

**ПЕДАГОГИКА ҒЫЛЫМЫНЫҢ ТАРИХЫ ЖӘНЕ ЗАМАНАУИ
БІЛІМ БЕРУ МЕН ҰЛТТЫҚ ТӘРБИЕНІҢ ӘДІСНАМАЛЫҚ МӘСЕЛЕЛЕРІ
ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННАЯ МЕТОДОЛОГИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ НАУКИ,
ОБРАЗОВАНИЯ И НАЦИОНАЛЬНОГО ВОСПИТАНИЯ**

МРНТИ 14.35.07

<https://doi.org/10.51889/2959-5762.2025.86.2.001>

А.Сағынтаева^{1*} 

¹Назарбаев Университеті, Астана қ., Қазақстан

**ПӘРМЕНДІ РЕКТОРҒА ТӘН ҚАСИЕТТЕР:
ЖОҒАРЫ БІЛІМ БЕРУ ЖҮЙЕСІН БАСҚАРУ ТӘЖІРИБЕСІНЕН**

Аңдатпа

Қазіргі кезде университеттердің басқару құрылымдары мен ректорлардың көшбасшылық қасиеттерін зерттеу аса өзекті мәселе. Ректорлардың көшбасшылық стильдері мен әдістері университеттің дамуына, білім беру сапасына және студенттердің академиялық жетістіктеріне тікелей ықпал ететіні белгілі. Осыған байланысты мақалада пәрменді ректорға тән қасиеттер анықталып, олар жан-жақты талданады. Сондай-ақ мақалада 2018 жылы Қазақстанның жоғары оқу орындарына берілген институциялық автономияның салдары зерттеледі. Қазақстан Үкіметі қабылдаған заң негізінде университеттер өз стратегияларын әзірлеуге және жергілікті жағдайларға сәйкес өзгерістер енгізуге мүмкіндік алды. Бұл өзгерістер университет басшыларының өз кампустарында ауқымды реформаларды іске асыруына жағдай туғызды. Осы орайда Қазақстандағы жоғары білім беру жүйесіндегі көшбасшылық пен өзгерістерді басқарудың өзара байланысын анықтау зерттеудің негізгі мақсаты болды. Зерттеудің негізгі бағыты – университет басшыларының институциялық өзгерістерді қалай және не себепті жүзеге асыратынын түсіну және Қазақстандағы мемлекеттік университеттердің ректорларының көшбасшылық стильдерін анықтау. Зерттеу нәтижелері университеттерді басқару құрылымдарын жетілдіруге және ректорлардың кәсіби дамуына жол ашады. Зерттеу әдістемесі ретінде сапалық зерттеудің сұхбат әдісі қолданылды. Директорлар кеңесінің алты мүшесінен сұхбат алынып, олардың пікірі талданды. Бирнбаумның (1992) Президенттік көшбасшылық тұжырымдамасы негізінде көшбасшылықтың инструмен-талдық және интерпретативті түрлері талқыланды.

Түйін сөздер: көшбасшылық, университет басшылығы, директорлар кеңесі, университетті басқару, тәжірибе.

Сағынтаева А.^{1*} 


¹Назарбаев Университет, г.Астана, Казахстан

**КАЧЕСТВА, ПРИСУЩИЕ ЭФФЕКТИВНОМУ РЕКТОРУ:
УРОКИ ИЗ ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Аннотация

В настоящее время исследование управленческих структур университетов и лидерских качеств ректоров является актуальной задачей. Известно, что лидерские стили и методы ректоров непосредственно влияют на развитие университета, качество образования и академические достижения студентов. В связи с этим в статье выявляются и всесторонне анализируются качества, присущие эффективному ректору. Также в статье рассматриваются последствия институциональной автономии, предоставленной высшим учебным заведениям Казахстана в 2018 году. На основании принятого закона правительство Казахстана предоставило университетам возможность разрабатывать свои стратегии и вносить изменения в соответствии с местными условиями. Эти изменения создали условия для реализации масштабных реформ руководителями университетов на своих кампусах. В связи с этим основной целью исследования стало выявление взаимосвязи между лидерством и управлением изменениями в системе высшего образования Казахстана.

Ключевые слова: лидерство, руководство университетом, совет директоров, управление университетом, опыт.

Sagintayeva A. ^{1*} 

¹Nazarbayev University, Astana, Kazakhstan

THE QUALITIES INHERENT IN AN EFFECTIVE RECTOR: INSIGHTS FROM MANAGING THE HIGHER EDUCATION SYSTEM

Abstract

The study of university governance structures and the leadership qualities of rectors is a critical scientific endeavor. It is well-established that the leadership styles and methods of rectors directly influence university development, education quality, and student academic achievements. Accordingly, this article identifies and comprehensively analyzes the attributes of an effective rector. Additionally, it examines the effects of the institutional autonomy granted to higher education institutions in Kazakhstan in 2018. This legislative change enabled the government of Kazakhstan to allow universities to develop their own strategies and implement changes tailored to local conditions. These changes facilitated large-scale reforms by university leaders on their campuses. Therefore, the primary objective of this study is to explore the relationship between leadership and change management in the higher education system of Kazakhstan.

Keywords: rectorial leadership, university leadership, Board of Directors, university management, experience.

Кіріспе. Ондаған жыл бойы қатаң бақылауда болған, орталықтандырылған Жоғары оқу орындарына (ЖОО) Үкімет 2018 жылы жоғары білімді басқарудың әртүрлі аспектісі тұрғысынан институциялық автономия құқығын берді (Hartley et al., 2016).

Жақында қабылданған институциялық өзін-өзі басқару туралы Заң мемлекеттік университеттерге стратегиялар әзірлеуге және жергілікті институциялық контекстерге сәйкес өзгеріс жасауына еркіндік беріп, мүмкіндіктерін кеңейтті. Айта кетер жайт, жергілікті ЖОО-ға автономия берілгендіктен, университет басшыларының еркін әрекет етіп, өз кампустарында жоспар жасауына және ауқымды өзгерістер енгізуіне жол ашып берді.

