

**ОРТА ЖӘНЕ ОРТАДАН КЕЙІНГІ БІЛІМ БЕРУ
ЖӘНЕ ТӘРБИЕЛЕУ МӘСЕЛЕЛЕРІ
СРЕДНЕЕ И ПОСЛЕСРЕДНЕЕ ОБРАЗОВАНИЯ:
ВОПРОСЫ ОБУЧЕНИЯ И ВОСПИТАНИЯ**

МРНТИ 14.33.01

<https://doi.org/10.51889/2020-1.1728-5496.45>

А.Е.Берикханова¹, А.Б. Бипажанова², Б.Сайфуллақызы³

¹*Абай атындағы қазақ ұлттық педагогикалық университеті,
Алматы қ., Қазақстан*

²³*«Назарбаев Зияткерлік мектептері» ДББҰ Педагогикалық шеберлік орталығының
Алматы қаласындағы филиалы,
Алматы қ., Қазақстан*

**ОРТА БІЛІМ БЕРУ МАЗМҰНЫН ЖАҢАРТУ ЖАҒДАЙЫНДА МЕКТЕПШІЛІК
БАҚЫЛАУДЫ ҰЙЫМДАСТЫРУ**

Аңдатпа

Қазақстан Республикасында орта білімнің жаңартылған мазмұнын енгізу мектеп басшыларының басқару функцияларын жетілдірумен байланысты бірқатар проблемаларды айқындады. Жаңартылған білім беру жүйесі басқарудың жаңа парадигмасын, басқарудың жаңа әдістерін және менеджменттің заманауи теориясын енгізуді талап етеді.

Бұл мақалада мектеп директорларының ХХІ ғасырдың жаңа талаптарына дайындығын қалыптастыру мәселесінің өзектілігі қарастырылады. Сонымен қатар мақалада мектепшілік бақылаудың түрлі формаларына, мектеп директорларының құзыреттеріліктері мен дағдыларына арналған педагогикалық зерттеу нәтижелері қарастырылған.

Түйін сөздер: басқару, критериялды бағалау, мониторинг, қалыптастырушы бағалау, жиынтық бағалау, мектепшілік бақылау, орта білім мазмұнын жаңарту.

A.E. Berikhanova¹, A.B. Bipajanova², B.Sayfwllaqizi³

¹*Kazakh National pedagogical university named after Abay,
Almaty, Kazakhstan*

²³*Almaty branch of AEO "Nazarbayev Intellectual Schools",
Almaty city Kazakhstan*

**ORGANIZATION OF INTERNAL SCHOOL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF
UPDATING THE CONTENT OF SECONDARY EDUCATION**

Abstract

The implementation in the Republic of Kazakhstan of the updated content of secondary education has revealed several problems associated with improving the managerial functions of school leaders. An updated education system requires a new management paradigm, new management methods and the introduction of modern management theory.

This article discusses the relevance of the problem of the formation of readiness of school principals to the new requirements of the 21st century. The article also presents the results of a pedagogical study devoted to various types of intra-school control, competencies and skills of school principals.

Keywords: management, criteria-based assessment, monitoring, formative assessment, summative assessment, intra-school control, updating the content of secondary education.

¹ *Казахский национальный педагогический университет имени Абая,
г. Алматы, Казахстан*

^{2,3} *Алматинский филиал АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы»
г. Алматы, Казахстан*

ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРИШКОЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ОБНОВЛЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация

Реализация в Республике Казахстан обновленного содержания среднего образования выявило ряд проблем, связанных с совершенствованием управленческих функций руководителей школ. Для обновленной системы образования необходима новая парадигма управления, новые методы управления и внедрение современной теории менеджмента.

В данной статье рассматривается актуальность проблемы формирования готовности директоров школ к новым требованиям XXI века. Также в статье представлены результаты педагогического исследования, посвященного различным видам внутришкольного контроля, компетенциям и навыкам директоров школ.

