




Басқарудағы жобалау қызметі арқылы педагогикалық жүйелерді дамыту

С. М. Бахишева

Батыс Қазақстан инновациялық-технологиялық университеті, Қазақстан, Орал қ.

 **Аңдатпа.** Ұсынылған мақалада педагогикалық жүйе ретіндегі білім беру ұйымдарын басқарудың мазмұндық және технологиялық жаңғыртылуы қажеттігі анықталып, ондағы жобалау қызметінің рөлі ғылыми және тәжірибелік тұрғыдан негізделген. Жаңа өзгерістердің педагогикалық жүйелердегі қайта құруларды қамтамасыз ететін басқару логикасын айқындалып, оның білім берудің жаңа нәтижелеріне сай ұйымдастырушылық қызметін белгіленген. Зерттеудің ғылыми маңыздылығын педагогикалық құбылыстардың диалектикалық табиғаты мен тұтастық сипатына сәйкес педагогикалық жүйелердің дамуына қажетті компоненттері мен олардың өзара байланыстарының негізделуі айқындайды. Осыған орай, педагогикалық жүйе ретіндегі білім беру ұйымын басқару оның құрылымдық және қызметтік компоненттерінің, қызмет ету шарттарының, жүйеқұраушы факторларының мақсатқа-бағдарлы жобалар арқылы ұйымдастырылуын қажет етеді. Практикалық маңыздылығын басқарудағы жобалау қызметінің мазмұны мен әдістерінің ұсынылуы, жобалаудың тиімділігін бағалау көрсеткіштері мен өлшемдері, білім беру ұйымдарын басқарушылардың құзыреттілігін дамыту әдістері құрайды. Сонымен қатар, ұйымдастырушылық және адам ресурстарын дамыту тұрғысынан қамтамасыз ететін педагогикалық жүйелерді басқарудың жаңа қызметі – жобалау арқылы ұйымның жаңа сапасына жету алгоритмі құрастырылған. Зерттеудің әдіснамасы мен әдістері ретінде жүйелілік, іс-әрекеттік, зерттеушілік тұрғылар; ғылыми-теориялық әдебиеттерді талдау әдістері, эксперимент жүргізу және қорытындыларын жинақтау, салыстыру, рефлексия, жобалау қызметі арқылы ұйымның өзгерістерге дайындығын дамыту тәжірибелері мен ұсыныстар қарастырылған. Қорытындыда басқарудағы жобалау қызметі арқылы педагогикалық жүйелерді дамытудың тиімділігі тұжырымдалған.

 **Түйін сөздер:** педагогикалық жүйелер, жобалау қызметі, басқарушылар құзыреттілігі, ұжымды дамыту, мақсатты-бағдарлы жобалар, жүйе компоненттері, адами ресурстар, ұйымның жаңа сапасы

 **Қалай дәйексөз алуға болады / Как цитировать / How to cite:**
Бахишева С. М., Басқарудағы жобалау қызметі арқылы педагогикалық жүйелерді дамыту [Мәтін] // «Білім» ғылыми-педагогикалық журналы. – Астана: Ы. Алтынсарин атындағы Ұлттық білім академиясы, 2023. – №2. – Б. 11-24.

Кіріспе

Қазіргі заманғы педагогикалық жүйелерді басқару қызметі алдында білім берудің жаңа парадигмасына сай негізгі бағыттар – педагогтің білім берушілік рөлі өзгеруін ұйымдастыру және ресурстық қамтамасыз ету міндеттері тұр. Өйткені, бүгінгі өркениеттің ерекшелігіне сай білім беру жүйесін дамытудың қайнар көзі субъектілердің білімді игерушілік емес, жаңа білім тудырушылық сапасына байланысты. Білім берудің жаңа нәтижелерін қалыптастыру міндеттері педагогтердің ойлау мен іс – әрекеттік дағдыларын, мотивациялары мен ұстанымдарын, қалыптасқан түсініктерін өзгертуді талап етуде. Жүйелік тұрғыдан зерттеу барысында аталған өзгерістердің педагогикалық жүйенің бір ғана компонентіне өзгеріс енгізгенімен, мақсат пен күтілетін нәтижелердің соған сәйкес болу қажеттігін ескермейтіні анықталды. Бұлар, өз кезегінде, педагогикалық жүйелерді құрайтын білім беру құрылымдарының динамикалық өзгерістерін жүйелі түрде жүзеге асыруға дәстүрлі басқару әлеуетінің жеткіліксіздігін дәлелдейді.

Жаңғырту кезеңіндегі басқарудың негізгі ерекшелігі – оның кез-келген құбылыстар мен үрдістерге өз болмысы тұрғысынан жауап бере алатын өзіндік тұғыры болуы қажет. Осыған сай, әлеуметтік жүйелерді қайта құру тәжірибесінде қалыптасып келе жатқан жобалау қызметінің мүмкіндіктерін бүгінгі күні педагогикалық жүйелерді басқаруда қарастыруға болады. Жобалауды педагогикалық жүйелерді басқару логикасында зерттеу оның жаңа талаптарға сай өзгерістерді алдын ала болжай отырып, барлық компоненттерінің мақсатқа сай жаңаша ұйымдастырылуын қамтамасыз ете алатынын айқындайды.

Педагогикалық жүйелердегі жобалау қызметін жүзеге асыру басқару технологиясына тікелей байланысты, атап айтқанда, білім алу үдерісін басқару арқылы білім беру қызметі ұйымдастырушылық жобалауға айналады. Жүйелерді басқарудың стратегиялық әрекеттерін алдын ала ойластыру және оны ретімен жүзеге асы-

ру – күрделі қызмет. Жобалауға негіз болатын мақсаттар жүйесі мен тұжырымдамасын, ұйымдастырушылық құрылымын жасау және жүзеге асыру педагогикалық жүйелерді тұтастықта дамытып, өзгертіп отыруға мүмкіндік береді. Ғылыми-әдістемелік әдебиеттерге шолу бүгінгі күні аталған мәселенің әлемдік және отандық педагогика саласындағы теориялар мен тәжірибеде өзекті болып отырғанын көрсетті.

Сонымен қатар, отандық педагогика ғылымында білім берудің жаңа нәтижелерін құрылымдық, қызметтік, ұйымдастырушылық және адам ресурстарын дамыту тұрғысынан қамтамасыз ететін педагогикалық жүйелерді басқарудың жаңа қызметі - жобалауды теориялық және тұжырымдамалық негіздейтін теориялық зерттеулердің жеткіліксіздігі байқалады. Зерттеу проблемасы бойынша жинақталған теориялық және тәжірибелік материалдарды талдау қазіргі педагогикалық жүйелерді басқарудағы бірнеше қайшылықтарды айқындады. Олар: білім берудің күтілетін нәтижелері талаптарына сай басқару қызметінде инновациялық өзгерістердің қажеттігі мен оны қамтамасыз етуге дәстүрлі басқарудың мүмкіндігі жеткіліксіздігі арасындағы; педагогикалық жүйенің мақсаттық-бағдарлы өзгерістерін басқарудағы жобалау қызметін ұйымдастыру негізінде қамтамасыз етудің тиімділігі мен басқарушылардың жоба жетекшілері ретіндегі құзыреттіліктерінің қалыптаспауы арасындағы қайшылықтар. Бұл жұмыстың мақсаты аталған проблемаларды теориялық және тәжірибелік тұрғыда қарастырған зерттеулерді талқылау болып отыр.