Қазақстан жоғары білім беру жүйесіндегі көшбасшылық пен өзгерістерді басқарудың өзара қарым-қатынасын зерделеуде келешекті бағдарлау контексті тұрғысынан маңызды орын болып саналады. Университеттер автономиясының саяси риторикасы қазақстандық университеттер мен олардың басшыларын икемді болуға және институциялық даму жөніндегі өз ойларын іске асыруға талаптандыратыны анық, алайда бұл ретте университеттер мен ондағы жетекшілердің қалай және неліктен институциялық өзгерістер жасайтыны жайында көбірек эмпирикалық зерттеулер қажет. Осымен байланысты Эккел және т.б. ғалымдар (1999) институциялық өзгерістердің әдетте қамту аймағының кеңдігімен және тереңдігімен ерекшеленетінін, университет басшыларының «өзгерістердің қаншалық кең және тиімді болу керегі жөнінде ойланатын басты тұлғалар» болып саналатынын атап өтеді (Eckel et al., 1999: 16-17). Ұйым өзгерісі әдетте түп негізден басталып, кең қарастырылады (Kezar & Eckel, 2002).

Негізгі ережелер. Жоғары білім беру саласында академиялық мәселелерді шешуде пәрменді ректорлық жетекшілік (көшбасшылық) аса маңызды рөл атқарады. Бұл мақалада тиімді басшылық етуге қажет негізгі қасиеттер мен дағдылар қарастырылады. Аталған жайттарды жете түсіну университеттердің жаңа ректорларына өз іс-әрекеттерін Директорлар кеңесінің мүшелері мен мүдделі тараптардың шешіміне сәйкестендіруге, мекеменің табысқа жетіп, тұрақтылығын қамтамасыз етуге септеседі. Зерттеу барысында «Университеттердің Директорлар кеңесінің мүшелері Қазақстандағы жоғары білім беру контексті тұрғысынан «пәрменді ректорлық жетекшілік (көшбасшылық)» ұғымын қалай дәйектейді?» деген сұраққа жауап ізделінді. Таяуда ғана қолға алынған жоғары білім саласындағы институциялық өзін-өзі басқаруға байланысты реформаларды ескерсек, ректорлардың тиімді көшбасшылығы мәселелері алдыңғы қатарға шығып, маңызы арта түседі.

Материалдар мен әдістер. Бирнбаум (1992) атап көрсеткен екі форманың ішінде президенттің үш түрлі жолын сипаттайды: (1) үлгілі, (2) модальды және (3) сәтсіз. Үлгілі Президенттер инструменталдық және интерпретативті көшбасшылықты өзара тиімді теңестіріп отырады. Мұндай тұлғалар «өз университеттерінің қалай басқарылып отырғанына ғана әсер

етіп қоймай, ұйымның басқа қатысушыларының да көзқарастары мен шындық жөніндегі танымдарын анықтап білетін қабілетке» ие (Birnbauм, 1992: 158-159). Үлгілі Президенттер міндеттер мен қарым-қатынастарға қатар көңіл бөліп, көшбасшылық туралы көзқарасы жан-жақты, толық болып келеді.

Модальды Президенттер тапсырмалар мен адамдарға бірдей көңіл бөлгенмен, бірте-бірте адам аспектісін ұмытып, тапсырмаларға баса назар аудара бастайды. Мұндай басшылар көп сөйлеуге бейім, бірақ аз тыңдайды. Олар ұйымдағы аудиторияларымен қарым-қатынас орнатуға аса құлықты емес, сондықтан шындықты қабылдауы басқа мекеме құрамдастарынан ерекшеленеді. Сәтсіз Президенттер – ұйым шешімдеріне де, символдық түсіндірмелерге де әсер ету мүмкіндігін жоғалтқандар (Birnbauм, 1992).

Бирнбаумның көшбасшылықтың түсіндірмелі тұжырымдамасы академиялық мекеменің ерекше ұйым мәдениетіндегі көшбасшылардың рөлдерін түсінуде аса маңызды. Бирнбаумның (Birnbauм, 1992) аналитикалық құрылымына сүйенсек, ұйымды зерттеудің (1) мазмұндық және (2) символдық екі деңгейі бар. Мазмұндық деңгей ұйым шешімдердің бақыланатын және объектив нәтижелерге қалай жеткізетінін түсінуге бағытталған, ал символдық деңгей ұйым әрекеттерінің қалай қабылданатынын, түсіндірілетінін және заңдастырылатынын зерттейді. Президенттердің өз ұйымдарына екі деңгейде де әсер ету мүмкіндігі бар.

Академиялық көшбасшылық жөніндегі зерттеулерде университеттердің күрделі орталары мен академиялық көшбасшылық арасындағы байланыстар аталып өтіледі (Birnbauм, 1992). Көшбасшыларға қойылатын негізгі міндет – «өз мәдениетінің шекарасын тану және сол мәдениетке бейімделу» қабілеті (Schein, 2004: 2). Сондықтан оқу орнының ұйымы мәдениетін терең түсіну ректорлық (жетекшілік) көшбасшылық үшін өте маңызды.

Бирнбаум (Birnbauм, 1992) мәдениет тұжырымдамасына сүйеніп, сондай-ақ Шейнге сілтеме жасап (Schein, 2004: 2), былайша тұжырымдайды: Көшбасшылар мәдениетті басқармайды, керісінше, мәдениеттер көшбасшыларды басқаратын көрінеді. Сонда ректорлық көшбасшылық және оның академиялық мекемедегі өзгерістерді басқарудағы рөлі ректорлар ықпалды болуы үшін өз бағдары мен стратегияларын насихаттамай, бәсекелеспей, керісінше, институт мәдениетімен сәйкестендіруі керек дегенді білдіреді. Көшбасшылыққа қатысты осы мәдени көзқарас ректорлардың жергілікті контекст пен нақты институттық мәдениет туралы терең хабардар болуын қажет етеді. Осындай сәйкестендіру көшбасшылық стратегияларының тиімді және тұрақты болуын қамтамасыз етеді әрі академиялық институттардың күрделі және тұрақты орталарында сәтті басқару үшін өте маңызды саналады.

Президенттік көшбасшылық тұжырымдамасы.

