саласындағы мектептің білімінің мәні мен маңызын ашады; басқарудың әдістемелік негізін, мектепшілік менеджментті білу, ауыл және қала мектептері мұғалімдерімен жұмыстың ерекшеліктерін білу, педагогикалық процестерді басқару тиімділігін критерийлерін және т.б.

Құндылық-қатынастар педагогикалық процеске қатысушылар арасында өзара байланыстың, кәсіптік қызметке, өзіне деген қатынастың, педагогикалық және оқушылар ұжымындағы тұлғааралық қатынастардың мәнін ашады.

Құндылық-сапалар басқарудың субъективтігі ретінде басқарушы-менеджердің дербестік, тұлғалық, арасушылық қасиеттерінің көптүрлілігінің мәнін ашады. Ол сапалар бастықтың өз қызметін болжамдап, оның салдарын алдын-ала көре білу қабілеті, өз әрекеті мен мақсатын өзгелердің әрекетімен, мақсатымен салыстыра білу қабілеті, ынтымақтасу және бірлесе басқару қабілетінен және т.б. көрінеді.

Мектеп директорының басқару мәдениетінің технологиялық компоненті педагогикалық процесті басқарудың әдістері мен тәсілдерін біріктіреді. Мектепшілік басқару технологиясы арнайы педагогикалық міндеттерді шешу басшы-менеджердің педагогикалық талдау және жоспарластыру, педагогикалық процесті бақылау және реттеуді атқара алатын іскерлігіне байланысты.

Мектеп директорының басқару мәдениетінің деңгейі аталған міндеттерді шешудің әдіс, тәсілдерін қаншалықты меңгере алуына тікелей байланысты.

Мектеп директорының басқару мәдениетінің тұлғалық-шығармашылық компоненті педагогикалық жүйені басқаруды шығармашылық акт ретінде қарастыру арқылы ашылады.

Мектеп басшысының басқару қызметі өзінің табиғатында шығармашылық болып табылады. Басқарудың құндылықтары мен технологиясын меңгере отырып басшы-менеджер тұлғалық ерекшеліктері мен басқару объектісінің ерекшеліктеріне сай, ол құндылықтарды өзінше қайта құрып, талдап түсіндіруге ұмтылады. Осылайша, педагогикалық жүйені басқару тұлғалық қабілеттерді іске асыратын және жұмсайтын сала болып табылады. Басқару қызметінде мектеп директоры тұлға, басшы, ұйымдастырушы және тәрбиеші ретінде өзін-өзі танытады.

Осыған орай, оның қызмет аясына қойылатын талаптарды былайша анықтауға болады:

- ең алдымен, өзінің (мектептің) алдында тұрған басты мақсатын дұрыс анықтау;

- қарамағындағы қызметкерлердің сұраныстарын қанағаттандыра алу;
- мақсатқа жетудің тиімді жолдарын іздестіру;
- білім сапасын қамтамасыз етуге жағдайлар жасау;
- мамандардың кәсіби біліктілігін арттыруға жағдайлар жасау;
- еңбек нәтижесін талдай және бағалай білу.

Басқарудың негізгі қағидасы – қарамағындағы адамдарды өзіне тарту білу.

Шынайы басшылық – қарам-қатынас жасау өнері. Нағыз менеджер өзінің жеке үлгілі қызметі мен сенімдері арқылы оны ұжым мүшелері ұйымдағы ең қабілетті адам ретінде қабылдайтындай әсер қалдыра білуі тиіс.

## **2. Мектептің педагогикалық ұжымы.**

Басқарудың және өзін-өзі дамытудың субъектісі ретінде қазіргі педагогикалық ұжым туралы ұғымдар орыс педагогтары Л. Н. Толстой, К. Д. Ушинский, Н. И. Пироговтардың оқыту мен тәрбиенің өзара байланыстылығы, оқушылар мен педагогтардың бірлесе жұмыс істеуі, педагогтардың өзін-өзі дамытуға ұмтылуы сияқты идеяларының ықпалымен қалыптасты.

Тәрбие мақсаты, балалар ұжымын қалыптастыру мәселесі отандық педагогика ғылымында педагогикалық ұжымның екі орнықты моделін іздеумен бірге қарастырылды. Мұғалімдердің тәрбиелік ықпалын біріктіру 20-30 жылдары педагогика мен мектептің маңызды міндеттерінің бірі болды. Н. К.

Крупская, С. Т. Шацкая, А. С. Макаренко және т.б./ «Тәрбиешілер ұжымы болуы керек», – деп жазды. А. С. Макаренко - тәрбиешілер ұжымға біріккен жерде және біртұтас жұмыс жоспары, балаға деген бірыңғай ықпал жоқ жерде ешқандай тәрбие процесі болуы мүмкін емес».

Педагогикалық ұжымның топтасуы және дамуы идеясы В. А. Сухомлинскийдің педагогикалық жүйесінде практикалық көрініс тапты. Ол әрбір педагогикалық ұжымның өзіндік ерекшелігі болатындығын атап көрсетті. Тәжірибе алмасу сол мектептің жұмысын көшіріп алу емес, қайта оның қызметінің идеялары мен концепцияларын бағалау болмақ. Соңғы жылдары педагогикалық ұжымның дамуы мен қызметінің ішкі механизмін ашуға арналған /Н. С. Дежиннова, В. А. Кераковский, Л. И. Новикова, Р. Х. Жакуров және т.б./ еңбектер жарияланды.

Педагогикалық ұжым адамдардың әлеуметтік және кәсіптік бірлестігі ретінде ұжымға тән барлық белгілерді біріктіреді. Ерекше адамдар тобы ретінде мектеп педагогикалық ұжымына жинақылық, басшының болуы, топтасу, салыстырмалы түрде тұрақты және ұзақ мерзімде әрекет ету сияқты қоғамдық және кәсіптік сипаттар тән. Педагогикалық ұжым сондай-ақ, оқушылар ұжымы да, оның құрамдас бөлігі болып есептеледі.

Кез келген ұжым сияқты мектептің педагогикалық ұжымының өзіндік ерекшеліктері болады. Педагогикалық ұжымның ең басты ерекшелігі оның кәсіптік қызметіне байланысты, нақтылай айтқанда жас ұрпақты оқыту мен тәрбиелеуде. Педагогикалық ұжымның кәсіптік қызметінің тиімділігі оның мүшелерінің педагогикалық мәдениетінің деңгейімен, тұлғаларының қатынас сипатымен, ұжымдық және дербес жауапкер-шілікті сезінуімен, ұйымшылдық,



ынтымақтастық деңгейі-мен анықталады. өзінің мәні жағынан педагогикалық, тәрбиелік болып табылатын оқу орындарының ұжымы оқушыларға үлкендердің ұжымы, олардың өзара қатынасы, бірлесе әрекет етуі туралы алғашқы түсініктерді қалыптастырады. Бұл жағдай педагогикалық ұжымды өзін-өзі ұйымдастыруға, үнемі өздігінен жетілуге ынталандырады.

Мұғалімдер ұжымның педагогикалық қызметі оқушылар ұжымымен өзара тығыз әрекеттестікте өрбиді. Сондықтан педагогикалық міндетті шешу оқушылар ұжымының тәрбиелік мүмкіндігі қай деңгейде, қанша-лықты іске асырылуына тікелей тәуелді болып келеді. Басқару ілімінің категориясы ретінде педагогикалық ұжым басқарушы, ал оқушылар ұжымы басқарылушы болады. Ал қазіргі әрекет пен қатынастың субъектісі ретінде жеке тұлғаға баса назар аударылған жағдайда педагогикалық және оқушылар ұжымы басқарудың да, өзін-өзі дамытудың да субъектісі болып отыр. Мұғалімдер ұжымы өзінің орасан зор интеллектуалдық, тәрбиелік күш-қуаты бойынша балалар ұжымына ғана емес, өз ұжымына қатыстылығына байланысты да тәрбие субъектісі ретінде әрекет жасайды.

Педагогикалық ұжымның басты ерекшелігінің бірі ретінде мұғалімдік кәсіп қызметінің көп қырлылығын атау керек. Қазіргі мұғалім пән мұғалімі, сынып жетекшісі, үйірме, студия жетекшісі, қоғамдық жұмыстар сияқты қызметтерді атқарады. Бұндай көпқырлылық барлық педагогикалық ұжымға тән. өзінің кәсіптік міндеттерін шешу барысында педагогикалық ұжым мектеп шегінен шығып кетеді. Қоршаған әлеуметтік ортаны педагогика-ландыру, яғни ата-аналар мен жұртшылық өкілдерінің педагогикалық мәдениетін қалыптастыру тұтас алғанда педагогикалық ұжымның ажырамас қызметіне айналады. Көптеген мұғалімдердің педагогикалық әрекетіне зерттеушілік қызметі тән. Қазіргі мұғалім-зерттеуші - нормативті қызмет жасымен шектелмейтін, педагогикалық жаңалықтың жетістігі мен кемшілігін тез аңғаратын, жаңа құндылықтар мен технологияларға баға беріп, игеріп және практикада қолдануға қаблетті педагог.

Педагогикалық ұжымның ендігі бір ерекшелігі оның жоғары деңгейде өзін-өзі басқара алуында. Ұжымдағы мектеп кеңесі, әдістемелік комиссиялар, қоғамдық ұйымдар да қатардағы мұғалімдердің сайлану арқылы өкілеттік алуы ұжымда дұрыс қоғамдық пікір қалыптастырып дербестік пен белсенділік дамытады. Педагогикалық ұжым мүшелерінің, оның басшыларының қызметтік міндеттері, қызметтік нұсқаулары арқылы дәл айқындалуы да ұжымның ұйымдасқандық сипатын нығайтады.

Педагогикалық ұжымның келесі ерекшелігі оның қызметінің ұжымдық сипаты мен нәтиже үшін ұжымдық жауапкершілігі. Егер жекелеген мұғалімдердің, әсіресе орта және жоғары сынып мұғалімдерінің іс-әрекетін өзге мұғалімдердің іс-әрекетімен сәйкестендірмесе, оқушылардың білімін бағалау, мектеп жұмысын ұйымдастыруда бірыңғай талап болмаса онда ол табысқа жеткізбейді. Мұғалімдердің біртұтастығы олардың құндылық бағдарлары мен сенімдерінен көрінеді, дегенмен бұл жағдай педагогикалық технологияның бірсарындылығын білдірмейді.

