



**Бахишева С.М.**

**ҚАЗІРГІ МЕКТЕПТІ БАСҚАРУДЫҢ  
ПЕДАГОГИКАЛЫҚ  
МЕНЕДЖМЕНТІ**

**Орал 2008**

**М.Өтемісов атындағы Батыс Қазақстан мемлекеттік университеті**

**Бахишева С.М.**

**ҚАЗІРГІ МЕКТЕПТІ БАСҚАРУДЫҢ ПЕДАГОГИКАЛЫҚ  
МЕНЕДЖМЕНТІ**

Екінші басылым,  
толықтырылған

Орал - 2008

ӘОЖ 371: 338.24 (075)

**Бахшиева С.М.** - педагогика ғылымдарының кандидаты

**Пікір жазғандар:** **Мұханбетжанова Ә.М.** – педагогика ғылымдарының докторы, профессор, М.Өтемісов атындағы БҚМУ педагогика кафедрасының меңгерушісі

**Құрманалина Ш.Х.** - педагогика ғылымдарының докторы, Ж.Досмұхамбетов атындағы педагогикалық колледж директоры

**Құспанов О.Қ.** - педагогика ғылымдарының кандидаты, доцент, БҚО педагог

кадрлардың біліктілігін арттыру және қайта даярлау институтының ректоры

*«Қазіргі мектепті басқарудың педагогикалық менеджменті» атты оқу құралы ҚР Жалпыға міндетті білім беру стандарты 3.08.253-2006. Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті әзірлеп ұсынған, ҚР БжҒМ 23.12.2005жылғы №779 бұйрығымен бекітілген Тіптік оқу жоспары негізінде 050103 - «Педагогика және психология» мамандығы бойынша оқу бағдарламасына енгізілген Базалық пәнді оқыту үшін жасалған.*

*ҚР Білім және ғылым министрілігінің Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті жанындағы Республикалық оқу - әдістемелік кеңестің шешімімен бекітілген.*

**Бахшиева С.М.**

**Қазіргі мектепті басқарудың педагогикалық менеджменті.** Оқу құралы. - Орал: М.Өтемісов атындағы БҚМУ Баспа орталығы, 2008. - 90 б.

Екінші басылым . толықтырылған (Бірінші басылым – 2006ж.).

**ISBN 9965-748-14-4**

«Қазіргі мектепті басқарудың педагогикалық менеджменті» пәнінің негізгі мақсаты менеджменттің педагогикалық негіздерін түсіндіру және қазіргі жалпы білім беретін мектептерді басқарудың тәжірибесіне ендірудің жолдарын анықтау болып табылады. Пәннің мазмұны 050103 «Педагогика және психология» мамандығы бойынша жоғары кәсіби білім берудің мемлекеттік стандартындағы білім берудің ең аз мөлшеріне сәйкес құрастырылды. Онда болашақ маманға қажетті педагогикалық менеджмент ауқымындағы білім, білік, дағдылардың қажетті бөліктері ғана қамтылды. Бұл курстың алдында «педагогика», «педагогика тарихы», «тәрбие жұмысының әдістемесі», «ғылыми педагогикалық зерттеудің әдістемесі») сияқты педагогикалық пәндер оқылатын ескерілді.

Курста көтеріліп отырған теориялық мәселе - педагогикалық менеджмент және қазіргі мектепті басқару проблемалары студенттің алған білімдерін мамандық талаптарына сәй толықтыра түседі. «Педагогикалық менеджмент және қазіргі мектептегі басқару» пәні маман дайындаудың психологиялық, педагогикалық, әлеуметтік-гуманитарлық мамандықтардың кәсіби пәндерімен тығыз оқытылады.

**ISBN 9965-748-14-4**

© Бахшиева С.М., 2008

## Кіріспе

«Қазіргі мектепті басқарудың педагогикалық менеджменті» пәнінің негізгі мақсаты педагогикалық оқу орны студенттеріне менеджменттің педагогикалық негіздерін түсіндіру және қазіргі жалпы білім беретін мектепті басқарудың тәжірибесіне ендірудің жолдарын анықтау болып табылады. Болашақ мамандарды педагогикалық менеджмент жайлы білім, білік, дағдылармен қаруландыру бүгінгі нарықтық жағдайда өзекті мәселе болып отырғаны сөзсіз.

Еліміздегі қоғамдық-саяси, әлеуметтік-мәдени жағдай білім берудің әдіснамалық негіздеріне, стратегиялық бағыттарына, мақсаты мен мазмұнына жаңа талаптар қойып отыр. Қазақстан Республикасының "Білім туралы" Заңында "білім беру жүйесінің басты міндеті - ұлттық және жалпы адамзаттық құндылықтар, ғылым мен практика жетістіктері негізінде жеке адамды қалыптастыруға, дамытуға және кәсіби шыңдауға бағытталған білім алу үшін қажетті жағдайлар жасау" деп көрсетілген. "Қазақстан Республикасының 2015 жылға дейінгі білім беруді дамыту" тұжырымдамасы білім берудің мақсат-міндеттері мен мазмұны ізгіліктілік пен демократиялық идеяларға негізделген мемлекетіміздің білім беру саясатын айқындайды.

Әр тарихи кезеңнің өзіндік құндылықтар жүйесі қалыптасып, оның өзегіне адам өмірінің мән-мазмұны, дүниеге көзқарасы алынатыны белгілі. Бүгінгі күні философтар мен педагог-ғалымдар білім беру саласында жаңа оқыту технологиялары мен әдістерін енгізумен шектелмей, білім берудегі дүниетанымдық ұстанымдарды қайта қарау, философиялық материалizmнен руханилық, гуманистік ұстанымдарға бетбұрыс жасау қажеттігін, жаңа дәуір үшін адамзаттың бағдарлық жүйесі өзгеріп, оның орталығында адам және оның гуманистік құндылықтар жүйесі тұруы тиіс деген тұжырымға келуде.

Соңғы кездері мектеп басқару мәселесін ізгіліктік және демократиялық көзқарастар тұрғысында қайта зерделеу арқылы жаңа басқару технологиясын қалыптаса бастады. Қазіргі мектеп - адамға білім, білік, дағдылар жиынтығын беріп қана қоймайды, сонымен қатар, өмірдегі өз орнын анықтай алатын, білімі арқылы мүмкіндіктерін жүзеге асыра алатын, үнемі даму үстінде болатын тұлғаны қалыптастыра алатын жаңа менеджменттік көзқарасты қажет етеді. Жаңа ғасырда әлемдік білім кеңістігімен ықпалдасуға бет алып отырған еліміздегі білім берудің жаңа мазмұны басқару жүйесіне тың жаңалықтар енгізілуін талап етеді, оны жүзеге асыру мектеп басқаруды менеджмент негізінде жетілдіру, оған құрылымдық, мазмұндық тұрғыдан өзгерістер енгізу арқылы мүмкін болатыны белгілі. Менеджмент теорияларын зерттеу барысында, оны басқару тәжірибесіне ендіру мазмұны педагогикалық үрдіске қатысушы тұлғаның бойында ізгіліктілік, рухани қасиеттерді дамытуды қарастыратыны айқындалды.

Мектеп басқаруды жанаша ұйымдастыру оның философиялық, психологиялық-педагогикалық негіздерін, теориясы мен тәжірибесін терең зерделеуді қажет етеді. Соның ішінде, әлеуметтік және экономикалық салаларды түбегейлі өзгертуге ықпал етіп отырған әлемдік менеджмент тәжірибесін пайдалану бүгінгі мектепті басқарудың тиімділігін арттыратыны сөзсіз. Білім беру мекемелерінің іс - әрекетінің тиімділігін

арттырудың елеулі факторы басқарудың сапасы болып табылады.

Қазіргі мектептің қызметінің тиімділігі менеджментті мектепшілік басқарудың тұжырымдамалық негізі ретінде пайдалануы қажеттігімен анықталады. Осыған орай, ұсынылып отырған «Қазіргі мектепті басқарудың педагогикалық менеджменті» пәніне арналған оқу құралы 050103-«Педагогика және психология» мамандығы бойынша мемлекеттік жалпыға міндетті стандарт талаптарына сәйкес компонент болып табылады.

*Пәннің объектісі:* менеджменттің негізінде қазіргі мектепті басқару процесі. *Пәні:* менеджменттің мектепшілік басқарудың тиімділігіне ықпал ету процесі.

*Міндеттері:*

1. Менеджмент негізінде мектеп басқарудың принциптерін түсіндіру.
2. Педагогикалық тәжірибе негізінде мектеп менеджері қызметінің жүйесі моделін болашақ мамандарға баяндау.
3. Менеджментті жалпы білім беретін орта мектептің тәжірибесіне ендірудің әдістемесінің жүзеге асырылуының жолдарын көрсету.

Пәннің мазмұны «Педагогика - психология» мамандығы бойынша жоғары кәсіби білім берудің мемлекеттік стандартындағы білім берудің шағын мөлшеріне сәйкес құрастырылады. Онда болашақ маманға қажетті педагогикалық менеджмент ауқымындағы білім, білік, дағдылардың ең қажетті деген мөлшері қамтылады. Бұл курстың алдына «педагогика», «педагогика тарихы», «тәрбие жұмысының әдістемесі», «ғылыми педагогикалық зерттеудің әдістемесі» сияқты педагогикалық пәндер оқытылатыны да ескеріледі.

Курста көтеріліп отырған теориялық мәселе педагогикалық менеджмент және қазіргі мектепті басқару проблемалары студенттің алған білімдерін мамандық талаптарына сай толықтыра түседі.

«Педагогикалық менеджмент және қазіргі мектептегі басқару» пәні маман дайындаудың психологиялық, педагогикалық, әлеуметтік - гуманитарлық маманықтың кәсіби пәндерімен тығыз байланыста оқытылады.

Бұл курс оқытудың интерактивті әдістерін қолдана отырып түрлі лекциялық сабақтарда, семинар - практикалық сабақтардың көптеген түрлерін, пікірталастар мен арнайы семинарлардың жүргізілуін қамтамасыз етеді. Студенттің өзіндік жұмыстары әдебиеттерге талдау жасау, белгіленген тақырып бойынша каталогтық жүйе құрастыру, тақырыптық жобалаудың үлгі модельдерін талдау, шағын шығармашылық топтардың аралық тренингтері, рецензия жазу, эссе жазу, рефлексиялық парақ толтыру сияқты шығармашылық әрекеттерден тұрады.

## I - тақырып

### Ғылыми теория ретінде менеджменттің қалыптасуы

#### Мақсаты:

Менеджмент (басқару) теориясына шолу және оны педагогикада пайдаланудың тиімді жолдарын меңгеру

#### Міндеттері:

*Курс соңында студенттерден күтілетін нәтижелер:*

- Менеджменттің қалыптасуы және оның даму тарихы туралы мәліметтермен таныс болады.
- «Психологиялық - педагогикалық менеджменттің мәні мен мазмұнын өз беттерімен ажырата алады.
- Білім берудегі менеджерлік қызметті тәжірибеде қолдану әдістерін меңгереді.

#### Дәріс мазмұны

Басқару әдіснамасы арқылы мектеп басқарудың заманға сай бағыт-бағдарын, дүниетанымдық жаңа ұстанымын қалыптастыру білім беруді ұйымдастырудың өзекті мәселелерінің бірі. Басқару теориясының өзгеруі мектеп басқарудың негізгі салаларында қалыптасқан ұғымдар мен түсініктердің жанаруын көздейді. Бүгінгі басқару теориясында "басқару философиясы", "басқару социологиясы", "басқару экономикасы" деген жаңа ұғымдар пайда болды. Педагогика ғылымында басқару ұғымын білдіретін "қарым-қатынас педагогикасы" қалыптасты (Б.С.Гершунский, Ю.А. Конаржевский).

Менеджментті мектепке ендіру дәстүрлі мектеп басқарудан өзінің жаңа мазмұнына сай ерекшеленеді, ол бұрынғы басқару философиясындағы "басқару арқылы ықпал ету" түсінігі орынына "өзара қарым-қатынас арқылы басқару", "рефлексиялық басқару" түсініктері енгізілуін көздейді. Көптеген зерттеулерде (Ю.А.Конаржевский, В.А.Сластенин, Т.Б.Баймолдаев, т.б.) педагогика саласына батыстық басқару теориясында қолданылып жүрген "менеджмент" ұғымын ендіру арқылы басқару тиімділігін кеңінен қарастыруды ұсынылады. Ағылшын тілінде "management" сөзінің бірнеше баламалары бар. Олар - басқару өнері, әкімшілік дағдылары, адаммен қарым-қатынастық қабілет, әкімшілік ету әдістемелері т.б.

Неміс ғалымдары В.Зигерт пен Л.Ланг "Менеджмент белгілі міндеттерді орындау үшін адамгершілікті, тиімділік және үнемділік жолдары арқылы адамдарды басқару" деп көрсетеді. Ал, А.В.Попов өз еңбегінде "менеджмент - адам әрекеттеріне ықпал ететін және түрлі мақсаттарға сай ресурстарды қолдануда өзгерістер әкелетін әлеуметтік және технологиялық үрдіс және белгілі бір міндеттерді тиімді орындау үшін адамдар мен материалдық ресурстардың үйлесімді қызметін

жоспарлау, ұйымдастыру, іске асыру және бақылау"- деп түсіндіреді. Кейбір еңбектерде "менеджмент - өндірістің тиімділігі мен өкілділігін күшейту мақсатында басқаруда пайдаланылатын философияның, стратегиялардың, ұстанымдардың әдіс-тәсілдері мен құралдарының жиынтығы" делінген.

Ю.А.Конаржевский басқаруға арналған осы көзқарастарға талдау жасай отырып, "педагогикалық менеджмент" идеясын қарастырады және оның негізі ретінде белгілі американдық ғалым П.Друкердің басқару теориясын есептейді. Осы теорияларға сәйкес мектеп басқаруда менеджменттің адам айналасына шоғырланған, оларды бірлескен әрекеттерге тартуға, қолдау көрсетуге бағытталған мазмұнын басшылыққа алынады. Өйткені, өркениетті заман талабына сай бүгінгі басқару мазмұны, оның тиімділігі адамға бағытталған әлеуметтік тұрғыдан сипатталады, менеджмент ұғымы басқару теорияларына сәйкес қызметтік басқарумен қатар сан қырлы ұйымдастырушылық-технологиялық, психологиялық-педагогикалық, әлеуметтік салаларды басқаруды да терең қамтитындығы байқалады.

Педагогикалық-психологиялық тұрғыдан алғанда менеджменттің субъектілігі "субъектінің өзіндік емір сүру ұстанымы" ретінде түсіндіріледі, мақсат қою, жоспарлау, оқу әрекеттері өзіндік бақылаудың саналы қызметі ретінде көрсетіледі, сол арқылы басқару төмендегі әрекеттерде жүзеге асырылады:

- тұлғаның өзіндік құндылығын анықтау, өз бетіндік әрекетін ұйымдастыру;
- тұлғаның жеке мәнді танымы негізінде білім беруді ұйымдастыру;
- әр түрлі пәндер бойынша ұйымдастыру шараларында тұлғаның дербес және шығармашылық әрекетін ұйымдастыру;
- мектептегі білім беруді тұлғалық бағдарлы басқару мазмұны оған қатысушылардың көзқарасын өзгерте алады.

Бүгінгі мектеп басқарудағы менеджмент педагогикалық проблемаларды шешудің жаңа жолдарын енгізуге, педагогикалық үрдісті жаңғырту арқылы жаңа нәтижелер алуға бағытталғандықтан мазмұны жөнінде демократиялық болып табылады. Ғалымдар демократиялық қоғам мектептерінде төмендегі құндылықтардың болуы қажет деп есептейді: белсенді қарым-қатынас - оқушылардың және мұғалімдердің әрбір мәселеде өз көзқарастарын білдіріп отыруы;

- *ынтымақтастық* - оқушылар мен мұғалімдердің өзара бірлескен әрекеттерге тартылуы, өзара қарым-қатынас пен бірігіп еңбек етуі;
- *индивидуалдық (дербестік)* - әр оқушының және мұғалімнің жеке ерекшеліктерін дамытуы, көрсете алуымен қатар, әр индивидтің қоғам алдындағы жауапкершілігінің болуы;
- *өзіндік тәртіп* - бойындағы тәрбиелілік, өзіндік бақылау мен бағалауды, шешім қабылдауды үйрену, дамыту;

• *шыдамдылық (толеранттық)* әр түрлі пікірлерді қабылдай алу, бір бірінің пікірі мен ерекшеліктерін құрметтеу, қабылдау;

• *еркіндік - оқушылар* мен мұғалімдерге өз мүмкіндіктерін бағалай отырып, тапсырмаларды таңдауда орындау жолдарын белгілеуде еркіндік пен жауапкершілік беру.

Басқару жүйесінің құрамындағы бөліктер өзінің ішкі мүмкіндіктерін пайдалана отырып жаңа өзгерістерге түсе алады. Ол төмендегілерді қамтиды:

- басқарудың мақсаты мен мазмұны;

- педагогикалық үрдістің технологиясы, әдістері мен құралдары;

- оқыту мен тәрбие беру әрекеттерінің формасы;

- басқару жүйесі;

Сонымен қатар менеджмент тұрғысынан басқаруда мынадай жағдайлар ескерілуі тиіс:

- басқару технологиясындағы инновациялық үрдіс кездейсоқтық емес, белгілі

бір күтілетін нәтижеге бағытталады;

- инновациялар білім беруді тиімді басқару үшін енгізіледі;

- жаңа түзілімдер ішкі мүмкіндіктерді жаңа тұрғыдан қарастыру

негізінде жаңа жетістікке жету мақсатын қояды.

ЮНЕСКО XXI ғасырда білім саласында Дүниежүзілік деңгейде *бірлікте* өмір сүру, білімді меңгеру, еңбек етуге үйрену сияқты білім құндылығының негізін құрайтын мәселелерге ерекше көңіл бөліп, осы бағыттағы білім жүйесінің инновациялық, демократиялық және гуманистік қадамдарын жоғары бағалайды. Адам баласына дүниенің біртұтас бейнесін қабылдай алуға мүмкіндік туғызу, оларды ең әуелі өзінің ішкі әлемін түсінуге, өзгелер үшін түсінікті болуға жағдай жасау білім берудің басты міндеті болып табылады. Сондықтан оқыту жүйесі белгілі бір білімдік қорды жинақтауға емес, адамгершілік, гуманитарлық көзқарастарды қалыптастыруға бағытталады.

Қазіргі кезде менеджмент негізінде мектепті басқаруды инновациялық жетілдіру - әлемдегі өркениеттің дамуының бір бөлігі болып табылады. Менеджменттің демократиялық және адам тұлғасына бағдарлылық идеясын қолдаушылар (Ю.А.Конаржевский, А.М.Моисеев, В.С.Лазарев, т.б.) оның мазмұнына төмендегідей сипаттама береді.

• *Менеджменттің негізгі тетіктері:* адамды құрметтеу, адамға сенім, оқушы мен мұғалімнің дамуына бағытталған тұтастық көзқарас, білім беру үрдісіне қатысушыларды табысқа жетелейтін жағдайлар туғызу.

• *Менеджмент жүйелілігінің сипаттамасы:* басқарудың біртұтас жалпы жүйесі үшін де, оның жеке бөліктері үшін де үйлесімділік пен ынталылықты қамтамасыз етеді және осы сипаттардың өзара қарым-қатынаста, түрлі шешімдер қабылдау барысында сақталуына мүмкіндік береді.



- *Менеджменттігі нәтиже мен үрдіс:* басқару соңғы нәтижені де, ұйымдастыру үрдісі мен мазмұнын да маңызды деп есептеледі, яғни тек нәтиженің орындалуы ғана емес, оған жетудің жолдары да құндылық ретінде тең қарастырылады;
- *Менеджменттегі біртұтастық:* біртұтастық құрылым жалпы басқаруда ғана емес, мұғалімнің және оқушының өз әрекеттерін белсенді ұйымдастыра алуына да негіз бола алады, соның нәтижесінде танымдық ынталандыруға қол жеткізіледі.
- *Менеджмент негізінде басқарудың жаңа сипаты* - адам тұлғасына бағытталғандық - оның жүзеге асырылуы тек басқару мазмұнына дәстүрлі көзқарасты өзгертумен қатар тұлғаға бағытталған басқару қызметінің ерекшеліктерін айқындап алуды қажет етеді.

### *Ұлттық мектептер және ізгіліктік басқару теориялары.*

Демократиялық және гуманистік бағыттар - ұлттық мектептің негізін құрайтын құндылықтар. Оларда халықтың өзіне тән табиғаты, рухани-адамгершілік дамуының үлгілері, бүгінгі өркениетті үрдістер жинақталуда. Сондықтан, ұлттық мектептің жаңа сипаты ғасырлар бойы қалыптасқан халықтық тәрбиемен ұштастыру арқылы байытылады. Өйткені, ұлттық сипат генотип пен мәдениеттен түзіледі және адамның табиғаттан, өмір мен білімнен алатын рухани нәрін құрайды. Бүгінгі ұлттық мектеп адамзаттық мәдениет пен этномәдениеттің өзара бірлігінде, жанашыл бағытта бола отырып, әлеуметтік-педагогикалық тұрғыда үнемі жетілдіріліп отыратыны сөзсіз.

Қазақтың ұлттық мектебінің педагогикалық, психологиялық және ізгіліктік негізі халықтық тәлім-тәрбиеден, белгілі ақын жырауларының дүниетанымдық көзқарастарынан бастау алып Абай Құнанбаев, Шоқан Уәлиханов, Ыбырай Алтынсариннің, Шәкәрім Құдайбердиевтің педагогикалық ой-пікірлерінен жалғасын табады. Олар адамның адам болып қалыптасып, рухани ішкі қуаты кемелденуі, оның өзіндік мұраттарына жете алуы әркімнің өз мүмкіндігіне байланысты екенін психологиялық-педагогикалық тұрғыдан дәлелдеген.

Бастауыш мектеп меңгерушілеріне арналған нұсқау хатының мазмұны

Ы.Алтынсариннің педагогикалық көзқарасын айқын көрсетеді. Ұлттық мектептің ізгілікті болуы туралы ой-пікірлер А.Байтұрсынов, М.Жұмабаев, Ж.Аймауытов еңбектерінен жалғасын тапты. Ахмет Байтұрсынов туған халқының ғылым-білімге ұмтылуын, бастауыш білім алуына көп күш жұмсады. Ол 1913 жылы жазған "Оқу жайы" мақаласында "Бұл заманда қолы жетпегендерді теңдікке жеткізетін, әлсіздерге күш беретін - мектеп". -деп, ұлт болашағы үшін білім алудың маңыздылығын көрсетеді.

Ж.Аймауытов казак мектептеріндегі балаларды оқыту мен тәрбиелеуді жетілдіру үшін мұғалімнің ұйымдастырушылық шеберлігі жоғары болуы тиіс және ол профессионалдык еркіндікке не болу керек" деп білім алуды күнделікті өмір тәжірибесімен ұштастыра білудің қажеттігін, мектепте оқушы тұлғасын тәрбиелейтін мұғалімнің шеберлігі мен адами көзқарастарының

жоғары деңгейде болуын міндетті деп санаған.

Ұлт болашағын мектептен қалыптастыру мәселесін қарастыруда Мағжан Жұмабаевтың орны ерекше. Оның 1922 жылы Орынборда, 1923 жылы Ташкентте жарық көрген "Педагогика" оқулығындағы мұғалім, оқушы туралы ізгілікті ойлары бүгінгі ұлттық мектеп үшін аса құнды.

Қазіргі педагогикалық, психологиялық зерттеулерде тұлғаны дамытудың ізгіліктік гуманистік тұжырымдамасын жүзеге асыруға бағытталған ұлттық мектептің мазмұны талдануда. Өйткені, қазақ ұлт мектебі тәуелсіз Қазақстанда ғана өз атына лайық мәртебе алуда, өйткені, ол ұлттық білім саясатын жүзеге асыратын еліміздегі ең негізгі тірек - тұғырлық оқу мен тәрбие мекемесі, ал мектепті басқару қызметіне жаңа деңгейдегі талаптарды қою - оның дамуының басты шарты.

### *Студенттердің өзін-өзі бақылауға және тексеруге арналған сұрақтар мен тапсырмалар:*

1. Мектеп басқару теорияларының дамуы.
2. Менеджменттің қалыптасуы және дамуы тарихы.
3. Менеджмент негіздері туралы батыстық және ресейлік ғалымдар еңбектеріне шолу.
4. Бүгінгі басқару үрдісіндегі менеджмент негіздері.
5. Білім беру үрдісіндегі психологиялық - педагогикалық менеджменттің мәні, мазмұны.
6. Ұлттық мектептерді басқарудың теориялық негіздері.
7. Қазақтың ұлттық мектебінің педагогикалық, психологиялық және ізгіліктік негізі неден бастау алады? Мысал келтіріңіз.
8. 1913 жылы жазылған "Оқу жайы" мақаласының авторы кім?
9. Мына педагогикалық пікірді жазған кім? Бұл еңбек қалай аталады, қашан жазылды? *"... балаға шын дұрыс тәрбие беру үшін тәрбиешінің өз тәжірибесі һәм ұлт тәрбиесімен таныс болу ғана жетпейді екен. Бұлар сыннан өткізіліп, пісірілмеген күйде берік негіз бола алмайды. Бұлардың арасынан жақсы, жаманын, алтыны мен мысын айырып ала білу үшін тәрбие майданында шынығып, ысылға тарландардың тәжірибелерімен, түрлі ұлттан түрлі заманда шыққан тәрбие ғалымдарының ойларымен, жақсы таныс болу керек".*
10. Қазіргі қазақ мектептері үшін менеджменттік тұрғыдан басқару қажеттігі қандай деп есептейсіз?

### Әдебиеттер:

1. Абайдын дүниетанымы мен философиясы.- Алматы: Ғылым, 1995.-184б.
2. Жұмабаев М."Педагогика" Алматы, Ана тілі, 1992.-106б.
3. Байтұрсынов А."Ақжол: публ.мақалдар және әдеби зерттеу./ Құрастырған Р.Нұрғалиев.-Алматы:"Жалын". 1991.-464б.
4. Аймауытұлы Ж."Психология", Алм., Рауан, 1995.-312б.
5. Баймолдаев Т.М. Педагогический менеджмент и современное управление школой. -Алматы, 2001
6. Лебедева Н.А. Білім беру мекемелерін басқаруды жетілдіру-Алматы, 1996
7. Зигерт В., Ланг Л.Руководить без конфликтов. М.:Экономика. 1990-25с.
8. Попов А.В.Теория и организация американского менеджмента М -МГУ 1991. с19
9. Тезаурус менеджера социалистического предприятия, М.:1989. с.146
10. Ю.Файоль А.Общее и промышленное управление/Управление - это наука и искусство. М.,1992
11. Орлов А.А. Опыт изучения тенденции развития управления общеобразовательной школы.М.Педагогика. 1994
- 12.Потащник М.М. Инновационные школы России: становление и развитие. Опыт программно-целевого развития. Пособия для руководителей школ М. 1996-293с.
- 13.Конаржевский Ю.А.Концепция внутришкольного управления-Алма-Ата.1991.
- 14.Шәкәрім. Тандамалы шығармалар. Алматы: Жазушы, 1988-560б.
- 15.Ыбырай Алтынсариннің тандамалы педагогикалық мұралары-Алматы Рауан. 1991.-200б.

## 2 - тақырып

### Мектеп менеджері іс-әрекетінің теориялық негіздері

#### Мақсаты:

Мектеп басқарудағы менеджерлік іс-әрекеттің теориялық негіздерін меңгеру және оларды тәжірибеде пайдалану жолдарымен танысу

#### Міндеттері:

*Курс соңында студенттерден күтілетін нәтижелер:*

1. Мектеп менеджері іс - әрекетінің жүйелік - функционалдық моделін меңгереді.
2. Тәжірибелік іс-әрекеттегі мектеп менеджерінің құзырлық түрлерін ажырата алады.
3. Мектеп менеджерінің атқаратын қызметтерін өз бетімен айқындай алады және тәжірибеде пайдалану жолдарын меңгереді.

#### Дәріс мазмұны:

Мектеп басқарудың әдіснамалық негізі ретінде әлеуметтік жүйелерді басқарудағы гуманистік көзқарастар, тұлғаның шығармашылық және кәсіби дербестігін дамыту туралы идеялар; отандық және шетелдік басқару теориясындағы, педагогика мен психологияда ізгіліктік дәстүрлер мен ой-пікірлер, бүгінгі менеджменттің адамға бағытталған әлеуметтік-психологиялық қырларын қарастырудың маңызы артып келеді. Адамзат жинақтаған тәжірибені келесі ұрпаққа беру мақсатында сақтай отырып, басқаруды демократияландыру және ізгілендіру үрдісінде негізгі бағдарды жеке тұлғаның азаматтық белсенділігін арттыруға, рухани-адамгершілік қуатын қалыптастыруға назар аударудың маңызы зор.

Мектеп басқару теориясы туралы еңбектерде "тұлға ретінде адамға бағдарланған басқарудың мәні - басты назарды адамға аудару". - деген анықтама беріледі. Мысалы, американдық психолог А. Маслоудың пікірінше, тұлғаның ізгіліктігі мен дамуының бастауы, қайнар көзі қоғамның күшінде емес, тұлғаның өз бойында жатыр. Қоғам оның дамуына не көмектесе, не кедергі келтіре алады.