Зерттеу материалдары мен әдістері

Зерттеуде жүйелілік, іс-әрекеттік, зерттеушілік тұрғылар, ғылыми-теориялық әдебиеттерді талдау әдістері, эксперимент жүргізу және қорытындыларын жинақтау, салыстыру, рефлексия, жобалау қызметі арқылы ұйымды дамыту тәжірибелері мен ұсыныстар пайдаланылды. Зерттеушілер еңбектері негізінде қызметкер-

лердің жүйелі және дәстүрден тыс ойлауға үйрету, өз дағдыларын үнемі жетілдіру және білім беру ұйымының алдағы даму стратегиясын бірлесіп жасаудың теориялық негізі айқындалды.

Тақырыптың зерттелуіне талдау жасау үшін ғылыми әдіснамалық педагогикалық, психологиялық әдебиеттерге теориялық зерттеу әдістері – салыстырмалы анализ, модельдеу, үлгі нысананы талдау жүргізілді. Практикадағы жағдайды анықтау үшін тікелей, жанама бақылаулар, сауалнама, рефлексиялық диагностика, мониторинг, мазмұндық (контент) талдаулар жасалды. Зерттеу қорытындыларын жинақтауда моделдеу, тәжірибелік жұмыстар, статистикалық әдістер қолданылды.

Зерттеулерге шолумен қатар, эксперименттік білім беру ұйымдарының басқарушылық жұмысы зерделенді, педагогтермен сауалнама, әңгімелесу жүргізілді. Сауалнамамен қамтылған басшылардың 72%-ы кәсіби әрекеттер үшін жобалау қызметін пайдалану қажеттігін ұсынса, олардың 64%-ы басқарудағы жобалауды үйренуге сұраныс барын көрсетті. Зерттеу барысында білім беру ұйымы басшыларының 16%-ының басқарудағы жобалау қызметін ұйымдастырудың әдістерімен таныс болса, 12%-ының жобалау қызметімен таныс еместігі анықталды. Басшылардың басым бөлігі заманға сай «өзгерістерге жетекшілік ету рөлін орындауға» қиналады, солай бола тұрса да жобалау қызметі педагогикалық жүйелерді басқарушылардың өздерінің теориялық және тәжірибелік тұрғыдан меңгеруді қажет ететін өзекті мәселелері қатарына әлі қосылмай отыр. Жалпы зерттеу нәтижелері жобалау қызметі өзгерістерге жағдайында басты назарда емес екенін көрсетті.

Теориялық шолу. Педагогикалық жүйелер ретіндегі білім беру ұйымдарын басқарудағы жобалау қызметінің философиялық, әдіснамалық, педагогикалық негіздерін қарастыру барысында шетелдік және отандық көптеген зерттеушілердің еңбектері зерделенді. Ғылыми-зерттеулер мен әдебиеттерге шолу бүгінгі күні

аталған мәселенің әлемдік және отандық педагогика саласындағы теориялар мен тәжірибеде өзектілігін көрсетеді. Педагогикалық жүйелер тұрғысынан (Ф.Ф. Королев, Н.В. Кузьмина, В.А. Сластенин, Ә.М. Мұханбетжанова, т. б.); психологиялық тұрғыдан (Л. С. Выготский, В.В. Давыдов, Ж.Пиаже, т.б.); менеджмент теориясы мен тәжірибесі (П.Сенге, Г.Минцберг, Э.Шейн, И.Адизес, Р.Дафт, К.Арджирис, М.Педлер т.б.); білім беру ұйымдарын басқару (М.М. Поташник, В.С. Лазарев, К.М. Ушаков, Т.М. Баймолдаев, С.Д. Мұқанова т.б.); педагогикалық жүйелерді басқару (Т.И. Шамова, Ю.А. Конаржевский, П.И. Третьяков, т.б.); құзыреттілік нәтижелерін жобалау (И.Д. Фрумин, Е.Я. Коган, А.В. Хуторской, М. Жадрин, С. Исламгулова т.б.); педагогикадағы жобалау (И.А. Колесникова, В.В. Сериков, Е.С. Заир-бек, А.Ө. Мұханбетжанова, т. б.) туралы еңбектерге талдау жасалды.

Европалық Экономикалық бірлесу және даму ұйымының (ОЭСР) көптеген елдерде жүргізген зерттеулері қорытындысында білім саласы «білім индустриясына» айналуы тиіс дей отырып, «*білім беру жүйесінің өзі де білім алуы, одан әрі дамуы керек*», өйткені, «білім нәтижелерін жақсарту үшін жүйелердің өздері тиімді» болуы қажеттігі атап айтылған [1].

П. Сенгенің айтуынша «ұйымдар қазіргі кезде жылдам өзгерістерге ұшырайды және олардың басшылары мен қызметкерлері күтпеген жағдайларға дайын болуы» үшін оның басшылары да үздіксіз оқудан өтуі керек, бұл тиімділіктің қажетті шарты болатыны нақтыланған [2] (Сенге, 2004:56). Р. Дафттың айтуынша өзін-өзі оқыту ұйымы менеджмент, ұйымішілік коммуникация және ұйымдастырушылық қызметтерге қатысты және оны дамыту қазіргі менеджменттің басты бағыттарының бірі болады [3]. Бұған академиялық қоғамдастық та үлкен қызығушылық білдіруде, оның себептері түсінікті. Біріншіден, жаһандану үдерісіне сай экономиканың дамуы, сұраныстың сан алуандығы бәсекелестікке әкеліп, ұйымның өзгерістерін, жаңа сапалы қызметін жедел ұйымдастыру қажеттігі пайда болды. Екіншіден, ұйымдардың адами ресурстың

сапасына, интеллектуалдық еңбекке басымдық беру үрдісі қалыптасты. Бұлар өз кезегінде ұжымды дамытуды ұйымдастыруға алып келуде. Майк Педлер әрекет негізінде адам тек жаңа нәрсені ғана үйреніп қоймайды, өздері туралы жаңалықтар аша алатыны айта келіп, ұйымдағы төмендегі қызметтерді жобалау арқылы ұйымдастыру қажеттігін ұсынады. Олар: қызметкерлерді ұйымның стратегиясы мен тактикасын жасауға белсенді қатыстыру; ұйымның дамуына ықпал ететін есеп пен бақылау; ішкі қызметтер алмасу; ынталандырудың икемді жүйесі; әріптестермен үнемі тәжірибе алмасу; қызметкерлерді дамытып отыруға мүмкіндіктер жасау [4]. Білім ұйымдарын басқаруда сапалы өзгерістерге қол жеткізу үшін педагогтердің үнемі кәсіби дамып отыруына жағдайлар жасалуы тиіс, бұл жағдайда ұжым мүшелері бір-біріне сеніммен қарауға, өзара қолдау көрсетуге дағдыланады [5].