Бұл зерттеуде Директорлар кеңесі (ДК) мүшелерінің пәрменді ректорлық жетекшілік (көшбасшылық) жөніндегі көзқарастарын зерделеу мақсатымен Бирнбаумның (Birnbauм, 1992) президенттік көшбасшылық тұжырымдамасы негізге алынады. Зерттеу Қазақстандағы мемлекеттік университеттерге арналған. Дерек жинау үшін Директорлар кеңесінің алты мүшесінен сұхбат алынды. Сапалы сұхбат деректерін тақырыптық тұрғыдан талдағанда (Saldana, 2013; Braun et al., 2022), Директорлар кеңесі мүшелерінің пәрменді ректорлық жетекшілік жөніндегі көзқарастарын нақтылайтын бірнеше тақырып айқындалды. Бирнбаум (Birnbauм, 1992) көшбасшылықтың инструменталдық және интерпретатив деген екі түрін атап көрсетеді. Инструменталдық көшбасшылық институттың қызметіне қажет техникалық құзыреттілік пен үйлестіруге негізделеді. Ал интерпретативті көшбасшылық көшбасшының мінез-құлқын жаңа идеялар жөнінде келісімге келуге және қарым-қатынастарды қайта құруда шешуші рөл атқаратын институциялық сенімдер және құндылықтармен байланыстырады. Бирнбаум президенттіктің (бұл жерде ректорлық ұғымында) үш жолын бөліп көрсетеді: (1) үлгілі (көшбасшылықтың екі түрін де бірдей алып жүретін), (2) модальды (адам алдындағы міндеттерді бірінші кезекте қоятын) және (3) сәтсіз (шешімдер шығаруда және пайымдауда ықпалынан айырылған). Президенттік көшбасшылықтың екі түрі: инструменталдық (құралдық) және интерпретатив (пайымдау) көшбасшылық.

Бирнбаум тұжырымына (Birnbaum, 1992) сүйенсек, көшбасшылық – жауапты адамдарды есепке ала отырып, мағынасы жете түсініліп талқыланатын интерактив үрдіс. Бирнбаум президенттік көшбасшылықтың инструменталдық және интерпретативті деген екі түрін атап көрсетеді.

Инструменталдық көшбасшылық Президенттің пайымын, іс-әрекеттерді үйлестіру және ұйымның имиджін көпшілікке жеткізу дағдыларын, яғни техникалық құзыреттілігі деген ұғымды түспалдайды. Көшбасшылықтың бұл түрі институттың тиімділігі үшін маңызды болып саналады және көшбасшылардың функционалдықты сақтауына мүмкіндік береді. Көшбасшылар университеттердің күрделі ұйымдық құрылымын ескеріп, көп ретте инструменталдық көшбасшылық тетіктерін басқа негізгі мүдделі тараптармен бөлісіп отырады. Инструменталдық көшбасшылық әкімшілік билікті заңдастырып, Президенттерге сайлаушылардың қолдауынсыз-ақ тиімді болуға мүмкіндік береді (Birnbaum, 1992).

Интерпретативті көшбасшылығы, керісінше, Президенттің сөзі мен іс-әрекеттері арқылы оймен басқару деген ұғымды білдіріп, «көшбасшының мінез-құлқы, институциялық сенімі мен трансценденттік құндылықтар арасындағы байланыстарды» нақтылайтын көшбасшылықтың моральдық өлшемін білдіреді (Birnbaum, 1992: 154). Интерпретатив пәрменді көшбасшылық Президенттерге институттар қызметі туралы түсініктерді өзгертуге және ұйымның қоршаған ортамен қарым-қатынасын қайта құруға мүмкіндік береді. Көшбасшылықтың бұл түрі Президенттер бұрыннан бар құндылықтар мен рәміздерге ие жаңа идеяларға келісім берер кезде маңызды рөл атқарады. Дегенмен ұйымның құрамдас бөліктер жөніндегі көзқарасын өзгерту оңай емес.

Бір жағынан, ұйымдардағы жеке тұлғалардың орта дәрежедегі көшбасшылар арқылы басшылыққа ұмтылуы заңды. Екінші жағынан, кәсіпқойлардың әдетте жеке көзқарасы, шындық жөнінде өзіндік түсінігі болады. Мысалы, Президент профессор-оқытушылар құрамының көзқарастарын түсініп жатса және олар басшының өз мүдделерін қорғайтынына сенімді болса, көшбасшыларының артынан еру ықтималдығы артады (Birnbaum, 1992).

Сонымен қатар интерпретативті көшбасшылық, инструменталдық көшбасшылыққа қарағанда, ұйым құрамдарының қолдауын қажет етеді. Президенттің интерпретативті көшбасшылық арқылы тиімді басқару қабілеті ұйымның университет тарихы, ұйым мәдениеті және жеке қасиеттер жөнінде, уақыт пен сәттілік жағдаятынан хабардар болуымен байланысты (Birnbaum, 1992). Көшбасшылықтың бұл екі формасы концептілік тұрғыдан түрде бір-бірінен ерекшеленсе де, өзара тығыз байланысты. Сондай-ақ инструменталдық іс-әрекеттер көбіне символдық мәнге ие болып келер болса, пайымдау әрекеттері таным мен мінез-құлыққа байланысты. *Президенттіктің үш түрлі жолы: үлгілі, модальды және сәтсіз.* Бирнбаум (Birnbaum, 1992) атап көрсеткен екі форманың ішінде президенттіктің үш түрлі жолын сипаттайды: (1) үлгілі, (2) модальды және (3) сәтсіз. Үлгілі Президенттер инструменталдық және интерпретативті көшбасшылықты өзара тиімді теңестіріп отырады. Мұндай тұлғалар «өз университеттерінің қалай басқарылып отырғанына ғана әсер етіп қоймай, ұйымның басқа қатысушыларының да көзқарастары мен шындық жөніндегі танымдарын анықтап білетін қабілетке» ие (Birnbaum, 1992: 158-159). Үлгілі Президенттер міндеттер мен қарым-қатынастарға қатар көңіл бөліп, көшбасшылық туралы көзқарасы жан-жақты, толық болып келеді.

Модальды Президенттер тапсырмалар мен адамдарға бірдей көңіл бөлгенмен, бірте-бірте адам аспектісін ұмытып, тапсырмаларға баса назар аудара бастайды. Мұндай басшылар көп сөйлеуге бейім, бірақ аз тыңдайды. Олар ұйымдағы аудиторияларымен қарым-қатынас орнатуға аса құлықты емес, сондықтан шындықты қабылдауы басқа мекеме құрамдастарынан ерекшеленеді. Сәтсіз Президенттер – ұйым шешімдеріне де, символдық түсіндірмелерге де әсер ету мүмкіндігін жоғалтқандар (Birnbaum, 1992).