Оның идеясын зерттеуші, педагог, психолог Карл Роджерс әрі қарай дамыта отырып былай дейді: "Білім берудің басты міндеті - тұлғаның өзіндік танымына, өз проблемаларын айқындай алуына және оларды шешуге өзіндік мүмкіндіктерін пайдалана білуге, сөйтіп өзін-өзі дамытуына көмектесу".

"Тұлға" - адамдар арасындағы өзінің орнын еркін және жауапкершілікпен анықтайтын, қоғамның өкілі ретіндегі адам. Қоршаған ортамен, қоғамдық және адами қарым-қатынастар жүйесімен, мәдениетпен өзара әрекеттестікте қалыптасады. Адам тұлға болып туа алмайды, әлеуметтену процесінде тұлға болып шығады. Тұлға ұғымы-

психологиядағы негізгі ұғым, ал оқу-тәрбие үрдісінің ізгілендірілуіне орай педагогикада жиі қолданылатын санатқа айналды. Осыған сәйкес педагогикада "тұлғалық көзқарас тұрғысы" (личностный подход) түсінігі қалыптасты. Ол - педагогтың тәрбиеленушілерге тұлға ретінде бірізді көзқарасы және өзіндік саналы жауапкершілікті субъектіге тәрбиелік өзара қарым-қатынасы. Соңғы кездері Карл Роджерстің психологиялық даму сырттан келетін өзгерістер арқылы емес, тұлғалық қарым-қатынастар мазмұнын өзгерту, жетілдіру арқылы жүзеге асырылатын құбылыс ретінде қарастыратын теориясы кенінен таралуда. "Тұлғалық-бағдарлы" ұғымы Роджерстің *"person-centered"* (лично-центрированное), немесе *"pupil-centered"* (центрирование вокруг ученика), яғни оқушыға бағдарланған әрекеттер туралы еңбектерінен бастау алатыны және оның тұлғаға қатысты "психологиялық және педагогикалық қызметтердің жемісті болуы эмпатиялық қатынасты, яғни өзге адамның жан дүниесіне үңілуді, оны бойындағы барлық қасиеттерімен қабылдай алуды, шынайы қарым-қатынасты қажет етеді." деген идеялары мектептер тәжірибесінде.

Қазақ тіліндегі педагогикалық-психологиялық сөздіктерде "тұлға (личность) ұғымы - отандық психологиядағы негізгі ұғымдардың бірі, сонымен қатар, оқу-тәрбие үрдісінің ізгілендірілуіне орай педагогикада жиі қолданылады" деп көрсетілген, ал "тұлғалық бағдарлы" ұғымы "тұлғаға субъектілік көзқарас негізіндегі қарым-қатынас" ретінде түсіндіріледі.

Мектеп басқару жүйесіне оқушы, мұғалім, әкімшілік мүшелерінен тұратын адам ресурстары, оқу-тәрбие үрдісі, түрлі әдістемелік бірлестіктер, өзін-өзі басқару ұйымдары, шығармашылық және ізденістік топтар жатқызылады. Дәстүрлі басқаруда аталған құрылым "басқару субъектілері" және "басқару объектілері" сипатында болып, басқару "субъектіден-объектіге" қарай бағытталады және жүйенің ішкі құрылымдарына сәйкес субъектілік және объектілік сипаттары өзгеріп отырады. Мысалы, оқыту мен тәрбие үрдісінде оқушы объект ретінде атынып, мұғалім оған сырттан ықпал ету субъектілері деп есептелсе, әкімшілік қатынастар барысына мұғалім - басқарылушы объект, ал әкімшілік-басқарушы субъект ретінде қарастырылады. Бұл жағдайда дәстүрлі басқару әкімшілік - авторитарлық сипатта болғандықтан оқушы мен мұғалім "орындаушы" қызметін атқарады.

Педагогикалық менеджмент теориялары екі негізгі топқа бөлінеді. Бірінші топқа алдын ала белгілеген нәтижеге бағытталған басқару технологиялары жатқызылады. Оларға қызметтік (функционалды) басқару, жүйелі басқару, ситуациялық тиімділік тұрғысынан басқару, ізденістік адаптивтік басқару технологияларын жатқыза аламыз. Басқару теориясында өзара байланысты әрекеттер мен қызметтердің жиынтығын құрайтын қызметтік басқарудың өзі бірнеше бөліктерден тұрады. Басқару теориясының авторы А.Файоль оны алдын ала болжау, жоспарлау, ұйымдастыру.

тәртіп беру, үйлестіру және бақылау деп бөледі. Н.В.Кузьмина оны педагогикалық жүйе ретінде қарастырып: танымдық, жобалау, құрастыру, ұйымдастыру, қарым-қатынастық деген бөліктерін айқындай отырып, танымдық бөлікті барлық іс-әрекеттің негізі деп қарастырады.

Басқарудың қызметтік бағытын ұстанатын Ю.К.Бабанский, В.С.Лазарев, М.М.Поташник еңбектерінде жоғарыда аталған жоспарлау, ұйымдастыру, басқару, бақылау қызметтері өзіндік біртұтас құрылымы бар күрделі цикл ретінде қарастырылады. Бұл зерттеулерде басқару қызметтері: ақпараттық талдау, мотивтік-мақсаттық, жоспарлау-жобалау, ұйымдастыру-орындау, бақылау-бағалау, реттеу-түзету болып бөлінеді.

Қызметтік басқаруға қатысты тұжырымдар мен технологиялардың сан алуандығын басқару қызметінің күрделілігінен туындайтын заңды құбылыс деп санауға болады. Біздің ойымызша, басқарудың бұл бағыты өзара байланысты объективті функционалдық қызметтерді орындаумен ғана шектеліп, білім берудегі субъективтік факторларды қамти алмайды. Менеджер басқарудың бұл бағытын негізге алған жағдайда, білім беру үрдісіне қатысушылардың субъектілігіне бағытталған шарттар қосымша түрде жасалуы қажет болады.

Басқарудың бұл тобына менеджердің жүйелік тұрғыдан басқару да жатады. Оқыту мен тәрбие жұмысын басқарудың жүйелік сипатын В.С.Ильин, В.В.Краевский, П.И.Пидкасистый, И.А.Колесникова т.б. ғалымдар зерттеген болатын. Осы кезеңде түрлі тұжырымдамалар, оқытудың тиімділігін арттыру жолдары ретінде педагогикалық технологиялар пайда болып, оқу жоспары мен бағдарламалары өзгерістерге ұшырады. А.М.Моисеев, В.М.Монахов педагогикалық жүйе - оқытудың әдістемелік жүйе сі - оқытудың мақсаты, мазмұны, әдістері, формасы мен құралдары және оған сәйкестігі дидактикалық үрдістердің жиынтығы деп қарастырады. Жүйелік басқару теориясы бір мақсатқа бағытталып нәтижеге жетудің көп варианттылығы арқылы икемді және өзгерістерге ене алады.

Қызметтік және жүйелік бағыттар басқарудың нақты белгіленген құрылымына негізделіп, оның алгоритмдік тәртібін қатаң сақтауды көздейді. Олардың орындалу жолдары алдын-ала айқындалғандықтан, тәжірибедегі біртектес және қайталанып келетін мәселелерді тиімді жолдармен шешіп отыруға мүмкіндік береді. Бұл жағдайда басқарудың назары негізінен ұйымдастыру-құрылымдық қызметтерге аударылып білім берудің тұлғалық мазмұны ескерілмейді; басқару қызметін орындау бақылауға бағытталып, педагогикалық үрдіс негізінен "субъектіден-объектіге" құрылады, басқару тәртібі белгілі құрылымнан шығарылмай, педагогикалық әрекеттерді жетілдіру тиісті деңгейден төмен болады.

*Мектеп менеджері іс-әрекетінің жүйелік-функционалдық негізі - құзыреттілік (компетентность). Оның түрлері ретінде ықпалдастық, (интегративтік), эмоционалдық, перцептивтік, тұжырымдамалық,*

тәжірибелік сипаттары қарастырылады. Менеджер іс-әрекетіндегі құзыреттілік түрлерінің дербес және біркелкі емес көрінісін Н.В.Кузьмина гностикалық, жобалық, құрылымдық, ұйымдастырушылық, коммуникативтік деп көрсетсе. Ю.А.Конражевский педагогикалық талдау, жоспарлау, мектепішілік бақылау, ұйымдастыру, реттеу қызметтері ретінде қарастырады. В.А.Якунин идеяларды құрау, болжау хабарламасын жинау, шешім қабылдау, орындалуын тексеру, коммуникация, нәтижені бақылау және бағалау, түзету әрекеттерін мектеп менеджерінің атқаратын қызметтері деп есептейді.

Мектеп басқарудың дәстүрлі көзқарасын ұстанушылар оның басты мүддесі ретінде ұжым мүшелерін бір мақсатқа жұмылдыруды, олардың біріккен іс-әрекеттерін ұйымдастыруды негізге алады. Бұл жерде басқару қызметі әр кезең бойынша нәтижелерді алдын-ала нақтылау, оқу жоспарын құрастыру, оқу-тәрбие үрдісін жүйелі ұйымдастыру, оны бақылау мен тексеру секілді әрекеттерден тұрады.

Адамның қоғам дамуына қосатын үлесі, ынта-жігерін ықыласпен жұмсауы басқару арқылы қалыптасқан қарым-қатынас үрдісіне тығыз байланысты. Сондықтан мектеп басқарушы менеджер төмендегі жағдайларды басшылыққа алуы нәтижелі болатыны сөзсіз:

- 1) адамдарды мақсатты түрде әрекетке жұмылдыру (өйткені ортақ мақсатсыз ұжым қалыптаспайды, адамдардың жай тобы ғана болады;
- 2) ұжымның әр мүшесінің қажеттіктерін дамытып, мүмкіндігінше оны қанағаттандырып отыру;
- 3) адамның дамып отыруына үнемі жағдай туғызу;
- 4) өзара қарым-қатынастарды қалыптастыру және әркімнің жеке жауапкершілігін арттыру;
- 5) басқару үрдісін нәтижесі мен материалдық базасы арқылы ғана емес, адамдардың денсаулығы мен қызмет істеуіне қолайлы жағдайлар туғызылуы арқылы бағалап отыру.

Ресейлік басқару теориялары мен тәжірибелерін зерделеу барысында менеджер қызметінің түрлі көзқарастар тұрғысынан қарастырылғанын көруге болады. М.М.Поташниктің айтуынша "Басқару - мектептің қалыптасуын, тиімді қызмет етуін және үнемі дамып отыруын қамтамасыз ететін барлық субъектілерінің мақсатты іс-әрекеті".

М.И.Кондаков мектеп басқарудың басқа салалардан өзіндік ерекшелігі бар екенін, өйткені оның барысында "оқу-тәрбие үрдісінің барлық жағын қамтитын ұйымдастырушылық-педагогикалық қатынастар жүзеге асырылатынын" атап көрсетеді.

Педагогикалық үрдісті басқарудың аталған сипаты бірден қалыптасып кетпегенін ХІХ ғасырдағы педагогикалық еңбектерден көруге болады. К.Д.Ушинский педагогикалық үрдісті басқару, оқыту және тәрбиелеу сияқты мектептегі негізгі қызмет бөліктерінің біртұтастығы және өзара бірлігі ретінде қарастыруды ұсынады. Оның

айтуынша, мектептің оқушы тұлғасын қалыптастыра алуына ондағы барлық құрамдас бөліктердің өзара қарым-қатынас мазмұны ықпал етеді.

Мектепті педагогикалық үрдіс ретінде басқаруды қарастырған Ю. А. Конаржевский менеджер қызметінің мазмұны оқушылар мен мұғалімдердің әрекеттерін бақылау мен оларға әкімшілік етуден тереңірек екенін дәлелдейді. Оның ойынша, "бүгінгі мектеп үнемі даму үстіндегі күрделі педагогикалық-психологиялық жүйе болып табылады. Басқару үрдісінде мектептің ішкі құрылымындағы түрлі бірлестіктер мен топтардың өзара қарым-қатынасын, бірлескен қызметтерін, әр адамның мақсатты әрекеттерін реттеп отыру жүзеге асырылады".

Сөйтіп, аталған ғалымдар педагогикалық үрдісті басқару мазмұнын адамды құрметтеу, сенім арту арқылы оқушы мен мұғалімді табысқа жетелейтін, дамып отыруына жағдайлар туғызатын, сонымен қатар, басқарудың біртұтас және жеке бөліктеріндегі жүйелікті, үйлесімділікті қамтамасыз ететін өзара қарым-қатынастар тұрғысынан қарастырады.

Менеджмент негізінде басқару білім беру үрдісіне қатысушылардың интерактивті, субъектаралық қарым-қатынасқа бағытталған әрекеттері арқылы жүргізіледі. Оның бірнеше сипаттарын анықтауға болады. *Ізгіліктік сипаты* - адамды құрметтеу, оған сенім білдіру, оқушы мен мұғалімге деген тұтастық көзқарас және оларды дамыту бағытын мықтап ұстану.

*Дамытушылық сипаты* - мектептің үнемі дамып отыратын әлеуметтік-педагогикалық жүйесін көрсетеді, оны дамытудың басты құралы - басқарудың тұлғалық бағдарлылығы.

*Демократиялық сипаты* - оқушылар мен мұғалімдердің өзін-өзі басқару тетіктерін ұйымдастырудың жүйелі болуын талап етеді.

*Сенімдік сипаты* басқарудың ізгіліктік және демократиялық болуы педагогикалық ұжым мүшелерінің, оқушылардың өз шешімдері үшін жауапкершілігін арттыратын мазмұн береді.

*Құндылықтық сипаты* мектеп жағдайына өзінің кәсібилігін жетілдіруге жағдай жасау, оқушыға сапалы білім беруге ынталандыру қызметтері жатады.

Қазіргі білім беру үрдісін басқару *менеджер* бойындағы тұлғалық өзгерістер және оның кәсіби деңгейін дамыту әрекеттерімен тығыз байланысты. Өйткені, оған қойылатын талаптар оның жеке тұлғалық қасиеттерін, кәсібилігін қамтиды, оның тұлғалық сапасының жалпы адамдар үшін үлгі болуын күтеді. Мектеп басшысының басты міндеті - жоғары деңгейдегі адамгершіліктің иесі болу, өзінің білімі, еңбекқорлығы, адамдарға деген мейірбандығымен, жеке өнегесімен өзгеге үлгі болу.

Басқару қызметіне қажет болатын менеджердің сипаттары:

- педагогикалық білімі;
- психологиялық ұстанымдары;
- кәсіби білігі мен тұлғалық ерекшелігі.



Менеджердің педагогикалық сапаларын төмендегідей бөліктерге бөлуге болады:

*Рефлексиялық* қабілет - мұғалімнің оқушы тұлғасын, ерекшелігін, сонымен қатар, өзін-өзі тани білу қабілеті, оған өзге адамды түсіне алу, жан-дүниесімен қабылдай алу мен өзге адамның көзқарасы тұрғысынан өзіне сыни қарай алу қабілеттері кіреді.

*Конструктивтік қабілет* - жобалай, болжай, басқара алу арқылы өзгелерге ықпал ете алу қабілеті, оған өзге адамның әрекеттеріне, тәртібіне ықпал жасай алу және оқушыға оның өз ықыласы мен ынтасы негізінде ықпал ету қабілеттері жатады. Бұл сапалар білім беру үрдісіне қатысушылардың жеке стилін құрап, өзара қарым-қатынастық, педагогикалық әрекеттердің тиімділігіне ықпал ететіндігі белгілі. Сондықтан менеджердің мектептегі әр мұғалімнің, әр оқушының өзіндік тұлғалық және кәсіби мүмкіндіктерін тануы арқылы өзін-өзі дамытуға, жаңа әдістерді меңгеру негізінде оқу-тәрбие үрдісін жетілдіруге әсерін тигізеді.

Менеджмент негізінде басқару менеджер бойында төмендегі қасиеттердің пайда болуына ықпал етеді:

- кәсіби-педагогикалық сипаты: жаңашылдық, шығармашылық, икемділік;
- интеллектуалдық сипаты: педагогикалық зейінділік пен бақылау қабілеті, ой биіктігі мен тіл байлығы, логикалық ой-өрісі, терең танымдық, педагогикалық болжау қабілеті, сыни ойлау қабілеті;
- эмоционалдық сипаты: оптимистік, ашықтық, сабырлылық, мейірбандық;
- оқушыға көзқарасының сипаты: ізгіліктік, сүйіспеншілік, талап қоя алушылық, көмек көрсетуге даярлық;
- педагогикалық қызметке көзқарасын білдіретін сипаттары: өз біліміне, тәжірибесіне, білігіне, шеберлігіне сыни көзқарас, өз жұмысы сапасына жоғары талап қоя білу, жауапкершілік, өзін-өзі кәсіби дамытуға, өздігінен білім алуға қажеттіктерінің болуы; оқушылар біліміндегі олқылықтарды зерттеп, түзетудің жолын табуға ұмтылуы; оқушыларға рефлексия арқылы өз білімдерін өзіндік бағалауға, өзіндік коррекциялауға ынталандыруы.

***Студенттердің өзін - өзі бақылауға және тексеруге арналған сұрақтар мен тапсырмалар:***

1. Мектеп басқарудың әдіснамалық негіздері.
2. Тұлға бойындағы ізгіліктік пен өзіндік дамуының қайнар көзі туралы идеялар мен теориялар авторлары?
3. Менеджер үшін «тұлғалық қарым-қатынас» қаншалықты маңызды деп түсінесіңіз?
4. Мектеп менеджері іс-әрекетінің жүйелік-функционалдық негізін және оның түрлерін атаңыз? Осы бағыттағы түрлі ғалымдар пікірлеріне шолу

- жасаңыз (Н.В.Кузьмина, В.И.Якунин, Ю.А.Конаржевский т.б.)
5. Мектеп басқарушы менеджердің нәтижелі әрекетін қамтамасыз ететін жағдайларды атаңыз?
  6. Мектепті педагогикалық үрдіс ретінде басқаруды қарастырған Ю.А.Конаржевскийдің пікірі бойынша менеджер қызметінің мазмұны нені қамтиды?
  7. Білім беру үрдісін менеджмент негізінде басқарудың маңызды сипаттарын атаңыз.
  8. Менеджмент негізінде басқару менеджер бойында қандай қасиеттердің пайда болуына ықпал етеді?
  9. Менеджер бойында қалыптастырылуы қажет педагогикалық сапалары қандай?
  10. Менеджер үшін рефлексиялық қабілет қаншалықты маңызды және оны дамытудың жолдарын қалай деп ұғынар едіңіз?

### **Әдебиеттер:**

- Баймолдаев Т.М. Педагогический менеджмент и современное управление школой. -Алматы, 2001
- Бондаревская Е.В. Личностно-ориентированное образование: опыт, разработки, парадигмы. -Ростов на Дону, 1997.
- Дьюи Д. "Демократия и образование" Перевод с англ. -М.:Педагогика-Пресс,2001-224с.
- Конаржевский Ю.А. Концепция внутришкольного управления. -Алматы, 1991.
- Маслоу А. Самоактуализация // Психология личности. Тексты.-М., 1982.
- Роджерс Карл. Эмпатия: Пер.с англ.// Психология эмоции: Тексты - М. 1984.
- Краевский В.В. Проблемы научного обоснования обучения. М.: Педагогика, 1977
- Колесникова И.А. О приоритетных направлениях в формировании, стратегии образования на научно-педагогическом уровне.//Образ, политика на рубеже 20-21 веков, часть 3.-СПб:1995.-С.53-
- Бейсенбаева А.А. Теория и практика гуманизации школьного образования: Монография. -Алматы:Гылым, 1998.-225с.
- Мұханбетжанова А.М. Интеграцияланған білімдік кеңістікте тұлғалық бағдарлы білім беру технологиясы.//Қазақстан жоғарғы мектебі. 1999. №4. 40-43б.
- Шиянов Б.Н. Теоретические основы гуманизации педагогического образования. Авт.дисс.д.п.н. М., 1991 - 33с.

### 3 - тақырып

## Менеджмент негізінде мектеп басқару принциптері (ұстанымдары)

### Мақсаты:

Менеджмент негізінде мектеп басқару ұстанымдарын (принциптерін) менгеру және оларды тәжірибеде пайдалану жолдарымен танысу

*Курс соңында студенттерден күтілетін нәтижелер:*

1. Менеджменттің ортақ мақсатқа жету ісінде адамдардың ынтымақтастығы мен жеке мүмкіндіктерін дұрыс бағыттау идеясын терең түсінеді.
2. Менеджмент ұстанымдарын біледі және оларға сай оқушы мен мұғалімнің қарым-қатынасы түрлерін ажырата алады.
3. Менеджменттегі әлеуметтік әділеттілік ұстанымдарын өз бетімен айқындай алады және тәжірибеде пайдалану жолдарын менгереді.

### Дәріс мазмұны:

Менеджмент негізінде мектеп басқару қызметінің мазмұны оның нықпал ететін объектісіне қатысты және олар басқару жүйесін құрастыру барысында жүргізілетін қызметтік әрекеттердің объектіге байланысты өзгере алады. Басқару қызметіне сай басқару міндеттері қойылады. Бұл жерде басқару қызметі "нені орындау қажет?" деген сұрақтарға жауап берсе, басқару міндеттері оған қоса басқаруды іске асырудың шарттарын қарастырады, ол шарттар бір мерзім аралығында белгілі бір қызметті орындауға бағытталады.

М.С.Каган, Т.И.Шамова зерттеулерінде әрекеттерді менеджмент тарапынан басқарудың төмендегі түрлері көрсетілген:

*Құндылықтық-мотивтік:* тұлғаны инновациялық әрекеттерге әкелетін өз құндылықтары жүйесі, ынтасы, қажеттіктері, белсенділігі;

*Мазмұндық-әдістемелік:* оған тұлғалық және кәсіби дамуы арқылы игерілетін инновациялық білімі мен әдіс-тәсілдері;

*Рефлексиялық:* педагогикалық әрекет барысындағы талдау және нәтижені қорыту. Әрекет барысын, нәтижесін рефлексиялық талдай білу басқарудың жана бағыттарының инновациялық әрекеттердің іске асырылу деңгейін бағалауға мүмкіндік береді.

М.М.Поташниктің айтуынша, қазіргі мектептердің демократиялық үрдіске бағыт алуы шын мәнінде демократияның қажеттігін мойындауына байланысты. Бұл қажеттік қоғамның интеллектуалдық өрісі кең, ойлау деңгейі жоғары, өз бетімен аса жауапты проблемаларды шешуге қабілетті жана адамға сұранысынан туындайтыны белгілі.

Менеджмент негізінде мектеп басқару ұстанымдарын табиғатпен сәйкестік, мәдениетпен сәйкестік, синергетикалық, интеграциялық, шығармашылық-дамытушылық, диалогтық, кері байланыстық және

рефлексиялық ұстанымдардан тұрады деп есептейміз.

#### *Табиғатпен сәйкестік ұстанымы.*

Мектеп басқару арқылы оқушы табиғатына сәйкес төмендегі әдістемелік тәсілдер жүзеге асырылады: мұғалім оқушыны өз тақырыбы бойынша қайшылыққа әкеліп, оны шешудің жолдарын табуды өздеріне ұсынады; қайшылықты практикалық іс-әрекетте көрсетеді: бір сұрақты жан-жақты қамтитын бірнеше жауаптар ұсынады: құбылысты әртүрлі позициядан қарастыруды тапсырады.

#### *Мәдениетпен сәйкестік ұстанымы.*

Бүгінгі мектептерге қойылып отырған мәдени-гуманитарлық талаптар оқушыларды адамзат құндылықтарын меңгеруге бағытталғандықтан басқаруда мәдениетпен сәйкестік ұстанымын негізге алу арқылы мектепте ұлттық, әлемдік негіздегі білім беру құндылықтары жүзеге асырылады. Басқарудың негізгі нысанасына адам алынып оның мазмұнының ізгілендірілуі, оқушылар, мұғалімдер, ата-аналардың мектеп өміріне белсенді араласуы арқылы ұлттық және адамзаттық құндылықтарды қалыптастыруға қолайлы орта пайда болады.

#### *Синергетикалық ұстаным.*

Менеджментте педагогикалық қызметті басқару өзін-өзі дамыта, басқара алатын жүйенің бір сапалық жағдайдан келесі сапалық жағдайға өту арқылы жүзеге асырылады. Белгілі бір құрылымның ішіндегі элементтердің өзара байланысын зерттейтін синергетика ұғымы біздің елімізде 80-жылдардан бері қолданыла бастады. Оның мәнін өзін-өзі ұйымдастыра алатын, өзін-өзі басқара алатын, өзін-өзі дамыта алатын құрылым деген түсініктер береді.

#### *Интеграциялық ұстаным.*

Мектептегі білім жүйесінің ашықтығы, жаратылыстану және гуманитарлық ғылымдардың интеграциялануы және түрлі теориялық, технологиялық әдістемелік бағыттардың бірін бірі толықтыра алатыны бұл ұстанымды әдіснамалық негізге алуды қажет етеді.

Дүниенің тұтастық бейнесін тұтас қалыптастыру идеясы көптеген зерттеушілер тарапынан дәлелденгенімен, бүгінгі білім мазмұнында оқулықтар мен пәндер түзілімі өз алдына бөлек салалар ретінде берілген. Мектептегі пәндердің әрқайсысы өз алдына белгілі бір білім жүйесін құрайды және оқушының терең меңгеруіне бағытталады.

#### *Шығармашылық-дамытушылық ұстаным.*

Менеджмент идеялары негізінде басқару барлық субъектілердің шығармашылық қабілеттерін дамытуға түрткі болу, оқушыны мұғалім қоятын бағасы үшін емес өзі үшін құндылық әрекеттерге баулу, қолынан келетін әрекеттерін қолдау арқылы қиын проблемаларын шешуге көмектесу болып табылады. Оқу-тәрбие жұмысын дәстүрлі басқару барысында оқыту бір жақты оқушыға бағытталып, оқытудың дамытудың объектісі болып табылады да мұғалім білімді беруші субъект болып есептелінеді.

#### *Диалогтық (ашықтық) ұстаным.*

Мектеп ашық әлеуметтік-педагогикалық жүйе ретінде өзін қоршаған әлеуметтік ортамен, ата-аналармен, мәдени т.б. орталықтармен, түрлі қоғамдық, жастар ұйымдарымен ашық, диалогтық әрекеттер ұйымдастыра алады. Сонымен қатар, диалогтық әрекеттер ішкі ортамен қатынас барысында да жүргізіледі. Бұл жағдайда басқару үрдісіне

катысушы субъектілердің өзара жағымды әсері нәтижесінде бір-біріне қолдау, көмек көрсету жүзеге асырылады.

*Кері байланыс ұстанымы.*

Басқару құрылымында мектептің мақсат-міндеттерімен қатар күтілетін нәтижелер белгіленеді. Сонымен қатар, нәтиженің бағаланбауымен қатар нәтижені орындаудың барысы, жолдары мен тәсілдері талданып, объективті баға беріледі. Үрдіс пен нәтижеге баға беру әкімшілік тұрғысынан ғана емес, үрдіске қатысушылар тарапынан өзіндік бақылауы мен бағалауы арқылы жүргізіледі. Өзіндік түзету, коррекциялау, өз әрекетіне өзгеріс енгізу арқылы нәтижелердің тиімділігі қамтамасыз етіледі. Бұл - басқару үрдісіне қатысушылардың құндылықтық көзқарасы мен өзіндік бағасын дұрыс калыптастыруға әсер етеді.

*Рефлексиялық ұстаным.*

Рефлексиялық әрекеттердің енгізілуі басқарудың жаңа жолдарын қарастырады. Бұл жағдайда мектеп ұжымының тұлғалық бағдарлы педагогикалық үрдісті жүзеге асыруға дайындығы, педагогикалық рефлексия мен өзіндік рефлексияға дайындығы инварианттық талап ретінде алынып, оның вариативтік бөлігіне мектептегі ғылыми-әдістемелік жұмысты ұйымдастыруға даярлығын, озық тәжірибені игеруге таратуға, пайдалануға даярлығын, педагогикалық ғылым мен тәжірибені байланыстыра білуі және оны практикаға енгізуге рефлексиялық даярлығын жатқызамыз.

Менеджмент негізінде басқару жүйесі төмендегі рефлексиялық логикаға құрылады.

- Педагогтардың жеке тәжірибесі рефлексиясы
- Әдістемелік рефлексия (пәндер ӘБ)
- Технологиялық рефлексия (шығармашылық топтар)
- Ғылыми-әдістемелік рефлексия (ғылыми-әдістемелік орталық)
- Әдіснамалық рефлексия (педагогикалық зерттеулер орталығы)

*Білім берудегі менеджердің психологиялық қарым- қатынас ерекшелік сипаттары.*

Басқару үрдісінде менеджер-мұғалімнің оқушыға қатынасын көрсететін сипаттар алуан түрлі және олар өзгеріп отырады. Алайда, солардың ішінде еш уақытта өзгертуге болмайтын, педагогика теориясында "инварианттық" деген атауға ие түрлері бар. Френенін айтуынша, "инварианттық - бұл ақиқатқа негізделген, қайта қарауды, өзгертуді қажет етпейтін, сонымен бірге ешуақытта қателікке ұрындырмайтын", яғни жетістікке әкелетін сапалық бөлік. Білім беру үрдісінде міндетті түрде болуға тиіс, өзгермейтін қарым-қатынас сипаттары қатарына *эмпатия* (балаға жанашырлық сезім); *қабылдау* (қандай бала болса да қабылдай алу, түсіну арқылы оның өзін-өзі қабылдай алуына жағдай жасау); *конгруэнттілік* (ішкі және сыртқы дүниесінің сәйкес келуі, өзі айтып тұрғанын өзі мойындауы); *шығармашылық* (әр оқушының бойындағы мүмкіндік пен қабілетті ашу, дамыту); *суггестивтілік* (бала үшін эмоциялық қолайлы орта туғызу, өз табиғатына сай өзін еркін ұстай білуіне жағдай жасау); сонымен қатар, оқушымен гуманистік қарым-қатынаста *рефлексиялық қабілетті* дамыту аса маңызды. Кез келген жастағы оқушы өз өміріндегі оқиғалар

мен ситуацияларды талдай білу, бағалау арқылы өзгертуге, өз өмірінің субъектісі болуына ықпал ету - тұлғалық бағдарлы педагогиканың басты мәселелерінің бірі.