Заманауи менеджментте ұйымдастырушылық дамытудың негізіне ұйымдағы адам әлеуетін тиімді пайдалануға жағдай туғызу, тұлғалық және тұлғаралық қатынастарды дамыту, қызметкерлердің кәсіби құндылықтық бағдарларына ықпал ету, ұйымның нәтижелі қызметін қамтамасыз ету үшін ұйымдастырушылық мәдениетін өзгерту сияқты адамға қатысты факторлар алына бастады. Г.Минцберг, Б.Альстрэнд, Дж.Лэмпэлдің зерттеулерінде қазіргі заманғы ұйымдарды тиімді басқаруға қажетті сапалар мен дағдылар терең талданған. Олар қоғамда болып жатқан күрделі өзгерістерге сай қызметкерлерге, соның ішінде басшыларға аса қажетті сапалар мен дағдыларға назар аударады [6].

К. М. Ушаковтың айтуынша «мектеп басқарудың нәтижелілігі, оны тиімді ұйымдастыру түрлері туралы көптеген оқулықтар мен құралдар жарық көруде, бірақ оларда ұйымдардың әлеуметтік сипатына сай басқарудағы адам факторларын ескеру туралы нұсқаулар жоқ деуге болады. Қызметкерлердің дамуын басқару жалпы ұйымның нәтижелілігін арттыруға үлкен үлес қоса алады, оны ұйымның болашағына қызмет ететін, өзгерістерге жау-

ап бере алатын қызметкерлер дайындау деуге болады» [7]. В. С. Лазаревтың пікірі де осыған ұқсас: «ұйымдастырушылық дамуды жүзеге асыру басшылар тарапынан арнайы бағдарлама жасалуын қажет етеді. «Ұйымдастырушылық дамыту» бағдарламасы, ең алдымен, мектептің ұжымы мен ішкі топтардың қарым-қатынасын, тәртіптерін, жұмыс нәтижелерін өзгертуге бағытталады, яғни, «ұйымдастырушылық дамыту» – өзін-өзі дамытатын ұйым қалыптастыру» [8]. Менеджментті зерттеушілердің айтуынша, «адам ресурстарының жедел эволюциясы нәтижесінде ұйымның тиімділігін арттыратын өзгерістерді жүйелеу, жобалау, жүзеге асырудың жаңа әдістері мен процедуралары табылды» [9].

Қазақстандық зерттеушілердің пікірінше, «қалыптасқан білім беру жүйесі қоғамның талаптарын қанағаттандыра алмай отырғандықтан оны жаңарту қажеттіктері пайда болды. Сонымен қатар, жүйенің өзінің бойында оны жетілдіруге қабілетті әлеуеті бар екенін, олардың қатарына мектептерде үнемі жаңа педагогикалық идеялардың туындап жататынын, инновациялық әрекеттер теориясының дамуын, озық педагогикалық тәжірибенің болуын атай аламыз. Дегенмен, олардың кеңінен таратылмай отырғаны да белгілі, өйткені, білім беру реформасын жүргізудегі ең күрделі мәселе – мектепішілік өзгерістерді ғылыми тұрғыдан негіздей отырып, талап етіліп отырған білім беру сапасын қамтамасыз етуді жүйелі және мақсатты түрде жүзеге асыру» [10]. Білім берудің күтілетін сапасын қамтамасыз ету оны басқаруды жүйелік пен тұтастық тұрғылардан ұйымдастыруды қажет етеді, бұл тәжірибеде жиі қолданылып жүрген ұғымдар болғанымен шын мәнінде құрылымдық және мазмұндық сәйкестігі белгіленбеген проблемалар [11]. Педагогтердің кәсіби сапалары мен әдістемелік деңгейлерін дамыту оқыту кәсіби іс-әрекеттерінің барысында, практикада жүзеге асырылады, тәжірибе арқылы өз әрекеттерін зерттеу, рефлексия жасауға даярлығы қалыптасады. Бейресми қарым-қатынас жиі болатын шығармашылық және инновациялық топта мұғалім өзінің қабілеттерін көрсете алады [12]. Ұжымда пе-

дагогтерді білім беру субъектілерінің бірі ретінде қарастыра отырып, «тұлғаның өзін де өздігінен ұйымдасқан, өздігінен білім ала алатын, өздігінен дами алатын жүйе ретінде қарастыру қажет» [13].

Аталған зерттеулерді талдау басқару теориясы мен тәжірибесінде ұйымның, мекеменің адам ресурстарын жаңа жағдайларға сай дамыту ұйымның өзін дамыту, атап айтқанда, оған ұйымдастырушылық өзгерістер енгізуге негіз бола алады. Жаңа ақпараттық қоғамда адам ресурстарының басты орын алуы мен өндірісте тиімді нәтиже алу үшін оларды жетілдіру міндеттері басқаруда «ұйымдастырушылық өзгерістері» ұғымын ендіріп, оның түрлі бағдарламалары мен тұжырымдамаларын жасауға әкелді.

Зерттеу нәтижелері мен талқылау

Білім беру үрдісін басқарудың жаңа мазмұны субъектінің өзіндік білім алуына бағытталған қарым - қатынастарды ұйымдастыру болуы тиіс. Басқару әрекеті – басқа адамдардың әрекетін ұйымдастыруға бағытталады. Алайда, қалыптасқан дәстүрлі құзыреттіліктер білім беру ұйымдарын құрылымдық, қызметтік тұрғыдан басқаруға бағытталып, субъектілердің өз әрекетін ұйымдастырудың негізгі ресурсы ретінде дамытуға мүмкіндік бере алмай отыр. Бұл педагогикалық жүйелерді дамытуда басқару субъектілерінің өзіндік даму мүмкіндіктерін қамтамасыз ететін құзыреттіліктердің жеткіліксіздігін айқындайды.

Білім берудің жаңа нәтижелерін қамтамасыз ететін басқарудың аталған проблемаларын шешу оның құрылымдары мен компоненттерін қамтитын ұйымдастырушылық өзгерістер жүргізуді қажет етеді. Бұл өзгерістер белгілі бір жүйені күтілетін жүйеге сәйкестендіру үшін: 1) іс жүзіндегі жүйенің белгілі бір қызметін өзгерту; 2) оны күтілетін жүйе деңгейіне жеткізетін жаңа сипатты жүйе құрастыру; 3) іс жүзіндегі жүйеден күтілетін жүйеге өту процесін жоспарлау; 4) шешімді жүзеге асыру – логикасында жүзеге асырылады. Бұл компоненттер бір-бірімен

тығыз байланысты болғандықтан бір мезгілдегі өзгерістерді талап етеді. Осыған сай, басқарудың нәтижелілігі жүйенің ұйымдастырушылық дамуындағы өзгерістерден көрінеді.

Жалпы ұйымды дамыта отырып басқарудың бір жолы – қызметкерлерді дамыту бағдарламалары мен жобалары негізінде өзін-өзі дамыту болса, екінші жолы, мақсатты-бағдарлы ұйымдастырушылық өзгерістерді қамтамасыз ету. Кез - келген ұйым, соның ішінде білім беру ұйымы институционалдық сипатта болғандықтан, сондықтан оған қажет болатын өзгерістер деңгейі ұжымда қалыптасқан қарым-қатынастарға байланысты жасалады. Білім беру ұйымдарын дамыту өзгерістері қалыптасқан құндылықтардың өзгеруіне әкелетіндіктен, оларды енгізу ұйым мүшелерінің мақұлдауын қажет етеді. Сондықтан, ұйымдастырушылық өзгерістердің табысты жүзеге асырылуы оны ең әуелі сол ұжымдағы адамдардың дайындығын қамтамасыз еткен жағдайда ғана мүмкін болады.