Бирнбаумның көшбасшылықтың түсіндірмелі тұжырымдамасы академиялық мекеменің ерекше ұйым мәдениетіндегі көшбасшылардың рөлдерін түсінуде аса маңызды. Бирнбаумның (Birnbaum, 1992) аналитикалық құрылымына сүйенсек, ұйымды зерттеудің (1) мазмұн-

дық және (2) символдық екі деңгейі бар. Мазмұндық деңгей ұйым шешімдердің бақыланатын және объектив нәтижелерге қалай жеткізетінін түсінуге бағытталған, ал символдық деңгей ұйым әрекеттерінің қалай қабылданатынын, түсіндірілетінін және заңдастырылатынын зерттейді. Президенттердің өз ұйымдарына екі деңгейде де әсер ету мүмкіндігі бар.

Академиялық көшбасшылық жөніндегі зерттеулерде университеттердің күрделі орталары мен академиялық көшбасшылық арасындағы байланыстар аталып өтіледі (Birnbauм, 1992). Көшбасшыларға қойылатын негізгі міндет – «өз мәдениетінің шекарасын тану және сол мәдениетке бейімделу» қабілеті (Schein, 2004, 2-бет). Сондықтан оқу орнының ұйымы мәдениетін терең түсіну ректорлық (жетекшілік) көшбасшылық үшін өте маңызды.

Бирнбаум (Birnbauм, 1992) мәдениет тұжырымдамасына сүйеніп, сондай-ақ Шейнге сілтеме жасап (Schein, 2004), былайша тұжырымдайды: Көшбасшылар мәдениетті басқармайды, керісінше, мәдениеттер көшбасшыларды басқаратын көрінеді. Сонда ректорлық көшбасшылық және оның академиялық мекемедегі өзгерістерді басқарудағы рөлі ректорлар ықпалды болуы үшін өз бағдары мен стратегияларын насихаттамай, бәсекелеспей, керісінше, институт мәдениетімен сәйкестендіруі керек дегенді білдіреді. Көшбасшылыққа қатысты осы мәдени көзқарас ректорлардың жергілікті контекст пен нақты институттық мәдениет туралы терең хабардар болуын қажет етеді. Осындай сәйкестендіру көшбасшылық стратегияларының тиімді және тұрақты болуын қамтамасыз етеді әрі академиялық институттардың күрделі және тұрақты орталарында сәтті басқару үшін өте маңызды саналады.

Нәтижелер мен талқылау. *Көшбасшылық атрибуттары және университетті басқару жөніндегі көзқарастар.* «Пәрменді ректорлық көшбасшылық (жетекшілік)» тұжырымдамасын қарастыруда ДК мүшелері университет ректорларының техникалық құзыреттілігімен қатар оқу орнының пайымдауын нақты айтып жеткізу білу қабілетінің де болуы қажеттігін атап өтті. ДК-нің бірнеше мүшесі инструменталдық көшбасшылыққа қатысты нақты құзыреттерді атап өтті, сонымен бірге ректордың университет қауымдастығын шабыттандыру және құрамдас қолдауды қамтамасыз ету қабілетіне баса назар аударды. Демек, сұхбат деректерін Бирнбаумның (Birnbauм, 1992) инструменталдық және интерпретативті көшбасшылықты ажырататын тұжырымдамалық негізіне (Birnbauм, 1992; Saldaña, 2013) сүйеніп жіктеуге болады. Бұл екіжақты талаптар Liu және әріптестерінің (2020) зерттеулерімен сәйкес келеді. Зерттеуде көрсетілгендей, сұхбаттар жаһандық университет президенттерінің әртүрлі көшбасшылық стильдеріне бейімделу қабілетін көрсетеді, бұл жаһандық университеттердегі күрделіліктің артуын білдіреді. Президенттер көптеген мүдделі тараптармен келіссөздер жүргізіп, әртүрлі мәселелерді шешуде белсенді әрекет етеді, ал ол белгісіз сыртқы факторларды басқарудың маңыздылығын дәлелдейді.

ДК мүшелерінің бірі ректордың басымдықтарды белгілеу, проблемаларды шешу және университеттің басқа округтеріне тапсырмалар бере білу қабілетін ерекше атап өтті. ДК мүшесінің айтуы бойынша: «Менің ойымша, бұл тапсырманың негізгі мақсаттарын нақты анықтау және проблемаларды шеше білу дегенді білдіреді» (ДК мүшесі №1). Сол сияқты ДК-нің басқа мүшесі ректордың «эмоциялық интеллект, сенімділік, шешімділік және өкілеттіктерді беру мүмкіндігі» болуының маңызын атап өтті (ДК мүшесі №2). Сонымен қатар осы қатысушы қызметтің негізгі көрсеткіштерінің рөліне тоқталды: «Кеңес қызметтің негізгі көрсеткіштерінің тізбесін жариялайды. Менің ойымша, бұл көрсеткіштерге қолжеткізу ректор жұмысының тиімділігін және олардың ұйымдағы басшылығын көрсетеді» (ДК мүшесі №3). Gearhart және оның әріптестері (2020) практикалық және стратегиялық дағдылардың маңыздылығын ерекше атап көрсетеді. Олардың айтуынша, қазіргі таңда жоғары оқу орнының басшысы әр сағат сайын және аптаның әр күнінде түрлі мүдделі тараптардың сұраныстарына жауап беруге мәжбүр. Жоғары білім саласында технологияның қарқынды дамуы бұл өзгерісті одан әрі тереңдетіп, университет президенті лауазымына тағайындалатын тұлғалардың құрамының әртараптануына себеп болды (62-бет).

Бұл тұрғыда тиімді инструменталдық көшбасшылық ректорға институттық сабақтастықты қамтамасыз етуге мүмкіндік беретін практикалық дағдылар мен біліммен сипатталады.