Ключевые слова: менеджмент, критериальное оценивание, мониторинг, формативное оценивание, суммативное оценивание, внутришкольный контроль, обновление содержания среднего образования.

Кіріспе. Әлемдік білім беру трендтерінің қатарындағы өзекті мәселелердің бірі білім берудегі менеджмент болып табылады. Кез келген инновациялық үрдістерді жүзеге асыру үшін әр ұйымның немесе мекеменің басқарушылық қызметіне зор жауапкершілік артылады. Қазақстан Республикасында жалпы орта білім беретін мектептерде білім берудің жаңартылған мазмұнына көшу жүзеге асырыла бастағаны мәлім. Жаңартылған орта білім беру мазмұны бойынша оқыту мен оқудың нәтижесі мектепшілік бақылаудың ұйымдастырылуына тікелей байланысты. Бұдан еліміз мектептеріндегі мектепшілік бақылаудың қолданыстағы механизмі оқыту мен оқудың жаңартылған білім беру мазмұнына сәйкес жүзеге асырылуын қамтамасыз етуде жаңа мәселелер туындауда.

Сондықтан мектеп басшылары қолданыстағы мектепшілік бақылауды тиімді ұйымдастыру үшін оның мақсатын нақтылауды, нақтыланған мақсатқа сәйкес күтілетін нәтижеге бағдарланған тиімді жоспарлауды білулері шарт. Мектеп басшыларының тек нәтижені ғана емес, одан да маңызды болып табылатын үдерісті бақылауды жаңартылған білім беру бағдарламасын сапалы жүзеге асырудың құралы болып табылады. Бұл үрдіс басшыларды мектепшілік бағалаудың конструктивті әдістерін қолдануға тарта отырып өздерінің және мектеп мұғалімдерінің көшбасшылығын дамытуды, соның көмегімен сыныптағы оқытуды жақсартуға бағытталған. Сонда ғана іс-әрекетке дейін, іс-әрекет барысындағы, іс-әрекеттен кейінгі рефлексиялауды дағдыға айналдыруға болады.

Зерттеу әдіснамасы. Педагогика саласында мектепті басқару үдерістеріне байланысты А.С. Суббото, Р.Х. Шакуров, Т.И. Шамова, М.М. Поташник және б. көптеген ғалымдардың есімдері белгілі. Дегенмен, білім беру саласы кең мағынада үлкен әлеуметтік жүйе ретінде жылдан жылға өзгерістерге ұшырауы заңды құбылыс. Мектеп басшылары жаңартылған білім беру бағдарламасы бойынша оқытуды модельдеу, тәжірибені қадағалау және бағалау шараларын жүргізуде жаңартудың әдіснамалық негіздерімен таныс болуы қажет. Білім беру мекемесін басқару саласындағы теориялық және әдіснамалық білімдер мектеп дамуының және табыстылығының мызғымас іргетасы бола алады.

В.Я Назмутдиновтың «Сапалы басқару – мәселелерді жүйелі түрде талдай отырып, болашақты бағдарлай алу, перспективаларды жүзеге асыру, даму стратегиясын жасау, нәтижелерді жобалау, әр нәрсенің салдарын көре білу» деген пікірі бойынша қазіргі мектеп басшыларының да мектепшілік бақылауды күшейту арқылы мәселелерді жүйелі талдауға үйренулері қажет. [1,6 б]

Мектепшілік бақылаудың өзінде бақыланатын ішкі жүйелер өте көп. Осы тұрғыда жаңарту үдерісін қадағалау мен одан кейінгі үдерістің ұйымдастыруына қатысты қарастыруға болады. Сонымен қатар, оқу-тәрбие үдерісіндегі қатынастардың өзгеруін басқарудың өзекті мәселері нысанаға алынады. Бірлескен қызмет оның қатысушыларының күштерін үйлестірусіз, демек, басшылық етусіз жүзеге асырылуы мүмкін емес. Басшылық ету бөлінген, бір әріптестен басқасына

және қайтадан алғашқы басшыға ауыспалы (шешілетін міндеттің сипатына байланысты) болса да, ол болуы тиіс. Бұл ретте басшының осы сәттегі мақсаты қызметті ұйымдастыру болып табылады.