Менеджмент идеясы адамдардың ынтымақтастығын көздейтін болғандықтан, ортақ мақсатқа жетудегі адамдардың күш-жігерін дұрыс бағыттауға басты назар аударып отырады. Менеджмент адамдармен қарым-қатынастың тәсілін үнемі жетілдіріп, соның ішінді білім берудегі ең маңызды буын - менеджменттегі оқушы мен мұғалімнің қарым-қатынасының субьектаралық мазмұнда болуын талап етеді. Бұл жағдайда педагогикалық басқарудың субьектілігі "субьектінің өзіндік өмір сүру ұстанымы" ретінде түсіндіріледі, мақсат қою, жоспарлау, оқу әрекеттері өзіндік бақылаудың саналы қызметі ретінде көрсетіледі, сол арқылы басқару төмендегі әрекеттерде жүзеге асырылады:

- тұлғаның өзіндік құндылығын анықтау, өз бетіндік әрекетін ұйымдастыру;
- тұлғаның жеке мәнді танымы негізінде білім беруді ұйымдастыру;
- әр түрлі пәндер бойынша ұйымдастыру шараларында тұлғаның дербес және шығармашылық әрекетін ұйымдастыру;
- мектептегі білім беруді тұлғалық бағдарлы басқару мазмұны оған қатысушылардың көзқарасын өзгерте алады.

Ал, "тұлғаны дамыту" - дәстүрлі педагогикада жан-жақты дамыған, белгілі бір әлеуметтік ортақ типті қалыптастыру үшін сырттан ықпал ету болса, менеджменттегі субьектілік ұғымда оны дамыту адамның өзіндік танымын, қажеттіктерін бағыттап отыру, қолдау көрсету, яғни өзіндік рефлексия арқылы таңдау, шешім қабылдау және нәтижесін өзі бағалау секілді ішкі, адамның өз бойындағы мүмкіндіктер арқылы өзіндік дамытуға бағыттау деп түсіндіріледі.

Басқарудағы субьектілік көзқарас оқушы және мұғалім тұлғасын басты орынға қояды. Бұл жағдайда "оқушы - дайын білімді игеруші" түсінігі орнына "адам - шындықты танушы тұлға" түсінігі қалыптасады. Сонымен қатар, бұл үрдіске қатынасушы мұғалім, тәрбиешілер "әкімшілік шешімін орындаушылар" емес "басқаруды жүзеге асырушылар" болып есептеледі. Сөйтіп, оқушы да, мұғалім де, мектеп басшылары да өзара диалогтық, ынтымақтастық, бірлескен шығармашылық негізінде өзара байланысты әрекеттер жасайды.

Менеджмент басқарудың ерекшелігі - нақты адамдармен қарым-қатынас, оларды тұлғалық әрекеттерге тартудың ізгіліктік және демократиялық жолдары. Осы сипаттағы түрткі беру мотивация арқылы басқару адам баласының өзіндік мүмкіндіктерін түгелдей іске қосып, оны жүзеге асыру үшін өз қажеттігін қалыптастырады.

П.И.Третьяков тұжырымдамасында (мотивтің) түрткі жасаудың басталуы - өзіндік сананың оянуында, ал өзіндік сана өзіндік танымға, өзіндік бағытталуға, өзіндік қалпымен танылуға, өзіндік түзетілуге, өз мүмкіндігін жүзеге асыруға әкелетін мықты негіз болып табылады. Бұл психикалық қызметтер тұлғаның өзіндік дамуына мүмкіндік береді.

Мектеп басқару менеджменті педагогикалық проблемаларды шешудің жаңа жолдарын енгізуге, педагогикалық үрдісті жаңғырту арқылы жаңа нәтижелер алуға бағытталғандықтан мазмұны жөнінде инновациялық болып табылады. Инновациялық басқару жүйесінің құрамындағы бөліктер өзінің ішкі мүмкіндіктерін пайдалана отырып

жана өзгерістерге түсе алады. Ол төмендегілерді қамтиды:

- басқарудың мақсаты мен мазмұны;
- педагогикалық үрдістің технологиясы, әдістері мен құралдары;
- оқыту мен тәрбие беру әрекеттерінің формасы;
- басқару жүйесі;

Сонымен қатар мынадай жайттар ескерілуі тиіс:

- басқару технологиясындағы инновациялық үрдіс кездейсоқтық емес, белгілі бір күтілетін нәтижеге бағытталады;
- инновациялар білім беруді тиімді басқару үшін енгізіледі;
- жана түзілімдер ішкі мүмкіндіктерді жана тұрғыдан қарастыру негізінде жаңа жетістікке жету мақсатын қояды.

Жалпы басқару әрекеті - мақсатқа бағыттталып, жоспарланып, нәтижемен аяқталатын, нақты бір мәселені шешуге арналатын үрдіс. "Күрделі нәрсені ылғи да құрамдас бөліктерге бөліп қарастыру қажет, тұтас нәрсе бөліктерден тұрады. "Әр бөлікте бүтінге тән негізгі қасиеттер сақталады" дейді Л.В.Выготский. Бірақ жалпы басқару сипатынан инновациялық басқарудан айырмашылығы болады, оның бөліктерінде тұтас инновациялық талап болмауы мүмкін, олар түрлі сипаттардың өзара байланысына қатысты қойылады. Инновациялық мектепті басқару қызметі жаналықтарды жасау, игеру, қолдану және таратудан тұрады, оның мәнін жеке тұлғаның өзіндік дамуының бастауы деуге болады.

Мектепті менеджмент негізінде басқару жүйесіне оқушы, мұғалім (тәрбиеші), әкімшілік мүшелерінен тұратын адам ресурстары, оқу-тәрбие үрдісі, түрлі әдістемелік бірлестіктер, өзін-өзі басқару ұйымдары, шығармашылық және ізденістік топтар жатқызылады. Дәстүрлі басқаруда аталған құрылым "басқару субъектілері" және "басқару объектілері" сипатында болып, басқару "субъектіден-объектіге" қарай бағытталады және жүйенің ішкі құрылымдарына сәйкес субъектілік және объектілік сипаттары өзгеріп отырады.

### ***Студенттердің өзін - өзі бақылауға және тексеруге арналған сұрақтар мен тапсырмалар:***

1. Педагогикалық үрдісті менеджмент тұрғысынан басқарудың түрлерін атаңыз?
2. Менеджмент негізінде мектеп басқару ұстанымдарын атаңыз және әр түріне сипаттама беріңіз.
3. Аталған ұстанымдардың ішінде табиғатқа сәйкестілік, мәдениетке сәйкестілік идеяларының негізі туралы не айтар едіңіз? Олар сіз үшін қаншалықты маңызды?
4. Аталған ұстанымдарды сіз білім беруді басқарудағы маңыздылығы бойынша қалай реттеп қояр едіңіз?
5. Менеджмент негізінде басқаруда жүйесі үшін берілген рефлексия логикасының құрылымы мен мәнін түсіндіріп көріңіз.
6. Білім берудегі менеджердің өзгелермен қарым- қатынастың психологиялық ерекшеліктері.
7. Педагогикадағы субъектаралық басқару қарым-қатынасын қалай

түсінесіңіз? Оған оқу үрдісін басқарудағы мұғалім мен оқушы арасындағы қарым-қатынастар және басқару үрдісіндегі әкімшілік пен басқарылушылар арасындағы қарым-қатынастар тұрғысынан талдау жасап көріңіз.

8. Менеджменттегі мотивация (түрткі жасау) негізінде басқару мен тұтқаға бағытталған субъект-субъекттік басқарудың айырмашылығы мен ұқсастықтары неде?

9. Инновациялық басқарудың пайда болу себептерін талдаңыз.

10. Мектепті менеджмент негізінде басқару жүйесіне жататын объектілер мен субъектілерді атаңыз.

### Әдебиеттер:

1. Баймолдаев Т.М. Менеджмент как метод управления современной школой. - Алматы, 1996
2. Бахитшева С.М. Гимназияны басқару: теория және тәжірибе. Алматы-2004
3. Вазина К.Я., Петров Ю.И., Белиловский В.Д. Педагогический менеджмент (концепция, опыт работы). -Москва, 1991
4. Қожахметова К.Ж. Мектептегі ұлттық тәрбие жүйесі: теория және практика Алматы, 1997.
5. Каракулов К.Д. Управление общеобразовательной школой в условиях демократизации общества. - Алматы., 1999
6. Симонов В.П. Педагогический менеджмент. Учебное пособие. - Москва, 1999.
7. Третьяков П.И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента. - Москва, 1998.
8. Поташник М.М. Оптимизация управления школой.- Москва., 1991.
9. Поташник М.М. Управление современной школой.- Москва., 1992.
10. Ю.Хмель И.Д. Педагогический процесс в общеобразовательной школе. - Алма-Ата., 1984



#### 4 - тақырып

### Педагогикалық тәжірибеде мектепшілік басқарудың жағдайын диагностикалау

#### Мақсаты:

Мектепшілік басқару деңгейін диагностикалау әдістемесі және оны тәжірибеде пайдалану жолдарымен танысу

#### Міндеттері:

*Курс соңында студенттерден күтілетін нәтижелер:*

1. Диагностика арқылы мектепті басқарудағы негізгі жұмыстар деңгейін талдап отырудың қажеттілігі мен оның ерекшеліктерін меңгереді.
2. Бүгінгі менеджменттің адамға бағытталған әлеуметтік-психологиялық қырларын айқындай алады.
3. Диагностикалау әдістерін оқушылар мен педагогтарды тестілеу, педагогикалық бақылау мен интервью алу, әңгімелесу арқылы қолдана біледі және нәтижелерін өз беттерімен талдай алады.

#### Деріс мазмұны:

Мектепшілік басқарудың жағдайын диагностикалау педагогикалық үрдісті ғылыми-практикалық тұрғыдан жүргізуге мүмкіндік береді. Диагностика - оқу процесінің жағдайларын объективті және жан-жақты зерттеуді қамтамасыз ететін оқытудың өлшенетін көрсеткіштерін алу тәсілі; танымдық процесте орын алып отырған барлық өзгерістерді анықтау тәсілі. Диагностика бақылаудан (тексеру), бағалаудан, статистикалық деректердің жинақталуынан, олардың талдауынан, серпін мен беталысты айқындаудан және одан әрі дамудың болжауынан тұрады. Мектеп басқаруда орын алатын негізгі алатын ерекшеліктердің бірі ретінде басқарудың үнемі талданылып отыратынын атауға болады. Диагностикалау негізінде басқару мазмұнының тұтасынан алғанда мектеп жұмысына сәйкестігі айқындалады. Менеджменттік тұрғыдан қарастыру арқылы басқарудың гумандылығы, демократиялығы, басқарушылардың ұжымды үздіксіз қолдап отыру жағдайына басты назар аударылады.

Диагностикалық әдістерге оқушылар мен педагогтарды тестілеу, педагогикалық бақылау, интервью алу, әңгіме өткізу, рефлексиялық талдаулар, рефлексиялық практикумдар жатады.

Мектепшілік қалыптасқан жағдайды бақылау немесе тексеру үшін ең әуелі мақсатқа бағытталған ішкі және сыртқы диагностика, субъектілердің өзіндік рефлексия қызметін ұйымдастыру, объективті және субъективті талдау мен бағалау іске асырылады. Өзіндік рефлексия және сыртқы диагностика әдістері арқылы оқыту үрдісінің ерекшеліктері, педагогикалық іс-әрекеттерінің нәтижелілігі зерттеліп, соның негізінде одан әрі даму бағыттары нақтыланады, мектепті басқарудың тағы қандай мүмкіндіктері бар екені анықталады. Диагностиканы төмендегі бағыттарды зерттеу үшін жүргізуге болады:

- 1) бір мектеп көлемінде бір мақсатқа бағытталған ұжым мүшелерін басқару арқылы кәсіби және тұлғалық қажеттіктерін зерттеу және дамыту мүмкіндігі;
- 2) басқару үрдісінде мұғалімдерді өз педагогикалық әрекеттерін талдай алуына көмектесіп, ізденістік жұмыстарына бағыт беру, кәсіби санатын көтеру мүмкіндігі;
- 3) әдістемелік, педагогикалық кеңестер арқылы ұжымдық бірлескен әрекеттерді талдау, жобалау, модельдеу, қорытындысын саралау мүмкіндігі;
- 4) оқыту мен тәрбие барысында оқушыларды бақылау арқылы өсу жолдарын айқындау;

Диагностика негізінде басқару әрекеттеріндегі олқылықтарды түзету (коррекциялау), жою жолдарын белгілеу арқылы мектептің мүмкіндіктерін, одан әрі қарай даму кезеңдерін жүйелеу арқылы басқару мазмұнын үнемі жетілдіріп отыруға болады.

Мектепшілік диагностикалау қызметі басқару үрдісіндегі педагогикалық, психологиялық, әлеуметтік үрдістерді қамтитын объективтік, субъективтік жағдайлардың біртұтас жүйесін құрайды. Оның мазмұны мектеп мүмкіндіктерін зерттеу және соған сай ұжым мүшелерінің ұсыныстары мен бастамашылдығын қолдау, ұйымдастыру міндеттерін айқындайды. Олар:

- 1) ұжымда өзіндік танымға, рефлексиялық әрекеттерге түрткі жасалуы үшін қолайлы орта туғызу;
- 2) түрлі педагогикалық және қоғамдық қызметтерге тарту арқылы әр педагогтың өзіндік танымына мүмкіндік беру және оны жүзеге асыруға көмектесу;
- 3) тұлғаның өзіндік бағытталуына қажетті құндылықтарын дамытуға жағдай жасау;
- 4) өзінің білім алу әрекетін өз өмірі үшін мәнділікке айналдыру көздерін анықтауға бағыттау.

Диагностикалық жұмыстар мектептегі оқу-тәрбие үрдісін нәтижелі ұйымдастыруда мұғалімнің кәсібилігіне, оқушының білім сапасына және педагогикалық-рефлексиялық әрекеттерге ықпал ететін факторларды қарастырады. Диагностика нәтижелерін талдау негізінде проблемалар мен мүмкіндіктер анықталып, оны орындаудың төмендегідей жолдары белгіленеді:

- кері байланыс қызметі арқылы әр түрлі деңгейдегі педагогикалық әрекеттерді талдау деңгейін білу;
- педагогикалық-коррекциялық қызмет негізінде олқылықтарды жоюдың жүйесін жасақтау;
- ынталандыру мен стимул қызметтері, кәсіби-педагогикалық санатын көтеру, т.б. шаралар;
- бақылау қызметі арқылы нәтижелік деңгейін үнемі қадағалап отыру.

Мектепшілік диагностика барысында төмендегі *менеджменттің*

*сипаттары* басшылыққа алынды:

- 1) нақты максатқа бағытталу;
  - 2) анықталған нәтижелерді мектеп басқару қызметінде орынды пайдалану;
  - 3) ұжымдық әрекеттерді ескере отырып зерттеу;
  - 4) тұлғалық бағдарлы технологияны жүзеге асырудағы жүйелілік, бірізділік және үздіксіздік;
  - 5) нәтижелердің педагогикалық ғылым мен практиканың соңғы жетістіктеріне сай болуы.
- Осы талаптардың мазмұнына сәйкес білім беру үрдісіне қатысушы мұғалімдердің қызметі төмендегі диагностикалық әдістеме негізінде бағаланады:

*Тұлғалық қасиеттері:*

- адамгершілік және педагогикалық мәдениеті;
- кәсіби парызын сезінуі мен жауапкершілігі;
- гуманистік және демократиялық көзқарастары.

*Кәсіби дайындығы:*

- пән бойынша арнайы мамандығы;
- әдістемелік дайындығы;
- психологиялық дайындығы;
- тәрбие теориясы мен әдістемесін меңгеруі.

*Нәтижелік әрекеттері:*

- оқушының білім алуға жауапкершілігін қалыптастыруы;
- оқушының еңбек етуге жауапкершілігін қалыптастыруы;
- саналы тәртіпке бағыт беруі;
- өзін-өзі басқаруға, тәрбиелеуге бағыт беруі;
- ата-аналармен, ұстаздармен өзара түсіністік қарым-қатынасқа үйретуі.

Диагностика педагогикалық қызметтің төмендегі сипаттарын көрсете алады:

- кәсібилігіне ықпал ететін тұлғалық қасиеттерінің болуы;
- кәсіби құзырлылығы мен педагогикалық шеберлігі;
- іс-әрекетінің нәтижелілігі.

Тұлғалық бағдарлы білім берудегі оқушылардың қызметі төмендегі диагностикалық әдістеме негізінде бағаланады:

- 1) өзіндік білім алуға ынталылығы;
- 2) шығармашылық жұмысқа ынтасы;
- 3) адамгершілік тұлғалық ерекшеліктері;
- 4) өзіндік білім алуға ерік-жігері, қиындықтардан жол таба білуі;
- 5) өз мүмкіндігіне сай жеке жұмыс түрлерін таңдай білуі;
- 6) өзін-өзі бақылауда, бағалауда өз жауапкершілігінің жоғары деңгейі.

Диагностика қорытындыларын талдау барысында оқытушылар мен оқушылар өзіндік білімін жетілдіру, өзін-өзі тәрбиелеу мен өзіндік коррекциялық әрекеттерге кеңінен тартылады. Осы жұмыстардың нәтижесінде танымдық, эмоционалдық, мінез-құлықтық өзгерістері үшін

психологиялық қолайлы орта жасалып, педагогикалық өзара ықпалдастық мүмкіндіктері тұғызылады. Бұл қатынастар тек әдістемелік және технологиялық құралдар арқылы ғана емес, мұғалімнің тұлғалық ұстанымдары негізінде де жүзеге асырылады.

Мектепшілік басқару жүйесіне енетін бағыттардағы жетістіктер мен кемшіліктерді диагностика негізінде үнемі талдап, бағалап отыру менеджмент қызметінің сапасын арттырып, жоғары деңгейдегі нәтижелерге жетуге мүмкіндік жасайды. Олар:

*1) білім беру сапасын қамтамасыз ету бағытындағы барлық сыныптар және пәндер бойынша білімділік деңгейін, білім сапасын тексеру қорытындысы:*

- оқу жылы басы және аяғындағы оқушылар саны, келім-кетімді бақылау динамикасы;
- үздік оқушылар, екпінділер, үнемі орташа окитындар, үлгермеушілер өзгеріс динамикасы;
- ауруына байланысты, не себепсіз сабақ жіберу кестесі;
- әртүрлі есепке алынғандар (отбасы жағдайы туралы, әлеуметтік денсаулық деңгейі бойынша);
- оқулықпен қамтамасыз етілу деңгейі;
- ыстық тамақпен қамтылу деңгейі;
- ұзартылған топқа қатынасатындар.

*2) сыныптан тыс және тәрбие жұмыстарының сапасы бойынша:*

- дене тәрбиесі керсеткіштерінің тиісті деңгейге сәйкестігін талдау;
- жыл сайынғы өзгерістері;
- еңбек практикасының өнімділігі, нәтижесі;
- сыныптардағы және мектеп бойынша өткізілетін шаралар деңгейін
- бағалау;
- оқушылар палатасы қызметін өзіндік бағалау;
- ата-аналардың мектептегі іс-шараларға қатысу деңгейі.

*3) әлеуметтік-психологиялық қызмет сапасын талдау:*

- оқушылар арасындағы зерттеулер (мектепалды, бастауыш, жасөспірімдер деңгейлеріне сай жұмыстар);
- педагогикалық ұжымдағы ахуал деңгейі;
- ата-аналармен "Отбасылық таным" қызметі;
- мектепке дайындық деңгейі;

мұғалімдер мен оқушылардың, ата-аналардың өзіндік таным қызметі.

*4) әдістемелік бірлестіктер мен аттестациялық қызмет:*

- әдістемелік жұмыстың педагогтардың кәсіби және тұлғалық өсуіне ықпал ету факторлары;
- педагогикалық шеберлікті арттыру, тәжірибе таратудың жана түрлері туралы ұсыныстар;
- рефлексия арқылы әркімнің өзіндік даму аймағын белгілеуі

негізінде ұжымның кәсіби өсу картасын жасау нәтижесі;

*5) мектепшілік басқарудың басты бағыттарын талдау:*

- білімдік-мазмұндық;
- нормативті-құқықтық;
- бағдарлық-әдістемелік;
- материалдық-техникалық;
- финанстық;

Басқару үнемі өзара байланыста, қозғалыста болатын, дамып және өзара дамытып отыратын іс-әрекеттер жиынтығы. Басқаруды диагностикалау бір жүйенің екінші жүйеге әсерін, субъектердің өзара байланысты әрекеттерінің нәтижесін көрсетеді. Осы жұмыстардың мектеп деңгейінде үнемі жүргізіліп талқылануы нәтижесінде жаңа даму деңгейіне өтуді қамтамасыз ететін жаңа мақсат-міндеттер мен күтілетін нәтижелерді нақтылау жолға қойылады және олар оқу жылы аяғында және басында өткізілетін педагогикалық кеңестер үшін ақпараттық база болып табылады. Сөйтіп, диагностикалық әрекеттер жалпы педагогикалық ұжым мақсаты мен тұжырымдамасына, басты мәселелері мен шараларға өзгерістер енгізіліп, оны қадағалап отыруға мүмкіндік береді.

***Студенттердің өзін - өзі бақылауға және тексеруге арналған сұрақтар мен тапсырмалар:***

1. Мектепшілік басқарудың жағдайын диагностикалау дегеніміз не және ол не үшін жүргізіледі?
2. Мектеп басқарудағы диагностика қандай бағыттарды қамтиды?
3. Диагностикалау мазмұны қалай құрылады және оның белгілі бір міндеттері болуы мүмкін бе? Болса атап беріңіз.
4. Диагностика нәтижелерін талдау негізінде проблемалар мен мүмкіндіктер анықталғаннан кейін қандай әрекеттер жүргізіледі деп есептейсіз? Неліктен?
5. Мектепшілік диагностика барысында менеджменттің қандай сипаттары басшылыққа алынады?
6. Мұғалімдердің қызметі қалай диагностикалық әдістеме негізінде бағаланады?
7. Оқушылар әрекеттері қандай диагностикалық әдістеме негізінде бағаланады?
8. «Мен мұғалім болуға дайынмын ба? Осы бағыттағы проблемаларым және оларды шешудегі талпыныстарым» тақырыбында рефлексиялық эссе жазып келіңіз.
9. Рольдік жобалау әрекеттері. «Сіз мектеп менеджерісіз. Осы жағдайда кездесуі мүмкін педагогикалық проблемасы және оны шешу жолдары». Жобалау жұмысын дайындау және презентациялау. Жобаға қойылатын талаптар:

- нақты мектепке, сыныпқа, не адамдарға қатыстылығы; проблеманың өзектілігі;
- бақылау, сұхбаттасу негізіндегі нақты фактілер мен мысалдардың болуы;
- шешу жолдарының ұсынылуы, оның сәтті не сәтсіз нәтижелерінің талдануы;
- әрі қарай жасалынатын әрекеттерді жобалау, болжау;
- ізденіс бағытындағы пайдаланған әдебиеттер мен қосымша

акпараттар болуы.

10. Педагогикалық кенестің өту барысын семинар-тренинг ретінде жобалаңыз. Оның басты мақсаты менеджердің өз педагогикалық ұжымын рефлексиялық әрекеттерге тарту болып табылады. Педагогикалық кенестен күтілетін нәтижелер төменде берілген, сіз оған жету жолын семинар-тренинг арқылы жобалаңыз: мұғалімдердің өз ізденісі үшін және оқушыны ізденістік жобаларға тарту үшін өзекті пролемалармен айналысып, оны зерттеудің жолдарын анықтай білуі; мектептегі әдістемелік жұмысқа өзгерістер ендіре алуы және тын идеялар ұсынуы.

### Әдебиеттер:

1. Бабанский Ю.Н. Оптимизация процесса обучения., -М. 1997.
2. Бочкарев В.И. Директору школы о самоуправлении. Пособие для руководителей школ. Москва.: ТИЦ "Владос", 2001
3. Горшунова Н.В. Модернизация управляющей системы школы, реализующей новые педагогические идеи: Авт., дис... канд. пед. наук. (13.00.01) / ЧГУ.-Челябинск, 1997.-27с.
4. Качество образования: проблемы и технологии. Управление развитием школы / Под ред. М.М.Поташник и В.С. Лазарева. М, 1995.
5. Кондаков М.И. Теоретические основы школоведения. М.; Педагогика, 1982-182с
6. Кузьмина Н.В. Методы системного педагогического исследования.- Л., ЛГУ, 1980-171С.
7. Лазарев В.С. Эффективность управления развитием. - М.Новая школа, 1995.
8. Педагогика // Под ред. Хмель Н.Д. Курс лекции. Авторский коллектив АГУ им Абая-Алматы, 2003.
9. Хмель Н.Д. Особенности управления педагогическим процессом в общеобразовательной школе, А. «Мектеп», 1986, 70с.

## 5 - тақырып

### Басқарудың тәжірибелік негіздері

#### Мақсаты:

Білім беруді басқарудың іс-әрекеттік негіздерімен және жүйесімен таныстыру.

#### Міндеттері:

*Курс соңында студенттерден күтілетін нәтижелер:*

1. Басқару үрдісінің негіздерін меңгереді. басқарудағы іс-әрекет негізінде жүзеге асырылатын бір жүйенің екінші жүйеге әсері. басқару субъектердің өзара әсері туралы тұтастық және жүйелілік теорияларымен танысады.
2. Білім беру мекемелерінің басқарудың мәнін ажырата біледі. Басқару теорияларына сүйене отырып білім беруді басқару технологияларын дамыту жолдарын талдай алады.
3. Басқару жұмысы кезеңдерін жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау, шешім қабылдау, талдау, стратегиялық басқару әдістерін пайдалану негізінде құрастыра алады.

#### Дәріс мазмұны:

Мектеп басқару тәжірибесінің негізгі мазмұны ретінде әлеуметтік жүйелерді басқарудағы демократияландыру және ізгілендіру, жеке тұлғаның азаматтық белсенділігін арттыру, рухани-адамгершілік қуатын қалыптастыру үрдістеріне назар аударылуда.

Демократиялық басқарудың негізгі мәні - адамға, тұлғаға (оқушы, мұғалім, мектеп әкімшілігі) бағытталуын, білім мазмұнының демократиялылығын, білім беру мен тәрбие үрдісінің демократиялылығын біртұтас жүйе ретінде қарастыру болғанымен білім беру мекемелері қызметі бүгінгі күні әр түрлі сипатта болып отыр.

Мысалы:

- *педагогикалық қызметтің бағдары:* тұлғаға / қоғамға.
- *білім мазмұны:* білімділік / дамытушылық.
- *мектеп бағдарлылығы:* мемлекетке / демократиялық қоғамға.
- *өзара қатынас:* авторитарлық / гуманистік.

Мектеп дамуын басқару демократиялық ашық кеңістік идеяларына сүйенгендіктен ішкі жүйелердегі басқару субъектілерінің өкілеттігі мен құзырлығы жоғарылайды. сөйтіп ұжым мүшелерінің өз бойында және педагогикалық қызметінде жана өзгерістер пайда болуына жағдай жасалады. сол арқылы басқарудың жана мәнді құндылықтары. дамытушылық сапалары пайда болады. Басқарудың осы тұрғыда ұйымдастырылуы әр мұғалімнің, оқушының жеке тұлғасындағы өзіндік ерекшеліктері, өзіндік өмір тәжірибесі мен өзіндік құндылықтарын ескеру арқылы өзіндік және өзара бірін-бірі дамытуға жол ашады.

Жалпы басқару әрекеті - мақсатқа бағытталып, жоспарланып, нәтижемен аяқталатын, нақты бір мәселені шешуге арналатын үрдіс.

"Күрделі нәрсені ылғи да құрамдас бөліктерге бөліп қарастыру қажет. тұтас нәрсе бөліктерден тұрады. "Әр бөлікте бүтінге тән негізгі қасиеттер сақталады" дейді Л.В. Выготский. Бірақ жалпы басқару сипатынан инновациялық басқарудан айырмашылығы болады. оның бөліктерінде тұтас инновациялық талап болмауы мүмкін. олар түрлі сипаттардың өзара байланысына қатысты қойылады. Мектеп басқару қызметі жаңалықтарды жасау, игеру, қолдану және таратудан тұрады. оның мәнін жеке тұлғаның өзіндік дамуының бастауы деуге болады.

Менеджмент негізінде басқару құрылымы дәстүрлі мектеп басқарудың жүйелік, қызметтік сипатына негізделіп, оның қызметтері ақпараттық-талдау, құндылықтық-мақсаттық, жоспарлау-жобалау, ұйымдастыру-орындау, бақылау-түзету секілді инварианттық құрылымынан тұрады.