Бирнбаумның (Birnbaum, 1992) инструменталдық көшбасшылық туралы пікірлері мен ДК мүшелерінің бағалайтын құзыреттер мен қасиеттер арасынан тұжырымдамалық параллельдер келтіруге болады. *Қызметтегі тиімділік көрсеткіштері және инструменталдық көшбасшылыққа сенім білдіру*. Үш университеттің де ДК мүшелері ректордың стратегиялық жоспарлау құжаттарында белгіленген негізгі қызметтегі тиімді көрсеткіштерді орындау қабілетінің маңызын атап өтті. ДК мүшелерінің бірі: «Кеңес – қызметтің негізгі көрсеткіштерінің тізімін жариялайды. Бұл көрсеткіштерге қолжеткізу ректор жұмысының және оның ұйымдағы басшылығының тиімділігін көрсетеді деп ойлаймын» (ДК №3) деген тұжырым жасады.

ДК мүшелерінің индикаторларға баса назар аударуы университет ректорларының бюрократиялық құрылымды және сызықтық стратегияларды ұстануын күтуді білдіреді (Birnbaum, 1992). Есеп беру кезеңінде белгіленген мақсаттарға, қызметтің негізгі көрсеткіштеріне және мемлекеттік мандаттарға қолжеткізуде ректорларға «кампус тиімділігі туралы ұтымды мифтерге сәйкес болу үшін құрылымдық болу керек» деп сырттай қысым жасалуда (Birnbaum, 1992: 182). Бұл Gearhart және оның әріптестері (2020) ескерткендей, факультет президент лауазымының күрделілігін тереңірек түсінуге ұмтылуы керек. Сонымен қатар, олар президенттің күш-жігеріне шынайылықпен қарап, ынтымақтастық танытуы қажет. Бұл өз кезегінде президент қызметінің мәнін дұрыс ұғынудың маңыздылығын көрсетеді. Себебі дәл осы түсінік түрлі бастамалардың сәтті жүзеге асуына немесе жүзеге аспауына тікелей әсер етуі мүмкін (65-бет). Осы зерттеу барысында университет ректорларынан сұхбат алынған жоқ, дегенмен ректорлардың әртүрлі когнитивтік шеңберлерді қалай басқаратынын зерттеу пайдалы болар еді (Bolman & Deal, 2017). Себебі ДК мүшелері ректорларды күшті бюрократиялық көшбасшы болса екен деп күтсе де, ректорлар өз тиімділігін балама шеңберлер (алқалық, саяси, символдық) арқылы тануы мүмкін.

Директорлар кеңесінің мүшелері – ректорлармен тығыз байланыс жасайтын көп ішіндегі бір ғана құрылым және қоғам. Оқытушылар құрамы, студенттер, қоғам мүшелері, жұмыс берушілер және ұлттық мемлекеттік қызметкерлер ректордың назар аударуын талап ететін басқа да маңызды қатысушылар болып саналады. Бирнбаум (Birnbaum, 1992) «құрылым мен талдауға баса назар аударатын ректорларды профессор-оқытушы құрамы академиялық құндылықтарға сезімтал емес деп санауы мүмкін» деп атап көрсетеді (182-бет). Бұл пікірді ДК мүшелері де қолдайды. Олар инструменталдық құзыреттердің маңызын атап өтті. Мысалы, ректордың тиімді қарым-қатынас жасау және команда мүшелерін ортақ мақсаттарға жұмылдыру қабілетінің маңызы пәрменді ректорлық көшбасшылықта маңызды екені сұхбатта айтылды (ДК мүшесі №4). Liu және әріптестері (2020) де атап өтеді: «Президенттер әртүрлі көшбасшылық стильдер арасында оңтайлы тепе-теңдікті табу үшін ресми әкімшілік, тұлғааралық, басқарушылық және технологиялық тактикаларды пайдаланады. Тепе-теңдік пен үйлесімділік ұғымы жиі кездеседі».

ДК мүшелері ректорлар стратегиялық жоспардың мақсаттары мен көрсеткіштеріне қолжеткізуге ерекше көңіл бөліп отырса да, кездейсоқ жағдаяттар мен жағдайлар ректордың барлық көрсеткіш үдесінен шығу мүмкіндігіне кедергі келтіруі мүмкін екенін мойындады. ДК мүшесінің бірі: «Индикатив көрсеткіштер заманауи трендтерге сәйкес өзгеруі мүмкін, сондықтан да олар икемді. Біз әртүрлі факторды, соның ішінде COVID-19 пандемиясы секілді оқиғалардың әсері сияқты жағдайларды қарастырамыз. Біз барлық индикаторға қолжеткізу объектив және субъектив себептерге байланысты әрқашан мүмкін бола бермейтінін түсінеміз» (ДК мүшесі №5) деп атап өтті.

Осы орайда ректордың өз іс-әрекеттерінің маңызын университеттің басқа құрылымдарына жеткізіп, олардың қолдауына ие болуы аса маңызды. Бұл интерпретативті көшбасшылық аясында талқылауға негіз болып отыр. *Интерпретативті көшбасшылық және мазмұнды басқару*. ДК мүшелері техникалық құзыреттерден басқа, ректорлардың университеттің әртүрлі округтерімен тығыз қарым-қатынас жасай білуі, сонымен қатар өздерінің көшбасшылығын университет мәдениеті мен құндылықтарына сәйкестендіруге аса керек тұлғалық

мінез-құлық сипаттамалары мен дағдыларды игеруі қажеттігін атап өтті. Мысалы, ДК-нің бір мүшесі әкімшілік ұжымдағы сенімді қарым-қатынастың маңызын былайша түсіндірді: «Менеджменттің тиімділігі ұжым ішіндегі сенімнің болумен анықталады деп ойлаймын, өйткені біртұтас әрі функционал ұжымның болуы тікелей ректор жұмысының тиімділігінің белгісі» (ДК мүшесі №1).

