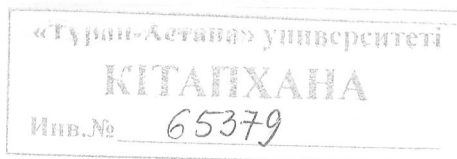


Торыбаева Ж.З., Ортаев Б.Т.

**ҚАЗІРГІ ЖОҒАРЫ МЕКТЕПТІҢ ОҚУ  
ҮДЕРІСІН БАСҚАРУ**  
(Оқу құралы)



Алматы, 2021

УДК 378  
ББК 74.58  
Т 60

**Пікір жазғандар:** п.ғ.д., профессор Әтемова Қ.Т.  
п.ғ.к., доцент Битабаров Е.А.

**Торыбаева Ж.З., Ортаев Б.Т.**

**Т60 Қазіргі жоғары мектептің оқу үдерісін басқару: Оқу құралы**  
(толықтырулармен қайта басылды). – Алматы: Лантар Трейд ЖШС,  
- 2021. - 191 б.

**ISBN 978-601-7669-31-7**

Оқу құралында жоғары мектепте оқу үдерісін басқаруға қатысты негізгі ұғымдар, басқару үдерісі, мазмұны, басқарушының жеке басына қойылатын талаптар және педагогикалық менеджмент мәселелері, оқу үдерісін басқарудағы негізгі нормативті құжаттар мазмұны қарастырылады.

Құрал оқытушыларға, жоғары оқу орны білім алушыларына, магистранттарына, докторанттарға, ізденушілерге ұсынылады.

УДК 378  
ББК 74.58

*Оқу құралы Қ.А.Ясауи атындағы Халықаралық қазақ-түрік университетінің Сенат мәжілісінде қаралып, баспадан шығаруға ұсынылған (Хаттама №9, 28.04.2021ж.)*

**ISBN 978-601-7669-31-7**

© Торыбаева Ж.З., Ортаев Б.Т., 2021  
© Лантар Трейд ЖШС, 2021

## НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

1. Қазақстан Республикасы 2007 жылғы 27 шілдедегі «Білім туралы» заңы (№319-III ҚРЗ).

2. Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің міндетін атқарушының 2007 жылғы 21 желтоқсандағы №644 бұйрығымен бекітілген, әдістемелік (оқу-әдістемелік, ғылыми-әдістемелік) кенес және оны сайлау тәртібі қызметінің үлгілік ережесі.

3. Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігінің 2008 жылғы 18 наурызындағы №125 бұйрығымен бекітілген «Білім алушылардың үлгерімін ағымдағы бақылау, аралық және қорытынды аттестаттау жүргізудің үлгі ережесі» (2010 жылдың 13 сәуіріндегі №168, 2010 жылдың 01 қарашадағы №506, 2011 жылдың 16 наурызындағы №94 өзгерістер мен толықтыруларға сәйкес жасалғаны).

4. Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2011 жылғы 20 сәуірдегі №152 бұйрығымен бекітілген «Кредиттік оқыту технологиясы бойынша оқу үдерісін ұйымдастырудың ережесі» (2014ж. маусымда толықтырылған).

5. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2012 жылғы 23 тамыздағы №1080 Қаулысымен бекітілген «Жоғары білім берудің мемлекеттік жалпыға міндетті стандарты».

6. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2013 жылғы 17 мамырдағы №499 Қаулысымен бекітілген «Жоғары білім беру ұйымдары қызметінің үлгілік қағидалары».

7. Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігі Білім беру сапасын қамтамасыздандыру тәуелсіз қазақстандық агенттігі әзірлеген, Жоғары білім беру ұйымдарының мамандандырылған (бағдарламалық) Аккредиттеу стандарты. Негізгі ережелер, 2012ж.

8. Педагог қызметкерлер мен оларға теңестірілген тұлғалардың лауазымдарының үлгілік біліктілік сипаттамаларын бекіту туралы. Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2009 жылғы 13 шілдедегі N 338 бұйрығы (ҚР Білім және ғылым министрінің 2011.06.09 N 241 бұйрығымен бекітілген).

9. Ахмет Ясауи университетінің Академиялық саясаты, 2020.

## БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР

Оқу құралында төмендегі белгілеулер мен қысқартулар қолданылады:

- АРСБ – Аккредитация, рейтинг және сапа басқармасы;  
АК – Академиялық комитет;  
АҚШ – Америка Құрама штаттары;  
ӘБ – Әдістемелік бөлім;  
ББ – білім беру бағдарламалары;  
ББК – білімді бақылау кестесі;  
Департамент – Академиялық мәселелер жөніндегі департамент;  
ЖБКБИ – жоғары білімнен кейінгі білім беру институты;  
ЖБМЖМС – жоғары білім берудің мемлекеттік жалпыға міндетті стандарты;  
ЖКБ – жоғары кәсіптік білім беру;  
ЖҚ – жалпы мәдени құзыреттер;  
ЖН – жұмыс нұсқауы;  
ЖОЖ – жеке оқу жоспары;  
ЖОО – жоғары оқу орындары;  
ЖООКББИ – жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру институты;  
КК – кәсіби құзыреттер;  
ҚБББ – құзыреттерге бағытталған білім беру бағдарламасы;  
ҚР – Қазақстан Республикасы;  
ҚР БҒМ – Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігі;  
ҚР МЖМБС – Қазақстан Республикасы мемлекеттік жалпыға міндетті білім стандарты;  
МОӘК – мамандықтың оқу-әдістемелік кешені;  
НОЖ – негізгі оқу жоспары;  
НҚ – нормативтік құжаттар;  
ОӘК – оқу-әдістемелік кенес;  
ОСӨЖ – оқытушының басшылығымен орындайтын білім алушының өзіндік жұмысы;  
ОЖСБ – оқу жетістіктерін сырттай бақылау;  
ПЖБ – пәннің жұмыс бағдарламасы;  
ПОӘК – пәннің оқу-әдістемелік кешені;  
ПОҚ – профессор-оқытушы құрамы;  
СМЖ – Сапа менеджмент жүйесі;  
СӨЖ – білім алушының өзіндік жұмысы (студенттің өзіндік жұмысы);  
СОӨЖ – оқытушының жетекшілігінде студентпен орындалатын өзіндік жұмысы (оқытушының басшылығымен орындалатын білім алушының өзіндік жұмысы);  
ҰБТ – ұлттық бірыңғай тестілеу;  
ФОӘК/ФАКК – факультеттің оқу-әдістемелік кенесі/факультеттің Академиялық комитет кеңесі.

## Кіріспе

Қазіргі білім беру жүйесінде орын алған өзгерістердің бірі – құзыреттерге, оқыту нәтижелеріне бағытталған білім беру бағдарламаларын құрастыру және соған сәйкес оқу жұмыстарын ұйымдастыру. Бұл міндеттерді жүзеге асыруда жоғары мектептің өзіндік орны бар, оның елдің әлеуметтік-экономикалық дамуына, оның негізін қалайтын білімнің, ғылымның, өндірістің, оның ішінде техника-технологияның дамуында шешуші рөл атқарады. Сондай-ақ, жоғары мектептің адам факторын белсендірудегі, жеке тұлғаны дамытудағы рөлі жоғары. Осы себепті де, маман даярлау сапасын жақсартуда жоғары білім беру мазмұнын байыту, оқудың/оқытудың оңтайлы формаларын, әдістерін табу, оның қоғамдық практикамен байланысын күшейту – қазіргі таңдағы қажеттілік.

Бұл мәселелерді шешуде жоғары білім берудегі басқару іс-әрекетін оңтайлы жүзеге асыру болып табылады. Болашақ педагог мамандарды даярлау сапасын жақсартудағы басқару іс-әрекеті олардың жас ұрпақтың тәрбиесі мен білімінің жоғары, жаңа деңгейіне көтеруге ұмтылдырады.

Болашақ педагог мамандарды даярлау сапасын арттыру білім алушылардың іс-әрекетін басқару жөніндегі жаңа білімдерін ұдайы және интенсивті алуды, талдап қорытуды және жүйелеуді болжайды. Осы мақсатта жоғары оқу орындары факультеттері, кафедралары және құрылымдарын жетілдіру қажеттігі жүзеге асырылады.

Озық, алдыңғы қатарлы жоғары оқу орындарының тәжірибелерін талдау және талдап қорыту олардың заңдылықтарын, сондай-ақ қоғамның әлеуметтік-экономикалық даму әлеуетімен үйлестірілген басқару қатынастары құрылымдарының өзгеру тенденцияларын анықтауға мүмкіндік береді.

Авторлар бірлестікте ұсынылып отырған оқу құралында басқарудың адамның кәсіптік іс-әрекеті, ұйымның кадрлық саясаты және басқару қызметінің мәдениеті, білім беру сапасын басқару мәселелері, педагогикалық жүйені басқару аспектілері қарастырылады.

Сондай-ақ, білім беру бағдарламаларының оқу үдерісін басқаруда басшылыққа алатын жоғары оқу орындарындағы ішкі негізгі нормативті құжаттар мазмұнына едәуір мән беріледі.



Басқару психологиясы – басқару жүйелеріндегі (мемлекет басқару, ұйым, мекеме, топ, ұжым және т.б.) адамдардың қатынастарына байланысты мәселелерді зерттейтін және білімдерді жинақтайтын қолданбалы психологияның саласы.