1. *Ақпараттық-талдау* қызметі педагогикалық үрдіс үздіксіз жүретіндіктен мектептің белгілі бір кезеңдегі жұмыс нәтижелерін жан-жақты үнемі талдап отыруды және оны жаңа талаптар негізіндегі ақпараттармен байытып отыруды көздейді.

2. *Құндылықтық-мақсаттық қызмет* мектептің мүддесі мен қоғамның сұранысынан туындайтын нақты мақсат пен міндеттерден тұрады.

3. *Жоспарлау-жобалау қызметі* арқылы педагогикалық үрдістегі нақты іс-әрекеттердің жүзеге асырылу жолдары белгіленеді.

4. *Ұйымдастыру-орындау қызметі* мақсат-міндеттердің тәжірибедегі орындалуын көздейді.

5. *Бақылау-түзету қызметтері* арқылы тәжірибедегі іс-әрекеттердің алдын ала белгіленген күтілетін нәтижелерге сәйкес болуы қамтамасыз етіледі.

Білім беруді басқарудың инварианттық құрылымы төмендегі қызметтердің орындалуын қамтамасыз етеді:

- оқу-тәрбие жұмысын ұйымдастырудағы ақпараттық-талдау, жобалау-жоспарлау, ұйымдастыру-орындау, бақылау-түзету әрекеттері орындалады;

- білім берудегі инновациялық үрдістер арқылы жаңа құндылықтарға негізделген ақпараттық-интеллектуалдық орта қалыптастырылады;

- басқару әрекеттері барысында құрылымдық бөліктердің өзіндік дамуы және бірін-бірі дамыту жүзеге асырылады;

Менеджмент негізінде басқарудың мазмұны педагогикалық ұжымның мүмкіндіктері мен қажеттіктері, заман талабына сай ата-аналар мен оқушылар сұраныстары, оқу орнына қойылатын жоғары талап деңгейлерін қамтиды. Сонымен қатар мектеп дамуында болуы мүмкін өзгерістер мен ерешеліктерге және болжамдағы күтілетін нәтижесіне сай аталған тұжырымдамаға өзгерістер енгізіліп, жаңартылып отырады.

Басқару тиімділігін қамтамасыз ету мақсатында төмендегі талаптардың орындалуы міндетті болады:



### *Мектепшілік ақпараттық қызмет.*

Қандай да болмасын басқару ұжым басқарылып отырған үрдіс туралы ақпаратпен үнемі қамтамасыз етілуі тиіс. Сондықтан тұлғалық бағдарлы технология негізіндегі басқару қызметінде әдістеме бірлестіктері, аттестациялық комиссия, педагогикалық кеңестер, директор және орынбасарлары жанындағы кеңестер мәліметтері тек басшылар үшін ғана емес, ұжым мүшелеріне де жеткілікті түрде таныстырылады;

- *Басқарудың мақсатқа бағытталғандық сипаты.*

Басқарудың барлық буындарының жалпы ортақ мақсатқа бағытталғандық және үйлестірілгендік сипаты білім беру үрдісіне қатысушы тұлғалардың бірлескен іс-әрекетінен көрініс табады.

- *Басқарудың тұрткі жасаушылық сипаты (мотивация).* Тұрткі (мотив)-адамды іс-әрекетке бастайтын қозғаушы күш, сондықтан әр адамның әрекеттеріне жетекшілік жасайтын белгілі бір ішкі мотивация болуы қажеттігі міндетті түрде ескеріледі.

- *Мектепшілік демократиялық-құқықтық жағдай.*

Басқару үрдісіне қатысушы тұлғалардың арасындағы өзара қарым-қатынас, қабылданатын шешімдердің үйлесімділігі, әр деңгейдегі демократиялық заңдылықтардың орындалуы, әр құрылымның өз құзырындағы мәселелерді шешуге құқықтылығы және міндеттілігі қатаң сақталады.

### *Мектеп басқаруды менеджмент негізінде дамыту құрылымы.*

1. Қажеттік- (мектептің өзіндік деңгейіне сай сұранысы)
2. Мотив (оған ынталанушылықтың себептері, түрлері)
3. Әрекет (үрдіске қатысушылар әрекеті)
4. Нәтиже (әрекет нәтижесіндегі қорытынды)
6. Жана қажеттік (дамудың келесі сатысына өту)
5. Рефлексия (қорытынды нәтиже мен күтілетін нәтиженің сәйкестігі, себептері туралы тұжырым).

Басқаруды жоспарлау алдында білім беру үрдісіне қатысушы оқушы мен мұғалімнің өз әрекеттерін таңдауына, өзіндік бағытталуына, өз мүмкіндіктерін жүзеге асыруына негізделген мақсаты белгіленеді. Оның орындалуы алдын ала белгіленген күтілетін нәтижелерінен анықталады. Жалпы алғанда олар төмендегідей мазмұнда болуы мүмкін:

#### *1) мұғалімдер әрекеттерінен күтілетін нәтижелер:*

- оқушының өзіндік тәжірибесін сабақ барысында жинақтаудың және оны пайдаланудың тиімді жолдарын біледі;
- оқушыларға оқу материалдарын өзі таңдау және оны орындаудың жолдарын өз бетімен табу мүмкіндіктерін туғыза алады;

- оқу материалдарын меңгерудің жолдарын оқушылармен бірлесіп анықтайды, олардың нақты пәнге қызығушылықтарын ояту әрекеттерін жүргізеді;
- жеке жұмыс арқылы әркімді өзінің оқу әрекетін өзіне тиімді етіп ұйымдастыруға үйретуді іске асырады;
- орындалған жұмыс нәтижелерін өзіндік тексеру арқылы оқушыларды өз деңгейін бағалауға, қателерін табуға және оны түзетуге мүмкіндіктер бере алады;
- педагогикалық қызметін субъектаралық және оқушы тұлғасына бағытталған диалогтық оқыту әдістемесі бойынша ұйымдастыра алады;
- интерактивті және рефлексиялық қарым-қатынас түрлері арқылы білім сапасын көтеруге оқыту үрдісінің барлық мүшелерін (оқушылар, тәрбиешілер, мұғалімдер және ата-аналар) ынталандыра алады.

2) *Оқушылар әрекеттерінен күтілетін нәтижелер:*

- өз білімі сапасына жауапкершілікті өзіне міндет етіп алады. Үнемі өзін-өзі бақылау, бағалау іске асырылады, бұл тек сабақтың соңында ғана емес, сабақ барысында да жүргізіледі;
  - өз жұмысының нәтижесіне рефлексиялық талдау жасап отыру арқылы алдағы жұмысына коррекциялық өзгерістер енгізе алады;
  - білім сапасының тек нәтижесі ғана емес, оған жету процесін, ондағы қиыншылықтар және алдағы жұмыс бағытын белгілеуде өзіндік іс әрекеттер жүргізе алады;
  - білім сапасын көтеруде жетістіктерге жету үшін бақылау өлшемдерін белгілей алады, түзету жұмысын мұғаліммен бірге орындайды;
  - мұғалім, ата-ана қатысуымен топтық және жеке рефлексия жұмысын үнемі жүргізіп отырады.
- Басқаруда ұжымның бірлескен қызметін ұйымдастырудағы барлық мүмкіндіктер жүйеленеді. Олар: педагогикалық және әдістемелік кеңестер, семинарлар, практикалық жұмыстар, апталықтар мен ізденіс конференциялары, сайыстар т.б. Олар тәжірибе барысында төмендегі рефлексиялық әрекеттерге бағытталып жүргізіледі:
- «мұғалімдер әрекетінің педагогикалық біртұғастығына, оқыту мазмұнының бір-бірімен тығыз байланыстылығына көз жеткізу;
  - әр педагогтың өз мақсатын айқындай алуына көмектесіп, әркімнің белгілі бір деңгейде өз бетімен әрекет етуіне мүмкіндік беру арқылы мектеп мүддесіне сәйкестігін қамтамасыз ету;
  - кәсібилік пен инициативтік қасиеттерді қалыптастыратын түрлі әдістерді жобалау;
  - белгілі бір нақты, әрі маңызды мәселені шешу үшін мұғалімдердің шағын топтармен жұмыстарын жобалау, жүргізу, нәтижесін бағалау, түзету;

- әркімнің өз бағытын, адаптивтік, авторлық бағдарламасын жүзеге асыруына, сол арқылы мектеп жоспарының түгел орындалуына жағдай жасау;
- әр мұғалімнің жеке-даралық ерекшелігі негізіндегі әрекеттердің ұжым үшін маңыздылығын үнемі көрсете білу;
- мұғалімдерді бірлескен шығармашылық әрекеттерге тарту, нәтиже арқылы ынталандыру, бір-бірімен қарым-қатынас маңызына көздерін жеткізу;
- «мұғалім-оқушы», «мұғалім-мұғалім», «мұғалім-әкімшілік», «мұғалім-ата-ана» араларындағы демократиялық қарым-қатынас модельдерін ұстану;
- педагогикалық әрекеттердің қорытындыларын бақылау, бағалау арқылы нәтижелі және сапалы әдістерді оқу-тәрбие үрдісіне енгізу.

***Студенттердің өзін - өзі бақылауға және тексеруге арналған сұрақтар мен тапсырмалар:***

1. Менеджменттік басқару тәжірибесінің негізіне алынып отырған демократиялық басқарудың мәні неде?
2. Менеджмент негізінде басқару құрылымы және оның әр бөлігінің атқаратын қызметтеріне шолу жасаңыз.
3. Білім беруді басқарудың инварианттық бөліктерін қамтитын (өзгермейтін, міндетті бөліктері) құрылымын жасаңыз. Осы құрылымның вариативті (өзгермелі) бөлігіне қандай мазмұндық және құрылымдық бөліктер енгізген болар едіңіз?
4. Басқару тиімділігін қамтамасыз ететін қызметтерді атаңыз?
5. Мектеп басқаруды менеджмент негізінде дамыту құрылымы қандай бөліктерден тұрады?
6. Басқаруды жоспарлау үшін білім беру үрдісіне қатысушы оқушы мен мұғалімнің өз мүмкіндіктерін жүзеге асыруына негізделген басқару мақсатына сай күтілетін нәтижелер алдын - ала белгіленеді. Сіз осы нәтижелер ретінде оқушы және мұғалімнен қандай әрекеттердің орындалғанын белгілер едіңіз.
7. Инновациялық мектепті басқарудың құрылымдық-мазмұндық жобасын жасаңыз. Презентациялаңыз.
8. Ұжымның бірлескен қызметіндегі рефлексиялық әрекеттерді қандай педагогикалық және әдістемелік шаралар арқылы жүргізуге болады? Аталған шаралардың біреуіне тиімділігі тұрғысынан кенірек талдау жасаңыз.

## Әдебиеттер

1. Бейсенбаева А.А. Теория и практика гуманизации школьного образования: Монография. - Алматы. Тұлым. 1998. - 225с.
2. Гершунский Б.С. Образование XXI века. М.: 2003
3. Караев Ж.А. Активизация познавательной деятельности учащихся в условиях применения компьютерной технологии обучения. дисс.д.п.н., Алматы, 1994-312с.
4. Краевский В.В. Проблемы научного обоснования обучения. М.: Педагогика, 1977
5. Педагогика. Уч. пособия для студентов педвузов и колледжей // Под ред. Пидкасистого-М.: Пед общество Россия. 2000-640
6. Колесникова И.А. О приоритетных направлениях в формировании стратегии образования на научно-педагогическом уровне. // Образ. политика зарубежье 20-21 веков, часть 3. - СПб: 1995. - С.53-
7. Поташник М.М. Инновационные школы России: становление и развитие. Опыт программно-целевого развития. Пособия для руководителей школ. М., 1996-293С.
8. Конаржевский Ю.А. Концепция внутришкольного управления. - Алма-Ата, 1991
9. Шиянов Б.Н. Теоретические основы гуманизации педагогического образования. Авт., дисс.д.п.н.м., 1991-33с.
10. Педагогика. Учебное пособие. В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов-М.: Школа-Пресс 1997 512б.
11. Шамова Г.И. Давыденко Т.М. Управление образовательным процессом в адаптивной школе. М.: Центр "Педагогический поиск", 2002.

## 6 – тақырып

### Мектептегі білім беру процесін басқару технологиясын құрастырудың негіздері

#### Мақсаты:

Басқару теориясында қалыптасқан түрлі теориялар тұрғысынан білім беру процесін басқару технологиясын құрастырудың негіздерімен таныстыру.

#### Міндеттері:

*Курс соңында студенттерден төмендегі нәтижелер күтіледі:*

1. Басқару мазмұнының функционалдық, жүйелік, ситуациалық, онтайландыру және зерттеушілік сипаттарын меңгереді.
2. Білім беру үрдісіне ендіріліп жатқан көзқарастар негізінде мектеп басқаруды адам тұлғасына бағыттандырылған, немесе тұлғалық бағдарлы мазмұнын жүзеге асырудың шарттарын біледі, әрқайсысына талдау жасай алады.
3. Тұлғаның бойында өзін-өзі дамытуға бағытталған субъектілік сапаларды қалыптастырудың құрылымын теориялық - тәжірибелік түрде дәлелдей алады.

Соңғы кездері білім беру жүйесінің барлық деңгейлеріне жаңа технологиялар енгізіліп, оқыту мазмұны тұлғаны дамытуға, оқушының дербес психологиялық ерекшеліктерін, өзіндік қажеттіліктері мен мүмкіндіктерін жетілдіруге бағыт алып отыр. Алайда, жаңа бағыттар көбіне пәндік-әдістемелік деңгейде қолданылып, мектеп басқару негізінен жоспарды орындауға қызмет ететін дәстүрлі сипатта қалып отырғаны белгілі.

Басқару теориясында қалыптасқан түрлі ұстанымдар тұрғысынан білім беру процесін басқарудың логикасы құрылады. Басқару мазмұны қазіргі педагогикада функционалдық, жүйелік, ситуациалық, онтайландыру және зерттеушілік сипаттары қарастырылып жүр. Білім беру үрдісіне ендіріліп жатқан көзқарастар негізінде мектеп басқаруды адам тұлғасына бағыттандырылған, немесе тұлғалық бағдарлы (Р. Х.Шакуров, Т.И.Шамова, Н.В.Немова), мотивациялық (В.С.Лазарев, Л.М.Перменова, И.К.Шалаева) көзқарастар тұрғысынан қарастырылатынын көруге болады.

- *Басқарудың тұлғалық бағдарлы басқару мазмұны.*

Ізгіліктік заңдылықтарын негізге алу арқылы тұлғалық бағдарлы басқару үрдісіне қатысушылардың тұлғалық құндылығына бағытталған сенім мен құрметтеудің көрінісі болып табылады. Бұл жағдайда барлық басқару қызметі мен педагогикалық әрекеттер адам үшін қажеттігімен өлшенеді, сонымен қатар басқару жоғарыдан төмен ықпал етумен емес, оның субъектілерінің басқару ісіне белсене араласуымен және өзара қарым-қатынасының сипатымен ерекшеленеді. Басқарудың сипаты

субъектіден-субъектіге. монологтан-диалогқа. бақылаудан-өзіндік бақылауға, тұлғалық бағдарлы мазмұнға ие болады. Тұлғалық бағдарлы теория негізінде басқару үрдісінде оқушылар мен мұғалімдер "басқару субъектілері" ретінде қарастырылады. Олардың арасындағы қатынастар ерекше сипатқа ие болып, субъектаралық, диалогтық, рефлексиялық мазмұн қалыптасады. Сөйтіп, тұлғалық тұрғыдан басқару оның субъектілеріне сырттан ықпал ету арқылы ғана емес, өз бойындағы әлеуетін дамыту, өзіндік рефлексиялық әрекеттерін жетілдіру барысында жүзеге асырылады.

Тұлғалық бағдарлы басқару мазмұнының негізінен тұлғалық бағдарлы білім беру үрдісімен сәйкестік мәні анықталды:

- тұлғалық бағдарлы білім беру - адамның қалыптасуы, оның өз бейнесін табуы, даралық, руханилық, шығармашылық бастамасы. Сондықтан, тұлғалық бағдарлы білім беруді басқару - тұлғаның өз мәдениетінің субъектісі болуына көмектесу, шығармашылық өмірге үйрету;

- тұлғалық бағдарлы білім беру сырттан келетін тәрбиелеу емес, адам бойынан адамдықты табу, оны қолдау және дамыту негізінде өзін өзі реттеуге, өзін өзі қорғауға, өзін өзі тәрбиелеуге әкеледі. Сол арқылы өзіндік болмысы, санасы бар тұлғалық бейне қалыптасады, табиғатпен, мәдениетпен, өркениетпен диалогтық қарым-қатынасы жүреді, сондықтан тұлғалық бағдарлы білім беруді басқару - педагогтың балаға қатынасын және оқытудағы тұлғалық позициясын қалыптастыру;

- тұлғалық бағдарлы технология негізінде басқару - адамның дене және рухани денсаулығы, адамгершілігі, бостандығы. Ол - тұлғаны түсіну, өзара түсіністік, ынтымақтастық қарым-қатынастың, салауатты өмір мен парасаттылықтың, өзіндік қатынастың негізін қалау;

- тұлғалық бағдарлы білім беру адамның қажеттіктерін қанағаттандыруға бағытталады, сондықтан оны басқарудың мазмұны адамның өзін тұлға ретінде дамыту үшін, өз өмірінің субъектісі болу үшін жағдай туғызуға негізделеді.

Тұлға өзін тану үшін ғылыми және өмірлік проблемаларын шешудің бірден-бір тәсілі - өзін өзі рефлексиялық басқаруды жүргізе алады. Осыған сәйкес тұлғалық бағдарлы технология негізінде басқарудың мазмұны құндылықтық, танымдық, әрекеттік-шығармашылық және тұлғалық қызметтерді қамтиды.

1. *Құндылықтық қызмет* тұлға үшін мәнді бағдар жүйесін тандап алу;

2. *Танымдық қызметі* тұлғаның рухани дамуының негізі ретінде мәдениет, табиғат, ноосфера туралы ғылыми білімдерін игеру;

3. *Әрекеттік-шығармашылық қызмет* тұлғаның оқу, еңбек ету, ғылыми, көркемдік және басқа да әрекет түрлерінде өз мүмкіндіктерін жүзеге асыру, шығармашылық қабілетін қалыптастыру және дамыту;

4. *Тұлғалық-рефлексиялық қызмет* өзіндік санаға бағытталып рефлексиялық қабілетті дамыту арқылы өзінің өмірлік мұратын дұрыс қалыптастыруды қамтамасыз етуі.

Мектепті тұлғалық бағдарлы технология негізінде басқару педагогикалық бағдарламалардың мазмұнын да ішінара өзгертеді. Бұл жағдайда жаңа әдістемелерді қолданудың мәні мен ерекшеліктері, тереңдігі оқушылардың белсенділігін ұйымдастыру арқылы игеріледі. Сондықтан мазмұндық компоненттің оқушы үшін көкейкестілігіне назар аудару, жаңа талаптар мазмұнының білім беру бағдарламасы, стандарттарымен үйлесімді кірігуін ескеру маңызды мәселе.

Менеджмент негізінде тұлғалық бағдарлы басқарудың ерекшеліктері:  
білім беру үрдісі ізгіліктік және демократиялық заңдылықтарға негізделді;

- барлық деңгейдегі педагогикалық әрекеттер оқушылар мен мұғалімдердің шаршатуын болдырмауды көздейді;
- оқу-тәрбие жұмысының нәтижелілігі оған қатысушыларды іріктеп, таңдап алу арқылы емес, педагогикалық ішкі резервтер мен мүмкіндіктерді пайдалану негізінде қол жеткізіледі;
- педагогикалық қызметтің тиімділігі қажетті құрал-жабдықтарды жанартудан емес, субъектарлық қатынастардың жаңаша ұйымдастырылуынан көрінеді;
- басқарудың тұлғалық бағдарлы мазмұны білім беру үрдісіндегі тұлғалардың (оқушы, мұғалім, тәрбиеші, ата-ана, әкімшілік) өзіндік дамуын қамтамасыз ететін жаңа әдістемелер арқылы жүзеге асырылады;

Басқаруды менеджмент негізінде жүзеге асыру оның педагогикалық шарттарын белгілеп алуды қажет етеді. Өйткені, менеджменттің жоғарыда сипатталған ұстанымдары оларды тәжірибеде іске асыруға бағытталған арнайы шарттардың орындалуына теория ретінде қалып, практикалық қолданбалы міндеттерді атқара алмайды.

#### *Басқарудың педагогикалық шарттары*

Педагогикалық үрдістегі өзара қарым-қатынастар педагогикалық үрдісте, өзара қатынаста, ұжымдық қатынаста, өзіндік қатынаста көрініс табады және оларды басқару үрдісіндегі "субъектаралық қатынастар", "ұжымдық-диалогтық қатынастар" және "тұлғалық-рефлексиялық қатынастар" деп аталатын педагогикалық шарттарға бөлінеді.

*Субъектаралық қатынастар шарттары.* Тұлғалық бағдарлы басқару үрдісіндегі субъектаралық қатынастар білім берудегі оқушы мен мұғалімнің арақатынасына ғана тән ұғымды білдірмейді. Басқару жүйесінің дәстүрлі түсінігіндегі басқарушылардың субъектілік, басқарылушылардың объектілік мазмұны өзгеріп, оқушылар, мұғалімдер, әкімшілік басқарудың және өзіндік дамытудың субъектілері болып табылады. Педагогикалық үрдістегі субъектаралық қатынастар шарттарының орындалуы негізінде тұлға өз дамуының, білімінің

субъектісі болып қалыптасады (С.И.Рубинштейн, Ш.А.Амонашвили). Оның мәні: тұлғаның өзін құндылық ретінде қабылдауға негіз болатын субъектаралық қарым-қатынас орнату: тұлғалық ерекшеліктерін түсіну. оның ой-пікірімен, арман-мақсатымен, проблемаларымен санасу. Оқушының жеке тұлға ретінде ата-анасынан, ұстаздарынан бөлек өзіндік әлеміне бойлау арқылы өзін-өзі дамытуға, өз мүмкіндіктерін тани отырып, оны жүзеге асыру, өз жан дүниесінің мәнділігін сезіндіру;

*Ұжымдық-диалогтық қатынас шарттары.* Басқарудың ұжымдық-диалогтық қатынас шарттары мұғалімдер ұжымына да, оқушылардың сыныпшілік, мектепшілік ұжымына да, әкімшілік топтарына да қатысты орындалады. Қандай ұжым болса да ол құрамындағы субъектілердің арақатынасына (интерсубъектілікке) негізделеді. Сондықтан белгілі бір әлеуметтік топтағы диалогтық қатынасқа түсуі арқылы тұлғаның адамгершілік, рухани сапалары қалыптасады (А.В.Петровский). Соңғы кездерге дейін тұлғаның психологиялық мәні оның айналасындағы құбылыстарға қатысты объективтік тұрғыдан қарастырылып, оған өзіндік эмоциялық түрткі болатын субъектілік сапаларына аз көңіл бөлініп келді. "Адам мен адамның бір-бірімен араласу, өзара қарым-қатынасында ғана "адамның адамдығы" өзі үшін де, өзгелер үшін де ашылады." (М.М.Бахтин). Оның ойынша диалог тұлғаны қалыптастырудың құралы ғана емес, оның адамдық болмысын да көрсетеді. Ізгіліктің негізін ұжымдық әрекеттердегі диалогтық қатынастар қалай алады, тұлғаның белсенділігі, өзін өзі үнемі дамытып отыруға ұмтылуы өзгелерден бөлек жағдайда емес, өзге адамдармен диалогтық қатынастарға түсу кезінде жүзеге асырылады. Олар оқушылар мен мұғалімдер ұжымдарындағы қызметте диалогтық қарым-қатынасты жүзеге асыру: өзге адамдармен жайлы қарым-қатынас, түсінісу, бірлесіп әрекет істеуге бейімділігін дамыту ұжымдық рефлексия арқылы бірлескен шығармашылық жұмыстар арқылы жүзеге асырылады;

*Тұлғалық-рефлексиялық қатынас шарттары* тұлғаны педагогикалық үрдістегі субъект ретінде танып, оның бойындағы әлеуеті мен мүмкіндіктерінің даму үшін қолайлы орта туғызуды көздейді. Тұлғаның өзіндік сапаларын дамыту, оны өз әрекетінің субъекті ретінде қалыптастыру үшін өзіндік рефлексия қажеттігін көрсетеді. Ізгіліктің психология тұрғысынан "рефлексия" - субъектінің өз тәжірибесіне сыни көзбен қарау арқылы өз әрекеттерін, айналамен қарым-қатынасын қайта зерделеуі және қайта қарастыруы деген сипаттама беріледі (А.Н.Леонтьев). Рефлексиялық қатынас арқылы басқару педагогикалық үрдіс субъектілерінің өзіндік басқару қабілеттерін дамытуға, өз әрекеттерінің (танымдық, білімдік, қарым-қатынастық т.б.) нәтижелі болуына олардың өз жауапкершілігін арттыруға бағытталады. Оның мазмұны тұлғаның рефлексиялық әрекеттерінің субъектісі ретіндегі көзқарасын қалыптастыру: өзіндік рефлексия жасай алу, өзін-өзі бағалау, өзіне сенім қалыптастыру арқылы өзіндік таным, өзіндік



кажеттіктерді айқындау, өз мүмкіндіктерін рефлексиялық кажеттіктер негізінде пайдалану әрекеттерінде жүзеге асырылады.

Білім беру жүйесінде болып жатқан өзгерістер адамгершілік пен рухани құндылықтар негізінде тұлғалық, ұжымдық және рефлексиялық әрекеттердің үнемі дамып отыруын көздейді. Сондықтан, менеджмент негізінде басқарудың педагогикалық шарттарының мазмұны былайша айқындалады:

1) *педагогикалық үрдістегі субъектаралық қатынастар:*

оқушының жақын даму аймағын анықтау және соған сәйкес

педагогикалық әрекеттерді ұйымдастыру;

оқушымен субъектаралық, диалогтық қатынастар орнату;

педагогикалық жаңалықтарды нәтижелі енгізу;

оқушылар бойында адалдық, әділеттік, адамгершілік, белсенділік сыни ойлау қабілеттерін қалыптастыру;

оқыту, тәрбиелеу, дамыту міндеттерін диалектикалық байланыста орындау;

оқу материалдарымен қызықтыра, ынталандыра алуы.

2) *ұжымдық-диалогтық қатынастар:*

педагогикалық үрдіске қатысушылардың бірлескен әрекеттерінің ортақ құндылықтары мен ұстанымдарын, өз игі дәстүрлерін қалыптастыру арқылы өзара татулық пен шынайы қарым-қатынастық орта пайда болуы;

жеке мұғалімдер мен жалпы ұжымда тұлғалық бағдарлы жанашыл әдістерді, алдыңғы қатарлы жобаларды қабылдай, енгізе алатын деңгей пайда болып, проблемалық ізденіссіз, психологиялық-педагогикалық жаңғырусyz, озат тәжірибені меңгеру мен таратусыз жұмыс істеу мүмкін болмайтын жағдайға айналуы;

педагогикалық қызмет барысындағы гуманистік, демократиялық бағыттар, диагностикалық әдістемелер, "субъект-субъекттік" қарым-қатынас қалыптасып, оқушылар мен мұғалімдер, оқушылар мен оқушылар, мұғалімдер мен ата-аналар арасындағы байланыс интерактивтік, рефлексиялық, ұжымдық бірлік секілді жаңа сипат пайда болуы.

3) *тұлғалық-рефлексиялық қатынастар:*

тұлғаның өз еңбегінің белгілі бір нәтижелерін болжай отырып оған жетуге ынталылығы;

өз рефлексиясы, оқушы, ата-ана рефлексиялары арқылы кемшіліктерін нақты көре білуі, жою жолдарын анықтай алуы;

өзіндік дамыту мен білім алуға даярлығы;

өз кажеттіліктерін нақты білуі;

өз нәтижелеріне көңілі толмауы;

өз пәні бойынша оқушылар білімін тексертіп отыруға және өзі тексеріп отыруға ынталылығы;

өз пәні бойынша мектеп бітірушілердің жетістіктерін талдап отыруға тырысуы.

Аталған қарым-қатынастық шарттар негізінде басқару басқарушы (әкімшілік тобы) және басқарушылардың (оқушы, мұғалім) өзара қарым-қатынасы негізінде төмендегі сипатқа не болады: басқарылушының субъектілік қызметтерін кенейту, орындаушылық ролін өз әрекетін ұйымдастырушы ролімен алмастыру, белгілі бір әрекеттерді өз бетімен орындауға жағдай туғызу мүмкін болады. Тұлғаның рефлексиялық қабілеті оны рефлексиялық талдау жасай алуы, өз әрекеттеріне өзгеріс енгізе алуы, өзін үнемі жетілдіріп отыру және рефлексиялық қажеттіктің тұрақталуы сияқты кезеңдерден тұрады және оның соңғы нәтижесі ретінде тұлғаның субъектілік тәжірибесінің құрылымы қалыптасады.