ДК-нің тағы бір мүшесі коммуникатив дағдылардың маңызына тоқталып:

«Әкімшілік ұжым өзгерген сайын кеңседегі қарым-қатынас та өзгереді. Менің ойымша, ректордың пәрменді болуы үшін профессор-оқытушылар құрамы мен студенттердің қатысуы және ректордың баурап алу қабілеті маңызды. Тиімсіз басшы – өз бетімен өмір сүретін адам» деп пікірін білдірді (ДК мүшесі №2). Gearhart және оның әріптестері (2020) президент пен оқытушылар арасындағы өзара қатынас динамикасының маңыздылығын атап өтеді. Зерттеу нәтижелері мен әдеби шолу жоғары оқу орны президентінің рөлі дәстүрлі академиялық әкімшіліктен айтарлықтай өзгергенін көрсетеді. Авторлардың пайымдауынша, кейбір оқытушылар үшін бұл рөл жалақыны көтеру мәселесімен байланысты болса, ал басқалар үшін ол университетті алға жетелейтін стратегиялық көшбасшылықты жүзеге асырумен тығыз байланысты (68-бет).

Бұл түсініктер ДК мүшелерінің ректорлардан барлық жайды сараптап түсіне білетін басшылық қимыл-әрекет күтетінін көрсетеді (Birnbauм, 1992). Сұхбат барысында ДК мүшелерінен тиімсіз ректорларды сипаттау жөнінде сұрағанда интерпретативті көшбасшылықтың маңызды екені айқын көрінді. ДК мүшелерінің пікірінше, тиімсіз ректорлар қарауында әдетте шашыраңқы және жұмыс істемейтін командалар болады. Ректорлар қойылған мақсаттар мен көрсеткіштер үдесінен шықса да, профессор-оқытушылар құрамымен және басқа университет қауымдастықтарымен жақсы қарым-қатынаста бола алмау бар жұмысын тиімсіз етеді. ДК-нің №1 мүшесі атап өткендей: «Көбіне команданың шашыраңқы, іштей кикілжіңдердің болуы университет ректорының өз мақсаттарына жете алмағанының басты белгісі болып саналады. Тиімді ректор университеттің негізгі мақсаттарына жету үшін ұжымды біріктіреді. Себебі қаржылай ынталандыруға шамадан тыс тәуелді болу және қызметкерлердің жиі ауысуы немесе ауыстырылуы жұмыстың тиімсіз болуына септігін тигізеді. Ұжым жеке бас мақсаттары мен пайдасына емес, ортақ көзқарас пен міндеттемеге ынталандырылуы керек. Өйткені ұжым мүшелерінің жеке мүдделеріне басымдық беру университеттің дамуы мен көшбасшылықтың пәрменділігіне кедергі келтіруі мүмкін» (ДК мүшесі №1). Liu және оның әріптестері (2020) университетте қолайлы ортаны қалыптастырудың маңыздылығын ерекше атап өтеді. Олардың айтуынша, президенттердің энергиясы мен ынтасы көбінесе университет ішіндегі қызметкерлерді қолдау мен дамытуға бағытталады. Олар зерттеуге қарағанда білім беру қызметіне басымдық береді».

Бирнбаумның ректорларды үлгілі, модальды және сәтсіз деп классификациялауы зерттеу нәтижелерін талдауда тиімді құрылым болып саналады. ДК мүшелері үлгілі ректорларды қызметтің негізгі көрсеткіштеріне және өз жетістіктерін профессор-оқытушылар құрамына тиімді жеткізе алатын тұлғалар деп санайды. Бұл жайт академиялық институттардың екі жақты сипатын көрсетеді. Біріншісі, ректор кеңестерінің директивасына жауап беретін кәдімгі бюрократиялық иерархияға басымдық беруі (Birnbauм & Eckel, 2005). Екіншісі, профессор-оқытушылар құрамы академиялық мәселелерде дауыс беріп, өз құзыреті шегінде шешім қабылдай алу өкілеттілігін күтуі.

Жоспарланған көрсеткіштерге қолжеткізген, бірақ профессор-оқытушылар құрамының қолдауына ие бола алмаған ректорлар модальды ректорлар болып табылады. Бирнбаум (Birnbauм, 1992) модальды ректорлардың институциялық мүдделі тараптармен шектеулі қарым-қатынасы әрқайсының шындықты әртүрлі қабылдауына жеткізеді деп болжайды. ДК мүшелері Бирнбаумның жіктелуін білмесе де, өздері кездестірген модальды ректорларға мысал келтірді. Бұл ректорлар көпшілікке көрсету үшін инструменталдық жетістіктерге назар аударып отырған және өзі басымдық берген бағыттары профессор-оқытушылар құрамы мен ДК мүшелерінің басымдықтарымен сәйкес келмеген. Мысалы, кейбір ректорлар

академиялық бөлімдерге қаржылай қолдау көрсету арқасында және фандрейзингтегі табыстарының арқасында пәрменді көшбасшы ретінде таныламын деп сенген. Алайда құрамда қолдауға ие болмаса, қаражатпен қамтамасыз ету де, оқытушыларды қаржылай ынталандыру да пәрменді көшбасшылық жолын кеседі. Пәрменді ректор ортақ құндылықтарды ілгерлете отырып, университеттің дамып келе жатқан қажеттіктеріне бейімделе алатын орта қалыптастырады (Rupp et al., 2016). Gearhart және оның әріптестері (2020) бұл ойды одан әрі күшейтіп, өнімділік мақсаттарын университеттің кең ауқымды миссиясымен және ішкі өзара қатынас динамикасымен үйлестірудің аса маңызды екенін атап өтеді.

ДК мүшелері ректордың коммуникатив дағдыларының, әсіресе өзгерістерді басқару дағдыларының маңызды екенін атап өтті. Сұхбатта ең көп қайталанған тақырыптардың бірі – «трансформация». ДК мүшелері ректорлардың инструменталдық талаптарды орындап, университет құрылымына әрбір бастаманың негізін түсіндіруі қажет екенін атап өтті. *Ректорлық көшбасшылықтағы стратегиялық коммуникация және бейімделу.*

ДК мүшелері техникалық құзыреттерден басқа, ректорлардың университеттің әртүрлі округтерімен тығыз қарым-қатынас жасай білуі, сонымен қатар өздерінің көшбасшылығын университет мәдениеті мен құндылықтарына сәйкестендіруге аса керек тұлғалық мінез-құлық сипаттамалары мен дағдыларды игеруі қажеттігін атап өтті. Мысалы, ДК-нің бір мүшесі әкімшілік ұжымдағы сенімді қарым-қатынастың маңызын былайша түсіндірді: «Менеджменттің тиімділігі ұжым ішіндегі сенімнің болумен анықталады деп ойлаймын, өйткені біртұтас әрі функционал ұжымның болуы тікелей ректор жұмысының тиімділігінің белгісі» (ДК мүшесі №1).