Педагогикалық ұжым өмірінің ерекшеліктерінің қатарында белгілі бір педагогикалық еңбектің түрін атқарудан уақыт шегінің болмауын атауға болады. Бұл жағдай мұғалімнің шамадан тыс жұмыс бастылығына, рухани дүниесін байытып, кәсіптік дамуын арттыруға уақыт таба алмауына себеп болады. Бақылау нәтижелері көрсеткендей соңғы жылдары материалдық жағдайға, уақыт жетіспеуіне байланысты мұғалімдірдің баспасөзге жазылуы, түрлі әдебиеттер сатып алуы, олардың кино-театрлар, мұражайлар мен көрмелерге қатысуы күрт төмендеп кетті.

Педагогикалық ұжымға тән өзіндік ерекшеліктердің бірі оның құрамында әйелдердің басым болуы десек, бұл жағдай ұжымдағы өзара қатыстық сипатына ықпал жасайды. Әйелдер ұжымы еркектер басым болып кететін ұйымдарға қарағанда тез әсерленгіш, көңіл күйі жиі алмасады, барынша дау-жанжалға бейім. Дей тұрғанмен, әйелдер жаратылысынан тәрбие ісіне бейім, педагогикалық ықпал жасаудың әдістері мен тәсілдерін таңдауда барынша икемді екендігін де есте ұстау керек.

Педагогикалық ұжымдарда әйелдердің басым болуы – жаңа проблема емес. Ол проблема материалдық сипаттағы себептерге байланысты педагогикалық ұжым-дардан еркектердің басқа табысты салаларға көптеп ауысуына байланысты шиеленісе түсті. В. А. Сухомлинский, А. А. Захаренко сияқты педагогтар мектебінің тәжірибесі педагогикалық ұжымда, әр жыныстың қажетті өкілеттілігінің болуы педагогикалық ұжымның үйлесім-ділігін, педагогикалық процестің біртұтастығын қамтамасыз ететіндігін көрсетеді.

Ұжым психологиясы жөніндегі зерттеулер /А. И. Донцов, А. Н. Лутошкин, А. В. Петровский, А. Л. Свентицкий және т.б./ ұжымның құрылымы туралы тиянақты мағлұмат береді. Соның ішінде ұжымға әлеуметтік-психологиялық талдау жасағанда, оның ұйымдық құрылымы ресми және бейресми болып бөлінетіндігін аңғарамыз. Бұл жағдайда құрылым ретінде ұжым мүшелерінің салыстырмалы түрде біршама тұрақты өзара қатынасын атауға болады.

*Ұжымның ресми құрылымы* оның мүшелерінің міндеттері мен құқықтары, еңбек бөлінісінің ресми реттелуіне байланысты. Ресми құрылымның шеңберінде әрбір адам кәсіптік қызметті атқаруда белгілі тәртіп, ережелер негізінде еңбек ұжымының өзге мүшелерімен әрекеттеседі. Бір сыныпта жұмыс істейтін мұғалімдер білім стандарттарын, оқу бағдарламаларын, сабақ кестесін, кәсіптік этика нормаларын басшылыққа алады. Әрбір мұғалім мектеп басшыларымен, әріптестерімен іскерлік қатынаста болады. Ал, мұғалім мен мектеп басшыларының арақатынасы қызметтік нұсқаулар және өнімдермен реттеледі.

Ұжымның қалыпты жұмыс істеуі, оның ресми құрылымы бірқатар жағдайларға байланысты. Мұғалімдердің ұжымдық өзара ықпалдастығы ресми құрылым шегінде бірлескен жұмысты ұйымдастыру деңгейімен, әрекеттерді үйлестіру, түрлі шұғыл жұмыс кестелерінің, оқу-тәрбие процесінің барысы мен нәтижелерін тексеру жүйесінің болуымен, қоғамдық міндеттер мен тапсырмалардың теңдей бөлінуімен айқындалады.

*Педагогикалық ұжымның бейресми құрылымы* ұжым мүшелерінің алдын ала белгіленген міндеттерінен тыс нақты іс-әрекет негізінде қалыптасады. Ұжымның бейресми құрылымы оның мүшелері арасындағы қалып-тасқан қатынастар жүйесінен тұрады. Ондай қатынастар жек көру мен ұнату, құрметтеу, махаббат, сенім немесе сенімсіздік, ынтымақтасу, бірлесе жұмыс істеуді қалау немесе қаламау сезімдері негізінде қалыптасады. Бұндай құрылым ұжымның ішкі, көбіне жасырын, көзге көрінбейтін жағдайын танытады. Жас мұғалім педагогикалық қызмет процесінде қиындыққа кездескенде ресми ұйымдық құрылымға сәйкес мектеп директорының оқу ісі жөніндегі орын-басарына, сонымен бірге қажет деп тапса білікті, тәжірибелі маман ретінде басқа мұғалімнен көмек сұрайды.

Ал мұғалімдер арасындағы бейресми байланыстар түрлі себептерден туындайды. Бір жағдайларда бұл араласу, достық, махаббат сияқты әлеуметтік қажеттіліктен туындаса, келесі жағдайда тәжірибелі жолдасынан кәсіптік көмек, қолдау алуға байланысты, үшінші жағдайда – жаңа, қызықты ақпарат алуға байланысты, төртінші жағдайда өзгелерді өзіне бағындыруға ұмтылған эгоистік себеп-терден туындайды. Ұжымдағы бейресми қатынастардың пайда болуының мынадай белгілерін бөліп айтуға болады: достық, жолдастық топтардың құрылуы, бейресми пікірдің қалыптасуы, бейресми басшылардың шығуы, жаңа құндылық бағдарлардың нығаюы жәнет.б.

Ұжымның ұйымдық құрылымының дамуына бір-қатар факторлар ықпал етеді. Педагогикалық ұжымның өзіндік ерекшеліктерін ескере отырып, осындай ықпал етуші факторларды қарастырып көрейік.

Ол ең алдымен мұғалімдер ұжымы шешетін *кәсіптік-педагогикалық міндеттердің сипаты*. Педагогикалық процестің тұтастығы, оқыту мен тәрбиелік ажырамас байланысы мұғалімдер, сынып жетекшілері, ата-ана мен жұртшылық өкілдерінің әрекетін біріктіреді.

Дегенмен, әр мұғалім өзінің нақты қызметін атқарғанымен ол өз әрекетін педагогикалық процестің басқа да қатысушылары – мұғалімдер, оқушылар, мектеп әкімшілігімен келісе отырып жүргізеді.

Мектептегі, сыныптағы істің жағдайы туралы дер кезінде алынған объективті ақпарат ұжымның ұйымдық құрылымын нығайтып, ұжым мүшелерін біріктіре түседі. Психологиялық зерттеулер /А. И. Донцов, Р. Х. Шакуров/ ұжымның топтасуының қажетті шарты мақсат бірлігі екендігін дәлелдейді.

Ұжымдық құрылым белгілі дәрежеде *педагогикалық ұжым мүшелерінің әлеуметтік-демографиялық, дербестік-психологиялық ерекшеліктеріне* тәуелді тығыз іскерлік, тұлғааралық қатынастардың қолайлы негізі ұжымның жасына, біліміне, біліктілік деңгейіне, кәсіптік құндылықтары сияқты белгілері бойынша біртектілік екендігі даусыз.

Бұндай ұжымдар топтасу, ұйымдасудың жоғары деңгейімен ерекшеленеді. Дегенмен педагогикалық ұжымдар өзінің құрамы жағынан барынша әртекті болып келеді: оның құрамына біліктілік деңгейі әртүрлі жыныс өкілдерінен тұратын жас және тәжірибелі мұғалімдер енеді. Бұның барлығы әртүрлі бағыттағы бейресми топтардың құрылуына негіз қалайды. Мектеп басшылары

педагогикалық ұжымды ұйымдастырғанда және басқарғанда бұл жағдайды ескеруі тиіс.

Өзара қатынастың педагогикалық ұжымның тұрақтылығына ықпал екі жақты сипат алады. Бір жағынан ұжымішілік қатынас, ұжымның тұрақтылығын білдірсе, екінші жағынан педагогикалық ұжымдағы тұрақтылық педагогтардың өзара қатынасының сипатын айқындайды.

Ұжымның ұйымдық құрылымы *ұжым мүшелерінің мүддесін, қажеттілігін, қаншалықты қанағаттандыруна* да байланысты. Қанағаттану деңгейін анықтайтын бұндай факторлардың қатарында ұжымның беделі, достарының болуы, осы ұжымдағы өз еңбегінің мәнін сезіне білу, моральдық-психологиялық ахуал, ұжымның дәстүрлерін айтуға болады.

Ұжымның ұйымдық құрылымының сипатын айқындауды оның *көлемі* де елеулі етеді. Психологияда шағын ұжымдардың мүшелері арасында байланыс біршама тұрақты, берік болып келетіндігі дәлелденген. Ұжым үлкейген сайын ұжым мүшелерінің арасындағы қатынас ресми сипат ала береді. 30 адамнан асатын педагогикалық ұжымда мүдде, қызығушылық ортақтығы, бірге демалу сияқты түрлі себептермен бейресми топтар, бірлестіктер пайда бола бастайды. Педагогикалық ұжым мүшелерінің саны оны басқарудың сипатын айқындайды. Шағын ұжымдарда педагогтар бірін-бірі жақсы біледі, бірақ бұндай ұжымдарда араласу, бірін-бірі рухани байыту мүмкіндігі барынша шектеулі. Ал үлкен ұжымдарда өзара қатынастың күрделі құрылымы қалыптасады, олар барынша қунақы, кейде тіпті ұрыс-жанжалға бейім, бірақ осындай ұжымдарда жарқын, ешкімге ұқсамайтын тұлғалардың танылуы мүмкіндігі де үлкен.

#### **4. Басшылық стилі ұғымы, оны қалыптастыру факторлары**

Адам факторына ерекше көңіл бөлген алғашқы авторлардың бірі Д.Мак-Грегор болды. Ол өзінің «Кәсіпорынның адамгершілік жақтары» кітабында басшылықтың өктемшілдік (автократиялық) және либералдық (демократиялық) түрлерін ажыратып көрсетеді.