Жобалау қызметі басқару стилін өзгертіп, әркімнің өзіндік дамуы мен ұжым дамуындағы ортақ мүдделерді айқындайды. Ол үшін педагогикалық жүйелердің барлық деңгейлеріндегі басшыларының, педагогтердің ұйымдастырушылық жұмыстардың жаңа түрлерін: бірлескен шығармашылық жұмыстар жасау, өз мүмкіндіктерін анықтай білу және пайдалану, өзгелермен қарым-қатынас, проблемаларды талдау мен шеше білу жолдарын игеруіне жағдайлар туғызылуы тиіс. Педагогикалық жүйелерді басқарудағы жобалау қызметінің тиімділігі субъектілерді дамыту тұрғысынан қарастырылады. Өйткені, біріншіден, кез келген субъектінің бойында өзіндік дамытуды жүзеге асыратын барлық қасиеттері бар екені белгілі, екіншіден, педагогтердің құзыреттілігін дамыту жалпы білім беру ұйымының жаңа сапаға өтуінің факторы бола алады. Үшіншіден, педагогикалық әрекеттерді басқару субъектілерінің өз бетімен оқу әрекеттерін ұйымдастыру, өмірдегі өзгермелі жағдайларды қабылдай алу, оған даяр болуды қамтамасыз ететін басқарушылардың құзыреттіліктерін жобалау

қызметі барысында жүзеге асыруға болады.

Басқарудағы *жобалау қызметін* ұйымдастыру кез келген ұйымды дамытудың факторы ретінде соңғы кездері қарастырыла бастады. Басқару субъектілерінің басқару объектілеріне, процестерге, әрекет түрлеріне оң ықпал ететіні белгілі бола тұра, күні бүгінге дейін білім беру ұйымдарын басқару тәжірибесінде кеңінен пайдаланылмай жүргені анықталды. Оның себебі, көбіне басқару, ұйымдастыру қызметтерінде «жобалау» ұғымы орнына «құру», «жасау», «құрастыру» деген сияқты түсініктер пайдаланылып келеді, шын мәнінде, жобалау қызметінің педагогикалық жүйелерді басқаруда пайдаланылатын уақыты жетіп отыр. Өйткені, білім беру ұйымдарындағы қайта құрулар мен өзгерістер динамикасы басқарудағы жобалау қызметтерінің өзектілігін арттыруда.

Жүйе компоненттерін мақсатты түрде дамытуды жүзеге асыру кез-келген педагогикалық жүйені басқарушылар тарапынан мақсаттық-бағдарлы жобалар жасалуын қажет етеді. Бұл жобалар, ең алдымен, ұйым мүшелері мен топтардың қарым-қатынасын, ішкі тәртіптері мен жұмыс нәтижелерін өзгертуге бағытталады. Басқаша айтқанда, жобалау қызметін ұйымдастыруды өзін-өзі дамытатын жүйе қалыптастыру әдісі деуге болады.

Ол үшін педагогтерді мақсатты-бағдарлы *жобалау қызметіне тарту арқылы* педагогикалық жүйені дамытудың жобасы жасалады. Онда: біріншіден, «*нені жасау керек?*» деген сұраққа сай, педагогикалық жүйенің «шығудан» көрінетін күтілетін нәтижелері құрастырылады. Олар жүйенің ішкі және сыртқы өзгерістерге, ұйымның мүмкіндіктері мен ресурстарына сай жасалады; екіншіден, «*неге олай жасау керек?*» сұраққа сай атқарылатын әрекеттердің мақсаты мен міндеттерін анықталады. Олар сыртқы орта, үлкен жүйе талаптарына сай жасалған педагогикалық жүйе ретіндегі білім беру ұйымының жалпы мақсаты мен соған сәйкес жүйедегі әрбір құрылымның мақсаттары мен міндеттері үйлестіріледі. Ол жобалауға қатысушылардың мақсаттар жүйесіндегі

өз міндеттерін ұғынуға мүмкіндік береді; үшіншіден, «*қалай жасау керек?*» деген сұраққа сай, яғни, мақсат пен міндеттерді жүзеге асыруда қандай құндылықтардың басшылыққа алынатыны, қандай әдіс - тәсілдер мен құралдар пайдаланатыны белгіленеді.

Жобалау қызметі тиімді ұйымдастырылған жағдайда басқару қызметі негізінен педагогтердің белсенділігіне, шығармашылығын дамытуға және қолдауға, олардың топтық құрылымдардағы қызметі мен желілік ойлау дағдыларын қалыптастыруға бағыттала бастайды. Басқарудағы жобалауды жүзеге асыру келесі міндеттерді орындауға мүмкіндік береді:

- педагогикадағы дәстүрлі құндылықтардың тиімділерін сақтай отырып, қоғам талабына сай жаңа педагогикалық ұжымның жаңа сапасын қалыптастыру;
- педагогикалық жүйе ретіндегі білім беру ұйымының тұжырымдамасын, миссиясы мен стратегиялық дамуын құрастыруды көздейтін стратегиялық қызметтерді басқару мазмұнына енгізу,
- жүйеде болып жатқан үрдістерді реттеп отыру, ұжымдық құрылымға қажет өзгерістерді уақытылы жасап отыру, өзгерістерді байқай және бағалай білу;
- педагогикалық жүйелерде функционалдық қарым-қатынастарды қайта құруға бағытталған, иерархиялық тәуелділік емес, өзара тәуелділік пен байланыстылықты нығайтатын матрицалық ұйымдастырушылық өзгерістер жасау, оған міндеттерді қайта бөлісу, әр бөлімше деңгейіндегі жауапкершілік пен құзіреттіліктің міндеттелуі, т. б. матрицалық, желілік байланыстарды жатқызуға болады;
- педагогтерді дамытуға бағытталған жобаларды ұйымдастыруда мотивациялар мен ынталандыру жүйесін қалыптастыру.

Педагогтерді жобалау қызметіне тарту олардың нақты іс-әрекетін жобалау арқылы өз тәжірибелері негізінде жүргізілуі тиіс. Мақсаттық-бағдарлы жобалар көбіне жаңа бағыттарды, мысалы, ұйымның даму стратегиясын анықтау, адам ресурстарын дамыту, білім берудің жаңа технологияларын игеру, т.б. инновацияларды жүзеге асыратын болғандықтан, жобалау бастапқы кезеңде оқу-тәжірибе алаңы, оқу-жобалау қызметтері түрінде ұйымдастырылады.