Басқару психологиясы әлеуметтік психологияның қазіргі кездегі негізгі тарауларының бірі, ол әртүрлі әлеуметтік құрылымдардағы адамдардың бір-бірімен қарым-қатынас мәселесін зерттейді<sup>1</sup>. Басқару мәселесін құрумен ғылымның әртүрлі салалары айналысады, олар: информатика, құқықтану, философия, психология, педагогика, эргономика, әлеуметтану, т.б.

Жалпы басқару теориясы кибернетика мен теория жүйесінде құрастырылады. Кибернетика Kibernetika (грек тілінде) басқару өнері. Management – (латын. manus - қол) – ағылшын термині «басқару» терминінің синонимі.

Адам іс-әрекетінің практикасында басқару ғылыми зерттеу пәні болмас бұрын өте көп уақыт ілгері пайда болған. Ертедегі Египетте біздің эрамызға дейін мың жыл бұрын басқару үдерістерін орталықтандыру, бақылау, ұйымдастыру, жоспарлау қажеттігі мойындалған. Онсыз әлемге әйгілі Египет пирамидалары, ертедегі ацтекс қалалары секілді архитектуралық құрылыстар салынып, күрделі діни орталықтар, мысалы рим-католик шіркеуі белсенді қызмет атқармас еді<sup>2</sup>.

Басқару теориясы жеке ғылыми пән ретінде ХХ ғасыр басында беки бастады. Басқару үдерісі белгілі бір нәтижеге жету жолындағы адамдардың жалпы іс-әрекеті атқарылатын жерде жүргізіледі. Сонымен, **басқару дегеніміз** - топқа, қоғамға немесе оның жеке бөліктеріне тәртіптендіру үшін немесе сапалық ерекшеліктерін дамыту үшін әсер ететін шаралар кешені. Басқару барлық динамикалық жүйелерде жалпы заңдылықтар бойынша жүргізіледі де информацияны алуға өңдеуге және беруге негізделеді (әлеуметтік, психологиялық, биологиялық, техникалық экономикалық, административтік). Әлеуметтік жүйеде басқарудың негізгі белгісі болып, субъектінің (басқарушының) мәліметті бағалап талдау негізінде күрделі жүйелердегі тура және кері байланысты іске асыру есептеледі<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Умбиталиев А.Д Басқару психологиясы: оқу құралы / А.Д. Умбиталиев, К.Б. Сатымбекова, Ф.Е. Керімбек / Алматы: Экономика, 2017. - 464 б.

<sup>2</sup> <https://www.mbook.kz/media/35/items/27/index.html>

<sup>3</sup> Умбиталиев А.Д Басқару психологиясы: оқу құралы / А.Д. Умбиталиев, К.Б. Сатымбекова, Ф.Е. Керімбек / Алматы: Экономика, 2017. - 464 б.

Басқарудың әлеуметтік психологиялық теориясының объектісі болып адамдардың құқықтық, экономикалық, саясаттық өндірістік міндеттерді іске асыруда құрылымдарда, топтарда, ұжымдардағы қарым-қатынас формасы есептеледі.

Басқарудың күрделі жүйесі екіге бөлінеді: басқарушы мен орындаушы және оның әрқайсысы көп салалы иерархиялық құрылымнан тұрып әрбір жүйе бөлігі өзінің локальді бағытын құрайы.

Әлеуметтік басқару жүйесі екі жеке дара субъектінің белсенді қарым-қатынас үдерісі болып табылады, олардың әрқайсысының реттеуші қасиеті бар.

Басқарушы мен орындаушы субъект бола тұрып мақсатқа бағытталған саналы іс-әрекет атқарады. Олардың іс-әрекетін ақпаратты өңдеудің 4 деңгейінен тұрады<sup>1</sup>.

**1. Ақпаратты жинау және бағалау** (афференттік синтез). Түскен ақпараттың бағасы субъектіге тән мотивацияға, оның кәсіптік дайындығына, басқару іс-әрекетінің нәтижесіне байланысты.

**2. Мақсат қою.** Әрекет бағдарламасын құру. Бұл кезеңде мақсаттың алдын алу қалыптасады - ол қажетті мүмкін болатын нәтиже бейнесі.

**3. Нақты міндетті шешудегі мақсатқа жетудегі практикалық әрекет.**

**4. Нәтиже бағасы және істі орындауды бақылау.** Алынған нәтижені алға қойған мақсатпен салыстыру.

Егер алынған нәтиже мақсатпен сай келсе, онда алға қойған мақсат орындалды деуге болады.

Кез келген әлеуметтік жүйенің жүйе түзуші факторы болып мотив пен мақсат есептеледі, себебі әлеуметтік бірлестіктер мен жеке тұлғалардың (басшы мен орындаушы) іс-әрекеттің бағыты мен мазмұнын көрсетеді. Басқару қатынасының әр түрлілігі ретінде тәртіп пен инициатива көрінеді. Бұл қатынас көлденең (горизонталь) бағытта да тік (вертикаль) бағытта да көрінеді.

Әлеуметтік басқару психологиясының негізгі тірегі адамдар, топтар, мекемелер арасындағы қатынастардың психологиялық аспектісі саналады. Қазіргі біздің еліміздегі мемлекеттік құрылымның дамуы нарықтық қатынастың даму кезеңінде басқару мәселесін бөліп көрсету ғылыми талдау мен іс жүзіндегі әрекеттің негізгі сферасы

---

<sup>1</sup> Ахтаева Н.С. Абдигапбарова А.И. Бекбаева З.Н. Басқару психологиясы: оқу құралы Алматы: ҚАЗАҚ УНИВЕРСИТЕТІ, 2018. - 452 б.



ретінде бөлінеді. Жоғарыда айтқандай, ағылшын тіліндегі американдық термин «менеджмент» қолданылады<sup>1</sup>.

Менеджмент басқарудың жалпы принциптерін қарастыруды мақсат етіп қояды.

**Басқару ғылымының негізгі мектептері.** Басқару теориясында 4 негізгі тұғыры бар<sup>2</sup>.

1. Басқарудың негізгі мектептері көзқарасы тұрғысынан.
2. Үдерістік.
3. Жүйелік.
4. Ситуациялық.

Осылардың алғашқы адамдар арасындағы қатынас, басқарудың сандық әдістері, мінез-құлықтық пәндердің ғылыми административтік басқару мектебі.

Басқару теориясын жалпы тұрғыдан қарау.

**Үдерістік тұғыр.** Бұл тұғыр административтік мектептің негізгі идеясын дамытушы, басқарудың негізгі әмбебап функцияларын басқаруды біртекті үдерісіне айналдыруға ұмтылу негізінде құрылған. А.Файоль негізгі бес басқару функциясын берді: «Басқару – дегеніміз: 1. Алдын ала болжау, жоспарлау; 2. Ұйымдастыру, 3. Шешім қабылдау. 4. Координация. 5. Бақылау» - дейді. Кейіннен ол функциялар толықтырылып, нақтыланды.

**Жүйелік тұғыр.** Басқару теориясы жалпы жүйе теориясына үлкен әсер етті. Әрбір ұйым бұл бірнеше бір-бірімен байланысты тұтас жүйенің функциялануын қамтамасыз ететін бөліктер жиынтығынан тұрады. Басқарушы бүкіл мекемені тұтастай оның бөліктерін сыртқы әлеммен байланыстыра көре білу керек.

**Ситуациялық тұғыр.** Оның негізгі тезисі мекеме-ашық жүйе, ол сыртқы әлеммен үнемі қарым-қатынаста. 4 негізгі кезеңі бар:

1. Басшының басқарушылық компонентін қалыптастыру.
2. Ситуацияға қатысты қандай да бір әдістердің нәтижесін алдын ала көріп, талдау.

3. Ситуацияның адекваттық трактовкасы. Оның негізгі факторын анықтау. Оған әсер етушіні бағалау.

4. Оң эффектiге жету жолындағы басқару тәсілдерін нақты жағдайлармен сәйкестендіру. Негізгі болып 3-кезең есептеледі.

**Басқару теориясының қазіргі жайы.**

<sup>1</sup> Умбиталиев А.Д. Басқару психологиясы: оқу құралы / А.Д. Умбиталиев, К.Б. Сатымбекова, Г.Е. Керімбек / Алматы: Экономика, 2017. - 464 б.

<sup>2</sup> Умбиталиев А.Д. Басқару психологиясы: оқу құралы / А.Д. Умбиталиев, К.Б. Сатымбекова, Г.Е. Керімбек / Алматы: Экономика, 2017. - 464 б.

Қазіргі менеджмент дамуына 3 тұғыр бірге жұмылып, бір-бірімен тығыз байланыста қарастырылады. Көптеген тұжырымдамалар, трактовка, мектеп, әдістер болуы нәтижені синтездеп, жалпылауда қиындық келтіреді. Басқару теориясының әрі қарай дамуы қамтамасыз ететін ситуациялық тұғыр болып табылады.

Басқару теориясының қазіргі даму сатысында төмендегідей негізгі тенденцияларды бөліп көрсетуге болады.

1. Ұйымдастырудың материалдық технологиялық базасына көп мән беру.

2. Басқарудың әрі қарайғы демократиялануы. Ұйымдастыруды басқару объектісінен өзін-өзі басқару субъектісіне айналдыру.

3. Менеджмент пен бизнес интернационализациясы басқарудың жаңа мәселелері.

**Басқару теориясының негізгі бейнесі.** Жоғарыда келтірген тенденциялар басқарудың жаңа көзқарасының қалыптасуына әкелді.

1. Басқарушылық рационализмнен бас тарту. Басқару иілімді, сыртқы орта өзгерісіне бейімделген болу керек.