Ол жұмыскерлерге өктемшілдік басшылықты «Х» теориясы деп атады. Бұл теория бойынша басшылар өз қарамағындағылар туралы былайша ойлайды:

- 1) қабілеті орташа адамдарда жұмысты жек көрушілік сезім басым болады, олар ебін тауып содан қашқақтауға тырысады;
- 2) Адамдарда осындай қасиет басым болғандықтан, оларды бақылау, жазалау арқылы жұмыс істеуге мәжбүрлеу керек, осындай күш-жігер жұмсау нәтижесінде ұйым мақсатына жету қажет;
- 3) Қабілеті орташа адамдар өзіне басшылық ету тиіс деп санайды, олар жауакершіліктен қашқақтайды.

*Автократ – өктемшіл басшы; ол өзінің өкілдігін барынша қолданады; шешім қабылдағанда қарамағындағыларға еркіндік бермейді.*

Либерал (демократ) басшы «Ү» теориясы бойынша мынадай қағиданы ұстанады:

- 1) адамға ойнау, демалу қаншалықты қажет болса, кез келген жұмысты орындау үшін ақыл-ой мен дене күшін жұмсау соншалықты қажет;

2) ұйым мақсатына жету үшін бақылаумен және жазалаумен қорқыту – күш-жігерді жұмылдырудың бірден-бір құралы емес. Мақсатты шынайы түсінген адамдар өзін-өзі бақылап, өзіне-өзі басшылық ете алады;

3) қабілеті орташа адамдар тиісті жағдайда өзіне жауакершілік алып қана қоймай, оны орындауға тырысады;

4) тапқырлық пен іскерлік – адамдарда көп кездесетін қасиеттің бірі;

5) қазіргі жағдайда адамдардың потенциалы жарым-жартылай ғана пайдаланылады;

б) адамдардың жұмысы тиімді болу үшін оларды ынталандыру өте қажет.

Жапон менеджерлері қызметкерлерді басқарудың өзіндік қағидасын, «Z» теориясын ұсынады. Бұл адамдарға қамқорлық жасаудың жапондық ерекшеліктеріне негізделген (қайда тұрады, немен тамақтанады, бос уақытын қалай өткізеді, олардың балалары қайда оқиды, т.с.с.)

Ұжымға басшылық ету процесінде әлеуметтік-экономикалықтан басқа, әлеуметтік-психологиялық қатынас та қалыптасады.

Басқару қызметіндегі әрбір басшы өзінің қызметтік міндетін тек өзіне ғана тән стильде орындайды. Басшылық стилі тұрақтылығымен, амалдарды жиі-жиі қайталаумен ерекшеленеді.

Басшы жұмысының стилі – оның басқару процесінде пайдаланатын тәсілдерінің, амалдарының, іс-әрекеттерінің жиынтығы.

Басшының дербес және жалпы стилі болады.

Дербес стиль – нақты құбылыс, оны түгелдей, егжей-тегжейлі қайталауға болмайды. Дербес стиль алуан түрлі объективтік факторлардың ықпалымен қалыптасады:

1) іс-әрекет сипаты;

2) басшы мен бағыныштылар арасындағы байланыс;

3) психологиялық ерекшеліктер;

4) орындау тәртібінің жағдайы, т.б.

Стильдің қалыптасуы – ұзаққа созылатын, күрделі процесс.

Стиль дегеніміз әлеуметтік құбылыс, себебі онда, біріншіден, басшының көзқарасы мен сенімі бейнеленеді, екіншіден, ол, түптеп келгенде, жүйенің қалыпты жұмыс істеуінің ақырғы нәтижесін ойластырады.

Басшыға ұжымның барлық мүшелерін қанағаттандыратын жұмыс стилін қалыптастыру оңайға түспейді.

Басшының дербестігі істеген ісіне қарай емес, қалай істегендігіне де орай сипатталады. Олардың жұмысын бақылай отырып мынаны анықтауға болады: басшы бір мәселенің өзін алуан түрлі тәсілмен, өзінше шешеді.

Стиль дегеніміз әлеуметтік құбылыс. Себебі, біріншіден онда басшының көзқарасы мен сенімі бейнеленеді, екіншіден, ол түптеп келгенде, жүйенің қалыпты жұмыс істеуінің ақырғы нәтижесін ойластырады. Басшы ұстанған стилі оның қарамағандағылардың ұдайы назарында болып, олар мұны өзінше бағалап, өзінше қабылдайды. Әдетте, басшы стилі бүкіл жүйеге таралады, себебі, жұртшылық оның жүріс-тұрысына, ісіне зер салады, соған еліктейді, содан үлгі-өнеге алуға, үйренуге талаптанады.

Басшыға ұжымның барлық мүшелерін қанағаттандыратын жұмыс стилін қалыптастыру оңайға түспейді. Бағыныштыларына ықпал етудің кейбір амалдары алуан түрлі бағалануы мүмкін. Егер бір басшы оларға сенім көрсету арқылы ықпал ететін болса, екіншісі «тиістісің», «міндеттісің» секілді қағиданы басшылыққа алады. Кейбір басшылар бағыныштыларына қатаң тәртіп орнатып, оларды өзіне «аулақ ұстайды» да, ұсақ-түйек мәселеге дейін өзі шешеді. Енді бір басшылардың есігі әрқашан да ашық, оған кез келген мәселе туралы пікірлесуге, ұсыныс айтуға болады.

Басқару стилінің типі түпкілікті қалыптаспаған, сондықтан да отандық және шетелдік әдебиеттерде оның өзі түрліше жіктеледі.

Мәселен, Х.Кох (Германия) басшы стилін былайша бөледі:

2. Бір жақты автократтық стиль;

3. Билікті біркелкі қолдана отырып басқару стилі;

4. Өндіріс процесіне немесе тұтастай жұмыс процесіне біркелкі қатыса отырып басқару стилі;

5. Парламенттік сипаттағы басқару стилі;

6. Бағыныштылар, негізінен, дербес, жоғарға басшылардың тікелей қатысуынсыз-ақ әрекет ететін басқару стилі.

Автократтық және парламентарлық стильдер қолайсыз деп саналады, өйткені алғашқысында бағыныштылар тарапынан ешқандай дербестік болмайды, ал екіншісінде жұмыс жоспарсыз жүргізіліп, бағыныштылар мүлде дербес әрекет етеді.

Ең қолайлысы кооперативтік стиль – «жақсы ынтымақтастық», «ұйымдасып әрекет ету», қиын-қыстау жағдайда өзара бірлесе, ынтымақтаса отырып күш біріктіру. Басшы жұмыскерлерді мұқият тыңдайды, олардың ұсыныстары мен пікірлерін ескереді, нақты міндеттер қойып, шешімді жоспарлайды және қабылдайды. Мұндай стильде қойылған міндеттер іскерлікпен орындалады, себебі дәл осындай жағдайда қызметкерлер өзін іске қатыстымын деп есептейді.

АҚШ-та мынадай стильдер белгілі:

1. Қызметті беру стилі - әрбір қызметкерге өзі басқара алатын нақты істі тапсыруды көздейді. Бұл қызметкер өзіне бекітілген іске толық жауап береді, ал оның бастығы басқару жауапкершілігін саналы түрде шектейді.

2. Міндетті бөлісіп басқару – басшы мен бағыныштылар алдағы міндеттерді бірлесіп қарастырады да, әрбір адамның міндет аясы белгіленіп, нәтижесіне орай жауапкершілігі айқындалады.

3. Ерекшелік тәсілімен басқару – басшының міндеті өз қызметкерлерінің мүмкіндікті тиімді пайдалауына қолайлы жағдай туғызу болып саналады. Төменгі лауазымдағы қызметкерлер белгіленген еңбек нормасына және жұмыс нәтижесін бағалау өлшемдеріне сәйкес көмек қажеттігін хабарлайды, ал көмек қажет болса, оның уақытын мәлімдейді.

4. Жүйені ретке келтіру арқылы басқару – белгіленген тәртіпті қатаң басшылыққа алу, жұмыс процестері мен еңбек тәсілдерінің шаруашылық-экономикалық қызметін жеңілдету көзделеді.

Демек, басқару стильдерінің жіктелуі алуан түрлі екендігін аңғарамыз, оның үстіне осы жіктеулердің қай-қайсысы болмасын басқарудың сан-қырлы стилін толық қамтымайды. Бізде басқару стилінің ондаған түрі бар.

Басшы стилін жіктеу негізіне, әдетте, басшы мен бағынышты аралығындағы қарым-қатынас сипаты алынады. Басшының жеке-дара ерекшеліктеріне оның саяси, ұйымдық, педагогикалық, моральдық-этикалық, кәсіптік сапалары жатады. Басшының стиль ерекшеліктеріне осы аталған компоненттердің қайсысы басым болатындығына байланысты. Практикада көбінесе басқарудың классикалық үш стилі кездеседі: либералдық, авторитарлық және демократтық (Кесте 2).

Либералдық стиль: мұндай жұмыс стилінде басшы ерекше белсенділік танытпайды, іс-әрекетінде кездейсоқтық басым, жүйелілік болмайды. Мұндай стильдегі басшы тәртіп бұзушыға қатаң талап қоймайды, қарамағындағылардың білімінің төмендігіне, жұмысты орындауына және еңбек тәртібіне онша мән бермейді. Мәселелерді немқұрайлы талқылайды, ашық пікірлесуге, сын-ескертпелерге бара бермейді. Мұндай басшы кез келген келіспеушілікті жағымсыз құбылыс ретінде қабылдайды. Ұжымда мұндай басшының беделі онша болмайды, әрі кәсіпорын да тиімді жұмыс істей алмайды. Соның салдарынан жауапсыздық, берекесіздік, тәртіптің бетімен кетушілігі орын алады.

Авторитарлық стильдің негізі макиавеллизм деп аталады. Бұл стиль Николо Макиавеллидің құрметіне қойылған. 1532 жылы ол «Принц» кітабында билеушіге ақырғы нәтижеге жету үшін амал таңдаудың қажеті жоқ, өйткені «мақсат тәсілді өтейді» деген идея ұсынады.

Авторитарлық стильде (Батыста мұны тиімсіз деп есптейді және де ол мүлде кездеспейді) шешімді бір адам қабылдайды, ол жарлық, бұйрық түрінде келеді («менің айтқаным бойынша істе»). Бұйрық талқыланбайды, күдіктенуге құқығың жоқ.