Аталған рефлексиялық сапалардың қалыптасуы педагогикалық шарттар ретінде белгіленген қарым-қатынастар негізінде жүзеге асырылады. Оны төмендегі педагогикалық-психологиялық құрылым ретінде көрсетуге болады:

*Тұлға - оған қарым-қатынас арқылы ықпал ету --- субъектілік сапалардың қалыптасуы*

Сөйтіп, адамның тұлғалық дербестігін қалыптастырудың негізі - сыртқы ортаның ықпалы мен ішкі өзіндік даму үрдісі. Менеджмент негізінде басқарудың бағыттары оқушылар мен мұғалімдердің өзара белсенді қарым-қатынасын көздейді, бірлескен әрекеттерге негізделді және өзара түсіністік пен рухани шығармашылық негіздерін қалыптастырады.

### ***Студенттердің өзін - өзі бақылауға және тексеруге арналған сұрақтар мен тапсырмалар:***

1. Басқару мазмұнының функционалдық, жүйелік, ситуациалық, оңтайландыру және зерттеушілік сипаттарын атаңыз.
2. Білім беру үрдісіне ендіріліп инновациялық көзқарастар негізінде мектеп басқаруда жаңа технологияларды ендірудің қандай қажеттігі бар деп есептейсіз?
3. Тұлға дамуына бағытталған технологияларды атаңыз, оларды мектеп басқару мазмұнына ендіру мүмкіндіктері туралы не айта аласыз?
4. Мектеп басқарудың тұлғалық бағдарлы мазмұнын жүзеге асырудың шарттары қандай? Олардың әрқайсысының мазмұнына талдау жасаңыз.
5. Сіз оқитын университетте педагогикалық үрдістегі субъектаралық қатынастарды қалыптастыру студенттерге не береді деп ойлайсыз? Оны қалыптастырудың қандай жолдарын ұсынар едіңіз?
6. Университетік ортада, немесе мектеп өмірінде адамдардың арасында орнатылатын ұжымдық-диалогтық қатынастар қандай жағымды құбылыстар тудыруы мүмкін?
7. Тұлғалық-рефлексиялық қатынастарды қалыптастыру арқылы өз бойыңыздағы қандай қасиеттер мен мүмкіндіктерді жүзеге асыруға болады деп ойлайсыңыз?

8. Тұлғаның бойында өзін өзі дамытуға бағытталған субъектілік сапаларды қалыптастырудың құрылымын көрсетіңіз және оның мүмкіндігін белгілі педагогтар мен психологтардың теорияларына сүйене отырып дәлелдеңіз.

9. Өмірдегі тәжірибе барысында субъектілік сапаларды қалыптастыруға және оны жүзеге асыруға болатын жағдайларды ұсыныңыз.

10. Тұлға дамуына бағытталған технологиялардың және оны құрастырушы авторлар еңбектерінің картотекасын жасап, өз тобыңызға ұсыныңыз.

### Әдебиеттер:

1. Бахишева С.М. Гимназияны басқару: теория және тәжірибе, Алматы, 2004 ж
2. Бондаревская Е.В. Личностно-ориентированное образование: опыт, разработки, парадигмы. -Ростов на Дону, 1997.
3. Кульневич С.В. Педагогика личности от концепций до технологий: Учеб.-практич.пособие для учителей и аспирантов пед.учеб.заведений, слушателей ИПК.-Ростов-н/Д.:творческий центр "Учитель", 2001.-160с.
4. Таубаева Ш.Г.Исследовательская культура учителя. Методология, теория и практика. -Алматы: Алем, 2000-381С.
5. Мұханбетжанова А.М.Интеграцияланған білімдік кеңістікте тұлғалық бағдарлы білім беру технологиясы /Қазақстан жоғарғы мектебі. 1999. №4. 40-43б.
6. Шиянов Б.Н. Теоретические основы гуманизации педагогического образования. Авт.. дисс.д.п.н.м., 1991-33с.
7. Педагогика. Учебное пособие. В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов-М.: Школа-Пресс 1997 512б.
8. Шамова Г.И.Давыденко Т.М.Управление образовательным процессом в адаптивной школе. М.:Центр "Педагогический поиск", 2002.
9. Петровский В.А. Личность в психологии: парадигма субъектности.- Ростов/Дон, 1996.
10. Мұханбетжанова А.М. Тұлғалық бағдарлы оқытудың негізгі ұғымдары// Үздіксіз білім беру жүйесіндегі тұлғаны дамыту. Ғылыми-практикалық конференция. Евразия гуманитарлық институты. Астана, 2004.

## **Мектептің тәжірибелік іс-әрекетіне менеджментті ендірудің тиімділігі**

*Мақсаты:* Білім беру менеджментінің педагогикалық басқару үрдісіне ендірілуінің қажеттігі және оның қазіргі жағдайымен таныстыру.

### *Міндеттері*

*Курс соңында студенттерден күтілетін нәтижелер:*

1. Білім беру менеджментінің білім беру мекемелеріне ендірілу қажеттігін түсінеді және оның қазіргі кездегі отандық және шетелдік жағдайына шолу жасай алады.
2. Қазақстан Республикасында білім беруді дамытудың 2015 жылға дейінгі стратегиялық міндеттеріне сәйкес жаңа мазмұнды білім беру мақсаттары мен міндеттерін тағдай біледі.
3. Білім берудің жаңа мазмұнын жүзеге асыратын басқарушының басты менеджерлік құзыреттіліктерін сипаттай алады.

Қазіргі жағдайда қоғамның білім деңгейі мен интеллектуалдық әлеуеті ұлттық байлықты құрайтын маңызды сипатқа ие, ал адамның білімділігі, кәсіби икемділігі, шығармашылыққа талпынысы және қолайсыз жағдайларда әрекет ете білуі еліміздің дамуына, тұрақтылығына және қауіпсіздігіне негіз бола алады. Қазақстан Республикасында білім беруді дамытудың 2015 жылға дейінгі стратегиялық міндеттеріне сәйкес ұлттық-тарихи және этникалық салт-дәстүрлері мен кең ауқымда ойлауды қалыптастыруға бағытталған жалпыадамзаттық құндылықтарын ескеретін жаңа мазмұнды білім беру мақсаттары мен міндеттері анықталды.

Қазақстан мектептерін басқару мектеп түлектерінің өзгермелі өмірдің жаңа тұжырымдамалары мен үрдістерін қабылдауға дайын болуына, саналы таңдау жасауға, сондай-ақ барлық өмір бойына өмірдегі өзгермелі жағдайларға икемді болуға дайындауға бағытталуы тиіс. Білім беруді басқару сапасы оқушылардың түрлі қызметтер саласындағы проблемаларды өз бетінше шешу мүмкіндігін қамтамасыз ететін қалыптасқан негізгі құзыреттілік түріндегі білім беру нәтижелерінің жетістіктерімен түсіндіріледі. Аталған тұжырымдамада өскелең ұрпақтың сапалы білімі еліміздің экономикалық және әлеуметтік дамуының ең маңызды факторларының бірі болып табылатыны және оны әлемдегі бәсекеге қабілеттілікпен қамтамасыз етуге тиістігі атап көрсетілген.

Қазақстан Республикасының «Білім туралы» Заңы және Қазақстан Республикасында білім беруді дамытудың 2005-2010 жылдарға арналған Мемлекеттік бағдарламасының негізгі бағыттары 12 жылдық оқыту мерзімін белгілеген. Қазақстан Республикасының жалпы орта білім беру ұйымдарының нысанына, типіне, түріне қарамастан, оқушылардың міндетті дайындығының минимумы көрсетілген.

Мектептің тәжірибелік әрекетіне менеджментті ендіру бүгінгі білім беру процесін ұйымдастырудың жаңа жолдарын іске асыру

қажетіктеріне байланысты өзекті болып отыр. Олар 12-жылдық білім беру Тұжырымдамасының жобасында төмендегідей көрсетілген:

- мектеп бітірушінің қалыптасқан негізгі *құзыреттіліктері* ретінде күтілетін нәтижелер түрінде жалпы орта білім берудің жалпы мақсаттарын құру;

- үйретуде - білім, білік және дағдыларды игертуден құзыреттіліктерді қалыптастыруға, ал оқытуда - оқу ақпаратын берумен оқушыларды күтілетін нәтижелер жетістігімен қамтамасыз ететін оқу қызметін ұйымдастыруға арналған ақценттерді ығыстыру;

- жеке тұлғаның мектептегі білім берудің түрлі деңгейінде дамуының бірізділігін көрсететін оқытудан күтілетін нәтижелердің көп деңгейлі жүйесін құру;

- кең ауқымды қызметтердің тәсілдерінің, яғни құзыреттіліктердің даму динамикасын бақылауға, сондай-ақ оқушының, мұғалімнің, мектептің, барлық білім беру жүйесінің өзіндік дамуын реттеуге бағдарланған оқушының оқу жетістіктерін бағалаудың жаңа жүйесін енгізу;

- білім берудің жоғарғы мектебінде бейіндік оқытуды енгізуге негізделген білім беру мазмұнының жеке бағдары және вариативтілігі;

- педагогикалық саралау және бейіндендіру негізінде жеке білім беру траекториялары бойынша оқыту процесінде оқушыны табысты әлеуметтендірумен қамтамасыз ету;

- жалпы орта білім беру құрылымы мен мазмұнының психофизиологиялық және жас ерекшеліктеріне, мүмкіндіктері мен қабілеттеріне сәйкестігі.

Осыған сәйкес жалпыұлттық деңгейдегі жалпы орта білім берудің басты мақсаты Қазақстан Республикасының әлеуметтік, экономикалық және саяси өміріне белсенді қатысуға дайын, бәсекеге қабілетті жеке тұлғаны дайындау болып белгіленіп отыр. Жалпы білім беретін мектеп - мектеп жасындағы жеке тұлғаны әлеуметтендіру процесін реттеу мен әлеуметтік рөлдерін игеруге ықпал ететін барлық қажетті жағдайлардың барлығын орындап отыратын әлеуметтендіру институты. Қазіргі таңда білім беру мекемесінің қызметін басқарудың негізгі нәтижесі ретінде басты құзырлықтар жиынтығын интеллектуалдық, азаматтық-құқықтық, коммуникациялық, ақпараттық және басқа да салаларда жасау қажеттігі туып отыр. Бұларды игеру басқару арқылы білім беруге қатысты кәсіби және әлеуметтік өмірдегі кептеген мәселелерді шешуге мүмкіндік береді.

Жалпы орта білім берудің 12-жылдық жаңа мазмұны әрбір оқушының жеке ерекшеліктері ескерілген білім беру нәтижелері түріндегі құзыреттіліктер жиынтығын игеруіне бағдарланған болғандықтан, басқару үрдісінде құзыреттіліктер түріндегі күтілетін нәтижелер ретінде ұсынылған білім беру жүйесінің мақсаттарын орындауға ұмтылудың маңызы зор. Олар:

- проблемаларды шешу құзыреттілігі мен өзіндік менеджмент;

- ақпараттық құзыреттілік;

- коммуникативтік құзыреттілік –

Менеджмент тұрғысынан басқарудың ерекшелігі - нақты адамдармен қарым-қатынас, оларды тұлғалық әрекеттерге тартудың ізгілік және демократиялық жолдары. Осы сипаттағы түрткі беру мотивация арқылы басқару адам баласының өзіндік мүмкіндіктерін түгелдей іске қосып,

оны жүзеге асыру үшін өз қажеттігін қалыптастырады. Мотивтін, яғни, түрткі жасаудың басталуы - өзіндік сананын оянуында, ал өзіндік сана өзіндік танымға, өзіндік бағытталуға, өзіндік қалпымен танылуға, өзіндік түзетілуге, өз мүмкіндігін жүзеге асыруға әкелетін мықты негіз болып табылады. Бұл психологиялық және педагогикалық әрекеттер тұлғанын өзіндік дамуына мүмкіндік береді.

Бүгінгі білімді ізгілендіру бағыты адамды дамытудың психологиялық-педагогикалық теориясына негізделеді, оның тәжірибелік бағыты - оқу бағдарламаларын қазіргі отандық және әлемдік мәдени мұралармен, жетістіктермен байыту болып табылады. Оған сай басқару мазмұны төмендегідей ерекшеліктерімен айқындалады:

1) басқару жүйесі белгілі бір құрылым бойынша жүргізілетін технологиялық қызметпен қатар білім беру үрдісіне қатысушылардың тұлғалық әрекеттерін жүзеге асыруды қамтамасыз етеді;

2) басқару мазмұны оқушылар мен мұғалімдердің тұлғалық мүмкіндіктерін дамытуды көздейтін болғандықтан өзіне тән ухтанымдары-педагогикалық шарттары және әдіс-тәсілдері болуын көздейді;

3) басқару үрдісінде оқу-тәрбие жұмысының нәтижесі мен оған жету жолдары тығыз бірлікте қарастырылады, яғни нәтиже ғана бағаланбайды, оның орындау барысындағы тұлғаның іс-әрекеттері де талданып отырады;

4) басқарудың барлық тетіктеріне оқушы, мұғалім, тәрбиеші, ата-аналардың араласуы арқылы олардың субъектілік белсенділігі, жауапкершіліктері арттырылады.

Бұлар өз кезегінде басқару субъектілерінің өзіндік әрекеттеріне рефлексиялық талдаулар жасауына, өз біліміндегі олқылықтарды бағалай алуына, мүмкіндіктерін дамытуына қолайлы орта туғызады.

Өзін - өзі бақылауға және тексеруге арналған сұрақтар мен тапсырмалар:

1. Білім беру менеджментінің білім беру мекемелері тәжірибесіне ендірілу қажеттігін қалай түсінесіңіз?

2. Қазіргі кездегі отандық және шетелдік педагогикалық менеджментке шолу жасаңыз.

3. Қазақстан Республикасында білім беруді дамытудың 2015 жылға дейінгі стратегиялық міндеттеріне сәйкес жаңа мазмұнды білім беру мақсаттары мен міндеттеріне талдау жасаңыз.

4. Аталған Тұжырымдамаға сәйкес білім беруді басқарудағы жаңа міндеттерді қалай айқындар едіңіз?

5. Жалпы орта білім беретін мектептер мазмұнын түбегейлі өзгертетін жаңа білім стандарттары білім беру мекемелерін басқару мазмұнына қандай өзгерістер енгізілуін талап етеді деп есептейсіз?

6. Жаңа білім мазмұнының нәтижесі ретінде негізге алынған құзіреттіліктерге талдау жасаңыз.

7. Менеджмент тұрғысынан басқару құзыреттіліктерді қалыптастыруға қалай ықпал ете алады?

8. Мектеп басқарушының құзыреттілік сапасын құрастырыңыз.

## Әдебиеттер:

1. Баймолдаев Т.М. Педагогический менеджмент и современное управление школой. - Алматы, 2001
2. Проект Концепция 12 -летнего образования в РК. Астана, 2006
3. Критический анализ теории и практики менеджмента. Пер.с нем. под ред. Почкина П.Ф и Г.А.Шпилько. - Москва., 1986
4. ҚР білім беруді дамытудың 2015 жылға дейінгі Тұжырымдамасы. 2006
5. ҚР білім беруді дамытудың 2005-2010 жылға дейін дамытудың Мемлекеттік бағдарламасы
6. Қазақстан Республикасының мемлекеттік жалпыға міндетті білім беру стандарты. Жалпы орта білім. Негізгі ережелер. «Жоба» - Астана, 2006. - 64 б.
7. Симонов В.П. Педагогический менеджмент. Учебное пособие. - Москва, 1999.
8. Третьяков П.И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента. - Москва, 1991
9. Поташник М.М. Управление современной школой.- Москва., 1992.
10. Ю.Г. Лукпанов. Внедрение науки как основа развития современной школой.-Алматы., 2000
11. П..Хмель И.Д. Особенности управления педагогическим процессом в общеобразовательной школе.-Алма-Ата., 1986

Семинар - практикалық сабақтардың тақырыптары.

1. Басқару жөніндегі ғылымды дамыту. Мекемені басқару.
2. Басқару деңгейлері. Басқару жұмысы. Жоспарлау
3. Ұйымдастыру. Мектептегі басқару
4. Бақылау. Стратегия. Стратегиялық басқару
5. Ұйымдастыру - бұл басқару жүйесі.
6. Басқару шешімін қабылдау технологиясы.
7. Басқару әдістері

## *Студентердің мұғалімнің басшылығымен өзіндік жұмыстарының тақырыптары (СМБӨЖ)*

1. Қазіргі жағдайда менеджментті дамытудың қажеттігі. Менеджменттің міндеттері.
2. Менеджер - білім беру процесін ұйымдастырушы. Маркетинг негіздері.
3. Басқарудың әлеуметтік-психологиялық, этностық-мәдениеттік әдістері. Тұлғаға сенім. Қатысушылар бірлігінің ерекше белгілері.
4. Менеджердің жаңа педагогикалық ойлауы.
5. Мектепшілік басқарудың тұжырымдамасы. Қазіргі кездегі мектепті басқарудың әдіснамалық негіздері, заңдылықтары және принциптері.
6. Мектепшілік менеджменттің әдіснамалық негізі.
7. Проблемалық - функционалдық басқару. Мектептегі білім беру сапасының мониторингі және оны шешудің жолдары.

**Әдістеме тренингтері**  
**Студенттердің оқытушының қатысуымен жүргізетін сабақ түрлері**  
**Тренингтер мазмұны**



## **Менеджмент теорияларын мектеп басқару тәжірибесінде қолдану тренингтері**

Бүгінгі мектептерде жүргізіліп жатқан 12 жылдыққа даярлық барысы, атап айтқанда, білім мазмұнының жаңғыртылуы, мектептердің жаңа стандарт пен оқулықтарға көшуге даярлануы, оқу әдістемесіне инновациялық білім беру технологиялардың енгізілуі сияқты тын үрдістер білім беруді басқаруда жаңа көзқарастар пайда болуын қажет ететіні сөзсіз. Сондықтан оқу құралының осы бөлімін әдістемелік тренингтер арқылы білім алушылардың кәсіби мүмкіндіктерін кеңейту үшін интерактивтік әдіс-тәсілдер: жаттығулар, іскерлік ойындар, тұжырымдамалар, жобалар, бағдарламаларды жасау мен қорғау, ойлау қабілетін дамыту амалдары кеңінен ұсынылады. Олар:

- педагогикалық мастер-класс;
- шығармашылық топтар жұмысы;
- зерттеу-ізденістік жұмыстары;
- тілдесу аландары, т.б.

Бұл әдістемелік бөлік жеті интерактивтік тренингтен құрылып, тренинг аралық мониторинг, ашық сабақ модельдерін талдау, шағын шығармашылық топтардың аралық тренингтері сияқты жұмыстарды да қамтиды. Сонымен қатар, менеджмент талаптарына сәйкес инновациялық басқару сапасын, білім беру мазмұны мен әдістемесін жетілдіру деңгейі туралы қатысушылар рефлексиясына үлкен көңіл бөлініп, терең әдістемелік талдаулар жасауға мүмкіндік алады.

### **Күтілетін нәтижелер:**

1. Әр түрлі педагогикалық, әдістемелік проблемалар бойынша қатысушылардың шағын топтарды басқару жұмыстарын ұйымдастырылып, нәтижесі бағаланады;
2. Қатысушылардың өз бағытын, мектеп басқарудың өзіндік жүйесін жасауына, оның жүзеге асырылуын жоспарлауына жағдай жасалады;
3. Бірлескен ізденістік-зерттеушілік, шығармашылық әрекеттерге тартылады, нәтиже арқылы ынталандырылады;
4. Педагогикалық, әдістемелік білім, біліктері негізінде мектеп дамуының жоспарын жасай алуға, мақсаты мен күтілетін нәтижесін болжауға, құралдары мен тәсілдерін талдауға үйренеді.
5. "Мұғалім-оқушы", "мұғалім-мұғалім", "мұғалім-әкімшілік", "мұғалім-ата-ана" арасында демократиялық қарым-қатынасты қалыптастыра алады;
6. Инновациялық әрекеттердің қорытындыларын бақылау, бағалау арқылы нәтижелі және сапалы әдістерді оқу-тәрбие үрдісіне енгізе алады;
7. Жоспарлау арқылы басқару әрекетінің педагогикалық біртұтастығына, оның әр бөлігінің бір-бірімен тығыз байланыстылығына көз жеткізіледі;

## Тренинг №1

*Тақырыбы:*

### **Тұлғалық бағдарлы оқытудың теориялық негіздері**

*Мақсаты:* Педагогика тарихындағы ізгілікті көздейтін тұлғалық бағдарлы оқыту туралы ғылыми көзқарастарға шолу арқылы негізгі идеяларын айқындау

*Жоспары:*

1. Тұлғалық бағдарлы оқыту туралы ғылыми көзқарастар. Лекция-1с.
2. Тұлғалық бағдарлы идеялар мен технологияларды сабақта пайдалану жолдары. Тренинг -2с.
3. Рефлексия. 1с.

### **Такырып мазмұны**

Ізгіліктік философиялық көзқарастар қайта өрлеу дәуірінде қалыптасып, адамилық пен ізгілікке қарсы ағымдарға өз идеяларын уағыздады. Оның мақсаты-адам құндылығын жоғары санауға ғана емес, қоғамға, рухани құндылықтарға, жалпы әлемге гуманистік көзқарас. Ізгілікті тек адамның өз ерекшелігі деп қарастыруға болмайды, ол тұлғалық қасиетке жатады, яғни тұлғаның жоғары сапалы қасиеті адамға ізгіліктік көзқарасы болып табылады.

Ізгіліктік философия мен педагогиканың негізін салушылар Сократ, Я.А.Коменский, Ж.Ж.Руссо, А.Дистервег, М.Жұмабаев, Ж.Аймауытов өз қажеттігін тануды жеке тұлғаның кемеліне келуінің, кәсіби жетілуінің басты көрсеткіші ретінде есептеп, бұл ұғымның философиялық, психологиялық, педагогикалық аспектілерін әр кезеңде әр тұрғыдан қарастырған. Мысалы, антикалық ойшыл Сократ өз оқушыларының санасын әңгімелесу, сұрақ қою арқылы оятып, өзін-өзі тануға шақырса, Ян Амос Коменский оқушының өз бойындағы рухани күшін дамытуға мұғалім көмектесе алатынын, Жан Жак Руссо "балаға мұғалім өз көзқарасын байлап беруге емес, қайта оның өзіндік дүниетанымын дамытуға" ұмтылуын, Иммануил Кант әр адамға тән адамгершілік туралы категориялық императив ұғымын дәлелдеді.

И.Песталоцци және оның шәкірті Ф.Фребель бүгінгі педагогикадағы "тұлғалық бағдарлы оқытудың" негізін салып, өзін-өзі дамыту (саморазвитие) түсінігін енгізген. Гуманист педагог А.Дистервегтің "нашар мұғалім шындықты оқушыға өзі айтып береді, ал жақсы мұғалім оған өз бетімен ізденуге жол көрсетеді" және жеке тұлғаның өзінің өмірлік тәжірибесіне сүйене оны реттей отырып білім алуына, еркін дамуына мүмкіндік жасау туралы идеялары (В.А.Петровский) бүгінгі тұлғаның өзіндік қажеттігін қалыптастыра отырып, ізгіліктікпен басқаруға негіз бола алады.

Психологияда өзіндік қажеттік (ағылшынша "self-actualization")

ұғымын американдық ғалым Абрахам Маслоу енгізді. Бүгінгі педагогикада оның "өзіндік қажеттігін тану"-өз мүмкіндігін, әлеуетін жүзеге асыруға ұмтылу. Ал, өз қабілетін, талантын, яғни бойындағы барын іске асыру арқылы адам толық тұлғалық қалыптаса алады" деген пікірі аса құнды.

Сонымен қатар, өз мүмкіндігін қажетіне айналдыра алатын адамды А.Маслоу кәдімгі өзіміз күнде кездестіріп жүрген адамдарымызбен қатар қоймайтынын тағы да былай дәлелдеп келтіреді. "Орташа адам-ол өз дарынын, қабілетін, мүмкіндігін жылы жауып қойған, не басып тастаған адам". Оның теориясы бойынша адамның дамуы екі жағы бар қажеттілік пирамидасына ұқсайды: бір жағынан әлеуметтік тәуелділігі, екінші жағынан оның өз қажеттігін тани алуына қатысты танымдық табиғаты. А.Маслоу жалпы қажеттіктерді туа пайда болған деп, алғашқы үш деңгейді физиологиялық, әлеуметтік, психологиялық қажеттік ретінде қарастырады. Төртінші деңгейді өзін өзі құрметтеу, қадірлеу үшін атқарылатын әрекеттер ретінде, ал бесінші деңгей-шығармашылық қажеттік, өз мүмкіндігін жүзеге асыру өзіндік қажеттігі деп есептейді. А.Маслоу пікірінше, тұлғаның ізгіліктігі мен дамуының бастауы, қайнар көзі қоғамның күшінде емес, тұлғаның өз бойында жатыр. Қоғам оның дамуына не көмектесе, не кедергі келтіре алады. Оның идеясын Карл Роджерс әрі қарай дамыта отырып былай дейді: "Білім берудің басты міндеті-тұлғаның өзіндік танымына, өз проблемаларын айқындай алуына және оларды шешуге өзіндік мүмкіндіктерін пайдалана білуге, сөйтіп өзін-өзі дамытуына көмектесу".

Бүгінгі білім жүйесінде, Д.Дьюи атап өткендей, "үлкен өзгерістер басталуда. Ол маңызы жағынан, Н.Коперниктің жаңалығына (күн-астрономиялық орталық, басқа планеталар оның айналасына шоғырланады, оны айнала қозғалады) тең болып отыр, яғни, оқушы тұлғасы орталыққа айналып, барлық педагогикалық әрекеттер оның айналасына шоғырландыра жүргізіледі". Ағылшын тіліндегі "pupil-centered" ұғымы орыс тіліне "ученикоцентрированный" деп тікелей аударылғанымен, бұл ұғым ресейлік педагогикалық әдебиеттер мен оқулықтарда "личностноориентированный" деп қолданылуда. Сондықтан біздің зерттеуімізде "тұлғалық бағдарлы" ұғымы жоғарыда айтылған "басқару үрдісін тұлға айналасына шоғырландыру" түсінігінің мәніне сәйкес пайдаланылады.

Қазақ тіліндегі педагогикалық-психологиялық сөздіктерде "тұлға-(личность) ұғымы-отандық психологиядағы негізгі ұғымдардың бірі. сонымен қатар, оқу-тәрбие үрдісінің ізгілендірілуіне орай педагогикада да жиі қолданылады" деп көрсетілген. ал "тұлғалық бағдарлы" ұғымы "тұлғаға субъектілік көзқарас негізіндегі қарым-қатынас" ретінде түсіндіріледі.

## Тренинг материалдары

"Тұлғалық бағдарлы көзқарастың" өзін ұғым ретінде қарастырсақ ол- педагогикадағы тұлғаны дамыту". "жас ерекшелігіне қатысты көзқарас", "дербестік көзқарас" деген ұғымдардың жиынтығы. Тұлғалық бағдарлы көзқарас-педагогикадағы оқушының өзіндік танымын, өзіндік бағытталуы мен өзіндік мүмкіндіктерін жүзеге асыруын қолдайтын және олардың дамып отыруына ықпал ететін өзара жүйелі байланыстағы түсініктер, идеялар және тәсілдердің әдіснамалық негізі. Тұлғалық бағдарлы көзқарас-педагогикалық қызметтің бағыты; түсініктер, ұстанымдар және педагогикалық әрекеттердің жүйесі; оқушының тұлғалық қалыптастыру, қолдау және дамыту үшін жасайтын педагогтың іс-әрекеттері.

Ал, "тұлғаны дамыту"-дәстүрлі педагогикада жан-жақты дамыған, белгілі бір әлеуметтік ортақ типті қалыптастыру үшін сырттан ықпал ету болса, тұлғалық субъектілік ұғымда оны дамыту адамның өзіндік танымын, қажеттіктерін бағыттап отыру, қолдау көрсету, яғни өзіндік рефлексия арқылы таңдау, шешім қабылдау және нәтижесін өзі бағалау секілді ішкі, адамның өз бойындағы мүмкіндіктер арқылы өзіндік дамытуға бағыттау деп түсіндіріледі.

Басқарудағы ізгіліктік көзқарас оқушы және мұғалім тұлғасын басты орынға қояды. Бұл жағдайда "оқушы-дайын білімді игеруші" түсінігі орнына "адам-шындықты танушы тұлға" түсінігі қалыптасады. Сонымен қатар, бұл үрдіске қатынасушы мұғалім, тәрбиешілер "әкімшілік шешімін орындаушылар" емес "басқаруды жүзеге асырушылар" болып есептеледі. Сөйтіп, оқушы да, мұғалім де, мектеп басшылары да өзара диалогтық, ынтымақтастық, бірлескен шығармашылық негізінде өзара байланысты әрекеттер жасайды.

Түрткі жасаудың (мотивацияның) басталуы-өзіндік сананың оянуында, ал өзіндік сана өзіндік танымға, өзіндік бағытталуға, өзіндік қалпымен танылуға, өзіндік түзетілуге, өз мүмкіндігін жүзеге асыруға әкелетін мықты негіз болып табылады. Бұл психикалық қызметтер тұлғаның өзіндік дамуына мүмкіндік береді.

Мектеп басқарудың басқа да технологиялары тәрізді тұлғалық бағдарлы технология негізінде басқару жүйесіне оқушы, мұғалім (тәрбиеші), әкімшілік мүшелерінен тұратын адам ресурстары, оқу-тәрбие үрдісі, түрлі әдістемелік бірлестіктер, өзін-өзі басқару ұйымдары, шығармашылық және ізденістік топтар жатқызылады. Дәстүрлі басқаруда аталған құрылым "басқару субъектілері" және "басқару объектілері" сипатында болып, басқару "субъектіден-объектіге" қарай бағытталады. Бұл жағдайда дәстүрлі басқару әкімшілік-авторитарлық сипатта болғандықтан оқушы мен мұғалім "орындаушы" қызметін атқарады.