Білім беру ұйымдарын басқарушылардың құзыреттілігін дамыту олардың басқарудағы жобалау қызметінің мазмұны мен әдістерін меңгеру, оның тиімділі-

гін бағалау көрсеткіштері мен өлшемдерін жасай білуіне байланысты. Біздің зерттеуімізде, олар мақсатты-бағдарлы жобалау қызметін ұйымдастыру құзыреттіліктері болып белгіленді: мақсатты-бағдарлы дамыту стратегиясын жобалай білуі; мақсатты-бағдарлы жобалау қызметін ұйымдастыра білу; жобалардың тиімділігін бағалай білу құзыреттіліктері. Берілген талаптарға сай педагогикалық жүйенің дамуын қамтамасыз ететін мақсаттық-бағдарлы жобалау қызметін ұйымдастыру және оның тиімділігін бағалау басқарудың нәтижелі болуын қамтамасыз етеді. Олар төмендегі мақсаттық-бағдарлы жобалау қызметінің кезеңдері негізінде жүргізіледі (1-сурет):



1-сурет – Мақсаттық-бағдарлы жобалау қызметін ұйымдастыру кезеңдері

Мақсаттық-бағдарлы жобалау қызметін ұйымдастыру кезеңдері жоғарыда көрсетілген бағыттар ретімен жүргізіледі, суреттегі шартты белгілердің мәні: ПА – проблеманы анықтау; МҚ – проблема анықталғаннан кейін оны мақсатты-бағдарлы жобалау қызметі арқылы шешу мақсатын қою; ЖҚ – жобалар құрастыру; оның тиімділік көрсеткіштерін белгілеу, варианттарын қарастыру арқылы тиімді жобаны бекіту; ЖА – қабылданған шешімді жүзеге асыру, орындау; ББ – жобаны жүзеге асыру барысын бақылау, орындалу нәтижесін бағалау.

Жүйелік тұрғыдан басқару категорияларына сай, педагогикалық жүйені басқаруда орын алып отырған проблеманы шешу жолы – нақты мақсат қою, басқару қызметін жүйелі ұйымдастыру, ондағы адам ресурстарының сапасын жетілдіріп отыруға жағдай туғызу арқылы негізгі процестерді дамыту. Проблеманы шешу

мақсаттық-бағдарлы жобалар құрастыру, қалыптасқан жүйенің бір негізгі компонентін өзгертіп, іс жүзіндегі нәтижеден күтілетін нәтижеге өту процесін жоспарлау және шешімді жүзеге асыру кезеңдерінен тұрады. Осылайша, жүйені дамытудағы алдын-ала белгіленген жаңа өзгерістерін мақсатты бағдарлы жобалар арқылы жүзеге асыру орындалады.

Педагогикалық жүйедегі ұйымдастырушылық сапалық өзгерістер жасалуына мүмкіндік беретін маңызды факторлар – оларды басқарушылардың құзыреттіліктері болып табылады. Зерттеу барысында басқарушылардың құзыреттіліктерін жоба жетекшілері ретінде арнайы дамыту жүйенің қызметтік және құрылымдық компоненттеріне белгілі бір өзгерістер ендіріп, оның мамұндық, құрылымдық, стратегиялық дамуындағы жаңа сапалық өзгерістерді қамтамасыз ететіні анықталды.

Төмендегі 2-суретте басқарушылардың құзыреттілігін дамыту нәтижесінде педагогикалық жүйелердегі өзгерістердің жүзеге асырылу кезеңдері берілген.

5 - кезең - КН -5

4 - кезең - КН -4

3- кезең - КН -3

2 – кезең - КН -2

1 - кезең - КН -1

2-сурет – Басқарушылардың құзыреттілігін дамыту нәтижесінде педагогикалық жүйелердегі өзгерістердің жүзеге асырылу кезеңдері

Бірінші кезеңде – жобалау қызметіндегі іс-тәжірибесі нәтижесінде жүйені басқарушылардың құзыреттілік сапаларын дамыту деңгейі. Онда жүйенің түрлі деңгейлеріндегі басқарушылар мен педагогтердің жоба жетекшілері ретіндегі құзыреттіліктері қалыптасып, одан әрі дамытыла бастайды. Бұл кезеңде олардың жобалау барысындағы әлеуметтік-педагогикалық, тұлғааралық қарым-қатынастар негізінде өз әрекетінің мақсатын айқындай алушылық, құндылықтық, өзін-өзі дамытушылық көзқарастары өзгеріп, жаңа сапалары қалыптаса бастайды. Жаңа құзыреттілік сапалары өзара қарым-қатынастың жаңа түрлерін қалыптастырып, нәтижесінде жүйедегі педагогтардың өз әрекеттерін ұйымдастырудағы құндылықтық мақсаттары өзгере бастайды.

Екінші кезең – білім беру процесінде, педагогикалық жүйе ретіндегі білім беру ұйымдарында қалыптасқан іс-әрекеттерді, қарым-қатынастарды өзгере бастауы, дамуы. Онда түрлі деңгейлердегі жүйелерде басқарушылық іс-әрекеттер мазмұнында, өзара қарым - қатынаста өзгерістер пайда болды. Бұл алдыңғыға қарағанда күрделірек, өйткені, бұндағы

әрекеттер бір адамға емес, адамдар тобына, немесе, басқарылушы субъектілерге қатысты. Іс-әрекеттерді, қарым-қатынастар мен әдіс-тәсілдерді өзгерту тәжірибеде нормаға айналып кеткенше қадағалау мен қалыптастыруды қажет етеді және жаңа стандарттық жағдайлар тудырады. Бұл жағдайда негізінен қалыптасқан әрекет түрлерін өзгерту жүзеге асырылып, топтар мен адамдар көзқарастары түбегейлі болмағанымен ішінара өзгере бастайды.

Үшінші кезеңде – ұйымдағы басқару субъектілері (педагогтер, білім алушылар, ата-аналар бірлестіктері, т.б.) ұжымды басқаруға қатыстырылып, түрлі деңгейлердегі жүйелерде ұйымдастырушылық-құрылымдық өзгерістер пайда болады, педагогикалық әрекеттердің мазмұны мен әдістері жаңарып, педагогтер тарапынан білім беру процесінде, сабақтардың құрылымына өзгерістер енгізіле бастайды. Бұл күрделі міндет, өйткені, ол қосымша құрылымдар енгізу емес, қалыптасқан құрылым мазмұнына өзгеріс енгізуге байланысты. Соған орай, өкілеттіктерді, міндеттер мен жауапкершіліктерді, құрылымдық бағыныштылықты қайта бөлісу, оны талқылау мен реттеп отыру нәтижесіндегі өзгерістер ұйым мүшелерінің, жалпы ұжымның, білім алушылар мен педагогтердің іс-әрекеттік тәртіптері мен көзқарастарының, өзара қарым-қатынастарының жаңа сапасын әкеледі.

Төртінші кезеңде – білім беру процесінде, педагогикалық жүйе ретіндегі білім беру ұйымдарында қалыптасқан басқару қызметтері – мақсат қою, міндеттер мен күтілетін нәтижелерді жаңаша нақтылау жүзеге асырылады.

Бұл жағдайда түрлі деңгейлердегі жүйелерді басқарудың стратегиялық мақсатына бағдарлы өзгерістері, яғни, жүйені әрбір компоненті нәтижелерінің жалпы жүйе мақсатына, күтілетін нәтижелеріне сәйкестігі қамтамасыз етілді. Осылайша, басқарушылар мен педагогтердің өзіндік мақсаттарын анықтау арқылы құндылықтық бағыттарының қалыптасуына, өзін-өзі дамытушылық көзқарастары ғана

емес, жалпы білім беру ұйымының, білім беру процесін ұйымдастыру мақсатына сай ұйымның даму стратегиясын өзгертуге ықпал етуге мүдделі болуы қамтамасыз етіледі.