Мектеп басшылары ұжымдағы оқу-тәрбие үдерісіне қатысушылардың қарым-қатынастары енгізіліп жатқан өзгерістерге қатысты әр түрлі сипатта болатындығын ескеріп, қарым-қатынастардың өзгерісін басқара алуы келіспеушілікті азайтады, тұрақтылықты нығайтып, болашақты болжауға мүмкіндік береді [2,116]. Оқыту мен оқуға қолайлы орта құруға ықпал етеді. Осыған байланысты, Ю.З. Гильбух ынтымақтастықты «ынтымақсыздықтан» ерекшелендіретін негізгі белгілерін бөліп көрсетеді [3,196]. Оның жасаған моделінде бірлескен қызмет «сипаттары» мен басшының, басқарылатын адамның бірлескен қызметінің түрлері берілген. Бұл кестедегі ақпараттар мектеп басшысының оқу-тәрбие үдерісінде орын алып жатқан қатынастарды орнатып, оларды қадағалап, бағалап, бағамдап, тиісті шешім шығаруды басқара алуына көмектеседі.

Осы орайда педагогикалық шеберлік орталығында жүргізілетін Қазақстан Республикасы жалпы білім беру ұйымдары басшыларының біліктілігін арттыру бағдарламасында мектеп басшыларының басқару мен бақылауды заманауи мектептегі оқыту мен оқуға қойылып отырған талап негізінде ұйымдастыруы қарастырылады. Оны мектеп басшыларының біліп, түсінуіне, қолдана алуына және рефлексивті практик ретінде оны жақсартуына ықпал ету үшін тренерлер тарапынан қолдау көрсету мақсаты айқындалған. Сондықтан мектеп басшыларына қолдау көрсетудің қажетті саласын айқындап, басқару, бақылау, мониторингілеу жүйелерінің деңгейін анықтау қажеттілігі туындады. Осы мақсатта Педагогикалық шеберлік орталығының Алматы қаласындағы филиалы тарапынан 2018 жылдың 1 наурызынан бастап Алматы облысы мен Алматы қаласының 10 мектебінде «*Мектепшілік бақылауды жетілдіру арқылы оқыту мен оқуды жақсартуға бола ма?*» деген тақырыпта зерттеуді бастаған болатын. Зерттеудің өзектілігі, зерттеу жүргізу қадамдары, зерттеу жүргізу шарттары филиал тренерлері және нысаналы мектеп басшылары отырысында талқыланды. Қазақстандағы орта білім беру жүйесіне өзгерістердің енгізілуі мектеп басшыларына белгілі бір әрекеттің қажеттілігін анықтау, мақсат қою, іс-әрекетті жоспарлау, іс-әрекетті ұйымдастыру, оны бақылау және бағамдауға да өзгерістерді қажет етеді.

Сол себепті орта білім беру мазмұнын жаңарту жағдайында мектепшілік бақылауды ұйымдастыруды жоспарлаудың басты кезеңдері мен күтілетін нәтижелерді анықтау өзекті болып отыр. Бақылаудың демократиялық, мақсатқа жетуге бағытталған, объективтілік, субъективтілік, жариялылық және ашықтық, бақылаушының құзырлылығы, жүйелілік қағидаларын ұстана отырып жаңартылған білім беру мазмұны жағдайында сақтауды қалай жүзеге асыруға болады? Нені бақылауға алу қажет? Осы сұрақтарға алынатын жауаптар орта білім беру мазмұнын жаңартудың сапалы жүзеге асып жатқандығын дәлелдей алуы қажет. Сонымен қатар мектептердегі сабақты талдау критерийлеріне де өзгеріс енгізуді талап етеді. Сондықтан да «*Мектепшілік бақылауды жетілдіру арқылы оқыту мен оқуды жақсартуға бола ма?*» деген зерттеу мектеп басшылары үшін мектепті басқарудың құралын қалай пайдалану керектігі туралы білім қалыптастырады.