ДК-нің тағы бір мүшесі коммуникатив дағдылардың маңызына тоқталып:

«Әкімшілік ұжым өзгерген сайын кеңседегі қарым-қатынас та өзгереді. Менің ойымша, ректордың пәрменді болуы үшін профессор-оқытушылар құрамы мен студенттердің қатысуы және ректордың баурап алу қабілеті маңызды. Тиімсіз басшы – өз бетімен өмір сүретін адам» деп пікірін білдірді (ДК мүшесі №2).

Бұл түсініктер ДК мүшелерінің ректорлардан барлық жайды сараптап түсіне білетін басшылық қимыл-әрекет күтетінін көрсетеді (Birnbau, 1992). Сұхбат барысында ДК мүшелерінен тиімсіз ректорларды сипаттау жөнінде сұрағанда интерпретативті көшбасшылықтың маңызды екені айқын көрінді. ДК мүшелерінің пікірінше, тиімсіз ректорлар қарауында әдетте шашыраңқы және жұмыс істемейтін командалар болады. Ректорлар қойылған мақсаттар мен көрсеткіштер үдесінен шықса да, профессор-оқытушылар құрамымен және басқа университет қауымдастықтарымен жақсы қарым-қатынаста бола алмау бар жұмысын тиімсіз етеді. ДК-нің №1 мүшесі атап өткендей: «Көбіне команданың шашыраңқы, іштей кикілжіңдердің болуы университет ректорының өз мақсаттарына жете алмағанының басты белгісі болып саналады. Тиімді ректор университеттің негізгі мақсаттарына жету үшін ұжымды біріктіреді. Себебі қаржылай ынталандыруға шамадан тыс тәуелді болу және қызметкерлердің жиі ауысуы немесе ауыстырылуы жұмыстың тиімсіз болуына септігін тигізеді. Ұжым жеке бас мақсаттары мен пайдасына емес, ортақ көзқарас пен міндеттемеге ынталандырылуы керек. Өйткені ұжым мүшелерінің жеке мүдделеріне басымдық беру университеттің дамуы мен көшбасшылықтың пәрменділігіне кедергі келтіруі мүмкін» (ДК мүшесі №1).

Бирнбаумның ректорларды үлгілі, модальды және сәтсіз деп классификациялауы зерттеу нәтижелерін талдауда тиімді құрылым болып саналады. ДК мүшелері үлгілі ректорларды қызметтің негізгі көрсеткіштеріне және өз жетістіктерін профессор-оқытушылар құрамына тиімді жеткізе алатын тұлғалар деп санайды. Бұл жайт академиялық институттардың екі жақты сипатын көрсетеді. Біріншісі, ректор кеңестерінің директивасына жауап беретін кәдімгі бюрократиялық иерархияға басымдық беруі (Birnbau & Eckel, 2005). Екіншісі, профессор-оқытушылар құрамы академиялық мәселелерде дауыс беріп, өз құзыреті шегінде шешім қабылдай алу өкілеттілігін күтуі.

Жоспарланған көрсеткіштерге қолжеткізген, бірақ профессор-оқытушылар құрамының қолдауына ие бола алмаған ректорлар модальды ректорлар болып табылады. Бирнбаум (Birnbaum, 1992) модальды ректорлардың институциялық мүдделі тараптармен шектеулі қарым-қатынасы әрқайсының шындықты әртүрлі қабылдауына жеткізеді деп болжайды. ДК мүшелері Бирнбаумның жіктелуін білмесе де, өздері кездестірген модальды ректорларға мысал келтірді. Бұл ректорлар көпшілікке көрсету үшін инструменталдық жетістіктерге назар аударып отырған және өзі басымдық берген бағыттары профессор-оқытушылар құрамы мен ДК мүшелерінің басымдықтарымен сәйкес келмеген. Мысалы, кейбір ректорлар академиялық бөлімдерге қаржылай қолдау көрсету арқасында және фандрейзингтегі табыстарының арқасында пәрменді көшбасшы ретінде таныламын деп сенген. Алайда құрамда қолдауға ие болмаса, қаражатпен қамтамасыз ету де, оқытушыларды қаржылай ынталандыру да пәрменді көшбасшылық жолын кеседі. Пәрменді ректор ортақ құндылықтарды ілгерлете отырып, университеттің дамып келе жатқан қажеттіктеріне бейімделе алатын орта қалыптастырады (Rupp et al, 2016).

ДК мүшелері ректордың коммуникатив дағдыларының, әсіресе өзгерістерді басқару дағдыларының маңызды екенін атап өтті. Сұхбатта ең көп қайталанған тақырыптардың бірі – «трансформация». ДК мүшелері ректорлардың инструменталдық талаптарды орындап, университет құрылымына әрбір бастаманың негізін түсіндіруі қажет екенін атап өтті. *Бюрократиялық және интерпретативті көшбасшылықтың теңгерімі.* ДК мүшелері инструменталдық және интерпретативті элементтерін біріктіретін пәрменді көшбасшылықтың қосарлы сипатын дәйекті түрде атап өтті. Олар ректорлардың проблемаларды шешу, басымдықтарды белгілеу және негізгі қызмет көрсеткіштеріне қолжеткізу сияқты техникалық дағдыларды меңгеруі, сондай-ақ университет қауымдастығы арасында жақсы қарым-қатынастарды ынталандыру және қолдау қабілетін игеруі қажет екенін атап өтті. Бұл екіжақтылық бүгінде жоғары оқу орындарының алдында тұрған сан алуан міндеттерді шешуде өте маңызды саналады.

Сонымен қатар қарым-қатынас, сенім және команданың бірігуі туралы түсініктер ректорлық жетекшіліктің күрделілігін көрсетеді. Пәрменді ректор – өз командасының сеніміне кірген, ұйымшыл және ынталы жұмыс ортасын сақтай алатын адамдар. Бұл элементтер жағымды ұйым мәдениетін қалыптастыру мен ұзақмерзімді институциялық табысқа жетуді қамтамасыз етуде өте маңызды.