2. Басқаруда ситуациялық тұрғыдан келу. Оның негізгі тезисі - мекеменің бүкіл ішкі ұйымдасуы сыртқы әсерге жауап беру.

3. Басқаруда жүйе теориясын қолдану.

4. Менеджменттің әлеуметтік жауапкершілігін бүкіл қоғам алдында әрбір жұмыс істелуі жеке тұлға алдында сезіну.

## 1.2 Басқару әлеуметтануы

Әлеуметтік басқару, кең мағынасында, өзінің сапалық дамуын қамтамасыз етіп отыратын қоғамдық жүйеге тән құбылыс. Ал, тар мағынасында бұл термин белгілі бір мақсатқа жету үдерісінде қоғамның әлеуметтік қызметі жүйесін тәртіптеу, жетілдіру үшін саналы, орнықты, ұйымдасқан түрде әрекет ету ұғымын білдіреді<sup>1</sup>.

Әлеуметтік басқару – ұйымдық жағынан қалыпқа келтірілген құрылымдардың, олардың арасындағы басқару байланыстарының жиынтығы. Ол индивидтерге, әлеуметтік топтар мен қауымдарға, қоғамның саяси, әлеуметтік және басқа да институттарына басқару мақсатымен әсер етуді жүзеге асырады. Әлеуметтік басқару қоғамның өмір сүруі, әлеуметтік жүйе ретінде дамуы, адамдардың өмір сүруі үшін маңызы бар барлық объектілер мен үдерістерді қамтиды<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Басқару әлеуметтануы / <https://kk.m.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D1%81%D2%9B%D0%B0%D1%80%D1%83>

<sup>2</sup> Басқару үдерісі <https://www.nkzu.kz/page/view?id=725> Басқару үдерісі <https://www.nkzu.kz/page/view?id=725>

Ол «жекелеген, топтық және қауымдық мүдделердің арасындағы қайшылықтарды тәртіптеп шешіп отырады. Әлеуметтік басқару – қоғамдағы адамдардың мүдделері мен іс-әрекеттерінің бағытын оның мазмұны мен қарқындылығын реттеп, адамдардың қоғамда алатын орны мен рөлін айқындайтын әлеуметтік қатынастарды үйлестіріп отыру. Осындай басқару нәтижесінде қоғамдағы мүдделердің (территориялық, ұлттық, ұжымдық, жекелеген, т.б.) үйлесімділігі қамтамасыз етіліп, алға қойған мақсатқа, жалпы жетістіктерге жету үшін әлеуметтік әрекеттер ұйымдастырады. Әлеуметтік басқару, көбінесе, мемлекеттік басқару жүйесіне байланысты»<sup>1</sup>.

**Басқару құрылымы.** Басқару құрылымы - басқару деңгейлерінің теменнен жоғары қарай рет-ретімен орналасуы.

Социология ғылымы классиктерінің бірі М.Вебер әкімшілік басқарудың «идеалдық типін», «бюрократия» теориясын жасады. «Оның негізгі сипаттамалары мынандай:

- белгілі бір ұйым алдында тұрған мақсатқа жету үшін қажетті барлық іс-әрекеттер қарапайым амалдарға жіктеліп, оларды атқарушы әр буынның міндеті қатаң түрде ресми анықталуы керек. Еңбектің барынша жіктелуі басқару жүйесінің барлық буындарында өз міндеттерін тиімді орындау үшін толық жауапкершілікте болатын сарапшы мамандарды пайдалануға жағдай туғызады;

- ұйым әкімшілік иерархия принципі бойынша, яғни төмен тұрған қызметкер, не бөлімше жоғары тұрғанға бағынады. Әкімшілік иерархиядағы әрбір қызметкер жоғары тұрған бастықтың алдында өзінің ғана емес, барлық бағыныштыларының іс-әрекеттері үшін де жауап береді;

- ұйым қызметі ережелер мен нұсқаулардың жүйесімен реттеліп отырады. Нақтылы ережелер мен нұсқаулар ұйымның әрбір мүшесінің жауапкершілігі мен олардың жеке іс-әрекеттерін үйлестіру нормаларын анықтап отырады;

- ұйымның жоғары деңгейде қалыпты жұмыс жасауы жеке ойлар мен көңіл-күйдің, симпатия мен антипатияның жоққтығына негізделеді. Қызмет бабындағы симпатияларды жою – барлық қызметкерлердің мүдделеріне жауап беретін, әкімшілік қызметіндегі демократиялық принциптерді дамыта түсетін қолайлы фактор;

- басқару жүйесіндегі қызметкерлердің біліктілігі олардың атқарып отырған қызметіне сай келуіне негізделіп, қызметкерлер ешбір негізсіз жұмыстан босатудан қорғалуы керек. Ұйымдағы

<sup>1</sup> Ахтаева Н.С. Абдигапбарова А.И. Бекбаева З.Н. Басқару психологиясы: оқу құралы Алматы: ҚАЗАҚ УНИВЕРСИТЕТІ, 2018.- 452 б.

қызмет мансаппен тығыз байланысты, сондықтан да қызметкерлердің тәжірибесіне, не жемісті жұмысына қарай қызмет бабымен өсуін қамтамасыз ететін жүйе болуы керек. Кадрларға қатысты осындай саясаттың жүргізілуі қызметкерлердің арасында «бірлік рухын» дамытады. Оларды бастама ұйым ісіне барынша берілгендікке тәрбиелейді;

- ұйымның қызметкерлерді жұмысқа алуы оған үміткерлердің кәсіби біліміне негізделеді, лауазымды қызметкерлер сайланбайды, тағайындалады, сондықтан да олар сайлаушыларға емес, өзінен жоғары тұрған бастықтарға тәуелді. Ұйымның барлық қызметін арнайы әкімшілік штаты басқарады; оларға ұйымның алдына қойған мақсаттарына жету жолындағы тиімді іс-әрекеттерін қамтамасыз ету міндеттеледі»<sup>1</sup>. Бұлар басқарудың типтік құрылымы.

«Басқару құрылымын тігінен және көлденеңнен деп екіге бөлуге болады. Аткарушылардың аралығында сатылар көп болса, тігінен, ал аз болса, көлденеңнен болады. Мындаған жылдар бойы өмір сүріп келе жатқан басқарудың дәстүрлі құрылымы желілік құрылым деп аталады. Ал басқару құрылымына көптеген қызмет салалары (кадр, конструкторлық, жарнама, жабдықтау, маркетинг бөлімі, бухгалтерия) кірсе, ол желілік-штабтық құрылым болады»<sup>2</sup>.

Социология ғылымы басқару ісін басқарылатын жүйеге мақсатты түрде әсер етудің үздіксіз үдерісі ретінде зерттейді. Осыған байланысты басқару құрылымы ұдайы дамып отырады. Бұған ақпарат ағымының өсуі елеулі әсер етеді. Басқару құрылымы басқарылатын нысанның жай-күйіне, қозғалысына, тиімділігіне, т.б. қатысты ақпараттарды үздіксіз алып тұрғанда ғана жетіле түседі. Кез келген басқару үшін ақпарат жинап, оны ой елегінен өткізіп, басқаруға қатысты шешім қабылдау үшін қорықпаудан, сөйтіп басқару құрылымының субъектілеріне жіберуден, соңында жаңа ақпарат алудан тұрады»<sup>3</sup>.

Сонымен, басқару әртүрлі деңгейде: аймақты, республиканы, саланы басқарудан кәсіпорын ұжымын, оның бөлімшелерін, жеке адамдарды басқаруға дейін жүзеге асырылады. Сондықтан да басқару құрылымында басшының орны мен рөлі ғана емес, басқару істерімен айналысатын субъектілер де ерекше орын алады.

<sup>1</sup> Б.қызыметі [https://kk.m.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D1%81%D2%9B%D0%B0%D1%80%D1%83\\_%D2%9B%D1%8B%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%96](https://kk.m.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D1%81%D2%9B%D0%B0%D1%80%D1%83_%D2%9B%D1%8B%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%96)

<sup>2</sup> Умбиталиев А.Д. Басқару психологиясы: оқу құралы / А.Д. Умбиталиев, К.Б. Сатымбекова, Ғ.Е. Керімбек / Алматы: Экономика, 2017. - 464 б.

<sup>3</sup> Басқару әлеуметтануы / <https://kk.m.wikipedia.org/wiki>

**Басқару стилі және басқару кадрлары.** Басқару стилі түсінігінің пайда болуы ХХ ғасырдың 30-жылдары АҚШ-та бірнеше тәжірибелер жасап, басшылықтың авторитарлық, демократиялық, анархиялық түрлерін анықтап берген К.Левиннің есімімен байланысты.

Америкалық зерттеуші Лайкерт басқару стилінің төрт жүйесін: қанаушы авторитарлық, игі ниетті авторитарлық, кеңестік-демократиялық, базалық жүйелерін ұсынса, Дуглас Макгрегор автократ пен демократтың алғышарттарын сипаттайтын «Х» теориясы мен «У» теориясын тұжырымдады. Р.Блэйк пен Д.Мутон адамдар мен өндіріс мүдделерін ескеріп отыру дәрежесіне қарай бөлінетін басқарудың бес негізгі стилін камтитын «басқару торын» жіктеуге және насихаттауға тырысты.

Жапон менеджментінде Т.Конон төрт стильдік (жаңашыл-аналитикалық, жаңашыл-интуитивтік, консервативті-аналитикалық, консервативті-интуитивтік) моделін құрастырған<sup>1</sup>.