Бесінші кезеңде – жүйенің ұйымдастырушылық өзгерістері, жаңа сапаға өтуі – педагогикалық жүйенің мақсатқа сәйкес даму өзгерістері жүзеге асырылады. Осы деңгейде педагогикалық жүйе ретіндегі білім беру ұйымдарында, білім беру процесін басқаруда жаңа бағыттар, тұжырымдамалық өзгерістер пайда болады. Бұндай түбегейлі өзгерістер біртіндеп дамытуды қажет ететіндіктен, әрқайсысының орындалуы өзінің алдындағы деңгейдің орындалуына тікелей байла-

нысты болып келеді. Сондықтан, жаңа стратегиялық міндеттерді орындау қалыптасқан басқару құрылым жағдайында мүмкін емес.

Педагогикалық жүйені мақсат қою арқылы өзгерту, дамыту әдетте белгілі бір деңгейде ықпал ету әрекеттерін қажет етеді. Бірақ өзгерістерді дәл жоспарлау мүмкін емес. Өйткені, өзгерістер жоспардың жақсы болуынан емес, ұйымдағы күрделі қарым қатынастардың тиімді, қолайлылығы нәтижесінде пайда болады. Сөйтіп, педагогикалық жүйені даму логикасында қарастыру басқарудағы жобалау қызметінің жаңа мүмкіндіктерін айқындайды (1-кесте).

1-кесте – Педагогикалық жүйені дамытудағы өзгерістердің кезеңдері мен күтілетін нәтижелері

Кезеңдері	Өзгерістер	Күтілетін нәтижелер		
		Білім алушылар деңгейінде	Педагогтер деңгейінде	Білім беру ұйымдары деңгейінде
I	Жобалау қызметі нәтижесі -жүйені басқарушылардың құзыреттілік өзгерістері	Білім беру субъектілерінің өзгеруі	Педагогикалық жүйе - әдістемелік ұйым, топтар, кіші жүйе басшыларының құзыреттілік сапасы	Педагогикалық жүйе ретіндегі білім беру ұйымы басшылары мен орынбасарлары құзыреттілік сапасы
II	Басқару қарым-қатынастағы өзгерістер	Оқытудағы қатынастың түрлері, білім алушылар позициясы өзгеруі	Әдістемелік жаңа қарым - қатынастар, педагогтерді оқу зертханалары, жобаларға т.б. қатысуы	Басқару, ұйымдастыру технологиялары әдістер мен педагогтер позициялары өзгеруі
III	Жүйенің құрылымдық дамуындағы өзгерістер	Жұппен, топпен оқыту, бірлескен жобалар топтары	Жобалау топтарының матрицалық-желілік байланыс түрі	Басқарудағы иерархиялық – матрицалық құрылымдар
IV	Мақсат қою стратегиясындағы өзгерістер	Өзіндік білім мақсатын қоя білу, білім мақсаттары, жеке білім траекториясы	Педагогикалық мақсат қоя білу, жаңа әдістемелер, бағдарламалар құру, авторлық шеберхана, зертханалар	Ұйымның мақсаты мен педагогтар мақсатын үйлестірудегі тұжырымдама, даму жобасы, бағдарламасы
V	Дамудың жаңа деңгейі	Білім берудің жаңа нәтижелері қалыптасуы	Педагогтердің жаңа сапалық өзгерістері	Ұйымның жаңа сапалық өзгерістері

Кестеден көрініп тұрғандай, жүйені басқарушылардың құзыреттілік сапаларын дамыту нәтижелері барлық деңгейлердегі жүйелерді қамтиды және дамыту мақсатындағы өзгерістер тек басқару мазмұны мен әдісіне қатысты шектеулі өзгерістерді ғана емес, барлық педагогикалық жүйелерді тұтас қамтитын жүйелі өзгерістер жасалу бағыттары анықталды.

Ұйымды дамытуды жобалау қызметі мазмұны мен құрылымы сатылы өзгерістер алгоритміне сай құрастырылды. Оны тәжірибеде жүзеге асыру кезеңдері анықталып, күтілетін нәтижелері төмендегідей белгіленді: дайындау кезеңінде – педагогикалық ұжымның инновациялық өзгерістерге мотивациялық даярлығы; жүзеге асыру кезеңінде – теориялық тәжірибелік даярлығы; қорытынды бағалау кезеңінде – күтілетін деңгей мен қалыптасқан деңгейлердің сәйкестігін анықтау, сәйкестендіру. *Дайындау кезеңінде* педагогтердің өзгерістерге мотивациялық даярлық деңгейі диагностикаланады. *Жүзеге асыру кезеңі* – бұл кезеңде әдістемелік қызмет құрылымына иерархиялық өзгерістер енгізілді, матрицалық шығармашылық зертханалар, тәжірибе алаңдарын, кеңесшілік топтар құрылады. Тақырыптық семинарлар, іскерлік ойындар, практикумдар, тренингтер, талдау, әріптестерімен талқылау түрінде жүргізіледі. Мысалы, педагогтерді әдістемелік дамыту үшін оқыту жобалары жүргізіледі. Берілетін ақпараттар мазмұны, тақырыптарды меңгеру Д. Колбтың «тәжірибе арқылы оқыту» – (experiential learning) әдістемесіне негізделді. Ересектерді қызмет орнындағы тәжірибе барысында оқытуды Д. Колб кезеңдерге бөледі. Әр кезең төрт әрекеттен тұрады және оқыту өз мақсатына жету үшін бұл талаптардың берілген ретпен орындалуы міндетті. Бұл әдіс бойынша оқыту кезеңдері төмендегідей: тәжірибе (ситуация); рефлексия (ұғыну, болған ситуацияны түсіну); түсініктерді жинақтау (тұжырымдар құрастыру, кейбір қажетті шешімдер қабылдау); тәжірибені жобалау. *Қорытынды кезеңде* педагогтердің зерттеу тақырыптары бойынша тәжірибелік эксперименттер, шығармашылық

ізденістік жобаларын қорғау ұйымдастырылып, тәжірибелік конференциялар мен проблемалық, әдіснамалық семинарлар өткізіледі. Педагогтер мен басқарушылардың авторлық бағдарламалары, арнайы курстары мен әдістемелік құралдары шығарылады.

Одан кейін, бағдарлама бойынша жоспарланған оқыту мен тәжірибені ұштастыру барысында жобалау әдістерін игерген жоба жетекшілерінің аталған құзыреттіліктерінің қалыптасу деңгейі олардың жұмыс өнімдері, немесе, күтілетін нәтижелері – *жасалған* жобаларды бағалау іске асырылады. Жобаларды бағалаудың бүгінгі күні бірнеше өлшемдері мен көрсеткіштері қалыптасып отыр, біз бағалаудың бірнеше параметрлерін қамтитын төмендегі бағалау картасын басшылыққа алуды ұсынамыз:

Өзектілігін бағалау. Жобалау қызметі ұйымның жұмысындағы белгілі бір қиындықтар туғызып отырған проблемаларды анықтап, оны тиімді шешуге бағытталған болуы тиіс. Басым бағыттарды айқындау, талдау жасау арқылы негіздеу және шешу жолдарын ұсыну, жобалау қызметінің маңызды мәселеге бағытталғанын көрсетеді.