Автократ бағыныштыларының іс-әрекетін өз жауакершілігіне алады. Тек қажетті мәліметтер жөнінде ғана пікір алысып, өз жоспары туралы әңгіме қозғамайды. Мәліметті тым көп жинайтындықтан, жұмыс басты болады.

Автократ басшылар сырттай бұйығы, үнемі жұмысты ойлайтын адам сияқты көрінеді, олардың жүзінде «жұмысбастылық, іске үлкен жауапкершілік» сезіледі. Д.Браунның сипаттауынша, «...автократ ескірген жылу жүйесі секілді, қоршаған орта климатына, дәлірек айтқанда, эмоционалдық климатқа көңіл бөлмейді».

Мәжілісті, көбінесе, бағыныштыларына нұсқау беру түрінде өткізеді, қарамағындағыларды жиі сынайды; ұжымдағы кез келген бейресми топтарды қатаң айыптайды. Мұндай стиль тиімсіз, шығармашылық белсенділік туғызбайды. Дегенмен, мұндай стиль өміршең келеді. Оның өзі басшының жеке басының сапасына немесе ол басқарып отырған ұжымның құрылымына байланысты. Егер басшы өз ісін жетік білмесе, әрі кәсіби білім дәрежесі өзі басқарып отырған адамдардан төмен болса, онда ол авторитарлық стильді пайдалануға мәжбүр болады. Алайда автократтардың барлығы бірдей біліксіз,

білімсіз емес. Кейде ұжымға кәсіби білімі төмен адамдар жинақталады. Мұндай жағдайда тәжірибелі басшылардың өзі авторитарлық стиль элементтерін қолдануына тура келеді.

Кесте 2. Стилі әртүрлі басшылар іс-әректтерінің сипаттамасы

Стильдің ерекшелік сипаттамасы	Классикалық стиль түрлері		
	Авторитарлық (өктемдік)	Либералдық (ымырашылдық)	Демократтық
Мақсатты бағдарлау	Міндетке	Қарым-қатынасқа	Екеуіне де
Еңбек қауырпалығының дәрежесі	Жоғары	Жеткіліксіз	Қалыпты
Бастама (инициатива) кімнен?	Негізінен, басшыдан	Мамандардан	Екеуінен де
Шешімді орталықтандыру дәрежесі	Жоғары	Шамалы	Қолайлы
Мәліметтер жинақтауға кететін уақыт	өте көп, барлығын өзі жинағысы келеді	Шамалы, шиеленістіргісі келмейді	Істің маңыздылығына қарай
Адамдармен қарым-қатынас нышаны	тұйық, байланысы нашар	өте жиі, әңгімелесуге құштар	Іс мүддесіне қарай қолайлы
Жарлық беру мәнері	бұйрық	өтініш	Ұсыныс, кеңес
Қиын-қыстау жағдайда өзін ұстауы	жылдам, әрекеттері ойластырылмаған	шешім қабылдауы ұзақ («ертең кел»)	Шешімі ойластырылған, әрекеті жылдам
Ұжымға жариялауы	төмен	жеткіліксіз	Жоғары
Басқару тәсілі	әкімшілік	субъективті сипатта	Прагматикалық
Беделі	ресми немесе лауазымды	жалған	Нақты іскерлік

Авторитарлық стильдің алуан түрлі нышаны болады:

- патриархалдық: барлық «отбасы мүшелері» басшыға бағынуы тиіс, ал басшы бағыныштыларын «әлі жетілмеген» деп есептейді;
- харизматикалық (харизм – құдай шапағаты): дидерді ең көрнекті, дана деп есептейді, ал ол бағыныштыларына өте қатал, аяусыз, оларға қамқорлық жасауды қажет деп санамайды;
- автократтық: жеке адамдардан гөрі институтқа (мемлекетке, кәсіпорынға) тән. Басшылықты аппараттағы бағынышты инстанциялар арқылы жүзеге асырып жанама түрде автократтық шешімді жүзеге асырады;
- бюрократтық (төрешілдік) – басқару «биліктің кімнің қолында» екендігін дәлелді түрде анық көрсету арқылы жүзеге асырылады.



Демократтық стильде (Батыста кооперативтік стиль деп аталады) мәселенің көпшілігі ұжымда талқыланып, сонда шешіледі, бұйрықтар осындай талқылаудан кейін беріледі. Проблеманың көпшілігі (мадақтау немесе жазалау, жұмысқа қабылдау немесе шығару, т.б.) ұжымда шешіліп, содан кейін бекітіледі.

### **Білімді бақылауға арналған сұрақтар:**

1. Білім менеджері ұғымына түсінік беріңіз, оның кәсіби іс-әрекетінің мекеме жұмысындағы ролі мен маңызын сипаттаңыз.
2. Білім менеджерінің қызмет бағыттарына (функцияларына) сипаттама беріңіз.
3. Мектептің педагогикалық ұжымына мінездеме беріңіз.
4. Менеджердің жетекшілік стильдеріне салыстырмалы талдау жасаңыз.

### **Тапсырма**

Білім менеджерінің үлгілі профессиограммасын жасаңыз (жұмыс ерекшеліктері, қызмет ету бағыттары, жеке басына және кәсіби жұмысына қойылатын талаптар, т.б.)

## **ГЛОССАРИЙ**

**Бақылау оқытуды** – мұғалімдер мен мектептердің жұмыстарын тексерудің әкімшілік-ресми тәртібі, нәтижелерін басқару шешімдерін қабылдау үшін қызмет ету, мұғалімнің оқушылар білімін тексеруі және бағалауы.

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

Әр сабақта оқушылардың оқу материалдарын игеруге жүйелі түрде бақылау түрі – ағымдық бақылау болып табылады.

Оқыту нәтижесін анықтау мұғалім тұлғасынан тәуелсіз болуын талап ететін бақылау принципі – объективтілік.

Педагогикалық ұжымның, жеке мұғалімнің іс-әрекетіндегі барлық бағыттарын тексеру – фронтальды (жаппай) бақылау.

Тақырыптық бақылау – бағдарламаның бір бөлімі бойынша білім деңгейін бақылау. Педагогикалық ұйымның, жеке мұғалімнің іс-әрекетіндегі нақты бір бағытты, бөлікті тексеру – тақырыптық бақылау.

**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.

Ауызша б.ә. – сұқбат, оқушы әңгімесі, түсіндірме, мәтінді оқу, технологиялық карталар, сызбалар, тәжірибе туралы хабарлар.

Жазбаша б.ә. – бақылау жұмысы, мазмұндама, шығарма, диктант, реферат.

Тәжірибелік б.ә. – лабораториялық сынақтар, бұйымдарды жасауды, аппарат монтаждауды бағалау.

Дидактикалық тестілер б.ә. ретінде. Дидактикалық тест – белгілі бір материал бойынша оқушылардың оны меңгеру дәрежесін анықтайтын стандартты сұрақтар жиынтығы.

Тәрбие жұмысын б.ә. – бақылау, құжаттарды тексеру, тестілеу, сауал, оперативті талдау, есеп.

**Басқару** - әрекеттердің тобы: процесті 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 өміршеңдігі және дамуы болады.

**Басқарудың демократиялық стилі** - демократиялық централизм принципіне, басқарушылардың пікірін есепке алуға негізделінген басқарудың іс-әрекетінің стилінің типі.

**Басқарудың либералдық стилі** - бассыздық, 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.

### **Басқару шешімінің құрылымы:**

**I саты:** 1 кезең – Мәселені талдаудың кезеңі: міндетті тұжырымдау - жағдайды, материалдық және адамдық қорды (ресурстарды) талдау, міндетті шешудің көптеген варианттарын қалыптастыру.

2 кезең - Шешімнің моральды вариантын бағалаудың және таңдаудың, оптимальды шешім таңдаудың кезеңі.

**II саты:** 1 кезең - Шешімді жүзеге асырудың жолдарын жасау.

2 кезең - Қабылданған шешім туралы ақпарат.

3 кезең - Орындаушыларды таңдау және даярлау.

4 кезең - Шешімді орындауға байланысты оперативті жұмысты ұйымдастыру - қажетті құжаттар мен қамтамасыз ету, бүкіл буындардың жұмысын үйлестіру, сәйкесті ахуалды жасау, орындаушылық тәртіпті қамтамасыз ету, шығармашылық бастамашылықты қолдау т.с.с.

5 кезең - Қадағалау және түзету.

6 кезең - Шешімді орындаудың нәтижесін талдау және жаңа мәселелерді анықтау.

Басқарушылық шешімді қабылдаудың тәсілдері

- шешімге деген қызығушылықтың жеткіліксіздігі;
- авторитарлық ұстаным бойынша;
- көпшілікпен;
- көпшіліктің қарсылық көрсетпей, азшылықпен қабылдануы;
- бірауыздан шешім қабылданды;
- келісімге келу арқылы шешімнің қабылдануы.

Шешімді қабылдаудың тиімді шарты мониторинг болып табылады. Мониторинг - шешімді орындалуының барысын тұрақты түрде бақылау. Оның мақсаты - шешімнің қойған нәтижеге немесе бастапқы болжамға сәйкестігін анықтау.

Білім беру жүйелерін басқарудың ұстанымдары:

- демократизация және гуманизация;
- жүйелілік және тұтастық;
- жеке басқарудың және өзін-өзі басқарудың өзара байланысы;
- ғылымилығы;
- құзырлығы (компетентность);
- оптимальдығы.

### **Білім беру мекемесіндегі басқарушылық еңбек.**

Басқару - ұйымның жұмыс істеу мақсатын тұжырымдауға және орындауға мүмкіндік беретін жоспарлаудың, ұйымдастырудың, себептендірудің және қадағалаудың жүйелі процесі.

Басқару еңбегінің ерекшеліктері:

- әрекеттің үш түрінен тұратын ақыл-ой еңбегі болады:
- ұйымдастырушылық - әкімшілік және тәрбиелеушілік;
- талдаушылық және конструктивтік;
- ақпараттық- техникалық;
- материалдық игіліктерді жасауға қатысады және басқа қызметкерлердің еңбегі арқылы қызмет көрсетеді;
- еңбек заты - ақпарат;
- еңбек құралы - ұйымдастырушылық және есептеу техникасы;
- еңбек нәтижесі — басқару шешімі;
- негізгі функциялары: жоспарлау, ұйымдастыру, себептендіру, қадағалау.