Зерттеу нәтижелері. Зерттеу барысында мектептің өзгеруін қамтамасыз етуде бүкіл мектеп ұжымының, ата-аналардың, оқушылардың бір мақсатқа жұмылдырылуы баста назарда болды. Жағымды өзгерістерді зерттеу негізінде орта білім беру мазмұнын жаңарту жағдайында мектепшілік бақылауды ұйымдастырудағы өзгерістер қажеттілігі айқындалды. Зерттеу нәтижесінде әдістемелік ұсыныстар легі айқындала түсті. Ол ұсыныстар «Неліктен?», «Қалай?», «Не?»-деген сұрақтарға жауап беру негізінде құрылымдалды. Зерттеу жұмысының негізгі мақсаты - қолданыстағы мектепшілік бақылаудағы сан жылдар бойы қалыптасқан ұйымдастарудың тиімді тұсын жоғалтпай жаңартылған білім беру мазмұнына сай жаңаша ұйымдастыруды ықпалдастыруға көмектесу. Осы ұсыныстардың тиімділігін бір мектептің базасында сынап көргеннен кейінгі ұсыныстар бойынша әдістемелік нұсқаулық жасалды.

Зерттеу барысында әзірленген әдістемелік нұсқаулықтың бір ерекшелігі, пайдаланған кезде ресурстармен таныса отырып, алдымен әр басшының өзінің рефлексиялауының маңызды екендігін, қолданыстағы мектепшілік бақылауға қандай жаңартулар енгізу туралы ойларын саралау ұсынылды. Әр түбегейлі өзгеріс рефлексиядан басталатыны анық, себебі болып жатқан нақты жағдайды ой елегінен өткізбейінше, саралап талдамайынша жаңашылдық енгізу оңай емес. Сондықтан А.А. Бизяеваның ойынша динамикалық даму үстіндегі қоғамның құндылықтарына бағдарлану, өзгермелі кәсіби іс-әрекет жағдайында жаңа тәжірибелерді енгізуге ашық болу әр ұстаз үшін маңызды қажеттілік болуы тиіс [4, 61 б]

Жаңартылған оқу бағдарламасын жүзеге асыру үдерісінде мұғалімдерге қолдау көрсету үшін басшылар мұғалімдерге қойылып отырған талаптарды түсініп, педагогикалық тәсілдер мен негізгі тақырыптарды жүзеге асыру жолдарын білуі маңызды. Мұғалімдерге өзгеріс енгізу кезінде қолдау көрсетуді неліктен, қалай, нені екендігін дұрыс анықтау, жоспарлау, ұйымдастыру мектеп басшысына аса қажет дағдылар. Мұғалімдерге қолдау көрсету білім мазмұнына енгізілген өзгерістерді түсіну, оқушының өз бетінше білім алуына ықпал ету үшін оқу мақсаттарына сәйкес тапсырмаларды әзірлеу, оларды сараптау, оқытудағы тиімді тәсілдерді таңдау үдерістерінде қажет болады.

Сонымен қатар екі түрлі бақылау нәтижелерін пайдаланып мұғалімдерге ұсыныс беруі және қолдау көрсетуі, алға ілгерілеуді жеделдету мүмкіндіктерін анықтап, әрі қарай жетілдіру талап етілетін жағдайларды анықтауы тиіс. Осылайша мектепте критериалды бағалауды іске асыруға мектеп басшыларының қолдау көрсетуі басқарудағы өзгерістер қажеттігінің бірі болып табылады. Мектеп басшысы бағалау үдерісінің табысты болуын қамтамасыз ету мақсатында мектеп басшысы орынбасарлары мен әдістемелік бірлестік жетекшілеріне, жекелеген мұғалімдерге қолдау көрсетуге қабілетті болуы тиіс.