## Тренинг №2

### Тақырыбы: Рефлексиялық басқару

*Мақсаты:* Мектеп басшыларын өз әрекеттеріне талдау жасауға үйрету арқылы басқарудағы проблемаларын анықтауға, оны шешу жолдарын іздестіруге үйрету.

*Жоспары:*

1. Рефлексиялық басқаруды ұйымдастыру. Педагогикалық әрекет және рефлексия. Лекция-2с.
2. Тренинг. Оқушы мен мұғалімнің арақатынасы. -2с.

### Тақырып мазмұны

Бұған дейін "рефлексия" ұғымы көбіне биология және психология ғылымдарында пайдаланып келгені белгілі. Соңғы кездері педагогикалық зерттеулерде басқарудағы тұлғаның мүмкіндігін дамыту идеялары "педагогикалық рефлексия" түсінігінде негізделуде. "Рефлексия-субъектінің психикалық актілер мен күйлерді өзінше тану және талдау процесі. Рефлексия индивидтің өз санасындағы өзгерістер туралы ойлану процесі деген түсінік философияда қалыптасты. Ол адамның өзі туралы білім және түсінік қана емес, өзгелердің өзіне деген көзқарастарының қандай екенін де анықтау".

Рефлексиялық басқару мазмұнының ерекшеліктері:

- 1) басқару жүйесі белгілі бір құрылым бойынша жүргізілетін технологиялық қызметпен қатар білім беру үрдісіне қатысушылардың тұлғалық әрекеттерін жүзеге асыруды қамтамасыз етеді;
- 2) басқару мазмұны оқушылар мен мұғалімдердің тұлғалық мүмкіндіктерін дамытуды көздейтін болғандықтан өзіне тән ұстанымдары-педагогикалық шарттары және әдіс-тәсілдері болуын көздейді;
- 3) басқару үрдісінде оқу-тәрбие жұмысының нәтижесі мен оған жету жолдары тығыз бірлікте қарастырылады, яғни нәтиже ғана бағаланбайды, оның орындау барысындағы тұлғаның іс-әрекеттері де талданып отырады;
- 4) басқарудың барлық тетіктеріне оқушы, мұғалім, тәрбиеші, ата-налардың араласуы арқылы олардың субъектілік белсенділігі, жауапкершіліктері арттырылады;
- 5) басқару субъектілерінің өз әрекеттеріне рефлексиялық талдаулар жасалуына, өз біліміндегі олқылықтарды бағалай алуына өз мүмкіндіктерін дамытуына қолайлы орта туғызу арқылы педагогикалық, рефлексиялық сапалары қалыптасады.

Тұлғалық бағдарлы білім беру үрдісін басқару адам бойындағы тұлғалық өзгерістер және оның кәсіби деңгейін дамыту

әрекеттерімен тығыз байланысты. Өйткені, мұғалімге қойылатын талаптар оның жеке тұлғалық қасиеттерін, кәсібилігін қамтиды, оның тұлғалық сапасының бала үшін ғана емес, жалпы адамдар үшін үлгі болуын қажет етеді.

Тұлғалық бағдарлы технология негізінде басқару мұғалімінің бойында төмендегі қасиеттердің пайда болуына ықпал етеді:

– кәсіби-педагогикалық сипаты :жанашылдық, шығармашылық, еңбекқорлық;

– интеллектуалдық сипаты:педагогикалық зейінділік пен бақылау қабілеті, ой биіктігі мен тіл байлығы, логикалық өріс-өрісі, терең танымдық, педагогикалық болжау қабілеті, сыни ойлау қабілеті;

– эмоционалдық сипаты: оптимистік, ашықтық, сабырлылық, мейірбандық;

– оқушыға көзқарасының сипаты: ізгіліктік, сүйіспеншілік, талап қоя алушылық, көмек көрсетуге даярлық;

– мұғалімдік қызметке көзқарасын білдіретін сипаттары: өз біліміне, тәжірибесіне, білігіне, шеберлігіне сыни көзқарас, өз жұмысы сапасына жоғары талап қоя білу, жауапкершілік, өзін-өзі кәсіби дамытуға, өздігінен білім алуға қажеттіктерінің болуы;

– өз пәні бойынша оқушылар біліміндегі олқылықтарды зерттеп, түзетудің жолын табуға ұмтылуы; оқушыларға рефлексия арқылы өз білімдерін өзіндік бағалауға, өзіндік коррекциялауға ынталандыруы;

Ұжымдық дамыту әрекеттері арқылы мұғалімдер өз мүмкіндіктерін әріптестерінің көмегімен бағалай, жетілдіре алады. Сонымен қатар, ата-аналар мен оқушылар рефлексиясын үнемі жүргізуі, кері байланыс нәтижесінде тұлғалық және кәсіби жетілуге жағдай туғызады.

### **Тренинг материалдары**

Білім берудегі жаңалықтарды игеру жүйелі түрде жүргізіліп, бір бірімен табиғи байланыста, біртұтастықта қарастырылды. Мектеп директорының орынбасарлары жетекшілік ететін бірнеше шығармашылық топтар құрылып, олардың құрамына өз қалаулары бойынша мұғалімдер енгізіледі. Әр топтың жүйелі жұмысы ұйымдастырылады және олар өзара мониторинг арқылы әрбір кезеңдердің нәтижелерін талдап, әрі қарай жетілдіріп отырады. Бұл жерде рефлексияның коммуникативтік, ұжымдық, бақылау бағалау секілді бірнеше әдістерін қолдануға болады.

Осы жұмыстың әр әдістеме бірлестігі деңгейінде жүргізіліп талқылануы нәтижесінде жаңа оқу жылына арналған мақсат-міндеттер мен күтілетін нәтижелерді оқу жылы аяғында және басында өткізілетін педагогикалық кеңестер үшін ақпараттық база болып табылады. Осыдан жалпы педагогикалық ұжым мақсаты мен тұжырымдамасына, басты мәселелері мен шараларға нақты өзгерістер енгізіліп, оны қадағалап отыруға мүмкіндік пайда болады.

Рефлексияны ішкі қажеттікке айналдыру бірден болатын үрдіс

емес, сондықтан тәжірибе барысында мұғалімді рефлексиялық талдауға үйретудің сан алуан жолдары іске асырылады. Мысалы, ең қарапайым, әрі қажеттісі-оның өзінің 45 минуттық сабағына рефлексия жаздыру, дәстүрлі түрде айтсақ, өз сабағына жазбаша талдау жасау. Мұғалім портфеліне жинақталған "рефлексиялық карталар" жыл бойындағы оның кәсіби өсуін көрсетуімен қатар, өзіне қойған прогностикалық жоспары, белгілі бір уақыт ішінде өзінен күтетін нәтижені бағалауы болып табылады. Бұл жағдайда дәстүрлі ұғымдағы әкімшілік талабын орындау мақсатында ғана жинақталатын мұғалімнің "жеке портфелінің" мазмұны да, маңызды да тереңдейді. Рефлексиялық карталарды тәжірибеге енгізгеннен бастап мұғалімнің өзіне көзқарасы өзгереді, өзіндік талап пен жауапкершілігі арта бастайды. Сөйтіп, әр мұғалімнің алға қойған мақсаты негізінде мектеп бойынша жинақталған кесте жасалынады. Әр мұғалімге кәсіби өсу бағытында өзіне нақты не қажет екенін білуге және оны жою жолдарын анықтауға көмек көрсетілуі арқылы педагогикалық әрекеттерін тиімді жүргізуге жағдай жасауға болады. Олардың бірі мұғалім мен оқушының жеке рефлексиялық портфелін жинақтау арқылы өз деңгейіне өзінің көзін жеткізу, алдағы күтілетін нәтижелерін белгілеу үрдісі.

### Тренинг №3

*Тақырыбы:* **Менеджмент негізінде басқару тәжірибесі**

*Мақсаты:* Заман талабына сай мектептерді менеджмент негізінде басқарудың негізгі ерекшеліктеріне шолу.

*Жоспары:*

1. Авторлық тұжырымдамалық бағдарлама негізінде басқаруды дамыту. Лекция-2с.
2. Практикум "Басқару тиімділігінің сапалық көрсеткіштері."-2с.

#### **Тақырып мазмұны**

Жаңа мектептердің барлығына ортақ төмендегі сипаттарын көрсетуге болады:

- инновациялығы: педагогикалық үрдісті қайта құруға қатысты ерекше идеялары болуы;
- альтернативтігі: дәстүрлі мектептегі мектепке қарағанда өзгеше оқу-тәрбие компоненттері болуы;
- тұжырымдылығы: белгілі бір философиялық, психологиялық, әлеуметтік-педагогикалық ғылыми негіздемесі жасалуы;
- таңдаған бағдарының нәтижелік және тиімділік көрсеткіштері айқындалуы;

Жаңа типті мектептерді басқаруда нұсқау беру, бақылау, бағалаудан гөрі әріптестік кенесу, проектік жобалауға тарту көбірек нәтиже беретіні, өз бетімен ізденуге, ынталануға жол ашатыны тәжірибе барысында дәлелденуде.

Тұжырымдамалық бағдарлама негізінде білім беру үрдісіне қатысушы оқушы мен мұғалімнің өз әрекеттерін таңдауына, өзіндік бағытталуына, өз мүмкіндіктерін жүзеге асыруына бағытталған мақсаты белгіленеді. Оның орындалуы алдын ала белгіленген күтілетін нәтижелерінен анықталады:

#### *1) мұғалімдер:*

- оқушының өзіндік тәжірибесін сабақ барысында жинақтаудың және оны пайдаланудың тиімді жолдарын біледі;
- оқушыларға оқу материалдарын өзі таңдау және оны орындаудың жолдарын өз бетімен табу мүмкіндіктерін туғыза алады;
- оқу материалдарын меңгерудің жолдарын оқушылармен бірлесіп анықтайды, олардың нақты пәнге қызығушылықтарын ояту әрекеттерін жүргізеді;
- жеке жұмыс арқылы әркімді өзінің оқу әрекетін өзіне тиімді етіп ұйымдастыруға үйретуді іске асырады;
- орындалған жұмыс нәтижелерін өзіндік тексеру арқылы оқушыларды өз деңгейін бағалауға, қателерін табуға және оны түзетуге мүмкіндіктер бере алады;
- педагогикалық қызметін субъектаралық және оқушы тұлғасына бағытталған диалогтық оқыту әдістемесі бойынша ұйымдастыра алады.
- интерактивті және рефлексиялық қарым-қатынас түрлері арқылы білім сапасын көтеруге оқыту үрдісінің барлық мүшелерін (оқушылар, тәрбиешілер, мұғалімдер және ата-аналар) ынталандыра алады.

#### *2) оқушылар:*

- өз білімі сапасына жауапкершілікті өзіне міндет етіп алады. Үнемі өзін-өзі бақылау, бағалау іске асырылады, бұл тек сабақтың сонында ғана емес, сабақ барысында да жүргізіледі.
  - өз жұмысының нәтижесіне рефлексиялық талдау жасап отыру арқылы алдағы жұмысына коррекциялық өзгерістер енгізе алады.
  - білім сапасының тек нәтижесі ғана емес, оған жету процесін, ондағы қиыншылықтар және алдағы жұмыс бағытын белгілеуде өзіндік іс-әрекеттер жүргізе алады.
  - білім сапасын көтеруде жетістіктерге жету үшін бақылау өлшемдерін белгілей алады, түзету жұмысын мұғаліммен бірге орындайды.
  - мұғалім, ата-ана қатысуымен топтық және жеке рефлексия жұмысын үнемі жүргізіп отырады.
- Жаңа басқарудың тұжырымдамалық мазмұны ретінде педагогикалық ұжымның мүмкіндіктері мен қажеттіктері, заман талабына сай ата-



аналар мен оқушылар сұраныстары, инновациялық оқу орнына қойылатын жоғары талап деңгейлері негізге алынады. Сонымен қатар мектеп дамуында болуы мүмкін өзгерістер мен ерешеліктерге және болжамдағы күтілетін нәтижесіне сай аталған тұжырымдамаға өзгерістер енгізіліп, жаңартылып отырылатыны ескеріледі.

### **Практикум материалдары**

Педагогикалық әрекеттерді үнемі талдап, бағалап отыру басқару қызметінің сапасын арттырып, олардың көрсеткіштерін талдау негізінде жоғары деңгейдегі нәтижелерге жетуге мүмкіндік жасайды. Олар:

Білім беруді қамтамасыз ету бағытындағы:

- барлық сыныптар және пәндер бойынша білімділік деңгейін, білім сапасын тексеру қорытындысы;

Сыныптан тыс және тәрбие сапасы бойынша әлеуметтік-психологиялық қызметті талдау:

- оқушылар арасындағы зерттеулер (мектепалды, бастауыш, жасөспірімдер деңгейлеріне сай жұмыстар);
- педагогикалық ұжымдағы ахуал деңгейі;
- ата-аналармен "Отбасылық таным" қызметі;
- мектепке дайындық деңгейі;
- оқушылардың, ата-аналардың өзіндік таным қызметі;

Әдістемелік бірлестіктер мен аттестациялық қызмет:

- әдістемелік жұмыстың педагогтардың кәсіби және тұлғалық өсуіне ықпал ету факторлары;

• педагогикалық шеберлікті арттыру, тәжірибе таратудың жаңа түрлері туралы ұсыныстар;

- рефлексия арқылы әркімнің өзіндік даму аймағын белгілеуі негізінде ұжымның кәсіби өсу картасын жасау нәтижесі;

- нормативті-құқықтық;
- бағдарлық-әдістемелік;

Мектепшілік басқарудың басты бағыттарын талдау:

- білімдік-мазмұндық;
- материалдық-техникалық;
- финанстық;

## Тренинг №4

**Тақырыбы: Бірлескен әрекетте басқарудың технологиясы.**

**Мақсаты:** Педагогикалық үрдісіне қатысушы оқушылар мен мұғалімдердің білім беру үрдісіндегі бірлескен әрекеттерін ұйымдастырудың жаңа жолдары туралы түсінік беру

**Жоспары:**

1. Педагогикалық әрекет және рефлексия. Тренинг-2с.
2. Практикалық жұмыс. Педагогикалық-рефлексиялық орталықтың қызметін ұйымдастыру.-2с

### Тренинг материалдары

Жаңа басқарудың технологиясын жасау педагогикалық үрдісті ғылыми-практикалық тұрғыдан жүргізуге мүмкіндік береді. Ол үшін ең әуелі мақсатқа бағытталған ішкі және сыртқы диагностика, өзіндік рефлексия қызметін ұйымдастыру, объективті және субъективті талдау мен бағалау іске асырылады. Сөйтіп, осы жұмыс барысында басқару үрдісіне қатысушылар өзіндік білімін жетілдіру, өзін-өзі тәрбиелеу мен өзіндік коррекциялық әрекеттерге кеңінен тарту мүмкіндігі пайдаланылады. Олар:

- бір мектеп көлемінде бір мақсатқа бағытталған ұжым мүшелерінің кәсіби және тұлғалық қажеттіктерін зерттеу және дамыту мүмкіндігі;
- басқару үрдісінде мұғалімдерді өз педагогикалық әрекеттерін талдай алуына көмектесіп, ізденістік жұмыстарына бағыт беру, кәсіби санатын көтеру мүмкіндігі;
- әдістемелік, педагогикалық кеңестер арқылы ұжымдық бірлескен әрекеттерді талдау, жобалау, модельдеу, қорытындысын саралау мүмкіндігі;
- оқыту мен тәрбие барысында оқушыларды бақылау арқылы өсу жолдарын айқындау;
- жұмыс барысындағы олқылықтарды түзету (коррекциялау), жою жолдарын белгілеу, сөйтіп, әрі қарай даму кезеңдерін жүйелеу арқылы сатылап даму үстінде болады.

"Педагогикалық-рефлексиялық басқару орталығы" зерттеу барысында құрастырылған тұлғалық бағдарлы технология негізінде басқарудың тұжырымдамалық бағдарламасына сәйкес үш құрылымдық бөліктен тұрады. Біріншісі, "*Өзіндік таным*". Оның негізгі қызметі басқару үрдісіне қатысушы субъектілердің өз бойында бар мүмкіндіктері мен қабілеттерін анықтауды басқаруға бағытталған. Оның дәстүрлі диагностикадан айырмашылығы үлкен. Дәстүрлі диагностика көбіне сыртқы әрекеттер негізінде жүргізіліп,

онда оқушыны, не мұғалімді зерттеу, қабілеттерін байқау арқылы белгілі бір әрекеттерге тарту іске асырылады. Ал, рефлексиялық таным барысында тұлға өз деңгейіне, сол кездегі нәтижелеріне ішкі талдау жасайды, пайдалануға болатын дербес мүмкіндіктерін саралап, өзінің қажеттіктерін өзі басқаруға қабілетті болады. Аталған құрылымдық бөліктегі қызмет негізінен басқарудың тұлғалық-рефлексиялық қатынастар шартына сәйкес жүргізіледі. Педагогикалық-рефлексиялық басқару орталығының келесі құрылымдық бөлігі *"Өзіндік білім мен тәрбие"* деп аталып, ол тұжырымдамалық бағдарламаның өзін-өзі бағыттау қызметін атқарады. Оларға білім алу үрдісін басқару, сабақтағы және сабақтан тыс ізденіс жұмыстарды ұйымдастыру түрлері, атап айтқанда оқушылар мен мұғалімдердің түрлі шығармашылық топтары, *"Ізденіс"* және *"Кіші ізденіс"* қоғамдары *"мастер-кларстар"* мен *"жас мұғалімдер"* мектептері, олимпиада резервтері т.б. жатады.

Мектептің педагогикалық-рефлексиялық орталығындағы басқарудың тиімділігі *"Өзіндік мүмкіндіктерін жүзеге асыру нәтижелері"* деп аталатын үшінші бөлігіндегі іс-әрекет барысында көрінеді. Бұл бөлік өзін-өзі басқаратын *"оқушылар палатасы"*, *"отбасылық үйлестіру кеңесі"* қызметтерін, педагогикалық оқулар мен конференцияларды, пәндік және өнер сайыстарын, педагогикалық басылымдардағы мектеп мұғалімдерінің іс-тәжірибелерін, таратылған озық тәжірибелерін, оқушылардың олимпиадалардағы көрсеткіштерін, сыныптан тыс клубтардың жұмыстарын қамтиды. Ондағы педагогикалық әрекеттер ұжымдық-диалогтық қатынастар шарты негізінде жүргізіледі.

### **Практикум материалдары**

*"Педагогикалық-рефлексиялық басқару орталығының"* ерекшелігі-дәстүрлі басқаруға құрылымдық карама-қайшылығында болып отыр. Онда басқарудың ең жоғары сатысына мектеп әкімшілігі орналасады да, одан әрі қызметтер иерархиялық жүйе бойынша сатыланып, ең төмендегі сатыдағы мұғалім мен оқушы әкімшіліктің айтқанын орындаушылар болып табылады. Ұсынылған құрылым бойынша білім беруді басқару үрдісінің ең төменгі сатысынан орын алатын мектеп әкімшілігі оқушылар мен мұғалімдердің басқару үрдісін жетілдіру идеяларын қолдау, орындауға жағдай туғызу міндеттерін атқарады. Сөйтіп, басқарудың оқушылар мен мұғалімдерге қызмет ету мақсаты іс жүзінде орындалады.

Орталықтың қызметі басқару үрдісіндегі педагогикалық, психологиялық, әлеуметтік үрдістерді қамтитын объективтік, субъективтік жағдайлардың біртұтас жүйесін құрайды. Оның мазмұны мектеп әкімшілігіне бағытталған тұлғалық бағдарлы технология негізінде басқаруды қолдау, ұйымдастыру міндеттерін айқындайды. Олар:

1)ұжымда өзіндік танымға, рефлексиялық әрекеттерге түрткі жасалуы үшін қолайлы орта туғызу.

2)түрлі педагогикалық және қоғамдық қызметтерге тарту арқылы әр педагогтың өзіндік танымына мүмкіндік беру және оны жүзеге асыруға көмектесу.

3)тұлғаның өзіндік бағытталуына қажетті құндылықтарын дамытуға жағдай жасау.

4)өзінің білім алу әрекетін өз өмірі үшін мәнділікке айналдыру көздерін анықтауға бағыттау.

Сөйтіп, педагогикалық-рефлексиялық зерттеулер негізінде проблемалар мен мүмкіндіктер анықталып, оны орындаудың жолдары белгіленеді:

- кері байланыс қызметі арқылы әр түрлі деңгейдегі педагогикалық әрекеттерді талдау деңгейін білу;
- педагогикалық-коррекциялық қызмет негізінде олқылықтарды жоюдың жүйесін жасақтау;
- ынталандыру мен стимул қызметі барысында сыйақы, қосымша демалыс беру, кәсіби-педагогикалық санатын көтеру, тегін саяхат, т.б. шаралар;
- бақылау қызметі арқылы нәтижелік деңгейін үнемі қадағалап отыру;

Сөйтіп, рефлексиялық басқару оқушылар үшін төмендегі жағдайлардың жасалуын қамтамасыз етеді: тұлғаның өзіндік танымы мен өзіндік бағалауы, эмпатиялық, рефлексиялық қабілеттерін дамытуы, өзгелермен демократиялық, ізгіліктік қатынас түрлерін меңгеруі; оқытуда диалогтық қарым-қатынасты дамыта отырып, оқушыларды бір-бірін пікірін тыңдай білуге, бір-бірін пікірін қабылдай білуге, өзгелерді де, өзін де түсіне білуге үйрете алуы.

## Тренинг №5

*Тақырыбы:* Әдістемелік жұмысты басқару.

*Мақсаты:* Мектептегі әдістемелік жұмыстың ғылыми жүйесін құру арқылы педагог кадрлардың кәсіби шеберлігін дамыту жолдарын игерту. *Жоспары:*

3. Әдістемелік жұмысты басқару. Педагогикалық әрекет және рефлексия. Тренинг- 2с.

4. Практикалық жұмыс. Ұжымдық рефлексиялық әрекеттер-2с.

### Тренинг материалдары

Әдістемелік жұмысты басқарудың басты мақсаты тұлғалық бағдарлы оқытуға жағдай жасау болса, әр педагогтың қажеттігі мен мүмкіндігі тек қана оның сабақтарына қатысу, оқушыларының пән бойынша білім сапасын тексеру нәтижесінде ғана емес, оның өз әрекетін өзі талдау негізінде де анықталады. Әр оқу жылы аяғында және белгілі бір жұмысты аяқтаған кезде өз әрекетіне рефлексия жасау үшін төмендегідей сұрақтар тапсырылып, нәтижесі талданады:

- менің сәтті шыққан істерім және сәттіліктің себептері.
- менің сәтсіз болған әрекеттерім және олай болу себептері.
- алдағы уақытта міндетті түрде енгізетін өзгерістер және олардан күтілетін нәтижелер.

Әдістемелік жұмысты әр бірлестіктің деңгейінде басқару мұғалімдер арасындағы бір-бірінің сабақтарына қатысу мен талдау, аттестацияға ұсыныстар мен материалдар дайындау, мұғалімдер арасындағы оқу жүктемесін бөлісу, оқушыларды ғылыми-ізденістік жұмысқа тарту, педагогикалық оқу орындарымен шығармашылық байланыста өзіндік жауапкершілік пен шынайы қарым-қатынас қалыптастыруға игі әсерін тигізеді. Осы бағытта инновациялық мектептерде құрылатын ғылыми-әдістемелік кеңес төмендегі қызметтерді атқарады:

- әр пән бойынша оқу материалын жоспарлау, оған қажетті аймақтық өзгерістерді енгізуді жүйелеу;
- мұғалімдер мен оқушылардың ізденістік жұмысына кеңес, бағыт беру;
- сабақ жоспарын, өтілу барысын бақылау, бағалау, көмек көрсету;
- әдістеме бірлестіктері қызметін үйлестіру, проблемаларды қарастыру, әдіснамалық, ғылыми-практикалық көмек көрсетіп отыру;
- оқушылар білімін бақылау көрсеткіштерін талдау, коррекциялық жұмыс туралы ұсыныстар беру;
- деңгейі әр түрлі балалармен жұмыс нәтижелерін талдау, ұсыныстар енгізу;
- озық тәжірибе мектебі, мастер-класс, авторлық, адаптивтік бағдарламалар деңгейін зерттеу, талдау, көмек көрсету, әрі қарай таратуға, жариялауға ұсыныстар беру.

Бұл жұмыстың тиімділігі бірінші және төртінші оқу тоқсанында тексеріліп, оған оқушылар, мұғалімдер, тәрбиешілер, ата-аналар тартылады. Жұмыстың нәтижесі бойынша әр мұғалімнің жеке картасы, ұжымдық және топтық кестелер толтырылды. Қорытындысына белгіленген өлшемдер бойынша алған бағалары және эксперименттік, бақылау топтарындағы нәтижелер бөлек шығарылады. Жыл басындағы жоспарлау кезінде мектептегі әдістеме бірлестіктері мен пән мұғалімдері оқу мазмұнын нақтылап, әр оқушының дербес ерекшелігі мен жақын даму аймағын негізге алынады.

Сонымен қатар, мектеп бойынша әр пәннің мазмұнына қойылатын талаптар белгіленеді, оның орындалуы нақты өлшемдер арқылы тоқсан ғана емес, ай сайынғы аралық кезеңдерде тексеріледі, қорытындылары рейтингтік жүйе бойынша бағаланады. Мұғалімнің кәсіби шеберлігін жетілдіру бағытында түрлі тренингтер, психологиялық тестілеулер, диагностикалық зерттеулер жүргізіліп, жобалау әдісі бойынша тақырыпты зерттеу, ізденіс конференцияларына тарту жүзеге асырылады. Әр пән бірлестігі алдын нақты міндеттер қойылады. Олар:

- қай пәнді де, қай класты да, оқыту кезінде дайын ұғымды жаттатып, есіне сактатып, қайтадан мазмұнын айтқыздан гөрі, интеллектуалдық, шығармашылық тәсілдерді қолдану арқылы оқушының материалды игерудегі өзіндік белсенділігін арттыру;
- жаратылыстану-математикалық пәндердің мазмұнын практикалық бағытқа көбірек аудару, яғни құбылыстар, қоршаған орта туралы нақты тәжірибеге сүйене оқыту арқылы теорияны меңгерту;
- оқушылардың оқулықтан тыс алатын ақпарат көздерін ескере отырып, білетін нәрсесінің қолдану аясын кеңейтуге жағдайлар жасау, баланың біліміне сүйену арқылы өзіне сендіру т.б.
- оқушының білім алуға деген дайындығын, ынта-ықыласын, интеллектуалдық қабілетін дамыту, білім беруді баланың ойлау мен практикалық әрекеттері арқылы іске асыру.

### **Практикум материалдары**

Қатысушыларды өз әрекеттеріне рефлексиялық талдау жасауға тартудың тағы бір жолы ретінде әдістемелік және педагогикалық кеңесті тренингтер түрінде өткізу пайдаланылады. Мысалы, ол үшін алдын ала "Менің педагогикалық қызметімдегі проблемаларым және шешудегі талпыныстарым" тақырыбында дайындалып келулерін тапсыруға болады.

Әдістемелік кеңес мұғалімдерді өз пәндері бойынша топтастырып отырғызылған соң, негізгі тақырып бойынша әр топ зерттеу жұмысын жүргізеді. Жеке проблемасын презентациялауға төмендегі талаптар қойылады: проблеманың өзектілігі; нақты сынып, не оқушыға қатыстылығы; мұғалімнің өз атынан бірінші жақты

айтылуы; бақылау, сұхбаттасу т.б., негізінде нақты фактілер, мысалдардың болуы; шешу жолдарының ұсынылуы, оның сәтті не сәтсіз нәтижелерінің талдануы; әрі қарай жасалынатын әрекеттерді жетілеу, болжау; ізденіс бағытындағы пайдаланған әдебиеттер мен қосымша ақпараттар болуы.

Педагогикалық кеңес-соның ішінде инновациялық бағыттағы кеңес-мектептің нақты мүддесіне, мақсатына қызмет етеді. Педагогикалық кеңестің тақырыптары мектептің жылдық проблемасына сай жоспарланады, сөйтіп соңғы жыл аяғындағы кеңесте оқу жылы барысындағы жетістіктер, кемшіліктер мен олардың шешу жолдары талданып, нақты бағыттар айқындалады. Мысалы, педагогикалық ұжымның проблемалық мәселесі "Жаңа оқыту технологияларын тәжірибеге енгізу арқылы білім сапасын көтеру" делік. Сондықтан алғашқы кеңес "Оқушылардың өз бетімен білім меңгеруін тиімді ұйымдастыру жолдары" деп аталып, төмендегі үш сұрақ негізінде терең талдау жүргізіледі: Өз бетімен тиімді жұмысты ұйымдастырудағы сәтті қадамдарымыз қандай? Ол туралы біздің түсінігіміз,білігіміз қай деңгейде? Оы жұмыста біз нені ескермей жүрміз? Қандай мүмкіндіктеріміз бар? Аталған жұмысты тиімді ұйымдастыруға не кесел келтіреді? Оларды қалай жоюға болады?

Кеңеске дейінгі дайындық кезеңіндегі талдау әдістері мен түрлері: сауалнамалар (оқушылар, ұстаздар, ата-аналар үшін), шағын топтардың ізденісі (анкеталарды талдау, педагогикалық-психологиялық әдебиеттерге шолу, ұсыныстар дайындау).