Білім беру жүйелерін басқарудағы ақпарат

Білім беру жүйелерін басқарудағы ақпарат - талапқа сай тұтастық педагогикалық процесті жүзеге асыруға септігін тигізетін статистикалық, психолого-педагогикалық және сапалы мәліметтердің қатаң анықталған кешені.

Басқарушылық ақпаратқа қойылатын талаптар: объективтілігі; толықтығы және жан-жақтылығы; уақытына сәйкестігі; тұжырымның анықтығы; оперативтілігі.

Білім беру мекемелеріндегі басқару еңбегінің ерекшелігі:

- әрбір білім беру мекемесі өз жұмысында жекелігі мол болады;
- басқару еңбегі оқшауланған бола алмайды;
- білім беру басшысының еңбегіне оны құрайтын әр түрлі көптеген бөліктері тән;
- жұмыс барысының ырғағының күрделілігі, ауырлығы, күтпеген стресстік, тартыстық жағдайлардың пайда болуы;
- басқару объектісінің ерекшелігі;
- басқарудың объектісінің бірі (педагогикалық ұжым) сонымен қатар басқарудың субъектісі де болады;
- қарым-қатынас арнасы кең - педагогтар, техникалық персонал, әртүрлі жастағы балалар, ата-аналар, жұртшылық т.б.
- педагогтың жұмысының ерекшелігі мол, сондықтан ол қатаң программдауға және объективті бағалауды қиындатады;
- педагогикалық ұжым ерекше типтегі еңбек коллективіне жатады.

Білім беру жүйелерін басқарудың әдістері: нормативтік; ұйымдастырушылық-әкімшілік (ұйымдастырушылық-тұрақтандырушы; жарлықты; ынталандырушы әсер ету әдістері); педагогикалық; әлеуметтік-психологиялық; экономикалық; психологиялық.

**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. Оқушылардың еркін және көзқарасын сөзсіз және қатаң зорлап, беріп жатқан білімнің мазмұнын, әлеуметтік құндылықтарды және мінез-құлық нормаларын сенімге алу талабымен сипатталады.

**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.

Өздерінің құқықтық-ұйымдастырушылық формаларына қарай білім беру мекемелері мемлекеттік, мемлекеттік емес (жеке, қоғамдық және діни ұйымдардың) болуы мүмкін.

**Білім мекемелерінің кадрларын аттестациялау** - белгілі бір критерийлер бойынша педагогикалық кадрларды бағалау. Ол 7 разрядтан 14 разряд аралығында болады. 12 разряд - 11 санатты, 13 разряд - 1 санатты, 14 разряд - жоғары санатты мұғалімге сай келеді.

**Білім беру саясаты** - білім беру жүйесін ұйымдастырудағы және білім беру ісін жүзеге асырудағы мемлекет өкімет ұйымдарының әрекеті. Б.Б.С. заң шығарудағы, қаржы саясатын, білім беруді басқаруды және жоспарлауды қамтиды. Б.Б.С. методологиялық негізі- заң ғылымы, құқық, экономикалық теория және басқару теориясы.

**Білім беру жүйесін реформалау** /лат.реформа-қайта құру, өзгерту/ - оның бағыттары: білім берудің мазмұны, оқу бағдарламалары, оқулықтар, білім берудің құрылымы, басқару мен жоспарлау, білім берудің сапасы, жеке тұлғаны тәрбиелеу және дамыту, педагогтік білім беру.

**Білім беру мекемесінің жарғысы** - оның жұмысының тәртібін анықтайтын негізгі құжат, онда Б.Б.М.аты, орны, мәртебесі, құрылтайшысы, білім беру процесінің мақсаты, ұйымдастырылуы т.б. көрсетіледі.

**Білім беру жүйесі** - елде білім беру-тәрбиелеу жұмысын жүзеге асыруға арналған өзара әрекеттегі мекемелердің жиынтығы; олардың іс-әрекетінің мазмұны; білім беру мекемелерін басқару мүшелері.

**Білімді, іскерлікті, дағдыны тексерудің функциялары** - тексерушілік, оқытушылық, тәрбиелеушілік, дамытушылық, ынталандырушылық т.б. қойлатын талаптар – объективтілік, жекелік, ұдайлық, жариялылық, жан-жақты тексеру, саралаушылық, формасының әртүрлілігі, этикалық нормаларды сақтауы.

**Гуманистік педагогика** - тәрбиелеушіні өз мүмкіндігінде дамытатын, оқу-тәрбие процесінің белсенді, тең қатысушы ролінде бекітетін, ғылыми теориялардың жүйесі.

**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.

**Білім беруді гуманитарландырудың басты міндеті** - бүкіл тәрбие, білім беру, оқу-ағарту және мәдениет кешенін гуманистік бағдардағы адам тәрбиелеуге саяды. Гуманитарлық білім беру, соның ішінде гуманитарлық пәндерді оқыту адамның әлеуметтік - мәдени тұрпатын сомдау тәсілі ретінде көрінеді, өйткені ол жеке тұлғаның дамуындағы сыңаржақтылық пен толымсыздықты еңсеруге жәрдемдеседі, әр кісінің азаматтық тұғырын табуына жетелейді, сол арқылы оның ішкі әлейетін ашуына деген мүмкіндігін кеңейтеді.

**Демократияландыру** /гр.demokratia-халық өкіметі/ - тұлғаның жан-жақты дамуының мақсаты мен құралы, бұл мектептің ведомстволық мүддеден қоғамның және тұлғаның мүддесі мен мұқтаждығына қарай бет бұруы, бұл мектептің ашықтығы, 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 Б.Б.М аты, орны, мәртебесі, құрылтайшысы, білім беру процесінің мақсаты, ұйымдастырылуы т.б. көрсетіледі.

Білім беру мекемесінің іс-әрекетін, құрылымын анықтайтын ережелер жиынтығы.

**Жоспар** – іс-әрекеттің негізгі түрлері мен бірізділігі алдын ала жобаланып көрсетілген іс-шаралардың жүйесі берілген. Ж. құру принциптері: ғылымилығы; іс-әрекеттің, нақты шаралардың қажетті және жеткілікті мөлшерде болуы; нақтылығы; перспективтілігі; Ж. құруға ұжымның белсенді қатысуы.

**Жоспары сабақтың** – шынайы оқу уақыты барысындағы мұғалім мен оқушылардың өзара әрекетінің жалпы ойша немесе жазбаша моделін құруы. Оған мұғалімнің оқу-тәрбие іс-әрекетінің мақсаты, міндеттері, ұстанымдары, әдістері, мазмұны және оқушылардың оқу материалының мазмұнын меңгерудегі дамуы мен тәрбиеленудегі олардың оқу-танымдық іс-әрекеті негіз болады. Сабақтың конспектісінде барлары: сабақтың тақырыбының, міндеттерінің қойылуы, сабақтың кезеңдері, жабдығы, әр кезең бойынша оқушыларға берілетін тапсырма, тапсырманы орындаудың алгоритмі, мұғалімнің сөзінің бөліктері немесе жаңа материалдың толық мәтіні.

**Жұмыс жоспары мектептің** – шешімдердің үйлестірілген жүйесі, мектеп жұмысының әрекетінің мақсатты бағытталған бағдарламасы. Ол мазмұны, уақыты, ұйымдастырушылық формалары және жүзеге асыру жолдары белгілі бір дәрежеде нақтыланған және белгілі бір мерзім ағымында (апта, ай, жыл және одан көп) мектепті тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз етеді. Жоспарлаудың ұстанымдары: ғылымилығы, болашаққа бағытталғандығы және мақсатының айқындығы, жүйелілігі, істердің нақтылығы, орындаушылардың жауапкершілігі және уақытының шынайылығы; осы мектептің ерекшелік жағдайын есепке алу, жоспар жасаудағы ұжымшылдық, тәрбиелеу және оқыту аясындағы қазіргі жетістіктерге бағытталғандығы.

**Календарлық-тақырыптық жоспар** – бір оқу пәні бойынша құрылатын жоспар. Оған кіретіндер: тақырыптардың тізімі, олардың оқудың міндеттері, тақырыптарға бөлінетін сағаттардың саны, сабақтың типін анықтау, пәнаралық байланыс, әдістемелік жағынан қамтамасыз ету. Календарлық жоспар бойынша жұмыс оқу бағдарламасын орындаудың кепілі болады.

**Контент – анализ** (талдау) (ағыл. contents - мазмұн) – зерттеу әдісі. Оның мәні бойынша мәтіндерде және басқа да ақпарат көздерінде (видеожазбалар, телевизиялық және радиохабарлар, сауалнама, ашық сұрақтарға жауап, балалар жұмысы, мектеп құжаттары және т.б.) ерекшелік сипаттамаларды анықтауда және бағалауда болады, онда зерттеу мақсатына сәйкесті мазмұнның белгілі бір мәнді бірліктері және ақпарат формалары бөлінеді.

**Мектепішілік қадағалау** - мектепішілік қойылған міндетке сәйкесті бүкіл жұмысты үйлестіру мақсатындағы мектептің оқу-тәрбие процесін жан-жақты зерттеу және талдау, сөйтіп білім берудің жоғары сапасына қол жеткізеді. Білім беру сапасы - білім мекемесінің білім беру процесіне әр түрлі қатысушылардың күткеніне қанағаттанғанның дәрежесі.

**Мектепішілік қадағалаудың ұстанымдары:**

- жоспарлылығы

- теориялық және әдістемелік даярланғандығы мен негізделгендігі
- жүйелілігі
- мақсатқа бағытталғандығы
- жеделдігі
- жан-жақтылығы және тереңділігі
- объективтілігі
- тартушылығы

### **Мектепішілік қадағалаудың түрлері:**

- Қадағалаудық объектілерінің қамтылуына қарай: шолушылық, жекелік, тақырыптық, фронтальдық, сыныптық-жалпылаушы;
- Орындаушыға қарай: ұжымдық, өзара қадағалау, әкімшілік (жоспарлы және жоспардан тыс);
- Логикалық бірізділігіне қарай: ағымды, алдын-ала, аралық, қорытынды;
- Мезгіліне қарай: эпизодтық, мезгілдік, әрдайым.