Өлшемдері болуын бағалау. Жобалау қызметінің нәтижесі қалыптасқан жағдайды өзгертетін, не жетілдіретін болуы керек. Ол үшін алдын ала анықтау алуды қажет ететін сұрақтар: 1) жобалау қызметінің қандай көрсеткіштері нәтижелер деп есептеледі; 2) оларды қандай параметрлер арқылы өлшеуге болады және олар немен өлшенеді? Атап айтқанда: *қолжетімдігін бағалау.* Жобалау қызметінің қолжетімдігі стратегиясын жүзеге асыру барысында оның күтілетін нәтижелерінің алдын ала анықталуы және оны орындау жолдары мен механизмдерінің нақты кезеңдері мен алгоритмінің жасалуынан белгілі болады. *Шынайылығын бағалау.* Жобалау қызметі жүйенің ішкі қажеттігі және сыртқы орта талаптарына сәйкестігі, оны іске асыратын лайықты адамдар тобы белгіленуі, жобалаудың мазмұны мен технологиясы, қажетті ре-

сурстары анықталуы. Осы әрекеттердің болуы жобалаудың шын мәнінде жүзеге асырылуына мүмкіндік жасайды. *Уақыт шектеулерінің белгіленуін бағалау.* Бұл жобалау қызметінің басталу және аяқталу мерзімдерін, орындау барысындағы аралық кезеңдерді және әрбір аралық кезеңнің мақсаты мен күтілетін нәтижелерінің нақты белгіленуінен көрінеді. *Болуы мүмкін күтілетін кедергілермен тәукеелдік дәрежесінің анықталуы.* Жобалау қызметі барысында осыған ұқсас тәжірибелерді зерттеу және талдау арқылы алдын ала болжау әрекеттеріне сүйене отырып, болуы мүмкін кедергілер мен қиындықтардың, одан шығатын жолдардың алдын ала белгіленуі. *Жобаның өміршеңдігін бағалау.* Оның мәнісі жоба жетекшілерінің алдына қойылған міндеттерді орындап, жобаны жасағаннан кейінгі жағдайын анықтау болып табылады.

Көрсеткіштер төмендегі бағалар бойынша анықталады. Мысалы, толық сәйкес – 3 балл, ішінара сәйкес – 2 балл, сәйкес емес – 1 балл. Жобаның сәйкестік формуласы: $K = K_f : K_m$. Аталған нәтижелерді бағалауда төмендегі коэффициенттік көрсеткіштер пайдаланылады: өте төмен – $K < 0,45$; төмен – $0,45 < K < 0,65$; жеткілікті – $0,65 < K < 0,85$; қажетті – $K > 0,85$. Аталған нәтижелерді бағалауда пайдаланылған коэффициенттік көрсеткіштердің өзгерістері: эксперименттік және бақылау топтарында зерттеу басында орта есеппен $0,45 < K < 0,62$ аралығында болса, зерттеу соңында эксперименттік топтардың нәтижелері әлдеқайда ілгерілеп, $0,65 < K < 0,77$ -ге жетті. Бұл көрсеткіштер келесі сатыдағы жұмыстың – педагогикалық ұжымды дамыту жобаларының – нәтижелерін бағалауда эксперименттік топта одан әрі көтерілгенінен $0,65 < K < 0,77$ $K < 0,85$ коэффициенттерінен байқауға болады. Бақылау топтарының нәтижелері зерттеу басындағы $0,45 < K < 0,62$ ден, соңындағы $0,48 < K < 0,59$ дейін, яғни, аздаған өзгерістерін көрсетті. Одан кейінгі күтілетін деңгей мен қалыптасқан деңгейлердегі сәйкессіздіктердің себептерін анықтау және одан әрі жалғастыру бағдарламасын жасау жұмыстары жоспарланды.

Басқарушылардың жоба жетекшілері ретіндегі құзыреттілігін тәжірибе барысында дамытудың ұйымның жалпы мақсатын, құрылымы мен ұйымдастырылуын айқындауға, сонымен қатар, бірлесіп жұмыс жасауға қажетті жағдайлар туғызудағы маңызы зор.

Қорытынды

Педагогикалық жүйенің өзгерістерін жобалау арқылы қамтамасыз ету ішкі ресурстарды тиімді пайдалану нәтижесінде мүмкін болады. Педагогикалық жүйелерді дамытудың синергетикалық факторларының бірі – өзін-өзі басқара алушылығы, яғни, жүйенің өзінде оның тұтастығын, қызмет етуін, жетілдірілуі мен дамуын қамтамасыз ететін тетіктер мен басқару факторларының болуы.

Қазіргі жүйелерді басқару қызметі белгілі бір жүйенің осы кездегі жағдайымен салыстырғанда жобаланып отырған болашақ жағдайының басым құндылық екенін ұғыну, оны ұйымдастыру және жүзеге асыруды көздейді. Бұл жерде жобалау қызметіне даму кадамдарын орындаушы «белсенді агент» позициясы беріледі және ол белгілі бір мақсаттық-құндылықтық ұстанымдары негізінде күтілетін нәтижені орындаудың жолдарын белгілейді, ұйымдастырады, бағалайды.

Жүйе компоненттерінің өздігінен ұйымдастыру заңдылықтарына орай, басқарудағы жобалауды жүзеге асыру педагогикалық жүйенің жаңаша дамуын қамтамасыз етеді. Тұтас жүйені құрамындағы әрбір құрылымның өзара әрекеттесуі, бірлескен қызметтері тұтас жүйенің өзгерістеріне қызмет етеді. Бұл білім беру жүйесіндегі барлық ресурстардың бірін-бірі дамытуына мүмкіндік жасайды. Соған байланысты, жүйенің субъектілік компоненттерін – басқарушылар мен педагогтерді – дамыту, олардың өзіндік дамуына жағдайлар туғызу тұтас жүйенің жаңа сапасын құруға ықпал етеді.

Қолданылған деректер тізімі:

1. **Шляйхер, А.** «Экономика знаний: почему образование – ключ к успеху Европы (пер. с англ. Е. Фруминой)». Вопросы образования / Educational Studies Moscow, 2010. – №1, С. 28-43.
2. **Čuk P., Senge R., Lauri M., Frintrop S.** Teacher Network Calibration Improves Cross-Quality Knowledge Distillation // Computer Vision and Pattern Recognition, 2023, <https://doi.org/10.48550/arXiv.2304.07593>
3. **Macintosh, N. B., Daft, R. L.** Management control systems and departmental interdependencies: An empirical study // Management Control Theory, 2019, pp. 289–301
4. **Pedler, M., Hudson, S., & Yeigh, T.** (2020). The teachers' role in student engagement: A review. Australian Journal of Teacher Education (Online), 45(3), 48–62. <https://search.informit.org/doi/10.3316/ielapa.270830255864389>
5. **Fullan, M.** The New Meaning of Educational Change, Moscow «Prosvesheniye», 2006, 59 p.
6. **Минцберг, Г., Альстрэнд, Б., Лэмпэл, Дж.** Школы стратегий /Пер. с англ, под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: «Питер», 2001. – 336 с.
7. **Ушаков, К. М.** Управление школой: кризис в период реформ. – М.: Сентябрь, 2017. – 52-53с.
8. **Лазарев, В. С.** Системное развитие школы, М.: «Педобшчество Россия», 2008, С.18-19
9. **Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф.** Основы менеджмента. – М., 1993. – 538 с.
10. **Исламгулова, С. К.** Теория и практика управления развитием педагогической системы общеобразовательной средней школы: – Алматы, 2000. – 314 с.
11. **Баймолдаев, Т. М., Безруков, В. С., Носков Н. А.** Научное управление развитием школы. – Алматы, 2008. – 180 с.
12. **Таубаева, Ш. Т., Кудайбергенова, К. С.** Профессиональная самореализация учителей общеобразовательных школ: инновационный аспект. – Алматы, 2017. – 130 с.
13. **Мұханбетжанова, Ә.** Педагогикалық жүйетану негіздері [Мәтін] : оқулық / Ә. Мұханбетжанова, С. Бахешева, А. Кемешова. – Алматы: Дәуір, 2015. – 319 б.
14. **E. Fruminoj)** [Knowledge Economy: Why education is the key to Europe's success]. Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow, 2010. – №1, S. 28-43.
15. **Čuk P., Senge R., Lauri M., Frintrop S.** Teacher Network Calibration Improves Cross-Quality Knowledge Distillation // Computer Vision and Pattern Recognition, 2023, <https://doi.org/10.48550/arXiv.2304.07593>
16. **Macintosh, N. B., Daft, R. L.** Management control systems and departmental interdependencies: An empirical study // Management Control Theory, 2019, pp. 289–301
17. **Pedler, M., Hudson, S., & Yeigh, T.** (2020). The teachers' role in student engagement: A review. Australian Journal of Teacher Education (Online), 45(3), 48–62. <https://search.informit.org/doi/10.3316/ielapa.270830255864389>
18. **Fullan, M.** The New Meaning of Educational Change, Moscow «Prosvesheniye», 2006, 59 p.
19. **Mincberg, G., Al'stred, B., Lempel, Dzh.** Shkoly strategij [Strategy Schools] /Per. s angl, pod red. YU.N.Kapturevskogo. – CPb: «Piter», 2001. – 336 s.
20. **Ushakov, K. M.** Upravlenie shkoloj: krizis v period reform [School management: a crisis in a time of reform]. – M.: Sentyabr', 2017. – 52-53 s.
21. **Lazarev, V. S.** Sistemnoe razvitie shkoly [Systemic School Development]. – M.: «Pedobshchestvo Rossiya», 2008, S.18-19.
22. **Meskon, M., Al'bert, M., Hedouri, F.** Osnovy menedzhmenta [Basics of Management]. – M., 1993. – 538 s.
23. **Islamgulova, S. K.** Teoriya i praktika upravleniya razvitiem pedagogicheskoy sistemy obshcheobrazovatel'noj srednej shkoly [Theory and Practice of Managing the Development of Pedagogical System of General Education Secondary School]. – Almaty, 2000. – 314 s.
24. **Bajmoldaev, T. M., Bezrukov, V. S., Noskov N. A.** Nauchnoe upravlenie razvitiem shkoly [Scientific management of school development]. – Almaty, 2008. – 180 s.
25. **Taubaeva, Sh. T., Kudajbergenova, K. S.** Professional'naya samorealizaciya uchitelej obshcheobrazovatel'nyh shkol: innovacionnyj aspekt [Professional self-realization of general education school teachers: innovative aspect]. – Almaty, 2017. – 130 s.
26. **Muhanbetjanova, Ä.** Pedagogikalyq jüietanu negizderi [Mätin] [Fundamentals of pedagogical systemology] : oqulyq / Ä. Mühanbetjanova, S. Bahışeva, A. Kemeşova. – Almaty: Däuir, 2015. – 319 b.

References

1. **Shlyajher, A.** «Ekonomika znaniy: pochemu obrazovanie – klyuch k uspekhu Evropy (per. s angl.

Развитие педагогических систем через проектную деятельность в управлении

С. М. Бахишева

Западно-Казахстанский инновационно-технологический университет, Казахстан, г. Уральск



Аннотация. В представленной статье определена необходимость содержательной и технологической модернизации управления организациями образования как педагогической системы, научно и экспериментально обоснована роль проектной деятельности в ней. Определены логика управления, обеспечивающая преобразования в педагогических системах новых изменений, установлена ее организационная деятельность в соответствии с новыми результатами образования. Научную значимость исследования определяет обоснованность компонентов и их взаимосвязей, необходимых для развития педагогических систем в соответствии с диалектической природой и целостностью педагогических явлений. В этой связи управление образовательной организацией как педагогической системой требует организации ее структурных и служебных компонентов, условий функционирования, системообразующих факторов посредством целенаправленных проектов. Практическую значимость представляет представление содержания и методов проектной деятельности в управлении, показатели и критерии оценки эффективности проектирования, методы развития компетенций управляющих образовательными организациями. Кроме того, разработан алгоритм достижения нового качества организации посредством проектирования – новой функции управления педагогическими системами, обеспечивающей с точки зрения развития организационных и человеческих ресурсов. Системность, деятельностный, исследовательский контекст как методология и методы исследования; рассмотрены методы анализа научно-теоретической литературы, опыт и рекомендации по развитию готовности организации к изменениям посредством проведения экспериментов и обобщения, сравнения, рефлексии, проектной деятельности. В заключении сформулирована эффективность развития педагогических систем через проектную деятельность в управлении.



Ключевые слова: педагогические системы, проектная деятельность, компетенции управленцев, развитие коллектива, целенаправленные проекты, компоненты системы, человеческие ресурсы, новое качество организации

Development of pedagogical systems through project activities in management

S. M. Bakhisheva

West Kazakhstan Innovative Technological University,
Kazakhstan, Uralsk



Abstract. The article identifies the need for substantive and technological modernization of management of educational organizations as a pedagogical system, scientifically and experimentally justified the role of project activities in it. The logic of management, providing transformations in pedagogical systems of new changes is defined, its organizational activity in accordance with new results of education is established. The scientific significance of the study determines the validity of the components and their relationships necessary for the development of pedagogical systems

in accordance with the dialectical nature and integrity of pedagogical phenomena. In this regard, the management of the educational organization as a pedagogical system requires the organization of its structural and service components, conditions of functioning, system-forming factors through purposeful projects. The presentation of the content and methods of project activities in management, indicators and criteria for assessing the effectiveness of design, methods of developing competencies of managing educational organizations is of practical importance. In addition, an algorithm for achieving a new quality of the organization through design - a new function of management of pedagogical systems, providing in terms of development of organizational and human resources is developed. Systemic, activity, research context as methodology and research methods; methods of analysis of scientific-theoretical literature, experience and recommendations for the development of organization readiness for change through experimentation and generalization, comparison, reflection, project activity are considered. In the conclusion, the effectiveness of the development of pedagogical systems through project activities in management is formulated.



Key words: pedagogical systems, project activity, managerial competence, team development, goal-oriented projects, system components, human resources, new quality of organization

Материал баспаға 24.05.2023 ж. келіп түсті.