Зерттеу нәтижелерін талдау. Зерттеу нәтижесінде айқындалған ұсыныстарда басшы бойында қалыптасуы тиіс қабілеттер, басқару үрдісіндегі негізгі құндылықтар кешені нақты көрсетілген. Көптеген шетелдік және отандық әдебиеттерге шолу жасала отырып, білім беру саласындағы соңғы жылдардағы зерттеулерде мектепті дамыту үшін заманауи басқарудағы негізгі құзыреттіліктер айқындалған. Бұл құзыреттіліктер мектеп басшысының жеке дамуына, мектепті дамытуға, әлеуметтік және кәсіби әріптестікке қатысты топтастырылған. Әрбір мектеп басшысы жаңартылған білім беру мазмұны жағдайына талдау жасай отырып, өзінің басқаруын осы белгіленген құзыреттіліктерге сәйкес келуін қадағалағандары абзал.

Себебі, бұл құзыреттіліктерге ие болу білім мазмұнын жаңартуды тиісті деңгейде жүзеге асыруға кепілдік беретін шарттардың бірі болып саналады, сонымен қатар үлгі болу арқылы басқаруды жүзеге асырады. Құзыреттіліктердің қажеттігін түсіну басқарудағы өзгерістердің не үшін қажет екендігін айқындауға ықпал етеді. Құзыреттіліктер ауқымы өте кең, сол себепті мектепті басқару құзыреттіліктерін қалыптастыру мен дамытуды қарастыру көзделді.

Мектепті дамытуды басқару құзыреттілігі тізбесін төмендегілер құрайды:

- үздіксіз кәсіби даму мәдениетін құру дағдылары;
- қызметкерлерді басқару және оқушылардың оқу нәтижелерін арттыру үшін мұғалімдердің кәсіби дамуына қолдау көрсету дағдылары;
- мектепте бөлінген көшбасшылықты іске асыру және басқару, мұғалімдердің көшбасшылық қабілеттерін дамыту дағдылары;
- ұйымдастырушылық басқару дағдылары (жұмыс уақытын жоспарлау, адами ресурстарды басқару, ұйымды дамыту);
- кәсіби-тұлғалық ахуалға ықпал ететін жағымды жұмыс ортасын қалыптастыру дағдылары.

Аталған құзыреттіліктер мектеп басшысында қандай деңгейде және оларды қалай қалыптастыруға болады? Басқару үдерісінде мектеп басшыларын ойландыратын сұрақ осы болуы керек, өйткені аталған дағдылар бізде бұрыннан бар деп ойлауымыз мүмкін. Дегенмен, бұл дағдыларда не нәрсе жаңаша болып отыр?

Бұл жаңашылдық «рефлексиялық басқару», «коучингтік тәсілмен басқару», «бөлінген көшбасшылықты пайдалана отырып басқару» ұғымдарымен тығыз байланысты.

Рефлексиялық басқаруда мұғалімдермен кәсіби сұхбаттасу барысында мектеп басшысы да өз басқаруы туралы рефлексия жасайды. Мұғалімдермен болған кәсіби әңгіме барысындағы кері байланыс мектеп басшысын рефлексиялық басқаруға итермелейді.

1. Коучингтік басқару арқылы басқарудың тиімділігі артады. Мұғалімдер мәселені бірлесіп шеше отырып өздерінен ненің талап етілетіндігін, талапты қалай орындайтындықтарын нақтылайды. Соның нәтижесінде сындарлы кері байланыс жолға қойылады.

2. Бөлінген көшбасшылықты пайдалана отырып басқару барысында мұғалімдер мектепті дамытуға бағытталған қызметке неғұрлым белсене араласатын болады, бұл командалық жұмысты жетілдіруге жақсы ықпал етеді.