Жер бетінде қанша ұлт болса, басқарудың сонша стилі мен типі бар. Солардың ішінде жапондық басқару стилі ерекше көзге түседі. Мысалы, жапон қызметкерлері жаңа күнді бой жазу мен өз фирмаларының жалауына қарап тұрып, фирманың әнұранын қосылып айтумен бастайды. Олар жан-тәнімен беріліп еңбек етуді, әріптестерінің арасында қарапайым, қайырымды болуды, басшыларды құрметтеуді, өз компаниясының патриоты болуды уағыздайды. Бұл рәсім басшының жұмысқа сәттілік тілеген сөзімен аяқталады. Қауымдық және топтық дәстүрлерді құрметтеу рухында тәрбиелене отырып, жапон жұмысшылары мен кәсіпкерлері салт-жоралар арқылы еңбек серіктестігіне адал болу үшін ант береді. Осы кезден бастап олар бір өндірістік компанияға айналып, отбасы мен қауым өз шаңырағына қалай қараса, бұлар да бағыныштыларына солай қамқорлық жасайтын болады<sup>2</sup>.

Франция мен Англияда «дәл уақытында» сервистік қызмет көрсету тұжырымдамасы стратегиялық жоспарлаудың мақсатына енгізілген.

**Басқару социологиясы.** Еңбек ұйымдары қызметінің орталық осі болып басқару табылады. Басқаруға деген әлеуметтік көзқарастың негізгі үш түрлі компонентін бөлуге байланысты<sup>3</sup>. Олардың біріншісі

<sup>1</sup> Басқару үдерісі <https://www.nkzu.kz/page/view?id=725>

<sup>2</sup> Ахтаева Н.С. Абдиганбарова А.И. Бекбаева З.Н. Басқару психологиясы: оқу құралы Алматы: ҚАЗАҚ УНИВЕРСИТЕТІ, 2018.- 452 б.

<sup>3</sup> Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности.-М.: Экзамен, 2004.-256с.

– мақсатты ойлау мен мақсатты жүзеге асыруды қамтитын мақсатты бағытталған басқарушы әсер, ол басқарудың негізін құрайды. Мұндай әсер сыртқы (басқару органы объектен тыс болғанда) және өзін-өзі басқару (әсер объектке кіретін бөлімше және субъектпен орындалса) түрінде болады. Басқарудың екінші компоненті - әлеуметтік өзін-өзі ұйымдастыру, яғни ұжымшылық реттеудің кездейсоқ үдерістері (лидерлік, «престиж шкаласы», бейресми ұйымдасқан топтар, әлеуметтік нормалар). Аталған екі компонент үшінші компонентті тудырады – «бұрынғы» басқару еңбегінің өнімдерімен қатар (тұрақты лауазымдық құрылымда административті тәртіппен, объективтелген шешімдер), ұжым ішіндегі кездейсоқ қалыптасқан ережелер мен қарым-қатынас нормаларын қамтитын ұйымдастыру тәртібі.

Берілген элементтердің оңтайлы сәйкестігі, олардың шекараларын пайдалану мүмкіндіктерін ескеру, мүмкін болатын қарама-қайшылықтарды жою негізінде олардың интеграциясын меңзейді. Осылайша, басқарушы шешімдердің көп бөлігін (бұйрық, тапсырма) бір реттік ықпал ету формасынан ұзақ мерзімді тәртіп формасына көшіруге немесе кездейсоқ реттеуіштерді ұйымның алдына қойылған мақсатына «қосуға» мүдделі.

**Басшылық – бағынушы қатынасы.** «Басшылық» ұғымы басқару ұғымына жақын және ұйымдастырушылық қатынастың басты түрін, атап айтсақ, қызмет бабындағы міндеттерді шешу үшін басшылықтың бағынушылармен ұйымдастырудың ерекше түрін бөлу үшін қолданылады.

Осыған байланысты, әлеуметтік көзқарас басшылықты ұйым ішіндегі, адамдар арасындағы ерекше үш жақты қатынасты талдауды көздейді. Біріншіден, басшылық – бұл түрлі статустар, әкімшілік құрылым деңгейлерінің арасындағы қатынас. Ол бір жұмысшының басқамен біржақты тәуелділігінің құқықтық негізін қамтиды<sup>1</sup>.

Екіншіден, басшылық – бұл ортақ еңбек үдерісіндегі жеке жұмыс функцияларының қатынасы: бірі – тым «жалпы» болса, екіншісі – тым «жеке». Онда (еңбек үдерісінде) бір жағынан ұйымдастыру функциялары, екінші жағынан атқару функциялары байланысады.

Үшіншіден, басшылық – бұл сонымен бірге жеке адамдар арасындағы қарым-қатынастың ерекше түрі. Соңғы жағдайда оның әлеуметтік-психологиялық мазмұны – бірін-бірі мойындау, ықпал ету, стиль, мүдделер қарастырылады.

Аталмыш «басшылық – бағынушы» қатынасының жақтары бір-біріңсіз өмір сүре алмайды, олар бір-бірімен тығыз байланысты болса

<sup>1</sup> Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности.-М.: Экзамен, 2004.-256с.

да, салыстырмалы дербестікке ие. «Басшылық-бағынушы» байланысын әлеуметтану жекелілік деңгейдегі басқару бойынша жалпы қатынастардың көрінісі түрінде зерттейді. Басшылықтың бағынушыларға ықпал етуі, оларды ұйымның талаптарына сай және өз ойларына сай белгілі бір еңбек тәртібіне итермелеуді мақсат етеді<sup>1</sup>.

Ықпалдың екі түрі болуы мүмкін: тікелей (бұйрық, тапсырма) және жанама, мотивтендірілген (стимулдар арқылы). Бірінші жағдайда басшылық қоластындағыларының іс-әрекетіне бағытталған және сәйкес мінез-құлықтың қажеттілігі олардан ауытқуға қойылатын санкциямен бекітіледі. Осының нәтижесінде талаптарды орындамағаны үшін мүмкін санкциялардан жұмысшының «шығындары» оның орындауға «шығындарынан» артады. Өзінің шектен тыс формасында «басшылық-бағынушылық» қатынасы мәжбүрлеу түрінде болады, яғни, басшылық мақсаты атқарушының мүдделерімен сәйкес келмейді, оларға қарама-қайшы. Екінші тәсіл жұмысшының мотивтері мен қажеттіліктеріне ықпал ету. Еңбекке ояту жеке адамның еңбек үлесіне компенсация түрінде болатын қажеттіліктерді қанағаттандыру арқылы жүзеге асады. Тікелей ықпалда мұндай компенсация болып жағымсыз санкциялардың жоқтығы табылады. Мұндағы тиімділік индивидке сәйкесінше ықпал ету арқылы «өзін-өзі күшейту» есебінен жүзеге асады. Басшылық үдерісінде басшының жеке ерекшеліктері қалыптасады. Сондықтан, басшылықтың түрлі стильдері болады<sup>2</sup>.

Басшылық стилін – басшының жұмыс бабындағы мәселелерді шешуде қоластындағылармен қарым-қатынасының жеке ерекшеліктері ретінде анықтауға болады. Ресми ұйымдастыру шеңбері, басшының оған бағынышты жұмысшыларға және қызмет міндеттеріне қатысты белгілі бір қызмет мінез-құлқын таңдауға мүмкіндік береді<sup>3</sup>. Осы шеңбердегі саналы таңдау немесе кездейсоқ тербелістер болмай қоймайды және басшының жеке даралығын – оның мәдениетіне, мінезіне, тәрбиесіне, біліміне байланысты, яғни әлеуметтік категориялар, аймаққа, мамандыққа, ұжымға, басшыға тән психологиялық және әлеуметтік-мәдени факторлармен детерминацияланады. Басшылық стильдерін мынадай басты түрлерге бөледі:

- авторитарлық – басшы қол астындағыларының пікірімен санаспайды, өз қалауын күштеп енгізеді;

<sup>1</sup> Авраева Ю.Б. Слагаемые управленческого успеха/ Ю.Б. Авраева // НТБ. -2005. -№8. - С. 60-65.

<sup>2</sup> Авраева Ю.Б. Слагаемые управленческого успеха/ Ю.Б. Авраева // НТБ. -2005. -№8. - С. 60-65.

<sup>3</sup>Басқару үдерісі <https://www.nkzu.kz/page/view?id=725>

- демократиялық – жұмысшылар біріккен шешім қабылдауға жұмылдырылады, әлсіз басшы басқарушылықтан өз еркімен босайды, оның ұжымдағы ықпалы шамалы. Басшылық стилі басқару мәдениетімен тығыз байланыста.

Басшылық стилі еңбекті ынталандырумен айқындалады. Ынталандыру - жұмысшының еңбек мінез-құлқына жанама ықпалы, оның еңбекке жұмсаған күшіне компенсация ретіндегі жеке адамның қажеттіліктерін қанағаттандыру арқылы мотивациясы. Қанағаттануға бағытталу адамды белгілі бір мінез-құлыққа күшті ынталандырады, оған тікелей бұйрық беруден гөрі жақсырақ нәтиже береді<sup>1</sup>.

Бірақ ынталандыруды ұйымдастыру тікелей ықпал етуден күрделірек. Стимулдар жүйесіне мотивтер және қажеттілік жүйесі қарсы тұрады. Ынталандыру сол екі жүйенің органикалық үйлесуі болғанда ғана тиімді.