Айта кетерлік жайт, ДК мүшелері көшбасшылықта бейімделу мен икемділіктің де маңызын атап өтті. Олардың пікірінше, пәрменді ректор кездейсоқ жағдаяттар өнімділік пен тиімділікке әсер етуі мүмкін екенін мойындап, осы қиындықтарды жеңіп, соған сәйкес стратегиялар құру керек дейді.

Қорытынды. Бұл зерттеу Қазақстанның жоғары оқу орындарында Директорлар кеңесі мүшелерінің тиімді ректорлық көшбасшылықты қалай анықтайтынын терең әрі жүйелі түрде сипаттайды. Зерттеу барысында ректордың техникалық құзыреттілігі, проблемаларды шешу қабілеті, қойылған көрсеткіштерге қол жеткізуі және әрекеттерін институционалдық басымдықтармен үйлестіре білуі сияқты негізгі атрибуттар анықталды. Сонымен қатар ректорлардың жеке және тұлғааралық қасиеттері – тиімді коммуникация, басқаларды ынталандырып, тарту қабілеті, сондай-ақ ұйым ішіндегі сенім мен топтық бірлікті нығайту – ерекше маңызға ие факторлар ретінде танылды. Зерттеу беймәлім жағдайлар мен үдемелі өзгерістер кезеңінде бейімделгіштік пен икемділік қасиеттерінің қажеттілігін де айқын көрсетеді. Жалпы алғанда, зерттеу нәтижелері ректордың тиімді көшбасшылығы тек әкімшілік міндеттерді орындаумен шектелмейтіні, сонымен қатар түрлі мүдделі тараптар арасында ынтымақтастық пен ортақ мақсаттарға деген жауапкершілік пен ұмтылысты нығайтуды талап ететінін көрсетеді. Бұл кешендіміндеттемелер (күтідің орнынаміндеттеме, басымдықтар мен жауапкершіліктер, үміттер деген сияқты сөздерді алуға болады) жиынтығы ректор рөлінің көпқырлы сипатын ашып, жоғары білім беру саласындағы басқару мен көшбасшылықтың басымдықтарын ғылыми тұрғыдан зерделеуге жол ашады.

Пайдаланылган әдебиеттер тізімі:

1. Birnbaum R. *How academic leadership works: Understanding success and failure in the college presidency*. Jossey-Bass. <https://www.worldcat.org/title/25244249> (1992).
2. Birnbaum R., & Eckel P.D. *The dilemma of presidential leadership*. In P. G. Altbach, R. 2005.
3. Berdahl O. & Gumpert P.J. (Eds.), *American higher education in the twenty-first century: Social, political, and economic challenges* (pp. 340–365). Johns Hopkins University Press. <https://www.worldcat.org/title/57923931>
4. Bolman L.G., & Deal T.E. *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (6th ed.). John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/enus/Reframing+Organizations%3A+Artistry%2C+Choice%2C+and+Leadership%2C+6th+Edition-p-9781119281825> (2017).
5. Braun V., & Clarke V. *Thematic analysis: A practical guide*. Sage. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/thematic-analysis/book267074> 2022.
6. Eckel P.D., Greene M., Hill B., & Mallon B. *Taking charge of change: A primer for colleges and universities*. American Council on Education. (1999). <https://www.acenet.edu/Research-Insights/Pages/Leadership/Taking-Charge-of-Change.aspx>
7. Gearhart G.D., Nadler D.P., & Miller M.T. *The effectiveness and priorities of the American college president: Perceptions from the faculty lounge*. *Journal of Research on the College President*, 4(1), 2020. P.9–19. <https://www.universityresearch.org/journal-of-research-on-the-college-president>
8. Hartley M., Gopaul B., Sagintayeva A., & Apergenova R. *Learning autonomy: Higher education reform in Kazakhstan*. *Higher Education*, 72(3), 2016. P. 277–289. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9947-3>
8. Kezar A., & Eckel P.D. *The effect of institutional culture on change strategies in higher education: Universal principles or culturally responsive concepts?* *The Journal of Higher Education*, 73(4), 2002. 435–460. <https://doi.org/10.1080/00221546.2002.11777159>
9. Liu L., Hong X., Wen W., Xie Z., & Coates H. *Global university president leadership characteristics and dynamics*. *Studies in Higher Education*, 45(10), 2020. 2036–2044. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1704722>
10. Rupp D. E., Batz C., Keith M., Ng V., Saef R., & Howland, A. *Competencies for state college and university presidents*. *Association of State Universities and Colleges*. 2016. <https://www.aascu.org/publications/competencies-for-state-college-and-university-presidents/>
11. Saldaña J. *The coding manual for qualitative researchers* (2nd ed.). Sage. 2013. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-coding-manual-for-qualitative-researchers/book243616>
12. Schein E.H. *Organizational culture and leadership* Vol. 2, 2004. John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+4th+Edition-p-9780470190609>

IRSTI 14.15.15

<https://doi.org/10.51889/2959-5762.2025.86.2.002>

Azhimgereyeva A.,^{1*}  Yurchenko A.,²  Abdyrov A.,³ 
Aldabergenova S.,¹  Alshynbayeva Zh. ⁴ 

¹ S.Seifullin Kazakh Agrotechnical Research University, Astana, Kazakhstan

² Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russian Federation

³ Kazakh National Agrarian Research University, Almaty, Kazakhstan

⁴ Karaganda Buketov University, Karaganda, Kazakhstan

THE RISK MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION SYSTEM

Abstract

The purpose of the article is to study the system for assessing the quality of education in the context of risk management in the activities of higher educational institutions. The definition of the concept of «risk in the higher education system» is given. The methodological basis of the study is the provisions of the theory of system analysis, the concept of process management and management by results; provisions on the social, activity, creative essence of the individual and the multifactorial nature of the development of the effectiveness of his management process and the justification of its criteria and indicators; system-structural approach, its application in the theory and practice of pedagogical science; approach to action, quality management of education, methodology of pedagogical research. The article covers the analysis of the research of domestic and foreign scientists in the field of strategic management and quality assurance in higher education institutions, the use of risk management, the analysis of the processes of activity of higher educational institutions. The authors propose a methodology for identifying and managing risks at the university. To prevent risks, it is recommended to develop a risk management map, which is determined by the