### **Қадағалау әдістері:**

- бақылау;
- мектептің құжаттарын зерттеу;
- ауызша, жазбаша, графикалық, аралас тексерулер;
- сабақтарға, сыныптан тыс сабақтарға қатысу; әңгімелесу;
- шкалалау және рейтингілеу;
- оқушылардың жұмыстарын зерттеу.

### **Қадағалаудың мазмұны:**

- мектептің оқу-тәрбиелеу процесінің барлық жақтары мен қызметкерлерінің бүкіл іс-әрекеті.

### **Қадағалаудың нәтижелілігінің шарттары:**

- оқу жоспарының әрбір пәні бойынша бағдарламаның талаптарын білу;
- қадағалаудың перспективалылығы;
- мұқият даярлық іскерлігі.

**Мектеп кеңесі** – мектептің өзін-өзі басқару құрылымындағы алқалық (коллегиялық) басқарудың жаңа органы. Басқа өзін-өзі басқару органдарына қарағанда оның өзіндік ерекшеліктері бар: заңшығармашылық әрекеті (жарғы, ереже жиынтығы, нұсқаулар); мектеп процесінің ұйымдастырушылық – заңдық параметрлерін бекіту және жүзеге асыру (жұмыс режимі, оқушыларды қабылдаудың тәртібі, мадақтау және жазалау шаралары, киім түрі, мұғалімдердің қосымша еңбегін төлеу тәртібі т.б.); тартыстардың алдын алу және қарама-қайшылықтарды шешуге бағытталған келістіруші әрекет т.б.

**Мектепті басқарудың принциптері** – демократияландыру және ізгілендіру, жүйелілік және тұтастық, алқалық (коллегиялық), басқарудағы жекелік, ашықтығы және жариялылығы, міндеттерді бөлу, еркіндігі және шығармашылығы.

**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 процесті басқару тиімділігін арттыруға бағытталған принциптердің, әдістердің кешені.

**Мониторинг** - ортаның жағдайын үздіксіз, ызақ 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% 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.

Педагогтарда: педсовет, методсовет, пән мұғалімдерінің, сынып жетекшілерінің, тәрбиешілердің әдістемелік бірлестіктері және комиссиялары, аттестациялық, құқықтық және басқа да комиссиялар.

Ата-аналарда: әртүрлі деңгейдегі ата-аналар комитеті, комиссиялар.

Өзін-өзі басқарудың бірлескен органдары барлық мектеп субъектілерінің қызығушылықтарына қатысты сұрақтарды шешеді.

Олардың іс-әрекетінің ұстанымдары: тең құқықтығы, ашықтығы және жариялылығы, демократия, алқалылығы және жеке жауапкершілігі, сын және өзін-өзі сынау, өкілеттіктерді бөлу.

**Пәндік әдістемелік бірлестік** – мектепте, ауданда, қалада құрылатын қандайда бір пәннің немесе сынып жетекшілерінің әдістемелік жұмысын топтық ұйымдастырудың формаларының бірі.

Ә.б. түрлері: пән мұғалімдерінің ә.б.; бастауыш сынып мұғалімдерінің ә.б.; мұғалімдердің пән аралық ә.б.; мұғалімдердің мектеп аралық ә.б.

Қарастырылатын мәселелер: еліміздің ресми құжаттарын талдау, қарастыру; сабақ беруді жетілдіру; жаңашыл мұғалімнің іс-тәжірибелерімен танысу; сабақта көрнекі, техникалық құралдарда, компьютерді пайдалану т.б.

**Педагогикалық диагностика** /гр. танып білу қабілеті/ -диагноз қою процесі, яғни оқушылардың дамуының, білім алуының және тәрбиеленгендік дәрежесін анықтау. П.Д.функциялары-ақпараттық, бағдарлаушылық, түзетушілік. П.Д.түрлері-бастапқы, ағымдық, қорытынды.

**Педагогикалық еңбекті ғылыми ұйымдастыру** - бұл ынтымақтастық педагогиканың негізінде мұғалім мен оқушылардың бірлесіп істейтін жұмыстары нәтижелі болу үшін жағдай жасау. Қазіргі ғылым мен озат практика



жетістіктерінің нәтижесіне негізделген еңбекті ұйымдастырудың жетілдіру процесі. Оқыту мен тәрбиелеу процесін дұрыс ұйымдастыру және құралдарды барлық қатысушылардың толық және тиімді пайдалануы, іске асыруды интенсификациялау, ізгілендіру және гуманитарландырудың диалектикалық ұштасуы жағдайында мүмкіншілік алады. Педагогикалық еңбекті ғылыми ұйымдастыру (ПЕҒҰ) - Еңбекті ғылыми ұйымдастыру - ғылыми есептелген әрекеттердің кешені, ол ғылымның жетістігі негізінде еңбек процесін жетілдіруге септігін тигізеді, сөйтіп барынша аз құрал, уақыт және күш жұмсау арқылы еңбекте жоғары нәтижені қамтамасыз етеді.

#### ПЕҒҰ Заңдары

- Уақытты барынша үнемдеу және тиімді қолдану;
- Еңбектің және демалыстың жағымды жағдайын жасау және тиімді қолдану;
- Еңбек процесіндегі бүкіл қатысушылардың психикалық және денелік денсаулығына және жан-жақты дамуына барынша қамқорлық жасау.

#### ПЕҒҰ ұстанымдары

- Оптималдығы, ізгіліктігі, эстетикалығы, үнемділігі, ұжымдылығы, мамандандырылуы, перспективалылығы (болашағы бар).

#### ПЕҒҰ мазмұны

- Еңбек жағдайы (материалдық база, психологиялық ахуал)
- Еңбек режимі (кесте, ішкі тәртіптің ережесі, жоспарлау)
- Функционалдық міндеттерді тиімді бөлу, еңбекті кооперациялау
- Жұмыстың тиімді әдістері мен тәсілдерін енгізу
- Мұғалімнің біліктілігін және мектептің әдістемелік жұмысын жетілдіру

Оқушының ЕҒҰ және оның енгізілуі.

**Педагогикалық кеңес** – ғылыми негіздегі педагогикалық процестің даму стратегиясын басқарудың алқалық (коллегиялық) органы.

П.к. кіретіндері: директор, оның орынбасарлары, мұғалімдер, кітапханашы, мектеп дәрістері, 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 бірынғайдағы 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** – менеджмент–басқару өнері, яғни басқарудың принциптерінің, әдістерінің, құралдарының және формаларының жиынтығы; оқу-тәрбие және оқу-танымдық процестердің пәрменділігін арттыруға бағытталған, оны басқарудың принциптерінің, әдістерінің, ұйымдастырушылық формаларының және техникалық тәсілдерінің комплексі. Іс-әрекеттік жүйе

ретінде оған мынадай құрылымдық-функционалдық және жүйе құрушылық факторлар енеді: іс-әрекеттің мақсаты /жоспарланған, күтілетін нәтиже/, іс-әрекеттің субъектілері /директор, оның орынбасарлары, оқытушылар, оқушылар және т.б./, іс-әрекеттің объектісі – жетекшінің жарлығын орындаушы/оқушы, оқытушы, директордың орынбасары т.б./, іс-әрекеттің мазмұны/оқу, басқару т.б./, іс-әрекет тәсілдері /оқытушылар мен оқушылардың, жетекшінің оқытушылар мен оқушылардың өзара іс-әрекетінің стильдері мен әдістері.

Педагогикалық менеджмент – бұл ұйымдастыру нормаларының және технологиялық тәсілдердің білімділік процесті басқару тиімділігін арттыруға бағытталған принциптердің, әдістердің кешені.

**Портфолио** – АҚШ кең тараған білімді бағалаудың жүйесі. Мәні – оқушының оқу-танымдық әрекетінің үлгілерінің және өнімдерінің сыртқы көздерден (мұғалімдерден, сыныптастарынан, ата-аналардан, жұртшылықтан т.б.) алынған сәйкесті ақпараттардың материалдарын жинау, таңдау және талдау ұйымдастырылады. Әрбір оқушының оқығандық деңгейін жан-жақты сандық және сапалық жағынан бағалайды, сөйтіп оқыту процесі одан әрі түзетіледі. Мақсаты – оқушының неге қабілетті екенін барынша көрсету.

**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 бұлімі немесе белгілі тақырып бойынша сабақтан тыс жұмыстар және сабақтар жүйесінде оқу-тәрбие процесінде білімдік, дамытушылық және тәрбиелеушілік функцияларды жүзеге асырудың оптимальді жолдары

**Формальды** /ресми/ топ<sup>о</sup>-штат кестесі, устав және басқа да ресми құжаттыр негізінде құрылады.

**Формальды емес** /ресми емес/ топ ұнату, көзқарас бірдейлігі, сенім жақындығы, жекелеген адамдардың беделін, білгірлігін тану сияқты психологиялық мотивтер бірлігі негізінде құрылады

Функциялары басқарудың – 1. әрекеттің аяқталған циклі, ол басқарушылық әсердің белгілі бір мазмұнын көрсетеді; 2. менеджмент субъектісінің ақпаратпен әрекетінің ерекше түрлері; 3. басқару циклдерінің кезеңдеріне сәйкес басқару субъектісінің операциялары, әрекеттері: мақсат қойылуы, есептендірілуі, жоспарлануы, ұйымдастырылуы, қадағалануы; ұйымдастырушылық мазмұнына қарай оқу-тәрбие жүйесін басқарудың функциясы бөлінеді: мақсаттық, әлеуметтік-педагогикалық, ұйымдастырушылық-педагогикалық, нұсқаушылық-әдістемелік, әкімшілік-шаруашылық.