Стимулдар «материалды» және «моральды» болып шартты бөлінеді. Сыйақы тек ақшалай марапат қана емес, сонымен бірге, мойындау, қадірлеу. Тиімді басқару мақсатына әлеуметтік басқаруда қолданылатын стимулдар жүйесін кенейту кіреді. Стимулдар болып еңбек жағдайлары, жұмыс уақытының икемді жүйесі, ұжымдағы қарым-қатынас және т.б. болуы мүмкін, бірақ ең басты стимул болып материалдық мүдде, еңбек төлемі принципінің толық жүзеге асырылуы болып қала береді. Қазіргі өндірістің ерекшеліктеріне, ең бастысы оның күрделілігіне байланысты жеке жұмыскердің соңғы өнімге үлесі анық емес болады. Осыған орай еңбек төлемінің және стимулдарының ұжымдық формасы (бригадалық тәсіл, ұжымдық бөлімшелер және т.б.) іске асады<sup>2</sup>.

**Басқарушылық шешімдер.** Басқарудың ең басты өнімі не? Әрине бұл оның қабылдаған шешімдері. Басқарушылық шешімдер – бұл ұйымдағы белгілі бір өзгерістердің ресми жобасы<sup>3</sup>. Осылардың негізінде келесідей басқарушылық шешімдер түрі бөлініп шығады:

1) Қатаң детерминацияланған шешімдер: мұнда басшының жеке даралық ерекшеліктері мүлдем ықпал етпейді, не шамалы ғана болады. Бұл жағдайда шешім субъектісінің тұлғасы оны қабылдау үдерісіне тартылмайды, себебі, шешімнің мазмұны ұйымдастырушылық ережелермен (заң, инструкция, жоғарғы

<sup>1</sup> Ахтаева Н.С. Абдигалбарова А.И. Бекбаева З.Н. Басқару психологиясы: оқу құралы Алматы: ҚАЗАҚ УНИВЕРСИТЕТІ, 2018. - 452 б.

<sup>2</sup> Ахтаева Н.С. Абдигалбарова А.И. Бекбаева З.Н. Басқару психологиясы: оқу құралы Алматы: ҚАЗАҚ УНИВЕРСИТЕТІ, 2018. - 452 б.

<sup>3</sup> Авраева Ю.Б. Слагаемые управленческого успеха/ Ю.Б. Авраева // НТБ. -2005. -№8. - С. 60-65.



инстанция бұйрығы және т.б.) анықталады. Мұндай шешімдер екі түрлі болуы мүмкін: а) стандартталған, күнделікті (мысалы, жалақы төлеу туралы, өтініш жазған жұмысшыны жұмыстан шығару туралы, жұмысқа байланысты аурулар бойынша төлемақы төлеу туралы шешімдер) және ә) туынды, екінші ретті шешімдер, яғни, басқа шешімдерді орындау мен дамыту бойынша және олардан туындайтын шешімдер (бұрын қабылданған, сырттан келген, т.б.);

«Инициативтік» шешімдер – (яғни қатаң детерминацияланбаған) шешім субъектінің индивидуальді үлесін білдіреді. Онда тербеліс диапазоны маңызды болуы мүмкін. Бұл ұйым үшін өте маңызды зардаптар әкеледі. Мұнда да 2 түрді бөліп көрсетуге болады: а) эпизодтық және жергілікті сипаттағы жағдайлық шешімдер (мадақтау, жаза, жеке тағайындаулар т.с.с.); ә) қайта ұйымдастырушылық, яғни ұйымның белгілі бір элементін өзгеруге бағытталған (ресурстарды қайта бөлу, жаңа мақсаттарды ойластыру, әкімшілік құрылымның өзгеруі т. б.).

**Өзін-өзі ұйымдастыру.** Басқару қызметі тек басшы – бағынышты тік қатынастарын ғана қамтымайды. Ұйымдарға сондай-ақ өзін-өзі ұйымдастыру тән<sup>1</sup>. «Өзін-өзі басқару» ұғымы әдетте екі мағынада болады: кең және тар. Кең мағынада «өзін-өзі басқару» ұғымы белгілі бір ұйымдастырушылық жүйенің автономды функциялануын, өзінің ішкі проблемаларына байланысты шешімдерді қабылдауға құқылылығын білдіреді. Бұл мағынада өзін-өзі басқарудың кейбір деңгейі кез-келген кәсіпорын, мекеме, т.б. тән. Бірақ әлеуметтік көзқарас бойынша, яғни тар мағынада, өзін-өзі басқару – ұжымдық басқару, ұйымның барлық мүшелерінің сәйкес басқару органның жұмысына қатысуы, атқарушыларды шешімдерді қабылдау үдерісіне жұмылдыру болып табылады. Өзін-өзі басқару – бұқаралық, ұжымдық немесе топтық ауқымдағы әлеуметтік ықпалдың өнімі<sup>2</sup>.

Басқаруда өзін-өзі ұйымдастыруды қолдану соңғысының тиімділігін арттырады және еңбек ұйымдарындағы маңызды даму факторын құрайды. Өзін-өзі басқару үдерістері конструктивті де, деконструктивті де рөл атқаруы мүмкін, яғни, дезорганизация ретінде байқалады.

Басқару циклының соңғы ұғымы – бұл «әлеуметтік реттеу». Ол басқару объектісінің тұрақтылығын сақтау және оған реттеушілерді (нормалар, ережелер, мақсаттар, байланыстар) енгізу арқылы дамыту арасындағы тепе-теңдікті сақтауға бағытталған, мақсатты

<sup>1</sup> Басқару үдерісі <https://www.nkzu.kz/page/view?id=725>

<sup>2</sup> Авраева Ю.Б. Слагаемые управленческого успеха // Ю.Б. Авраева // НТБ. -2005. -№8. -С. 60-65.

басқарушылық ықпалды білдіреді. Әлеуметтік реттеу жанама басқару болып табылады және («тікелей» басқарумен қатар) объектіге қажетті нәтижені беру және оған жету жолдарын нұсқау арқылы жүзеге асады. Әлеуметтік реттеу арқылы басқару субъектісі тұрғысынан қалаулы басқару объектісінің мотивациясы мен мақсатты ойлауды тудыратын қызмет шектеулері және мүмкіндіктері пайда болады.

### 1.3 Басқару үдерісінің мазмұны

#### 1. Басқару қызметі

Басқару - адамдардың кәсіптік қызметі. Бұл қызметтің мәні – мазмұнын айқындау үшін оған берілген анықтаманы қаралық. Басқару – бұл ұжымдағы адамдарға және жекелеген адамдарға, олардың бірлескен жұмыс үдерісінде мақсатты жүйелі ықпал ету<sup>1</sup>.

Осы анықтамадан бірқатар қорытынды жасауға болады. Басқару ең алдымен, ықпал ету, демек мұның өзі сол әрекетке билік ету қажеттігін көрсетеді.

«Мақсаттылық» анықтамасы басқару міндетін - ұжымның алдына қойған мақсатына жетуін қамтамасыз етуді көздейді. Оның үстіне мақсат қою да басқару міндеті.

«Жүйелік» анықтамасы дүркін-дүркін емес жүйелі, үздіксіз жүзеге асыру қажеттігін көрсетеді<sup>2</sup>.

Әрекеттің осындай міндетті бірізділігін басқару үдерісі деп атайды. Әр түрлі деңгейде басқару үдерістерінің күрделілігіне және алуан түрлілігіне қарамастан, Д.Н.Бобрышев осы категорияға басқару үдерісіне біршама жалпылама анықтама береді. Басқару үдерісі - бұл шешімді шығаруды, қабылдауды қабылдаған шешімнің орындалуы жөніндегі жұмыс барысын үйлестіруді, қабылдаған шешімнің орындалуы барысын бақылауды бірізділікпен жүзеге асыру. Бұл анықтама басқару әрекетінің мазмұнын да ашады.

«Басқару үдерістерін басқарудың көптеген жүйелері мен салаларында жүзеге асырады. Кәсіпорындар мен мекемелерде, кәсіпорындарды тасымалдау орындарында, т.б. Яғни, адамдар еңбек ететін ұжымның барлығында белгілі бір мақсатқа жету үшін басқару қызметі бірінші кезектегі міндеті болып саналады. Басқару үдерісі мемлекеттік деңгейде де, шаруашылық ұйымында да бірдей жүргізіледі. Стратегиялық және жедел проблемаларды шешкен кезде

<sup>1</sup> Басқару үдерісі <https://www.nkzu.kz/page/view?id=725>

<sup>2</sup> Умбиталиев А.Д. Басқару психологиясы: оқу құралы / А.Д. Умбиталиев, К.Б. Сатымбекова, Ф.Е. Керімбек / Алматы: Экономика, 2017. - 464 б.

ол бір мақсатты көздейді, әрине мұндай жағдайда көбінесе «Стратегиялық басқару», «жедел басқару» секілді терминдерді пайдаланады. Бірақ мұнда басқару мазмұны өзгермейді»<sup>1</sup>.

Басқару циклі үдеріс ретінде қарастырылады, ол «басқару қызмет» деп аталатын басқару жұмысының нақты түрінен тұрады. Басқару қызметі - басқару жұмысының нақты түрі, оны жүзеге асыру үшін арнайы амалдар мен әдістер, сондай-ақ тиісті ұйымдық жұмыстар қолданылады.

Әрбір басқару қызметі үдеріс болып саналады, өйткені, бұлар да өзара байланысты әрекеттер сериясынан тұрады. Басқару қызметі барлық қызметтің жалпы жиынтығы. Басқару қызметіне ғылымның көптеген салаларында ғалымдар зор көңіл бөледі. Кезінде А.Файоль былайша тұжырымдаған болатын: «Басқару дегеніміз болжамдау және жоспарлау, ұйымдастыру, жарлық беру, үйлестіру және бақылау». Бұл қызмет басқарудың теориялық категориясы ретінде әдебиеттерде кеңінен пайдаланылады, бірақ бір жақты емес<sup>2</sup>.