Педагогикалық кеңестің өту барысы: *семинар-тренинг*. Міне, осы бағыт бойынша келесі педагогикалық кеңестерді төмендегі тақырыптар бойынша өткізуге болады: "Оқушылардың сабақ кезіндегі өзіндік жұмысын ұйымдастыру түрлері мен әдістері"; "Оқушылардың тұлғалық дербестігін дамыту арқылы мектептен тыс өзіндік жұмысқа тарту"; "Қабілеті әр түрлі оқушылардың өзіндік жұмыстарын ұйымдастырудың педагогикалық-психологиялық ерекшеліктері" деп аталып, осы тақырыпты әрі қарай жетілдірудің ғылыми-педагогикалық әдістемелерін меңгеруге арналды.

Сөйтіп, жыл аяғындағы кеңесте аталған проблеманың қаншалықты жүзеге асырылғаны сол кездегі нәтижесі белгіленген өлшемдер мен көрсеткіштер арқылы жан-жақты талқыланып, әрі қарай жалғасын шығармашылық, әдістемелік топтарда табуына жағдай жасалады. Педагогикалық кеңестер аралығында мұғалімдермен жұмыс шығармашылық топтарда жалғастырылады.

## Тренинг №6

### *Тақырыбы:* Мектепте ізденушілік-зерттеушілік қызметті ұйымдастыру

*Мақсаты:* Қатысушыларды өз әрекеттерін зерттеуге үйрету арқылы мектеп басқарудағы проблемаларын анықтауға, оны шешу жолдарын іздестіруге үйрету.

*Жоспары:*

1. Мектепте ізденушілік –зерттеушілік қызметті ұйымдастыру. Тренинг-2с.
2. Әрекетті зерттеу-кәсіби өсудің басты жолы. Практикум- 2с.

### **Тренинг материалдары**

Педагогтардың зерттеушілік қызметі арқылы кәсіби өсуін көрсететін факторлар:

- өз пәні және оған байланысты әдістемесі бойынша туындап жүрген кәсіби проблемаларын анықтай алуы және оны шешу жолдарын, нәтижелерін белгілей білуі;
- өзінің педагогикалық тәжірибесін терең талдай алуы, өз бойындағы педагогикалық әлеуетін бағалай алуы;
- теориялық деңгейінің тереңдігі және білім берудегі өзінің философиясы мен айқын мақсаты болуы;
- өз ізденісі үшін және оқушыны ізденістік жобаларға тарту үшін өзекті проблемалармен айналысып, оны зерттеудің жолдарын анықтай білуі;
- мектептегі әдістемелік жұмысқа өзгерістер ендіре алуы және тың идеялар ұсынуы.

Осындай семинарлар, өз әрекетін талдауға мүмкіндік пен жағдай жасау өз нәтижесін береді.

Мектеп бойынша өткізілетін әдістемелік және ғылыми-ізденіс жұмыстары:

- педагогикалық ізденіс конференциялары;
- педагогикалық оқулар;
- жаңа жобалар бойынша семинарлар;
- проблемалық тақырыптар бойынша семинар-тренингтер;
- әдістеме бірлестіктерінің тақырыптық отырыстары;
- шығармашылық сайыстар мен конкурстар;
- "Жыл мұғалімі", "Жыл тәрбиешісі", "Жыл сынып жетекшісі" сайыстары;
- оқушылардың ізденіс конференциялары;
- мұғалімдердің шығармашылық есептері т.б.

Сонымен қатар, бұл жұмыстың тиімділігі ұжымдық бірегей ұстанымды қалыптастырудан, мұғалімдердің рефлексиялық әрекеттерін талдаудан да көрінеді. Мұғалімнің рефлексиялық жұмыстары нәтижесі олардың қызметтерінің әлсіз жақтарын да айқын көрсетіп, тиісті өзгерістер енгізуге мүмкіндік береді.



## Практикум

Жеке мұғалімдердің және ұжымның рефлексиялық жұмысын ұйымдастырудың сапалық көрсеткіштері:

1) ұжымның педагогикалық деңгейінің көтерілуіне себеп болады.

- оқушылар мен мұғалімдер арасынан түрлі кәсіби шығармашылық сайыстар мен байқауларға қатысып, жүлделі орындар алушылар көбейеді;

- мектептегі мұғалімдердің және мұғалім мен оқушы бірлескен әрекеттерін, интеграциялықты қажет ететін шаралар деңгейі көтеріледі;

- оқушылардың қала бойынша жетістіктері молаяды;

- мұғалімдер мен оқушылардың зерттеу-ізденіс жұмыстарына қызығушылықтары мен белсенділіктері артады;

- шығармашылық еркіндік пен ынталылық деңгейі жоғарылайды;

2) педагогикалық үрдістегі субъектілер арақатынасы жүйелі ұйымдастырылады. Олар:

- оқушылардың өзін өзі басқару палатасы жұмысы;

- ата-аналардың үйлестіру кеңесі;

- мұғалімдерден құрылған шығармашылық топтардың іс-әрекеттері;

- әдістеме бірлестіктерінің шығармашылық дамуы;

3) мектептегі психологиялық ахуалдың жайлылығы, оның мұғалім-басшылар, мұғалім-мұғалім, оқушы-оқушы, оқушы-ата-ана қарым-қатынастарынан көрінеді.

4) тұлғалық бағдарлы технология негізінде жүргізілетін әдістемелердің ата-аналар кеңесі, оқушылар парламенті, әр деңгейлі және бір деңгейлі жастағы оқушылардың бірлескен шараларына ықпалы:

- диалогтық өзара қарым-қатынасы;

- интерактивтік жұмыс түрлері;

- рефлексиялық толғанысты тиімді пайдалануы;

- өз әрекетіне, тәртібіне, біліміне өз жауапкершілігінің қалыптасуы.

## Тренинг №7

### *Тақырыбы: Жоспарлау және күтілетін нәтижелерді айқындау*

*Мақсаты:* Басқару ісінің табыстылығы оның мақсатын анықтай және күтілетін нәтижені болжай алатынына, орындау тетіктерін таңдай алатынына байланысты екеніне қатысушылардың көздерін жеткізу.

*Жоспары:*

1. Мектеп жұмысын жоспарлау: тұжырымдамасы, мақсат-міндеттері және күтілетін нәтижелер. Лекция-1с.
2. Мектеп жұмысының жылдық жоспарының үлгі-моделін жасау. Мақсат, нәтиже, құралдарын анықтау. Практикум-2с.
3. Рефлексия. "Менің жоспарлаудағы қиындықтарым" -1с

### **Тақырып мазмұны**

Басқару ісінің табыстылығы оның мақсатын анықтай және күтілетін нәтижені болжай алатынына, орындау тетіктерін таңдай алатынына байланысты екені бұлжымайтын аксиома. Мектеп жұмысын жоспарламас бұрын мемлекетіміздің білім саясатына. Білім және ғылым министрлігінің нормативтік құжаттарына, сол жердің әлеуметтік кеңістігі талаптарына, сонымен қатар, ата-аналар, оқушылар сұраныстарына сәйкес оның тұжырымдамасы жасалады. Тұжырымдамада мектептің атқаратын **миссиясы**, немесе **мүддесі** нақтыланып, жалпы мақсат-міндеттері, күтілетін нәтижелері белгіленеді. Аталған құжат перспективалық сипатта болғандықтан негізгі міндеттерінің орындалуы бірнеше кезеңдерге бөлініп, нақты мерзімдері белгіленеді. Осы перспективалық жоспар негізінде мектеп жұмысының жылдық жоспарының әр жыл сайынғы мақсат-міндеттері, күтілетін нәтижелері мен орындалу тетіктері, құралдары айқындалып отырады.

Мысалы, рефлексиялық басқару жүйесі бойынша жоспарлаудың оқушыларға қатысты күтілетін нәтижелері ретінде атауға болатындары: білім мен мәдени құндылықтарды игеру ісін топтасып және ұжымдасып мұғалім көмегінсіз дербес атқаруға, өз қабілетіне сай тапсырмаларды өздері таңдап, белсене орындауға үйренуі. Сабак барысында құр мәлімет алумен шектелмей өз пікірін ашық айтып, өзара шынайы пікірлесуге және ой- өрісін, рухани дүниесін өзіндік дамытуға үйрету әрекеттері жүргізуі. Жеке жұмыстың көлемі азайып, ұжымдық іс-әрекет білім игеруде ортақ қарым-қатынас құралына айналуы, балалардың деңгейіне қарап саралауды мұғалім өз қалауымен емес, балалардың өз еркімен жүзеге асыра бастауы.

Осындай жоспарлаудың мұғалімдерге қатысты күтілетін нәтижелері ретінде атауға болатындары: ұжымдық-диалогтық әрекеттер негізінде олардың педагогикалық мүмкіндіктерінің кеңейтілуіне және жалпы мәдениетінің жетілуіне, ғылыми-ізденістік,

тәжірибелік-эксперименттік әрекеттерін дамытуға мүмкіндіктер туғызылуы. Мұғалімдер өздерінің кәсіби өсуінің нәтижесін оқушылармен бірлескен жұмыста пайдалануға, өзінің жеке оқушыларының жетістіктерін іс-әрекет нәтижесінде көрсетуге ынталылық пайда болады. Мысалы, олар педагогикалық және әдістемелік кеңестер, семинарлар, практикалық жұмыстар, апталықтар мен ізденіс конференцияларына, сайыстарға қатысуға, оларды өткізуге өздері ықпал етеді.

### **Тренинг материалдары**

Мектеп тұжырымдамасын құрастырғанда бірнеше факторлар ескеріледі.

Тұжырымдама:

- жалпы құндылықтар мен көзқарастарды білдіреді;
- мектеп мәдениетімен байланысты болады, жалпы ұжымның қолдауына негізделеді;
- оқытудың мазмұны мен ұйымдастырудың жаңа жолдарын қалыптастырады;
- мектептегі шешім қабылдауға байланысты іс-әрекетті бағыттайды.

Мектеп тұжырымдамасы мынадай 3 кезеңнен тұрады деп айтуға болады:

- дайындау кезеңі;
- тұжырымдау, қалыптастыру кезеңі;
- дамыту, бақылау кезеңі.

Тұжырымдамада мектепті дамытудың стратегиялық бағдары мен ондағы педагогикалық үрдістерді жетілдірудің нақты бағыттары айқындалады. Ол нормативтік құжат міндетін атқармаса да қазіргі заманғы білім берудің тиімді деген инновациялық идеяларын мектеп мүмкіндігіне сай игерудің, іске асырудың жобалық (прогностикалық) көрінісін береді. Міне, осы жұмыстар негізінде мектепті басқаруды бағдарлау, перспективалық, ағымдық жоспарлаудың алғы шарттары жасалып олар мектеп дамуының стратегиялық бағдарымен сәйкестендіріледі, мақсаты мен міндеттері айқындалады, сөйтіп оқу-тәрбие құрылымының барлық буындардың біртұтастығы қамтамасыз етіледі.

Жоспарлаудың тиімділігін қамтамасыз ету мақсатында төмендегі механизмдердің орындалуы міндетті болады:

– мектепішілік ақпараттық қызмет. Қандай да болмасын басқару ұжым басқарылып отырған үрдіс туралы ақпаратпен үнемі қамтамасыз етілуі тиіс. Сондықтан тұлғалық бағдарлы технология негізіндегі басқару қызметінде әдістеме бірлестіктері, аттестациялық комиссия, педагогикалық кеңестер, директор және орынбасарлары жанындағы кеңестер мәліметтері тек басшылар үшін ғана емес, ұжым мүшелеріне де жеткілікті түрде таныстырылады;

- басқарудың барлық буындарының жалпы ортақ мақсатқа бағытталғандық және үйлестірілгендік сипаты білім беру үрдісіне қатысушы тұлғалардың бірлескен іс-әрекетінен көрініс табады.
- түрткі жасаушылық сипаты-(мотивация). Түрткі (мотив)-адамды іс-әрекетке бастайтын қозғаушы күш, сондықтан әр адамның әрекеттеріне жетекшілік жасайтын белгілі бір ішкі мотивация болуы қажеттігі міндетті түрде ескерілді.
- мектепшілік демократиялық-құқықтық жағдайдың болуы. Басқару үрдісіне қатысушы тұлғалардың арасындағы өзара қарым-қатынас, қабылданатын шешімдердің үйлесімділігі, әр деңгейдегі демократиялық заңдылықтардың орындалуы, әр құрылымның өз құзырындағы мәселелерді шешуге құқықтылығы және міндеттілігі қатаң сақталды.

## Тест сұрақтары

### 1 - тақырып

#### Ғылыми теория ретінде менеджменттің қалыптасуы

1. Педагогика ғылымында басқару ұғымын білдіретін «қарым-қатынас педагогикасының» негізін салған ғалымдарды көрсетіңіз?  
А. Б.С.Гершунский  
В. Ю.А.Конаржевский  
С. В.Зигерт пен Л.Ланг  
D. П.Друкер  
Е. В.А.Сластенин
2. Менеджментті мектепке ендіру дәстүрлі мектеп басқарудан қай компоненті бойынша ерекшеленеді?  
А. мазмұн  
В. мақсат  
С. субъект  
D. объект  
Е. әдіс-тәсілдер
3. Менеджмент бұрынғы басқару философиясындағы «басқару арқылы ықпал ету» түсінігі орынына қандай түсініктің енгізілуін көздейді?  
А. «өзара қарым-қатынас арқылы басқару» түсінігі  
В. «әкімшілік қарым-қатынас арқылы басқару» түсінігі  
С. «авторитарлық қарым-қатынас арқылы басқару» түсінігі  
D. «либералдық қарым-қатынас арқылы басқару» түсінігі  
Е. «жеке қарым-қатынас арқылы басқару», «рефлексиялық басқару» түсініктері
4. «Менеджмент белгілі міндеттерді орындау үшін адамгершіліктік, тиімділік және үнемділік жолдары арқылы адамдарды басқару» деп анықтама берген кімдер?  
А. В.Зигерт пен Л.Ланг  
В. Б.С.Гершунский мен Ю.А. Конаржевский  
С. Ю.А.Конаржевский мен В.А.Сластенин  
D. А.В.Попов  
Е. Ю.А.Конаржевский
5. Бұл автор өз еңбегінде «менеджмент - адам әрекеттеріне ықпал ететін және түрлі мақсаттарға сай ресурстарды қолдануда өзгерістер әкелетін әлеуметтік және технологиялық үрдіс және белгілі бір міндеттерді тиімді орындау үшін адамдар мен материалдық ресурстардың үйлесімді қызметін жоспарлау, ұйымдастыру, іске асыру және бақылау»- деп түсіндіреді.  
А. А.В.Попов  
В. Кондаков М.И  
С. Бочкарев В.И.  
D. В.А.Сластенин  
Е. Ю.А.Конаржевский

6. "Педагогикалық менеджмент" идеясын қарастырған кім?

- A. Ю.А.Конаржевский
- B. В.Попов
- C. Г.И. Шамова
- D. Т.М.Давыденко.
- E. В.А.Сластенин

7. «Менеджмент - адам айналасына шоғырланған, оларды бірлескен әрекеттерге тартуға, қолдау көрсетуге бағытталған мазмұн». Авторы?

- A. Ю.А.Конаржевский
- B. В.Попов
- C. Хмель И.Д.
- D. Вазица К.Я.
- E. Лазарев В.С.

8. Белсенді қарым-қатынас, ынтымақтастық, дербестік, өзіндік тәртіп, шыдамдылық, еркіндік - бұл демократиялық қоғам мектептеріндегі ....

- A. құндылықтар
- B. максаттар
- C. нәтижелер
- D. ұстанымдар
- E. тұрғылар

9. Оқушылар мен мұғалімдердің өзара бірлескен әрекеттерге тартылуы, өзара қарым-қатынас пен бірігіп еңбек етуі – бұл...

- A. ынтымақтастық
- B. дербестік
- C. өзіндік тәртіп
- D. шыдамдылық
- E. еркіндік

10. Әр оқушының және мұғалімнің жеке ерекшеліктерін дамытуы, көрсете алуымен қатар, әр индивидтің қоғам алдындағы жауапкершілігінің болуы – бұл

- A. дербестік
- B. ынтымақтастық
- C. өзіндік тәртіп
- D. шыдамдылық
- E. еркіндік

11. Оқушылар мен мұғалімдерге өз мүмкіндіктерін бағалай отырып, тапсырмаларды таңдауда орындау жолдарын белгілеуде еркіндік пен жауапкершілік беру - бұл

- A. еркіндік
- B. дербестік
- C. өзіндік тәртіп
- D. шыдамдылық
- E. ынтымақтастық

12. Тұлға бойындағы тәрбиелілік, бақылау мен бағалауды, шешім қабылдауды үйрену, дамыту - бұл
- өзіндік тәртіп
  - ынтымақтастық
  - дербестік
  - шыдамдылық
  - еркіндік
13. Әр түрлі пікірлерді қабылдай алу, бір бірінің пікірі мен ерекшеліктерін құрметтеу, қабылдау – бұл
- шыдамдылық
  - ынтымақтастық
  - өзіндік тәртіп
  - дербестік
  - еркіндік
14. Менеджменттің демократиялық және адам тұлғасына бағдарлылық идеясын қолдаушылар
- Ю.А.Конаржевский, А.М.Моисеев, В.С.Лазарев, т.б.
  - Бочкарев В.И., Кондаков М.И, т.б.
  - Кондаков М.И, В.А.Сластенин, т.б.
  - Бейсенбаева А.А., Каракулов К.Д., Баймолдаев Т.Б.
  - Ю.А.Конаржевский, Третьяков П.И. т.б.
15. Адамды құрметтеу, адамға сенім, оқушы мен мұғалімнің дамуына бағытталған тұтастық көзқарас, білім беру үрдісіне қатысушыларды табысқа жетелейтін жағдайлар туғызу – бұл менеджменттің қандай компоненті?
- менеджменттің негізгі тетіктері
  - менеджмент жүйелілігінің сипаттамасы
  - менеджменттегі нәтиже мен үрдіс
  - менеджменттегі біртұтастық
  - менеджмент негізінде басқарудың жана сипаты
16. Басқарудың біртұтас жалпы жүйесі үшін де, оның жеке бөліктері үшін де үйлесімділік пен ынталылықты қамтамасыз ететін және осы сипаттардың өзара қарым-қатынаста, түрлі шешімдер қабылдау барысында сақталуына мүмкінлік беретін менеджменттің сипаты?
- менеджмент жүйелілігінің сипаттамасы
  - менеджмент негізінде басқарудың жана сипаты
  - менеджменттегі нәтиже мен үрдіс
  - менеджменттегі біртұтастық
  - менеджменттің негізгі тетіктері
17. Басқаруда соңғы нәтижені де, ұйымдастыру үрдісі мен мазмұнын да маңызды деп есептей отырып, яғни тек нәтиженің орындалуы ғана емес, оған жетудің жолдарын да құндылық ретінде тең қарастыруды белгілейтін менеджменттің сипаты?
- менеджменттегі нәтиже мен үрдіс
  - менеджмент негізінде басқарудың жана сипаты

- C. менеджменттегі біртұтастығы
- D. менеджмент жүйелілігінің сипаттамасы
- E. менеджменттің негізгі тетіктері

18. Танымдық ынталандыруға қол жеткізуге мүмкіндік беретін мұғалімнің және оқушының өз әрекеттерін белсенді ұйымдастыруға негіз бола алатын менеджменттің ерекшелігі?

- A. менеджменттегі біртұтастығы
- B. менеджмент негізінде басқарудың жаңа сипаты
- C. менеджменттің негізгі тетіктері
- D. менеджмент жүйелілігінің сипаттамасы
- E. менеджменттегі нәтиже мен үрдіс

19. «Бұл заманда қолы жетпегендерді теңдікке жеткізетін, әлсіздерге күш беретін – мектеп». -деп, ұлт болашағы үшін білім алудың маңыздылығын көрсеткен қазақ ағартушысы?

- A. А. Байтұрсынов
- B. М.Жұмабаев
- C. Ж.Аймауытов
- D. Ы.Алтынсарин
- E. А.Құнанбаев

20. «Қазақ мектептеріндегі балаларды оқыту мен тәрбиелеуді жетілдіру үшін мұғалімнің ұйымдастырушылық шеберлігі жоғары болуы тиіс және ол профессионалдық еркіндікке ие болу керек» деп білім алуды күнделікті өмір тәжірибесімен ұштастыра білудің қажеттігін, мектепте оқушы тұлғасын тәрбиелейтін мұғалімнің шеберлігі мен адами көзқарастарының жоғары деңгейде болуын міндетті деп санаған ғалым?

- A. Ж.Аймауытов
- B. М.Жұмабаев
- C. А. Байтұрсынов
- D. Ы.Алтынсарин
- E. А.Құнанбаев

## 2 - тақырып

### Мектеп менеджері іс-әрекетінің теориялық негіздері

21. Мектеп басқарудың әдіснамалық негізі

- A. ізгіліктік көзқарастар, тұлғаның шығармашылық және кәсіби дербестігін дамыту туралы идеялар
- B. психологиялық-динамикалық, аналитикалық, когнитивті, іс-әрекеттік тұлға теориялары
- C. диспозициялық тұлға теориясы
- D. когнитивті білім беру парадигмасы, манипулятивті педагогика
- E. авторитарлы педагогика

22. Менеджментте «тұлғаның ізгіліктігі мен дамуының бастауы, қайнар көзі қоғамның күшінде емес, тұлғаның өз бойында жатыр. Қоғам оның дамуына не көмектесе, не кедергі келтіре алады» деген пікірді ұсынған шетел психологы?



- A. А.Маслоу
- B. К.Роджерс
- C. З.Фрейд
- D. К.Юнг
- E. Берн

23. «Білім берудің басты міндеті - тұлғаның өзіндік танымына бағытталып, өз проблемаларын айқындай алуына және оларды шешуге өзіндік мүмкіндіктерін пайдалана білуге, сөйтіп өзін-өзі дамытуына көмектесу» идеясын ұсынған психолог?

- A. К.Роджерс
- B. Петровский В.А.
- C. А.Маслоу
- D. Бондаревская Е.В
- E. Кульневич С.В

24. ... - педагогтың тәрбиеленушілерге тұлға ретінде бірізді көзқарасын және өзіндік саналы жауапкершілікті субъектіге тәрбиелік өзара қарым-қатынасын белгілейтін менеджменттегі негізгі тұрғылардың бірі.

- A. тұлғалық көзқарас тұрғысы
  - B. іс-әрекеттік тұрғысы
  - C. денсаулық сақтау тұрғысы
  - D. құзыреттілік тұрғысы
  - E. когнитивті тұрғысы
25. Басқару теориясының авторы
- A. А.Файоль
  - B. П.Зигерт
  - C. А.Попов
  - D. М.М.Поташник
  - E. Ю.А. Конаржевский

26. Оқушы, мұғалім, әкімшілік мүшелерінен тұратын адам ресурстары, оқу-тәрбие үрдісі, түрлі әдістемелік бірлестіктер, өзін-өзі басқару ұйымдары, шығармашылық және ізденістік топтар мектептің ... жүйесі?

- A. басқару
- B. жетекшілік ету
- C. қызмет ету
- D. білім беру
- E. даму

27. Дәстүрлі басқару ... қарай бағытталған.

- A. «субъектіден-объектіге»
- B. «объектіден-объектіге»
- C. «субъектіден-субъектіге»
- D. «объектіден-объектіге»
- E. «субъектіден-объектіге-субъектіге»

28. Педагогикалық менеджмент теориялары екі негізгі топқа бөлінеді. Бірінші топқа алдын ала белгілеген нәтижеге бағытталған басқару технологиялары жатқызылады. Олар:

А. қызметтік (функционалдық) басқару, жүйелі басқару, ситуациялық тиімділік тұрғысынан басқару, ізденістік адаптивтік басқару технологиялары

В. алдын ала болжау, жоспарлау, ұйымдастыру, тәртіп беру, үйлестіру және бақылау технологиялары

С. танымдық, жобалау, құрастыру, ұйымдастыру, қарым-қатынастық технологиялар

Д. ақпараттық талдау, мотивтік-мақсаттық, жоспарлау-жобалау, ұйымдастыру-орындау, бақылау-бағалау, реттеу-түзету

Е. жүйелік басқару технологиялары

29. Менеджердің жүйелік тұрғыдан басқару технологиясын зерттеген ғалымдар?

А. В.С.Ильин, В.В.Краевский, П.И.Пидкасистый, И.А.Колесникова т.б.

В. Қарақұлов К.Д., Хмель И.Д., Т.Б.Баймолдаев

С. Ю.А.Конаржевский, Д. П.Друкер, Зигерт. Л.Ланг

Е. Горшунова Н.В., Шамова Г.И.

30. Мектеп менеджері іс-әрекетінің жүйелік-функционалдық негізі - ... .

А. құзыреттілік

В. педагогикалық-психологиялық білім

С. әдіснамалық мәдениет

Д. педагогикалық әдеп

Е. педагогикалық шеберлік

31. Менеджердің іс-әрекет түрлерінің дербес және біркелкі емес көрінісін Н.В.Кузьмина қандай құзыреттіліктерге ажыратады?

А. гностикалық, жобалық, құрылымдық, ұйымдастырушылық, коммуникативтік

В. педагогикалық талдау, жоспарлау, мектепішілік бақылау, ұйымдастыру-реттеу

С. идеяларды құрау, болжау хабарламасын жинау, шешім қабылдау, орындалуын тексеру, коммуникация, нәтижені бақылау және бағалау, түзету

Д. алдын ала болжау, жоспарлау, ұйымдастыру, тәртіп беру, үйлестіру және бақылау

Е. ақпараттық талдау, мотивтік-мақсаттық, жоспарлау-жобалау, ұйымдастыру-орындау, бақылау-бағалау, реттеу-түзету

32. Менеджердің іс-әрекет түрлерін Ю.А.Конаржевский қандай құзыреттіліктерге ажыратады?

А. педагогикалық талдау, жоспарлау, мектепішілік бақылау, ұйымдастыру, реттеу

В. ақпараттық талдау, мотивтік-мақсаттық, жоспарлау-жобалау, ұйымдастыру-орындау, бақылау-бағалау, реттеу-түзету

С. идеяларды құрау, болжау хабарламасын жинау, шешім қабылдау, орындалуын тексеру, коммуникация, нәтижені бақылау және бағалау, түзету

- D. алдын ала болжау, жоспарлау, ұйымдастыру, тәртіп беру, үйлестіру және бақылау  
E. гностикалық, жобалық, құрылымдық, ұйымдастырушылық, коммуникативтік

33. Менеджердің идеяларды құрау, болжау хабарламасын жинау, шешім қабылдау, орындалуын тексеру, коммуникация, нәтижені бақылау және бағалау, түзету әрекеттерін мектеп менеджерінің атқаратын қызметтері деп есептейтін ғалым?

- A. В.А.Якунин  
B. Ю.А.Конаржевский  
C. Н.В.Кузьмина  
D. Горшунова Н.В.  
E. Шамова Г.И.

34. Менеджмент негізінде басқару білім беру үрдісіне қатысушылардың интерактивті, субъектаралық қарым-қатынасқа бағытталған әрекеттері арқылы жүргізіледі. Оның бірнеше сипаттарын анықтауға болады. Адамды құрметтеу, оған сенім білдіру, оқушы мен мұғалімге деген тұтастық көзқарас және оларды дамыту бағытын мықтап ұстану – бұл ...

- A. ізгіліктік сипаты  
B. дамытушылық сипаты  
C. сенімдік сипаты  
D. құндылықтық сипаты  
E. демократиялық сипаты

35. Менеджмент негізінде басқару білім беру үрдісіне қатысушылардың интерактивті, субъектаралық қарым-қатынасқа бағытталған әрекеттері арқылы жүргізіледі. Оның бірнеше сипаттарын анықтауға болады. Мектептің үнемі дамып отыратын әлеуметтік-педагогикалық жүйесін көрсетеді, оны дамытудың басты құралы - басқарудың тұлғалық бағдарлылығы. Басқарудың қандай сипатын береді?

- A. дамытушылық сипаты  
B. сенімдік сипаты  
C. ізгіліктік сипаты  
D. құндылықтық сипаты  
E. демократиялық сипаты

36. Оқушылар мен мұғалімдердің өзін-өзі басқару тетіктерін ұйымдастырудың жүйелі болуын талап ететін менеджмент негізінде басқарудың сипаты?

- A. демократиялық сипаты  
B. сенімдік сипаты  
C. ізгіліктік сипаты  
D. құндылықтық сипаты  
E. дамытушылық сипаты

37. Басқарудың ізгіліктік және демократиялық болуың талап ететін менеджмент негізінде басқарудың басты сипаты?

- A. сенімдік сипаты
- B. құндылықтық сипаты
- C. ізгіліктік сипаты
- D. демократиялық сипаты
- E. дамытушылық сипаты

38. Мектеп жағдайына өзінің кәсібилігін жетілдіруге жағдай жасау, оқушыға сапалы білім беруге ынталандыру қызметтерін белгілейтін менеджмент негізінде басқарудың сипаты?

- A. құндылықтық сипаты
- B. сенімдік сипаты
- C. ізгіліктік сипаты
- D. демократиялық сипаты
- E. дамытушылық сипаты

39. Қазіргі білім беру үрдісін менеджмент негізінде басқарушы тұлғаны кім деп атайды?