Зерттеу нәтижесінде ұсынылған құралдарды бір нұсқаулыққа жинау арқылы мектеп басшыларына мектептерде жаңартылған білім мазмұны жағдайында мектепшілік бақылауды жаңаша ұйымдастырудың қажеттігі және оның оқыту мен оқуға ықпалы туралы көптеген дәйектемелер

келтірілген. Мектепшілік бақылауды жаңаша ұйымдастыру мектеп басшыларын жаңартылған білім беру мазмұны жағдайында еніп отырған өзгерістерді тиімді басқаруға әсер етеді.

Нәтижесінде тиімді басқару дамудың негізгі факторларының бірі екені негізделді. Тиімділік - бұл үдерістер мен басқару сипатындағы әсерлердің, ең алдымен, жоспарланған мақсаттарға жету дәрежесін көрсететін сипаттама. Сондай-ақ, Р.У.Гриффин пікірі бойынша тиімділік – дұрыс шешім қабылдау және оны табысты жүзеге асыру Осылайша, қойылған мақсаттарға жету үшін ішінара немесе толық табысқа жетелейтін қызмет тиімді болып саналады. Басқару үдерісі тұрақты кері байланысқа мұқтаж, оның көмегімен жүргізілген іс-әрекеттерді сандық және сапалық бағалау қамтамасыз етіледі, яғни көпфункционалды ұжымның қызметі нәтижелерін бақылау және есепке алу жүргізіледі. Тиімді басқаруды **қажеттіліктерді анықтау** → **мақсат қою** → **жоспарлау** → **іс-әрекет** → **бақылау** → **бағамдау** → тиімділік бойынша шешім шығарудан тұратын тізбекті үдеріс ретінде қарастыруға да болады.

Сәйкесінше тиімді басқарудың құралын таңдауға да ұсыныстар енгізілді. Тиімді басқару құралдары ретінде жоғарыда көрсетілген тізбекті үдерістерді қамтамасыз ететін компоненттерді алуға болады.

Қорытынды. Мониторинг басқару теориясында басқару цикліндегі маңызды, салыстырмалы дербес буындардың бірі ретінде қарастырылады. Бақылау мен мониторингтің мәнін ажырату маңызды: бақылаудың мәні – *нәтижені бағалау*, мониторингтің мәні – *үдерісті бағалау*.

Мектеп басшылары нәтижені салдар деп, үдерісті себеп деп түсінген жағдайда мектепшілік бақылауды нәтижелі басқару функциясы ретінде қолдана алады. Ю.А. Конаржевскийдің айтуынша, мектепшілік бақылау талдау және мақсат қою қызметтеріне тікелей байланысты маңызды басқарушылық қызметтердің бірі болып табылады, бақылау мәліметтері талдаусыз жоққа шығарылады, және *мақсат болмағанда ештеңені бақылаудың қажеті жоқ*. Олай болса тиімді басқару үшін мектеп басшылары мектепшілік бақылауды ұйымдастыра алуы қажет. Сонда мониторинг мектепшілік бақылау құралы ретінде білім беру жүйесі параметрлерін үздіксіз қадағалауды қамтамасыз етеді. Бұл өз кезегінде бақылаудың мақсатын айқындауға, алынған деректер бойынша шешім қабылдауға, тәжірибені жақсарту бойынша өзгерістер енгізуге алып келеді. Жоғары бөлімде көрсетілген жаңаша басқару жаңартылған білім беру мазмұны критерийлеріне сәйкес бақылауды ұйымдастыруға ықпал етеді.

Пайдаланылған әдебиеттер тізімі:

1. Назмутдинов В.Я., Яруллин И.Ф. *Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности*. – Казань: ТРИ «Школа», 2013. – 360 с.
2. *Басшыларға арналған нұсқаулық*. – Астана: «Назарбаев Зияткерлік мектептері» ДББҰ Педагогикалық шеберлік орталығы, 2017.
3. Гильбух Ю.З. *Психодиагностика в школе*. М., «Педагогика и психология», 1989, №4.
4. Бизяева А.А. *Психология думающего учителя: Педагогическая рефлексия*. Псков: ПГПИ им. С. М. Кирова, 2004. - 216 стр.