**Функция** - көп мәнді термин. Философияда бұл екі объектінің қарым-қатынасы, онда біреуінің өзгеруі екіншісінің өзгеруіне түрткі болады, социологияда - белгілі бір әлеуметтік институт немесе жеке әлеуметтік үдеріс жоғары деңгейдегі қоғамдық жүйенің қажетін орындайды.

**Функция** - бұл сонымен қоса әрекет, міндет жұмыс. Бұл мағынада функция ұғымы басқару қызметінің категориясын анықтаған кезде басқару теориясында, сондай-ақ олардың ұйымдастыру жүйесіндегі басқа қызметтерінде - өндірістік, әлеуметтік т.б. өзгешелігін көрсету үшін пайдаланылады<sup>3</sup>.

Басқару қызметінің өзіндік өзгешелігі, ерекше мазмұны болады, әрі дербес жүзеге асырылуы мүмкін. Оларды кез-келген басқару саласындағы адамдар қызметіне теңдестіруге болады. Шындығында, кез келген салада басқару үшін шешімді әзірлеу және қабылдау, оның орындалуын ұйымдастыру, оның орындау барысын үйлестіру, орындалу нәтижесін бақылау және де осы деректердің негізінде келесі шешімді шығару және қабылдау қажет<sup>4</sup>.

Басқарудың барлық қызметі бір-біріне тығыз байланысты, сонымен қоса, олар бір-бірімен сіңісіп кетеді. Жоғарыда атап көрсетілгендей басқару қызметіне деген көзқарас және олардың жіктелуі алуан түрлі. «Менеджмент негіздері» кітабының авторлары

<sup>1</sup> Басқару үдерісі <https://www.nkzu.kz/page/view?id=725>

<sup>2</sup> <https://www.mbook.kz/media/35/items/27/index.html>

<sup>3</sup> Б.қызметі [https://kk.m.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D1%81%D2%9B%D0%B0%D1%80%D1%83\\_%D2%9B%D1%8B%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%96](https://kk.m.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D1%81%D2%9B%D0%B0%D1%80%D1%83_%D2%9B%D1%8B%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%96)

<sup>4</sup> Басқару үдерісі <https://www.nkzu.kz/page/view?id=725>

(М.Х.Мескон, М.Альбет, Ф.Хедоури) басқару қызметінің елеулі түрлерін шағын категорияларға бөледі. Мұның өзін қазіргі барлық ұйымдарға қолдануға болады. Авторлардың пікірінше басқару үдерісі олардың өзара байланысты қызметтерінен: жоспарлаудан, ұйымдастырудан, мотивация және бақылаудан тұрады.

## 2. Басқару үдерісінің мазмұны және негізгі сипаттамалар.

Алдыңғы тараудан бізге басқару үдерісінің төрт қызметі белгілі: Жоспарлау, ұйымдастыру, мотивация және бақылау. Олар коммуникация және шешім қабылдау үдерістерімен байланысып біріккен<sup>1</sup>. Олардың негізгі мазмұнын қарастырайық.

Жоспарлау барлық басқару қызметінің ішіндегі ең елеулісі болып саналады. Жоспарлау кәсіпорын мен бөлімшенің мақсатын тандап алудан тұрады, сондай-ақ осы мақсатқа жету амалдарын қарастырады. Жоспарлау қызметі мынадай үш сұраққа жауап береді:

А) *Біз қазір қандай жағдайда тұрмыз?* Басшылар ұйымының қаржы, маркетинг, өндіріс, ғылыми зерттеу және іздестіру, еңбек ресурстары секілді маңызды салалардың күшті және әлсіз жақтарын бағалай білуі тиіс. Мұның барлығы ұйымның қандай мүмкіндіктері барын анықтау мақсатында жүзеге асырылады.

Б) *Біз қайда бет алуымыз керек?* Бәсеке, клиенттер, заңдар, саяси факторлар, экономикалық жағдайлар, технология, жабдықтау, әлеуметтік және мәдени өзгерістер секілді сыртқы ұйымдардың мүмкіндіктері мен қауіп-қатерін сезіне отырып басшы ұйымдастырудың мақсаты қандай болуы керектігін және осы мақсатқа жетуде ұйымға не бөгет жасайтындығын анықтайды<sup>2</sup>.

В) *Біз мұны қалай істеуіміз керек?*

Басшылар жалпылама және нақты жағдайда ұйым мақсатын орындау тиіс.

Ұйымдағы жоспарлау екі себептің әсерінен туындайтын жеке бір жолғы құбылыс емес<sup>3</sup>. Біріншіден, кейбір ұйымдар мақсатқа жеткеннен кейін өмір сүруін тоқтатады, өйткені олар бастапқы сол көздеген мақсаты үшін құрылады. Алайда, көпшілік ұйымдар өмір сүруін мүмкіндігінше ұзарта түседі. Сондықтан олар алғашқы мақсатын толық орындаған жағдайда өз мақсаттарын жаңадан айқындайды немесе өзгертеді.

Екінші себеп, мұнда жоспарлау үздіксіз жүзеге асырылуы тиіс - бұл болашақтағы тұрақты белгісіздік. Қоршаған ортадағы өзгерістің

<sup>1</sup> Авраева Ю.Б. Слагаемые управленческого успеха/ Ю.Б. Авраева // НТБ. -2005. -№8. -С. 60-65.

<sup>2</sup> Михайлина Г.И. Управление персоналом: учебное пособие/ Г.И. Михайлина, Л.В. Маграева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк.- М.: Дашков и Ко, 2012.- 280с.

<sup>3</sup> Спивак В. А. Основы управления персоналом. СПб. 1997

немесе тұжырымдаудағы қателіктің әсерінен, жоспарды жасаған кезде оқнаға басшы ойлағандай болмауы мүмкін. Сондықтан жоспардың ақиқаттығына көз жеткізу үшін оны келсе отырып қайтадан қарап, нысықтап шығады.

**Ұйымдастыру.** Ұйымдастыру - демек нендей бір құрылым құру. Ұйым өзінің жоспарын орындау, сол арқылы мақсатына жетуі үшін конструкцияға қажетті көптеген элементтері болады. Ұйымда жұмысты адамдар істейтін болғандықтан ұйымдастырудың маңызды жағдайларының бір - ұйым ішіндегі толып жатқан міндеттерді, соның ішінде басқару жұмысын кімдердің орындау керектігін анықтап алу. Басшы адамды нақты жұмыстарға бөледі жекелеген адамдарға тапсырмалар мен биліктер немесе ұйым ресурстарын пайдалану құқығы беріледі. Мұның өзі олардың өз міндеттерін тиянақтап орындауына деген жауапкершілік жүктейді<sup>1</sup>.

**Мотивация.** Егер кімде кім ұйымдағы нақты жұмысын орындамаса, онда тіптен ойдағыдай жасалған жоспардың және ұйымның неғұрлым жетілдірілген құрылымның ешқандай мәні болмайды<sup>2</sup>. Сондықтанда мотивацияның міндет сол, ұйым мүшелері өздеріне бекітілген міндеттерді жоспарға сәйкес орындау.

Басшылар әрқашанда, өз жұмыскерлерінің тапсырылған істі орындауын талап етеді, көп жағдайда орындатады. Көне уақыттарда бұл үшін үрей мен жазаны, кейбіреулеріне мадақтауды қолдады. 18-ғасырдың аяғы мен 20-ғасырдың соңына дейін қалыптасқан сенім бойынша, егер адамдардың еңбек ақы табуға мүмкіндігі болса, онда олар жан аямай жұмыс істейді. Сондықтанда мотивация - «ақшалай тиісті ақы төлеу арқылы жұмыс істеу» деген ұғым береді. Ғылыми басқару мектебі де мотивацияны осы тұрғыдан негіздейді<sup>3</sup>.

Мінез-құлық ғылыми саласындағы зерттеулер таза экономикалық ықпалдың жеткіліксіз екендігін дәлелдеді. Басшылар мотивацияны, яғни іштей талаптанудың іске асуы үшін үнемі өзгеріп тұратын күрделі жиынтық қажеттіліктің нәтижесі деп түсінеді. Өз жұмыскерлерінің тиімді жұмыс істеу үшін басшы бұларға ненің қажет екендігін анықтауы, әрі осы қажеттілігін жақсы жұмыс арқылы қанағаттыруы тиіс<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Авраева Ю.Б. Слагаемые управленческого успеха / Ю.Б. Авраева // НТБ. -2005. -№8. - С. 60-65.

<sup>2</sup> Педагогикалық басқару жүйелерінің негізі –ғылыми басқарманың нысаны. / <https://articlekz.com/kk/article/15469>

<sup>3</sup> Психология управления // Психологические аспекты совершенствования условий труда человека, URL: <http://libsib.ru>

<sup>4</sup> Ахтаева Н.С. Абдигалбарова А.И. Бекбаева З.Н. Басқару психологиясы: оқу құралы

**Бақылау.** Күтпеген жағдайда байланысты өзінің бастапқы, басшы белгілеген бағытын өзгертуі мүмкін. Сондықтан да басшының міндеті, ұйымға елеулі зияны келмей тұрғанда алғашқы белгіленген жоспардың өзгеруі себебін тауып анықтау болуы тиіс.