- A. менеджер
- B. мектеп директоры
- C. басшы
- D. жетекші
- E. фасилитатор

40. Менеджердің рефлексиялық қабілеті қандай әрекеттерден көрінеді?

- A. мұғалімнің оқушы тұлғасын, ерекшелігін, сонымен қатар, кәсіби тұрғыдан өзіне сыни қарай алуы кәсіби проблемаларын тани алуы, шешу жолдарын көре білуі;
- B. жобалау, болжау, басқара алу арқылы өзгелерге ықпал етуі, оған өзге адамның әрекеттеріне, тәртібіне ықпал жасай алуы және оқушыға оның өз ықыласы мен ынтасы негізінде ықпал етуі;
- C. педагогикалық талдау, жоспарлау, мектепішілік бақылау, ұйымдастыру, реттеу;
- D. болжау хабарламасын жинау, шешім қабылдау, орындалуын тексеру, коммуникация, нәтижені бақылау және бағалау, түзету;
- E. алдын ала болжау, жоспарлау, ұйымдастыру, тәртіп беру, үйлестіру және бақылау.

41. Менеджердің конструктивтік қабілеті қандай әрекеттерден көрінеді?

- A. жобалау, болжау, басқара алу арқылы өзгелерге ықпал етуі, оған өзге адамның әрекеттеріне, тәртібіне ықпал жасай алуы және оқушыға оның өз ықыласы мен ынтасы негізінде ықпал етуі;
- B. мұғалімнің оқушы тұлғасын, ерекшелігін, сонымен қатар, өзін-өзі тани білуі, өзге адамды түсіне алуы, жан-дүниесімен қабылдай алуы мен өзге адамның көзқарасы тұрғысынан өзіне сыни қарай алуы;
- C. педагогикалық талдау, жоспарлау, мектепішілік бақылау, ұйымдастыру, реттеу;

Д. болжау хабарламасын жинау, шешім қабылдау, орындалуын тексеру, коммуникация, нәтижені бақылау және бағалау, түзету;  
Е. алдын ала болжау, жоспарлау, ұйымдастыру, тәртіп беру, үйлестіру және бақылау.

42. Менеджер тұлғасының кәсіби-педагогикалық сипатын белгілейтін қасиеттер?

- А. жанашылдық, шығармашылық, еңбекқорлық;
- В. педагогикалық зейінділік пен бақылау қабілеті, ой биіктігі мен тіл байлығы;
- С. логикалық ой-өрісі, терең танымдық, педагогикалық болжау қабілеті, сыни ойлау қабілеті;
- Д. оптимистік, ашықтық, сабырлылық, мейірбандық;
- Е. ізгіліктік, сүйіспеншілік, талап қоя алушылық, көмек көрсетуге даярлық;

43. Менеджер тұлғасының интеллектуалдық сипатын белгілейтін қасиеттер?

- А. педагогикалық зейінділік пен бақылау қабілеті, ой биіктігі мен тіл байлығы, логикалық ой-өрісі, терең танымдық, педагогикалық болжау қабілеті, сыни ойлау қабілеті;
- В. жанашылдық, шығармашылық, еңбекқорлық;
- С. өз біліміне, тәжірибесіне, білігіне, шеберлігіне сыни көзқарас, өз жұмысы сапасына жоғары талап қоя білу, жауапкершілік;
- Д. оптимистік, ашықтық, сабырлылық, мейірбандық;
- Е. ізгіліктік, сүйіспеншілік, талап қоя алушылық, көмек көрсетуге даярлық;

44. Менеджер тұлғасының эмоционалдық сипатын белгілейтін қасиеттер?

- А. оптимистік, ашықтық, сабырлылық, мейірбандық;
- В. педагогикалық зейінділік пен бақылау қабілеті, ой биіктігі мен тіл байлығы;
- С. логикалық ой-өрісі, терең танымдық, педагогикалық болжау қабілеті, сыни ойлау қабілеті;
- Д. жанашылдық, шығармашылық, еңбекқорлық;
- Е. ізгіліктік, сүйіспеншілік, талап қоя алушылық, көмек көрсетуге даярлық;

45. Менеджердің өз біліміне, тәжірибесіне, білігіне, шеберлігіне сыни көзқарас, өз жұмысы сапасына жоғары талап қоя білу, жауапкершілік, өзін-өзі кәсіби дамытуға, өздігінен білім алуға қажеттіктерінің болуы; оқушылар біліміндегі олқылықтарды зерттеп, түзетудің жолын табуға ұмтылуы; оқушыларға рефлексия арқылы өз білімдерін өзіндік бағалауға, өзіндік коррекциялауға ынталандыру қабілеті іс-әрекеттің қандай сипатын белгілейді?

- А. педагогикалық қызметке көзқарасын білдіретін сипаттары
- В. оқушыға көзқарасының сипаты
- С. эмоционалдық сипаты
- Д. интеллектуалдық сипаты
- Е. кәсіби-педагогикалық сипаты

### 3 - тақырып

#### Менеджмент негізінде мектеп басқару принциптері (ұстанымдары)

46. Педагогикалық үрдіске қатысушылардың әрекеттерін менеджмент тарапынан басқарудың қандай түрлері көрсетілген:

- A. құндылықтық-мотивтік, мазмұндық-әдістемелік, рефлексиялық
- B. танымдық, жобалау, құрастыру, ұйымдастыру, қарым-қатынастық
- C. гностикалық, жобалық, құрылымдық, ұйымдастырушылық, коммуникативтік
- D. құндылықтық-мотивтік, мазмұндық-әдістемелік, ұйымдастыру, қарым-қатынастық
- E. гностикалық, құндылықтық-мотивтік, рефлексиялық

47. Менеджмент негізінде мектеп басқарудың ұстанымдары?

- A. табиғатпен сәйкестік, мәдениетпен сәйкестік, синергетикалық, интеграциялық, шығармашылық-дамытушылық, диалогтық, кері байланыстық және рефлексиялық
- B. ғылымилық, мәдениетпен сәйкестік, синергетикалық, интеграциялық, шығармашылық, диалогтық, қолдау және рефлексиялық
- C. көрнекілік, бірізділік және жүйелілік, синергетикалық, интеграциялық, шығармашылық-дамытушылық, диалогтық, кері байланыстық және рефлексиялық
- D. табиғатпен сәйкестік, мәдениетпен сәйкестік, синергетикалық, интеграциялық, рефлексиялық
- E. синергетикалық, интеграциялық, шығармашылық-дамытушылық, диалогтық, кері байланыстық және рефлексиялық

48. Менеджмент негізінде мектеп басқарудың бұл ұстанымының мәні - басқару оқушының болмысына сәйкес мына әдістемелік тәсілдерді пайдалануы: мұғалім оқушыны өз тақырыбы бойынша қайшылыққа әкеліп, оны шешудің жолдарын табуды өздеріне ұсынады; қайшылықты практикалық іс-әрекетте көрсетеді; бір сұрақты жан-жақты камтитын бірнеше жауаптар ұсынады; құбылысты әртүрлі позициядан қарастыруды тапсырады.

- A. табиғатпен сәйкестік
- B. мәдениетпен сәйкестік
- C. синергетикалық
- D. рефлексиялық
- E. шығармашылық-дамытушылық

49. Менеджмент негізінде мектеп басқарудың бұл ұстанымы мектепте ұлттық, әлемдік негіздегі білім беру құндылықтардың жүзеге асырылуын талап етеді.

- A. мәдениетпен сәйкестік
- B. интеграциялық
- C. синергетикалық
- D. рефлексиялық
- E. шығармашылық-дамытушылық

50. Менеджмент негізінде мектеп басқару ұстанымының мәнін өзін-өзі ұйымдастыра алатын, өзін-өзі басқара алатын, өзін-өзі дамыта алатын құрылым деген түсініктер береді.

- A. синергетикалық
- B. интеграциялық
- C. мәдениетпен сәйкестік
- D. рефлексиялық
- E. шығармашылық-дамытушылық

51. Мектептегі білім жүйесінің ашықтығын, жаратылыстану және гуманитарлық ғылымдардың кіріктірілуін және түрлі теориялық, технологиялық әдістемелік бағыттардың бірін бірі толықтыра алатынын белгілейтін менеджмент негізінде басқару ұстанымы?

- бұл ұстанымды әдіснамалық негізге алуды қажет етеді.
- A. интеграциялық
  - B. диалогтық
  - C. мәдениетпен сәйкестік
  - D. рефлексиялық
  - E. кері байланыстық

52. Үрдіс пен нәтижеге баға беру әкімшілік тұрғысынан ғана емес, үрдіске қатысушылар тарапынан өзіндік бақылауы мен бағалауы арқылы жүргізілуін қамтамасыз ететін менеджмент негізінде басқару ұстанымы?

- A. кері байланыстық
- B. диалогтық
- C. мәдениетпен сәйкестік
- D. рефлексиялық
- E. табиғатпен сәйкестік

#### **4 - тақырып**

**Педагогикалық тәжірибеде мектепшілік басқарудың жағдайын диагностикалау**

53. ... - оқу процесінің жағдайларын объективті және жан-жақты зерттеуді қамтамасыз ететін оқытудың өлшенетін көрсеткіштерін алу тәсілі; танымдық процесте орын алып отырған барлық өзгерістерді анықтау тәсілі.

- A. диагностика
- B. бақылау
- C. тексеру
- D. бағалау
- E. болжау

54. Мектептегі оқыту үрдісінің ерекшеліктері, педагогикалық іс-әрекеттердің нәтижелілігі қандай әдстер көмегімен зерттелеуі мүмкін?

- A. өзіндік рефлексия және сыртқы диагностика әдістері
- B. ішкі және сыртқы диагностика
- C. объективті және субъективті талдау мен бағалау
- D. педагогикалық эксперимент
- E. оқушылардың шығармашылық жұмыстарын талдау

55. Диагностика нәтижелерін талдау негізінде проблемалар мен мүмкіндіктер анықталып, оны орындаудың қандай жолдары белгіленеді?  
А. кері байланыс қызметі арқылы әр түрлі деңгейдегі педагогикалық әрекеттерді талдау деңгейін білу;  
В. тұлғалық бағдарлы технологияны жүзеге асырудағы жүйелілік, бірізділік және үздіксіздік;  
С. оқу жылы басы және аяғындағы оқушылар саны, келім-кетімді бақылау динамикасы;  
D. өзіндік білімін жетілдіру, өзін-өзі тәрбиелеу мен өзіндік коррекциялық әрекеттер;  
E. танымдық, эмоционалдық, мінез-құлықтық өзгерістер;
56. Диагностика нәтижелерін талдау негізінде проблемалар мен мүмкіндіктер анықталып, оны орындаудың қандай жолдары белгіленеді?  
А. педагогикалық-коррекциялық қызмет негізінде олқылықтарды жоюдың жүйесін жасақтау;  
В. оқушының білім алуға жауапкершілігін қалыптастыруы;  
С. тұлғалық бағдарлы технологияны жүзеге асырудағы жүйелілік, бірізділік және үздіксіздік;  
D. оқу жылы басы және аяғындағы оқушылар саны, келім-кетімді бақылау динамикасы;  
E. өзіндік білімін жетілдіру, өзін-өзі тәрбиелеу мен өзіндік коррекциялық әрекеттер;
57. Диагностика нәтижелерін талдау негізінде проблемалар мен мүмкіндіктер анықталып, оны орындаудың қандай жолдары белгіленеді?  
А. ынталандыру мен стимул қызметтері, кәсіби-педагогикалық санатын көтеру, т.б. шаралар;  
В. тұлғалық бағдарлы технологияны жүзеге асырудағы жүйелілік, бірізділік және үздіксіздік;  
С. оқушының білім алуға жауапкершілігін қалыптастыруы;  
D. өзіндік білімін жетілдіру, өзін-өзі тәрбиелеу мен өзіндік коррекциялық әрекеттер;  
E. оқу жылы басы және аяғындағы оқушылар саны, келім-кетімді бақылау динамикасы;
58. Диагностика нәтижелерін талдау негізінде проблемалар мен мүмкіндіктер анықталып, оны орындаудың қандай жолдары белгіленеді?  
А. бақылау қызметі арқылы нәтижелік деңгейін үнемі қадағалап отыру;  
В. өзіндік білімін жетілдіру, өзін-өзі тәрбиелеу мен өзіндік коррекциялық әрекеттер;  
С. оқу жылы басы және аяғындағы оқушылар саны, келім-кетімді бақылау динамикасы;  
D. оқушының білім алуға жауапкершілігін қалыптастыруы;  
E. тұлғалық бағдарлы технологияны жүзеге асырудағы жүйелілік, бірізділік және үздіксіздік;



59. Нақты мақсатқа бағытталу, анықталған нәтижелерді мектеп басқару қызметінде орынды пайдалану, ұжымдық әрекеттерді ескере отырып зерттеу, тұлғалық бағдарлы технологияны жүзеге асырудағы жүйелілік, бірізділік және үздіксіздік, нәтижелердің педагогикалық ғылым мен практиканың соңғы жетістіктеріне сай болуы бұл мектепшілік диагностика барысында басшылыққа алынатын ...

- A. талаптар
- B. ұстанымдар
- C. ережелер
- D. мақсаттар
- E. заңдылықтар

60. Білім беру үрдісіне қатысушы мұғалімдердің қызметі қандай негізде бағаланады?

- A. тұлғалық қасиеттері, кәсіби дайындығы, нәтижелік әрекеттері;
- B. педагогикалық қасиеттері, жалпыпедагогикалық дайындығы, оқу іс-әрекеті;
- C. адамгершілік және педагогикалық мәдениеті, пән бойынша арнайы мамандығы;
- D. гуманистік және демократиялық көзқарастары;
- E. саналы тәртіпке бағыт беруі, психологиялық дайындығы.

61. Білім беру үрдісіне қатысушы мұғалім қызметінің нәтижелік әрекеттерінің мазмұны?

- A. оқушының білім алуға, еңбек етуге жауапкершілігін қалыптастыруы, саналы тәртіпке, өзін-өзі басқаруға, тәрбиелеуге бағыт беруі, ата-аналармен, ұстаздармен өзара түсіністік қарым-қатынасқа үйретуі;
- B. адамгершілік және педагогикалық мәдениеті, кәсіби парызын сезінуі мен жауапкершілігі, гуманистік және демократиялық көзқарастары;
- C. пән бойынша арнайы мамандығы, әдістемелік және психологиялық дайындығы, тәрбие теориясы мен әдістемесін меңгеруі;
- D. кәсібилігіне ықпал ететін тұлғалық қасиеттерінің болуы, кәсіби құзырлылығы мен педагогикалық шеберлігі, іс-әрекетінің нәтижелілігі;
- E. өзіндік білім алуға ынталылығы, шығармашылық жұмысқа ынтасы, адамгершілік тұлғалық ерекшеліктері, өзіндік білім алудағы ерік-жігері, қиындықтардан жол таба білуі;

## 5 - тақырып

### Басқарудың тәжірибелік негіздері

62. Демократиялық басқаруда педагогикалық қызмет кімге бағытталған?

- A. тұлғаға
- B. қоғамға
- C. адамға
- D. мұғалімге
- E. ата-анаға

63. Демократиялық басқаруда білімнің мазмұны қандай сипатта болады?  
А. дамытушылық  
В. білімділік  
С. когнитивтік  
D. эмоционалдық  
E. іс-әрекеттік
64. Демократиялық басқаруда мектептің бағдарлылығы?  
А. демократиялық қоғамға  
В. мемлекетке  
С. саясатқа  
D. идеологияға  
E. оқушыға
65. Демократиялық басқару үрдісіне қатысушылардың өзара қатынасы қандай сипатқа ие?  
А. ізгіліктік  
В. демократиялық  
С. авторитарлық  
D. либералдық  
E. авторитарлық-либералдық
66. Басқару әрекеті –  
А. мақсатқа бағытталып, жоспарланып, нәтижемен аяқталатын, нақты бір мәселені шешуге арналатын үрдіс;  
В. күрделі нәрсені ылғи да құрамдас бөліктерге бөліп қарастыру қажет, тұтас нәрсе;  
С. жаңалықтарды жасау, игеру, қолдану және тарату;  
D. жұмыс нәтижелерін жан-жақты үнемі талдап отыру;  
E. жаңа талаптар негізіндегі ақпараттармен байытып отыру.
67. Менеджмент негізінде басқарудың қызметтерін көрсетіңіз?  
А. ақпараттық-талдау, құндылықтық-мақсаттық, жоспарлау-жобалау, ұйымдастыру-орындау, бақылау-түзету;  
В. оқыту-талдау, мақсаттық, жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау-түзету;  
С. ақпараттық, құндылықтық, жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау;  
D. когнитивтік, гностикалық, болжау, ұйымдастыру-орындау, бақылау-түзету;  
E. мақсат қою, міндеттерді белгілеу, бақылау-түзету.
68. Мектептің белгілі бір кезеңіндегі жұмыс нәтижелерін жан-жақты үнемі талдап отыруды және оны жаңа талаптар негізіндегі мәліметтермен байытып отыруды көздейтін менеджмент негізінде басқарудың қызметі?  
А. ақпараттық-талдау  
В. құндылықтық-мақсаттық  
С. жоспарлау-жобалау  
D. ұйымдастыру-орындау  
E. бақылау-түзету

69. Мектептің мүддесі мен қоғамның сұранысынан туындайтын нақты мақсат пен міндеттерден тұратын менеджмент негізінде басқарудың қызметі?

- A. құндылықтық-мақсаттық
- B. жоспарлау-жобалау
- C. ақпараттық-талдау
- D. ұйымдастыру-орындау
- E. бақылау-түзету

70. Педагогикалық үрдістегі нақты іс-әрекеттердің жүзеге асырылу жолдарын белгілеуді қамтамасыз ететін менеджмент негізінде басқарудың қызметі?

- A. жоспарлау-жобалау
- B. құндылықтық-мақсаттық
- C. ақпараттық-талдау
- D. ұйымдастыру-орындау
- E. бақылау-түзету

71. Мақсат-міндеттердің тәжірибедегі орындалуын көздейтін менеджмент негізінде басқарудың қызметі?

- A. ұйымдастыру
- B. құндылықтық
- C. ақпараттық
- D. жоспарлау
- E. бақылау

72. Менеджмент негізінде басқарудың бұл қызметі арқылы тәжірибедегі іс-әрекеттердің алдын ала белгіленген күтілетін нәтижелерге сәйкес болуы қамтамасыз етіледі.

- A. бақылау-түзету
- B. құндылықтық-мақсаттық
- C. ақпараттық-талдау
- D. ұйымдастыру-орындау
- E. жоспарлау-жобалау

73. Басқаруда ұжымның бірлескен қызметін ұйымдастырудың формасы?

- A. педагогикалық және әдістемелік кеңестер
- B. әдістемелік және пән бірлестіктері
- C. мектеп кеңесі
- D. сабақ, экскурсия
- E. ата-аналар жиналасы

**6 – тақырып**  
**Мектептегі білім беру процесін басқару технологиясын құрастырудың негіздері**

74. Мектеп басқаруды адам тұлғасына бағыттандырылған, немесе тұлғалық-бағдарлы көзқарастар тұрғысынан қарастыруды ұсынатын авторлар?

- A. Р.Х.Шакуров, Т.И.Шамова, Н.В.Немова;
- B. С.Лазарев, Бочкарев В.И., Кондаков М.И
- C. Горшунова Н.В., Шамова Г.И., Давыденко Т.М
- D. Бейсенбаева А.А., Қарақұлов К.Д., Т.Б.Баймолдаев;
- E. Ю.А.Конаржевский, В.А.Сластенин, П.И.Третьяков т.б.

75. Мектеп басқаруды мотивациялық көзқарастар тұрғысынан қарастыруды ұсынатын авторлар?

- A. С.Лазарев, Бочкарев В.И., Кондаков М.И
- B. Р.Х.Шакуров, Т.И.Шамова, Н.В.Немова;
- C. Бейсенбаева А.А., Қарақұлов К.Д., Т.Б.Баймолдаев;
- D. Ю.А.Конаржевский, В.А.Сластенин, Т.Б.Баймолдаев;
- E. Ю.А.Конаржевский, В.А.Сластенин, П.И.Третьяков т.б.

76. Басқару үрдісіне қатысушыларға бағытталған сенім мен құрмет, басқаруда ізгіліктік заңдылықтарын негізге алу, барлық басқару қызметі мен педагогикалық әрекеттердің адам үшін қажеттігімен өлшенуі басқарудың қандай сипатын береді?

- A. тұлғалық бағдарлы
- B. авторитарлы
- C. мотивациялық
- D. когнитивтік
- E. денсаулық сақтау

77. Бұл басқару түрінде басқару жоғарыдан төмен ықпал етумен емес, оның субъектілерінің басқару ісіне белсене араласуымен және өзара қарым-қатынасының сипатымен ерекшеленеді.

- A. тұлғалық бағдарлы
- B. оқушы бағдарлы
- C. мотивациялық
- D. когнитивтік
- E. денсаулық сақтау

78. Басқарудың сипаты субъектіден-субъектіге, монологтан-диалогқа, бақылаудан-өзіндік бақылауға ие болады. Бұл басқарудың қай түрі?

- A. тұлғалық бағдарлы
- B. оқушы бағдарлы
- C. мотивациялық
- D. когнитивтік
- E. денсаулық сақтау

79. ... - адамның қалыптасуы, оның өз бейнесін табуы, даралық, руханилық, шығармашылық бастамасы.

- A. Тұлғалық бағдарлы білім беру
- B. Тұлғалық бағдарлы білім беруді басқару
- C. Тұлғалық бағдарлы оқыту
- D. Тұлғалық бағдарлы тәрбие
- E. Тұлғалық бағдарлы тұрғы

80. ... - тұлғаның өз мәдениетінің субъектісі болуына көмектесу, шығармашылық өмірге үйрету, педагогтың балаға қатынасын және оқытудағы тұлғалық позициясын қалыптастыру.

- A. Тұлғалық бағдарлы білім беруді басқару
- B. Тұлғалық бағдарлы білім беру
- C. Тұлғалық бағдарлы оқыту
- D. Тұлғалық бағдарлы тәрбие
- E. Тұлғалық бағдарлы тұрғы

81. Тұлғалық бағдарлы технология негізінде басқарудың мазмұны қандай қызметтерді қамтиды?

- A. құндылықтық, танымдық, әрекеттік-шығармашылық және тұлғалық;
- B. педагогикалық талдау, жоспарлау, мектепішілік бақылау, ұйымдастыру, реттеу;
- C. мотивтік-мақсаттық, жоспарлау-жобалау, ұйымдастыру-орындау, бақылау-бағалау;
- D. идеяларды құрау, болжау хабарламасын жинау, шешім қабылдау, орындалуын тексеру, нәтижені бақылау және бағалау, түзету;
- E. болжау, жоспарлау, ұйымдастыру, тәртіп беру, үйлестіру және бақылау;

82. Басқаруды менеджмент негізінде жүзеге асырудың педагогикалық шарттары?

- A. субъектаралық, ұжымдық-диалогтық, тұлғалық-рефлексиялық қатынастар;
- B. объект-объектілі, диалогтық, рефлексиялық қатынастар;
- C. ұжымдық, топтық, жұптық, жеке қатынастар;
- D. диалогтық, полилогтық, монологтық қатынастар;
- E. «мұғалім-мұғалім», «мұғалім-оқушы», «мұғалім-әкімшілік» қатынастары.

83. Оқушының жақын даму аймағын анықтау және соған сәйкес педагогикалық әрекеттерді ұйымдастыру; оқушылар бойында адалдық, әділеттік, адамгершілік, белсенділік сыни ойлау қабілеттерін қалыптастыру менеджмент негізінде басқарудың қандай педагогикалық шартының мазмұнын айқындайды?

- A. субъектаралық қатынастар
- B. ұжымдық-диалогтық қатынастар
- C. тұлғалық-рефлексиялық қатынастар
- D. диалогтық қатынастар
- E. рефлексиялық қатынастар

## **7 – тақырып**

### **Мектептің тәжірибелік іс-әрекетіне менеджментті ендірудің тиімділігі**

84. Менеджмент тұрғысынан басқаруда түрткі жасаудың басталуы –

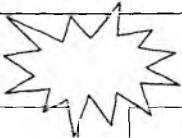
- A. өзіндік сананың оянуы
- B. өзіндік таным
- C. өзіндік бағытталу
- D. өзіндік қалпымен танылу
- E. өзіндік түзетілу

85. Бүгінгі білім беруді басқарудың ізгілендіру бағыты қандай теорияға негізделеді?

- A. адамды дамытудың психологиялық-педагогикалық теориясы
- B. адамды жасаудың психологиялық-педагогикалық теориясы
- C. оқушыны қалыптастырудың психологиялық-педагогикалық теориясы
- D. адамды дамытудың философиялық теориясы
- E. адамды дамытудың биологиялық теориясы

## 1. Менеджмент негізінде басқаруды жобалау үлгілері

<i>Мектеп миссиясы:</i>	
<i>Күтілетін нәтижелер</i>	<i>Орындалу мерзімі</i>



## 2. Оқу-тәрбие жұмысын жыл сайынғы аралық бағалау-жобалау моделі

### Диагностикалық саралау:

- оқушылардың білім деңгейін пәндік тексеру, бағалау;
- мұғалімдердің сапалық және білімдік деңгейі, потенциалы;
- мектептегі оқу-тәрбие жұмысының жалпы жағдайы;
- материалдық база.

### Әдістемелік-ақпарат:

- педагогикалық жаңалықтарды меңгеру жайы;
- Мектеп жобасы бойынша мониторинг, семинарлар;
- деңгейлеп және дамыта оқытудың шығармашылық топтарының жұмысы;
- мемлекеттік стандарт оқу жоспарының бағдарламасының орындалуы;
- озат тәжірибені тарату – конференцияларға қатысу

### Бағалау-бағдарлау:

- оқушылар, ата-аналар, яғни әлеумет пікірін зерттеу, білу;
- оқушылар сұранысының орындалуы;
- қалалық, облыстық оқу бағдарламалары, ОБЖИ бағалау;
- педагогикалық оқу орындарымен байланыс, келісім-шарттар;
- мұғалім пікірін зерттеу;
- мұғалімдердің ұсыныстырын зерттеу

### – жоспарлау

- мектеп тұжырымдамасына, перспективалық жоспарға толықтырулар енгізу;
- жылдық жоспар жобасын жасау;
- жинақталған ұсыныстар мен пікірлердің модульдік жобасын құру;
- мектеп дамуының перспективалық мақсат-міндеттеріне сай барлық бағыттағы жоспарын дайындау;
- педкеңесте талқылау, толықтыру, бекіту;
- жоспарды орындау, бақылау;
- бағалау, коррекциялау.

### Даму жоспары.

Іс-әрекет құралдары	Мақсаттық топтар	Күтілетін нәтижелер	Уақыты	Шығыны



### 3. Мектеп жетістіктерін анықтау индикаторлары:

*Неден көрінеді:*

---

---

---

---

---

*Не әсер етеді?*

---

---

---

---

---

*Әрі қарай даму мүмкіндіктері:*

---

---

---

---

---

*Басқа да жағдайлар:*

---

---

---

---

---

#### 4. Негізгі қадамдар:

**Бірінші қадам**



Мүмкіндіктер: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Проблемалар: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Екінші қадам:**



Мүмкіндіктер: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Проблемалар: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Үшінші қадам:**



Мүмкіндіктер: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Проблемалар: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 5. Жобалауды ұйымдастыру

Жобаның аталуы

**Сипаттамасы:**

---

---

---

---

---

Мықтылығы:	Әлсіздігі:

**Бұрын:**

---

---

---

---

---

---

---

**Болашақта:**

---

---

---

---

---

---

---

## МАЗМУНЫ

Кіріспе . . . . .	3
Ғылыми теория ретінде менеджменттің қалыптасуы . . . . .	5
Мектеп менеджері іс-әрекетінің теориялық негіздері . . . . .	11
Менеджменттің негізінде мектепті басқару принциптері . . . . .	18
Педагогикалық тәжірибеде мектепшілік басқарудың жағдайын диагностикалау . . . . .	24
Басқарудың тәжірибелік негіздері . . . . .	30
Мектептегі білім беру процесін басқарудың технологиясын құрастырудың негіздері . . . . .	36
Мектеп тәжірибелік іс-әрекетіне менеджментті ендірудің тиімділігі . . . . .	43
Студенттердің мұғалімнің басшылығымен өзіндік жұмыстарының тақырыптары (СМБӨЖ) . . . . .	46
Әдістеме тренингтері . . . . .	47
Тұлғалық бағдарлы оқытудың теориялық негіздері . . . . .	49
Рефлексиялық басқару . . . . .	52
Менеджмент негізінде басқару тәжірибесі . . . . .	54
Бірлескен әрекетте басқарудың технологиясы . . . . .	57
Әдістемелік жұмысты басқару . . . . .	60
Мектепте ізденушілік-зерттеушілік қызметті ұйымдастыру . . . . .	63
Жоспарлау және күтілетін нәтижелерді айқындау . . . . .	65
<b>Тест</b> <b>сұрақтары</b> . . . . .	<b>68</b>
<b>Қосымшалар</b>	
Менеджмент негізінде басқаруды жобалау үлгілері . . . . .	86

*Көлемі 5,7 б.т. Тарағымы 510 . Офсет қағаз.*

---

*М.Өтемісов атындағы Батыс Қазақстан мемлекеттік  
университетінің баспа орталығы  
Орал қаласы, Сарайшық көшесі, 34.т. 50-76-52*