**Ынталандыру** – жағымды әрекетті ынталандыру мақсатындағы тәрбиеленушіге педагогикалық әсер ету жолдары.

## Білімді бақылауға арналған тест сұрақтары

1. Ұйым деңгейіндегі басқарудың әлемдік тәжірибесі қалай аталады?
  - A) менеджмент
  - B) қызмет
  - C) ұйымдастыру
  - D) жетекшілік
  - E) меңгеру.
2. Педагогикалық менеджменттің функциясын көрсетіңіз
  - A) бағыттау
  - B) басқару
  - C) әсер ету
  - D) жоспарлау
  - E) сендіру
3. Басқару ісіне барлық қызметкерлерді қатыстыру, бұл:
  - A) басқаруды демократияландыру принципі
  - B) басқаруды орталықтандыру принципі
  - C) басқарудың принципі емес
  - D) басқаруды дұрыс ұйымдастыру принципі
  - E) басқаруды жүйелеу принципі
4. Әлеуметтік ықпал жасау әдістерін көрсетіңіз:
  - A) сананы қалыптастыру
  - B) қарым-қатынас орнату
  - C) ұжым қалыптастыру
  - D) іс-әрекетті ұйымдастыру
  - E) дұрыс жауап жоқ
5. Белгілі бір қызметкерге міндеттер мен ол үшін жауапкершілікті жүктеу қалай аталады?
  - A) өкілеттендіру
  - B) нұсқау беру
  - C) міндеттеу
  - D) бұйыру
  - E) сұраныс білдіру
6. Мұғалімнің әдістемелік деңгейін көтеру, бұл:
  - A) мектеп директорының функциясы
  - B) ата-аналар комитетінің функциясы
  - C) педагогикалық кеңестің функциясы
  - D) әдістемелік кеңестің функциясы
  - E) білім департаментінің функциясы
7. Адамның тұлғалық құндылығын, оның құқығы мен бостандығын, қадір-қасиетін құрметтеуді талап ететін принцип:
  - A) ізгіліктік
  - B) адамгершілік
  - C) белсенділік
  - D) құндылық

Е) барлық жауап дұрыс

8. Басқару қызметінде қандай принципті ескеру қажет?

А) қол жетімдік

В) тұлғаға бағыттылық

С) белсенділік

Д) табиғатқа сәйкестік

Е) өмірмен байланыс

9. Мұғалімдердің теориялық және практикалық дайындығының бірлігін қамтамасыз етуге бағытталаған әдістемелік жұмыс формасы:

А) проблемалық семинар және практикум

В) жас мұғалімдер мектебі

С) әдістемелік күн

Д) пәндік-әдістемелік бірлестік

Е) аталғандардың барлығы

10. Ұйымның белгіленген жоспарды орындау жөніндегі жұмысының нәтижелерін анықтау, бұл:

А) жоспарлау

В) ұйымдастыру

С) бақылау

Д) ынталандыру

Е) реттеу

11. Мектеп директорының орынбасарын кім тағайындайды?

А) мұғалімдер ұжымы

В) мектептің әдістемелік кеңесі

С) мектептің педагогикалық кеңесі

Д) мектеп директоры

Е) аудандық (қалалық) білім департаменті

12. Мектептердегі басқару жүйесінің құрылымы қанша және қандай деңгелерден тұрады?

А) 5 – Білім министрлігі, облыстық білім департаменті, аудандық білім департаменті, мектеп директоры, директордың орынбасарлары;

В) 4 - мектеп директоры, орынбасарлар, балалар бірлестіктерін басқару жүйесі, сыныптық өзін-өзі басқару жүйесі;

С) 3 – мектеп директоры, орынбасарлар, сынып жетекшілері;

Д) 2 – мектеп директоры және оның орынбасарлары;

Е) 1 – ҚР-сы білім және ғылым министрлігі

13. Қай тілден аударғанда «менеджмент» сөзі басқару ұғымын білдіреді?

А) ағылшын

В) француз

С) испан

Д) неміс

Е) латын

14. Педагогикалық бақылаудың формаларын көрсетіңіз:

А) топтық бақылау

- В) мектепшілік бақылау
  - С) шағын топтық бақылау
  - Д) тақырыптық бақылау
  - Е) дұрыс жауап жоқ
15. Оқу-тәрбие (оқу-таным) процесін басқарудың принциптерінің, әдістерінің, формалары мен тәсілдерінің жиынтығы қалай аталады?
- А) педагогикалық менеджмент
  - В) білім беру менеджменті
  - С) тәрбиелік менеджмент
  - Д) әдістемелік менеджмент
  - Е) дамытушы менеджмент
16. Басқару принциптерін теориялық тұрғыдан айқындаған:
- А) В.П.Симонов, К.В. Дрязгунов
  - В) П. Ф. Друкер, Л.П. Крившенко
  - С) А.Файоль, М.Х. Мескона
  - Д) Ф.Тейлор, А.Файоль
  - Е) дұрыс жауап жоқ
17. Мектеп жұмысының практикасында қолданылатын жоспар түрлерін көрсетіңіз.
- А) тактикалық, стратегиялық, бірыңғай;
  - В) перспективалық, жылдық, ағымдық;
  - С) күнтізбелік, ақпараттық, ұйымдастырушылық;
  - Д) тақырыптық, жылдық, қоғамдық;
  - Е) педагогикалық, әдістемелік, әлеуметтік.
18. Жеке тұлғаны оқытуға, тәрбиелеуге және дамытуға бағытталған мақсатты іс-әрекет қалай аталады?
- А) оқыту процесі
  - В) тәрбиелеу процесі
  - С) дамыту процесі
  - Д) өзін-өзі жүзеге асыру процесі
  - Е) білімдендіру процесі
19. Оқушылардың оқу-таным қызметін басқару жүйесінің субъектісі ретінде әрекет жасайтын оқытушы қалай аталады?
- А) техникалық процес менеджері
  - В) оқу-тәрбие процесінің менеджері
  - С) оқу-таным процесінің менеджері
  - Д) оқыту қызметінің менеджері
  - Е) білімдендіру процесінің менеджері
20. Оқу-таным және оқу-тәрбие процесінің еңбек пәні мен өнімі:
- А) ақпарат
  - В) баяндау
  - С) хабарлау
  - Д) бағалау
  - Е) өлшемдер

21. Менеджменттің ғылыми негіздері мен тәжірибесін алғашқы болып енгізген қай мемлекет?
- A) АҚШ
  - B) Жапония
  - C) Франция
  - D) Испания
  - E) Ұлыбритания
22. Басқарудың әкімшілік әдістері мынаған негізделеді:
- A) қызметкерлердің бағыныштылығына
  - B) басқару билігіне
  - C) бірыңғай тәртіптің сақталуына
  - D) ағымдағы мәселелерді шешуге
  - E) барлық жауап дұрыс
23. Менеджердің басқару қызметінде аса маңызды фактор:
- A) тұлғаарлық қатынас
  - B) ақпараттық қауіпсіздік
  - C) тұлғааралық конфликт
  - D) материалдық жағдай
  - E) ешқайсысы
24. В.П.Симонов бойынша педагогикалық менеджмент жүйе құрушы факторының бірі:
- A) ағымдық бақылау факторы
  - B) педагогикалық басқару факторы
  - C) табиғи-тұрпаттық фактор
  - D) әлеуметтік-психологиялық фактор
  - E) мазмұндық-ұйымдастырушылық фактор
- Заңдар, ұйым Жарғысы, лауазымдық нұсқаулар, бұл:
- A) әкімшілік басқарудың ұйымдық әсер ету шаралары;
  - B) әкімшілік басқарудың өкімдік әсер ету шаралары;
  - C) басқарудың әлеуметтік әсер ету шаралары;
  - D) басқарудың реттеушілік әсер ету шаралары;
  - E) менеджментке қатысы жоқ құжаттар
25. Адамның тұлғалық құндылығын, оның құқығы мен бостандығын, қадір-қасиетін құрметтеуді талап ететін принцип:
- A) адамгершілік
  - B) ізгіліктік
  - C) белсенділік
  - D) құндылық
  - E) барлық жауап дұрыс
26. Ғылыми негіздегі педагогикалық процестің даму стратегиясын басқарудың алқалық органы:
- A) мұғалімдердің қоғамдық органы
  - B) мектептің әдістемелік кеңесі
  - C) мектептің педагогикалық кеңесі

D пәндік-әдістемелік бірлестік

E) барлық жауап дұрыс

27. Оқу-тәрбие процесінің барысы мен нәтижелері туралы ақпарат жинақтау және оны өңдеу, бұл:

A) басқару

B) талдау

C) бақылау

D) жоспарлау

E) болжау

28. Мақсаттылық, функционалдық және ағымдық басқаруды үйлестіру қандай принципті білдіреді?

A) кешенділік

B) жүйелілік

C) фундаменталдық

D) ізгіліктік

E) бірізділік

29. Педагогикалық кеңестің төрағасы:

A) директордың оқу ісі жөніндегі орынбасары

B) ата-аналар комитетінің төрағасы

C) мектеп директоры

D) ең беделді педагог

E) педагог-психолог

30. Қызметкерлерді моральдық ынталандыруға, ұжымды қалыптастыруға, негізделетін басқару әдістері, бұл:

A) әкімшілік басқару әдістері

B) экономикалық басқару әдістері

C) әлеуметтік басқару әдістері

D) психологиялық басқару әдістері

E) әлеуметтік-психологиялық әдістер

31. Қойылған мақсаттарға байланысты жұмыс түрлерін жүзеге асыру, әрбір қызметкердің міндеттері анықтау, қолдағы ресурстарды қолдану, бұл:

A) жоспарлау

B) ұйымдастыру

C) бақылау

D) ынталандыру

E) реттеу

32. Әлеуметтік-тұрмыстық қажеттіліктерді қанағаттандыру, бұл:

A) басқарудың әлеуметтік әдісі

B) басқарудың әкімшілік әдісі

C) басқарудың психологиялық әдісі

D) басқарудың экономикалық әдісі

E) басқарудың негізгі мақсаты

33. Жоспарды нақтылау, нақты жағдайларға байланысты іс-әрекет түрлерін өзгерту, бұл:
- A) жоспарлау
  - B) ұйымдастыру
  - C) бақылау
  - D) ынталандыру
  - E) реттеу
34. Басқару әрекетінің, негізінен, жоспарлар мен бағдарламаларға негізделуі қандай жетекшілік стиліне тән:
- A) құжаттық
  - B) жоспарлық
  - C) авторитарлық
  - D) әкімшілік
  - E) реттеушілік
35. Ұйымның белгіленген жоспарды орындау жөніндегі жұмысының нәтижелерін анықтау, бұл:
- A) жоспарлау
  - B) ұйымдастыру
  - C) бақылау
  - D) ынталандыру
  - E) реттеу
36. Педагог-қызметкерлердің оқу-тәрбие қызметін басқару жүйесінің субъектісі ретінде әрекет жасайтын басшы қалай аталады?
- A) оқу-тәрбие процесінің менеджері
  - B) оқу-таным процесінің менеджері
  - C) шаруашылық қызмет менеджері
  - D) оқыту процесінің менеджері
  - E) басқару процесінің менеджері
37. Басқарудың әкімшілік әдістері:
- A) басқарылушы объектіге тікелей әсер етеді;
  - B) белгілі бір жағдайдың біржақты шешімін көрсетеді;
  - C) орындалуы міндетті нұсқаулар береді;
  - D) ағымдағы мәселелерді шешуді көздейді;
  - E) барлық жауап дұрыс
38. Педагогикалық менеджменттің төрт жүйе құрушы факторын бөліп көрсеткен:
- A) К.В. Дрязгунов
  - B) Л.П. Крившенко
  - C) В.П.Симонов
  - D) П. Ф. Друкер
  - E) Ф.У. Тейлор