### **3. Мақсатты анықтау үдерісі.**

Басқарудың бастапқы пункті - басқаруды қалыптастыру және мақсатты тандау болып саналады. Мақсаткерлік - басқару жүйесінің бастапқы қасиетінің бір. Басқару мақсаты - басқару жүйесі тапсырмасының еңбек әрекеті нәтижесінде орындалуы оған қол жеткізу үшін басқару объектісінің жұмыс істеу. Басқару шешімдерін ойластыруда қолда бар ресурстармен қоғамдық қажеттілікке негізделген мақсат ерекше маңызды рөл атқарады<sup>1</sup>.

Мақсаты айқын тұжырымдаудың психологиялық мәніде бар, өйткені мұның өзі ұжымның өз ісіне сенімділігін арттырады, өз жетістіктерін салыстыруға мүмкіндік береді, әрі кейбір мақсаттың орындалуынан қанағат алады. Мақсат неғұрлым биік мақсатқа жетуге ықпал етеді. Жануарлар организміндегі барлық рефлексстерді қарастыра келіп И.П.Павлов былай деп жазады: мақсат рефлексінің маңызы ерекше зор, өйткені, ол әрқайсымыздың өмірлік энергияның негізгі нышаны.

Ұйымда әр түрлі мақсаты болуы мүмкін мұның әсіресе әр түрлі типтегі ұйымдарға қатысы бар. Мәселен, кәсіпорынның басты міндеті - белгілі бір мөлшерде тауар шығару немесе қызмет көрсету. Басты мақсат, оның орындалуын қамтамасыз ететін бірнеше мақсатқа бөлінеді. Бұлар: өндірісті дамыту және тиімділігін артыру, оны жан-жақты интенсификациялау, ғылыми техникалық прогресті жетілдіру, еңбек өнімділігін артыру, ресурсты үнемдеу, табысты көбейту, ұжымның әлеуметтік дамуы, әлеуметтік саланың қазіргі материалдық базасын қалыптастыру, жоғары еңбек өнімділігі үшін қолайлы мүмкіндіктер жасау, әлеуметтік әділеттілік, адамдарды қоршаған ортаны қорғау және жақсарту<sup>2</sup>.

**Кәсіпорынды басқару.** Міне осындай басты мақсатқа жетуге бағытталуы тиіс. Мақсатты графикалық схема түрінде де бейнелеуге болады, мұнда басты мақсат бағана, ал оған жету мүмкіндіктер бұтақша түрінде көрсетіледі. Мақсат пен амал ұйымдары өзара байланысты, бұлар қойылған мақсатқа жетудің құралы бола отырып, өздері де жүйенің төменгі деңгейіндегі мақсатқа айналады. Мәселен, бірінші деңгейдегі мақсат тармағы мақсат ретінде, ал оған жетудің

---

Алматы: ҚАЗАҚ УНИВЕРСИТЕТІ, 2018. - 452 б.

<sup>1</sup> Басқару үдерісі <https://www.nkzu.kz/page/view?id=725>

<sup>2</sup> Басқару үдерісі <https://www.nkzu.kz/page/view?id=725>

мүмкіндігі - екінші деңгейдегі мақсат тармағы ретінде қарастырылуы мүмкін. «Мақсат байтерегі» әдістемесін пайдалана отырып, мақсатқа жетуге байланысты шараларды жүйелі жүзеге асырудың бірегей схемасын жасауға болады. Мұндайға басты мақсат (нөлдік деңгей) - бұл негізгі бағана, бірінші деңгей - бағана тармақтары, осы тармақшадан тарайтын екінші бұтақшалар және ең төмендегі деңгей-байтеректің жапырақтары немесе жемістері. Деңгей саны алуан түрлі болуы мүмкін<sup>1</sup>.

**Принцип** - қажет минимуммен шектелуге тырысуы. Мақсат бірнеше сипаттамаға ие болады<sup>2</sup>. Біріншіден мақсат нақтылы және өлшемді болуы тиіс. Өз мақсатын нақты өлшемдерде нышандарда белгілей отырып, басшы келесі шешімге нақты таза жасайды және жұмыс барысын бағалайды.

Тиімді мақсатының екінші сипаттамасы болжаудың нақты көкжиегі болып саналады, бұл нәтиже қашан болатындығын айқындайды. Мақсат ұзақ немесе қысқа уақыт аралықтарында белгіленеді. Ұзақ мерзімді мақсаттың шамамен бес жылдай, ал технологиясы озық фирмаларда - кейде одан да көп жоспарлау көкжиегі болады. Қысқа мерзімдік көпшілік жағдайда ұйым жоспарын біреуін ғана қарастырады. Оны бір жылда аяқтау көзделген. Орташа мерзімдік мақсаттық жоспарлау көкжиегі бір жылдан бес жылға дейін.

Ұйымның тиімділігін арттыру үшін мақсат айқын болуы тиіс. Не ресурстардың жеткіліксіздігінен не сыртқы факторлардан баянсыз мақсатқа ұшыратуы мүмкін. Қол жетпеген мақсат жұмыскерлердің ынта-ықыласын кемітеді.

Ұйымдағы толып жатқан мақсатта тиімді болуы үшін біріне-бірі ықпал етуі - бір мақсатқа жетуге қажетті әрекетпен шешім, басқа мақсаттың жетістігіне бөгет жасамауы тиіс.

#### **4. Басқару үдерісінің типтері.**

Кәсіпорын қызметі мақсатының бағыт-бағдарын білу міндетті түрде қажеті болып саналады. Сонымен қоса осы бағыт бағдарын сипаты алуан түрлі болуы мүмкін, осыған байланысты басқару үдерісі үш типте өтуі мүмкін<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Михайлина Г.И. Управление персоналом: учебное пособие/ Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк.- М.: Дашков и Ко, 2012.- 280с.

<sup>2</sup> ТорыбаеваЖ., ОртаевБ.Т. Қазіргі жоғары мектептің оқу үдерісін басқару.- Шымкент, 2014. - 124 б.

<sup>3</sup> ТорыбаеваЖ., Ортаев Б.Т. Қазіргі жоғары мектептің оқу үдерісін басқару.- Шымкент, 2014. - 124 б.

**Бірінші тип - мақсатты басқару.** Барлық өндірістік және басқадай басқару міндеттерін барлық деңгейде шешкен кезде мақсатты басқару шешуші рөл атқарады, басқарудың мақсаттылығы - кәсіпорынның жалпы мақсаттық, дербес бөлімшелерін ұйымдастыру үшін жіктеу. Бұл принципті пайдаланған кезде бөлімшелердің және ондағы жұмыскерлердің мақсаты айқындалады, әрбір басқарушы қызметкері көне қойылған талап туралы нақтылы түсінік алады, дербес шешім қабылдау мүмкіндігі ұлғаяды және жұмыста табысқа жетуді ынталандырады. Мақсатты басқару аса ірі бір жолғы шараларды, мәселен кәсіпорынды қайталап конструкциялау және қайтадан жарақтандыру, жаңа өнімді шығаруға көшу, жалгерлікті немесе кооперацияны енгізу т.б. шараларды орындау үшін қолданылады<sup>1</sup>.

Оқу орындарында (оның ішінде, жоғары мектепте де) оқу/оқыту үдерісінде құзыреттерге бағытталған білім беру бағдарламаларын құрастыруда және оларды жүзеге асыруда мақсатты басқару жүзеге асырылады.

**Басқару үдерісі өтуінің екінші типі - бағдарламалық басқару.** Мұнда нақты тапсырманы мұқият ойластыру, бөлімшелердің жедел әрекетін және бұл әрекеттердің бір-бірімен байланысын анықтау көзделеді. Осындай тапсырма жиынтығы басқару бағдарламасы болып саналады. Басқару үдерісіне мұндай типі әдетте өндірістің күрделі міндеттерін шешкенде қолданылады<sup>2</sup>.

Кәдімгі жоспардан бағдарламаның өзгешелігі - тапсырманы орындауды басқаруды «Кідіртпестен» қолға алуға, «Осал тұстарын» анықтауға, ресурстарды қайта бөлуге мүмкіндік береді. Бағдарламалық басқару күрделі құрылыста, көп бөлшекті бұйымдар шығаруда, жоспардан тыс және жедел жұмыстарда қолданылады. Мәселен бұл, білім беру үдерісінде құзыреттерге және оқыту нәтижелеріне бағытталған оқыту/оқу үдерісін жүзеге асыруда басшылыққа алынады.

**Басқару үдерісінің үшінші типі - жағдайға қарай басқару.** Бұл мақсатты айқындалған әрі сирек өзгеретін, тұрақтанған, толық менгерілген өндірісте қолданылады<sup>3</sup>. Мұндағы басғы міндет - туындаған қолайсыз жағдайдан, өндіріс үдерісіндегі іркілістен шығудың ең қолайлы жолдарын іздесту. Ол үшін пайда болған

<sup>1</sup> Педагогикалық басқару жүйелерінің негізі –ғылыми басқарманың нысаны.  
<https://articlekz.com/kk/article/15469>

<sup>2</sup> Спивак В. А. Основы управления персоналом. СПб. 1997

<sup>3</sup> Шепель В.М. Управленческая психология.- М.: Экономика, 1984.-248с.

ауықтарда тез, әрі аз шығынмен жоюға мүмкіндік беретіндей шешім қабылданады.

Атап көрсететін жайт, практикада басқарудың жоғарыда аталған типтер сол қалпында қолдана бермейді. Басқару деңгейі алуан түрлі болып келетін кез келген кәсіпорында түрлі өндірістік міндеттерді шешкен кезде басқарудың үш типі дербес қолдануы да, әр түрлі үйлесімді қолданылуы да мүмкін.