39. Оқыту процесінің барысын, нәтижелігін, сапасын үздіксіз қадағалау қалай аталады?
- A) мониторинг
  - B) бақылау
  - C) болжау
  - D) зерттеу
  - E) басқару
40. В.П.Симонов бойынша педагогикалық менеджмент жүйе құрушы факторының бірі:
- A) ағымдық бақылау факторы
  - B) педагогикалық басқару факторы
  - C) табиғи-тұрпаттық фактор
  - D) әлеуметтік-психологиялық фактор
  - E) коммуникативтік фактор
41. Бақылаудың негізгі құралдары:
- A) талдау
  - B) байқау
  - C) тексеру
  - D) есепке алу
  - E) барлығы
42. В.П.Симонов бойынша мұғалім мен оқушы арасындағы қарым-қатынас стилі, бұл:
- A) мазмұндық фактор
  - B) ұйымдастырушылық фактор
  - C) жетекші фактор
  - D коммуникативтік фактор
  - E) дұрыс жауап жоқ
43. Басқару принциптерін теориялық тұрғыдан айқындаған:
- A) В.П.Симонов, К.В. Дрязгунов
  - B) П. Ф. Друкер, Л.П. Крившенко
  - C) А.Файоль, М.Х. Мескона
  - D) Ф.Тейлор, А.Файоль
  - E) дұрыс жауап жоқ
44. Қызметкерлердің ұйым алдындағы мақсаттарға қол жеткізуде неғұрлым нәтижелі еңбек етуін қамтамасыз ететін жағдайлар жасау, бұл:
- A) ынталандыру
  - B) ұйымдастыру
  - C) бақылау
  - D) жоспарлау
  - E) реттеу
45. Менеджменттің жүйекұрушы компоненттерінің құрылымдық және функционалдық бірлігін қамтамасыз ететін негізгі принцип:
- A) жүйелілік

- В) бірізділік
  - С) саналылық
  - Д ғылымилық
  - Е) барлық жауап дұрыс
46. Басқарылушы объектінің таяудағы (жақын) міндеттерін, оларды орындау тәртібі мен мерзімін анықтайтын әдістер:
- А) әлеуметтік әдістер
  - В) психологиялық әдістер
  - С) педагогикалық әдістер
  - Д әкімшілік әдістер
  - Е) экономикалық әдістер
47. Ұйымның келешектегі орны мен рөлін анық түсіну, стратегиялық жоспарға сәйкес жұмыс жасау, бұл:
- А) перспективтілік принципі
  - В) демократияландыру принципі
  - С) жоспарлау принципі
  - Д стратегиялық принцип
  - Е) тактикалық принцип
48. Басқару әдістерін таңдап қолдану мынаған байланысты:
- А) нақты жағдайға;
  - В) қабылданатын шешімнің өзгешелігіне
  - С) басқару процесінің ерекшелігіне
  - Д басқару стиліне
  - Е) барлық жауап дұрыс
49. В.П.Симонов бойынша педагогикалық менеджмент жүйе құрушы факторының бірі:
- А) субъектілер мен объектілерді анықтау факторы
  - В) бақылау және қадағалау факторы
  - С) түрлі әдістерді қолдану факторы
  - Д мақсат болжау және жоспарлау факторы
  - Е) талдау-жинақтау факторы
50. Әлеуметтік ықпал жасау әдістерін көрсетіңіз:
- А) тәрбиелеу
  - В) жазалау
  - С) мадақтау
  - Д сұхбаттасу
  - Е) дұрыс жауап жоқ
51. Жетекшілік стилі, бұл:
- А) басқарудың әлеуметтік әдісі
  - В) басқарудың әкімшілік әдісі
  - С) басқарудың психологиялық әдісі
  - Д басқарудың әдісі емес

Е) басқарудың негізгі функциясы

52. Біртұтас педагогикалық процеске қатыстылардың барынша жоғары нәтижеге жетуді көздеген мақсатты, сапалы өзара әрекеттесуі, бұл:

- А) әкімшілік басқару әдісі;
- В) мектепшілік менеджмент
- С) басқарудың алғышарты
- Д) менеджментке қатысы жоқ әрекет;
- Е) басқарудың негізгі функциясы

53. Жұмыс нәтижелерінің сандық және сапалық бағалау міндетін орындайтын басқару функциясы, бұл:

- А) талдау
- В) мақсат болжау
- С) ұйымдастыру
- Д) жоспарлау
- Е) бақылау

54. Қазақстан Республикасында білім беру ұйымдарын басқару мынадай құжаттарға сәйкес жүзеге асырылады:

- А) ҚР-сы Конституциясы;
- В) ҚР-сы «Білім туралы» заңы;
- С) тиісті үлгідегі білім беру ұйымы туралы Үлгі ереже;
- Д) білім беру ұйымының жарғысы;
- Е) осылардың барлығы.

55. Қолда бар мүмкіндіктер мен нақты ресурстарды ескере отырып, ұйым алдындағы мақсаттарға жету жолдарын дайындау, келешектегі нәтижелерді алдын ала көру, бұл:

- А) жоспарлау
- В) ұйымдастыру
- С) бақылау
- Д) ынталандыру
- Е) реттеу

56. Мектепшілік менеджменттегі педагогикалық талдау түрін көрсетіңіз.

- А) аналитикалық талдау;
- В) эксперттік талдау;
- С) қорытынды талдау;
- Д) мақсатты талдау;
- Е) барлық жауап дұрыс.

57. Мектеп жұмысының практикасында қолданылатын жоспар түрлерін көрсетіңіз.

- А) перспективалық, жылдық, ағымдық;
- В) тактикалық, стратегиялық, бірыңғай;
- С) күнтізбелік, ақпараттық, ұйымдастырушылық;
- Д) тақырыптық, жылдық, қоғамдық;

Е) педагогикалық, әдістемелік, әлеуметтік.

58. Мұғалімнің әдістемелік деңгейін көтеру, бұл:

- А) мектеп директорының функциясы
- В) ата-аналар комитетінің функциясы
- С) педагогикалық кеңестің функциясы
- Д) әдістемелік кеңестің функциясы
- Е) білім департаментінің функциясы

59. Мектеп кеңесі, бұл:

- А) мұғалімдердің қоғамдық органы
- В) алқалық басқару органы
- С) мүшелерін директор тағайындайтын жеке басқару органы
- Д) пәндік-әдістемелік бірлестіктің қызметін бақылаушы орган
- Е) дұрыс жауап жоқ

## Пайдаланған әдебиет тізімі

1. Баймолдаев Т.М. Педагогический менеджмент и современное управление школой. – Алматы, 2001
2. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании.- Москва, 2008
3. Жайтапова А.А., Садвокасова З.М. Уроки менеджмента в организации образования.- Алматы, 2007
4. Ильясов Д.Ф., Сериков Г.Н. Теория управления образованием. –Москва, 2004
5. Каренов Р.С. Теория и практика менеджмента. –Алматы, 1999
6. Конаржевский Ю.А. Что нужно знать директору школы о системе и системном подходе.-Челябинск, 1986
7. Лебедева Н.А. Білім берудегі менеджмент.- Алматы, 1998
8. Лебедева Н.А. Білім беру мекемелерін басқаруды жетілдіру. – Алматы, 1996
9. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. –Москва, 1989
10. Менеджмент в управлении школой: учебное пособие под. Ред. Шамовой Т.И.-Москва, 1992
11. Садвокасова З.М. Организационный менеджмент в образовании.- Алматы, 2006
12. Симонов В.П. Педагогический менеджмент. –Москва, 1999
13. Симонов В.П. Контроль за учебно-воспитательным процессом в системе внутришкольного управления. Москва, 1991
14. Шамова Т.И., Давыденко Т.М., Шибанова Г.Н. Управление образовательными системами.-Москва, 2007

## ҚОСЫМША А

Сұрақ №	Дұрыс жауап	Сұрақ №	Дұрыс жауап	Сұрақ №	Дұрыс жауап
1	A	21	A	41	E
2	D	22	E	42	E
3	A	23	A	43	D
4	C	24	E	44	D
5	A	25	A	45	A
6	D	26	B	46	A
7	A	27	C	47	D
8	B	28	B	48	A
9	A	29	A	49	E
10	C	30	C	50	E
11	D	31	E	51	A
12	B	32	B	52	C
13	A	33	A	53	B
14	D	34	E	54	E
15	A	35	B	55	E
16	D	36	C	56	A
17	B	37	A	57	C
18	A	38	E	58	A
19	C	39	C	59	D
20	A	40	A	60	B

## МАЗМҰНЫ

Алғы сөз.....	3
Менеджменттің теориялық негіздері.....	4
Педагогикалық жүйелерді басқарудың мәні және негізгі қағидалары.....	12
Қазіргі менеджмент негізінде мектепті басқару әдістері.....	26
Қазіргі менеджмент негізінде мектепті басқару принциптері.....	30
Мектепті басқарудың негізгі функциялары.....	33
Мектепті басқару құрылымындағы мектепшілік бақылау.....	45
Білім менеджерінің басқарушылық функциялары.....	55
Глоссарий.....	65
Білімді бақылауға арналған тест сұрақтары.....	75
Пайдаланған әдебиеттер тізімі.....	85
Қосымша.....	85

Пішімі 60x84 1/12  
Көлемі 87 бет 7,25 шартты баспа табағы  
Таралымы 20 дана.  
Ш.Есенов атындағы КМТЖИУ  
Редакциялық - баспа бөлімінде басылды.  
Ақтау қаласы, 32 ш/а.