Мұндай үйлесімділікке, соңғы жылдары кеңінен етек алған бағдарламалық, мақсатты басқару – мақсатты жиындық бағдарламаны жасау және жүзеге асыру нақты дәлел болады. Мұнда мақсатты басқарудың да, сондай-ақ бағдарламалық-мақсатты басқарудың да элементтері бар. Бағдарламалық-мақсатты басқару кәсіпорынның түбегейлі, негізгі міндеттерін шешу үшін қолданылады<sup>1</sup>.

#### **5. Сыртқы ортаны бағалау және талдау.**

Басшы мақсатты айқындағаннан кейін стратегиялық жоспарлау үдерісінің диагностикалық кезеңін бастайды әуелі сыртқы ортаны үш параметрі (өлшемі) бойынша зерттейді.

1) Ағымдағы стратегиясының әр түрлі аспектілеріне ықпал ететін өзгерістерді бағалау.

2) Фирманың ағымдағы стратегиясына қандай факторлар қауіп төндіретіндігін анықтау.

3) Жоспарды түзету арқылы жалпы фирмалық мақсатқа жетуі үшін қандай факторлардың көбірек мүмкіндік беретіндігін анықтау. Сыртқы ортаны талдау үдеріс болып саналады, сол арқылы стратегиялық жоспарды жасаушылар ұйым тарапынан тысқары факторларды бақылап, фирмаға төнетін қауіп-қатер мүмкіндігін анықтайды.

Сыртқы ортаны талдау ұйымға мүмкіндікті болжау уақытына кездейсоқ жағдайда жоспар жасау уақытына қауіп-қатер төнген жағдайда күні бұрын ескерту уақытына және стратегияны белгілеу уақытына мүмкіндік береді<sup>2</sup>.

Сыртқы ортаны талдау мынадай сұрақтарға жауап береді:

1. Ұйым қазір қайда орналасқан?

2. Жоғарғы басшының пікірінше, болашақта ұйым қайда болуы тиісі?

3. Ұйым қазіргі орналасқан орнын, басшының ойынша орналасуға тиісті орынға ауысуы үшін басшы не істеу керек?.

<sup>1</sup> <https://kk.m.wikipedia.org/wiki>

<sup>2</sup> Шепель В.М. Управленческая психология.- М.: Экономика, 1984.-248с.



Сыртқы ортаны талдағанда мынандай факторларға көңіл бөледі<sup>1</sup>.

**Экономикалық факторлар.** Бұлардың ішінде: инфляция немесе дифляция қарқыны, жұмысбастылық деңгейі, халықаралық төлем балансы, салық ставкасы. Осы факторлардың әрқайсысы фирмаға қауіп-қатер төндіру, немесе жаңа мүмкіндіктер беруі мүмкін. Оқу орнында да сыртқы ортаны талдау міндетті түрде жүзеге асырылады.

**Саяси факторлар.** Бизнес пен кәсіпкер фирмалары жетекшілерінің саяси үдеріске белсене қатысуы ұйым үшін мемлекеттік саясаттың маңызды екендігін көрсетеді. Басшы жергілікті органдардың, үкімет билігінің нормативтік құжаттарын, қаржыландыру үшін ұзақ мерзімге салынған кредиттерін, жұмысшы күшін жалдау жөніндегі шектеулерді және сауда алу мүмкіндігін, сондай-ақ басқа елдерге қарсы бағытталған немесе басқа елдермен жасалған тарифтік және сауда келісімдер қадағалауы тиіс. Үкімет іскерлік мәселелерге тұрақты және белсенді қатысатындықтан ұйымдары саяси әрекетті мұқият қадағалауы тиіс.

**Нарықтық факторлар.** Өзгермелі нарықтық, сыртқы орта тұрақты орта талдау объектісі болып саналады. Нарықтық сыртқы ортаның факторлары алуан түрлі, оған жататындар: Сыртқы демографиялық жағдайының өзгеруі, әр түрлі бұйымдардың өмірлік цикліне нарыққа (рынокқа) енудің жеңілдігі, халық табысының бөлінуі және саладағы бәсеке деңгейі.

Әр түрлі нарықтық факторларды талдау басшыға оның стратегиясын айқындауға және бәсекелестері бойынша фирма позициясын нығайтуға мүмкіндік береді.

**Технологиялық факторлар.** Сыртқы ортаның технологиясын талдау өндіріс технологиясындағы өзгерістерді ескеруге мүмкіндік береді.

**Халықаралық факторлар.** Көпшілік ірі фирмалар мен мындаған ұсақ компаниялар халықаралық нарықта жұмыс істейді. Осыған орай бір шама кең ортадағы өзгерістерді тұрақты бақылап бағалап отыруға қажет.

**Бәсеке факторлары.** Профессор Портер мұндай объектіні талдауды, бәсекелесуші ретінде, басшы мұндай сұрақтарға нақты жауап беруі тиіс деп есептейді: «Бәсекелесушіге не қозғау салады?». Бәсекелесушілерді талдауға төрт диагностикалық элементі қатысады:

1. Бәсекелесушілердің болашақ мақсатын талдау;
2. Бәсекелесушілердің ағымдағы стратегиясын бағалау;

<sup>1</sup> ТорыбаеваЖ., ОртаевБ.Т. Қазіргі жоғары мектептің оқу үдерісін басқару.- Шымкент, 2014. – 124 б.

3. Бәсекелесушілерге қатысты саланың, сонда жұмыс істейтін компанияның алғы шарттарына шолу;

4. Бәсекелесушілердің күшті және осал жақтарын мұқият зерттеу. Басшылардың осы элементтерді мұқият зерттеуіне көмектесу үшін Портер төрт сұрақ ұсынады:

1. Бәсекелесуші өзінің қазіргі жағдайына қанағаттана ма?

2. Бәсекелесуші стратегиядағы қандай өзгеріс қадамын қабылдайды?

3. Бәсекелесушінің осал жері қандай?

4. Бәсекелесуші жақтан қандай ірі және неғұрлым тиімді шаралар қилігуі мүмкін?

**Әлеуметтік мінез-құлық факторлары.** Бұл факторларға қоғамның өзгермелі үміт, қарым-қатынасы мен әдет-ғұрпы жатады.

«Қазіргі кездегі кейбір маңызды факторларға қоғамның кәсіпкерлерге деген сезім күй, қоғамдағы әйелдердің роль, медет жерлердің әлеуметтік мақсаты және тұтынушылар мүддесін қорғау қозғалысы жатады.

Ұйым үшін көбінесе әлеуметтік фактор проблеманы туғызады, корпорацияның өзі де әлеуметтік факторлардың өзгеруіне қарай бийімделіп отыруы тиіс»<sup>1</sup>.

Сыртқы органы талдау арқылы ұйым болатын қауіп-қатерді найымдап, соған қарсы күні бұрын әрекет ете алады. Жүргізілген талдаудан кейін басшы ұйымының күшті және осал жақтарына баға береді. Ол үшін SWOT-талдау жүргізіледі<sup>2</sup>. Жоспарды ойдағыдай жүзеге асыру үшін ұйымының ішкі мүмкіндіктері мен кемшіліктері туралы, сондай-ақ сыртқы проблемалар жақында толық хабардар болуы тиіс.

### **6. Ішкі органы бағалау және талдау.**

Фирманың ішкі мүмкіндіктерін игере алатындығын, ал сыртқы мүмкіндіктерді пайдалана білетіндігін, сондай-ақ өзіндегі әлсіз тұстарын айыра алуын анықтаудың зор маңызы бар. Үдерістер көмегімен ішкі проблемалар диагнозын жүзеге асыруды басқарушының тексеруі деп атайды.

Басқарушының тексеруі мынандай қызметтерге жүргізіледі: маркетинг, қаржылар (Бухгалтерлік есеп), операциялар (өндіріс), адам ресурстары, сондай-ақ мәдениет пен корпорация бейнесі. Маркетингті тексергенде мынадай факторлар қарастырылады.

1. Нарық үлесі және бәсекелесуі қабілеті.

<sup>1</sup> Шепель В.М. Управленческая психология.- М.: Экономика, 1984.-248с.

<sup>2</sup> Торыбаева Ж., Ортаев Б.Т. Қазіргі жоғары мектептің оқу үдерісін басқару.- Шымкент, 2014. – 124 б.

2. Бұйым ассортиментінің алуан түрлілігі және сапасы.
3. Нарықтық демографиялық статистика.
4. Тауарды жұртшылыққа сатар алдында және сатқаннан кейінгі тексеру.

5. Нарықтық зерттеу және іздестіру.
6. Тиімді өткізуі, жарнама және тауардың қозғалысы.
7. Пайдалар<sup>1</sup>.

**Қаржылар-бухгалтерлік есеп.** Қаржы күйін талдау бәсекелесушілер мен салыстырғанда ұйымның алдағы ішкі мүмкіндіктер мен осал тұстарын айқындауға мүмкіндік береді.

**Операциялар.** Фирманың ұзақ уақыт өмір сүруі үшін операцияларды басқару үздіксіз тексерудің айрықша маңызы бар<sup>2</sup>. Мұнда мынандай сұрақтарға жауап берілуі тиіс:

1. Бәсекелесушілермен салыстырғанда тауар өндіруі немесе қызмет көрсетуді неғұрлым төмен бағамен жүзеге асыруға бола ма? Егер болмаса, себебі қандай?

2. Жаңа материалдарды алу мүмкіндігі қандай?

3. Біздің жабдықтар (қуаты) қазіргі талапқа сай келе және ол жақсы жұмыс істей ме?

4. Сатып алу материалдар аумағының қорын және тапсырысты (заказ) жүзеге асыру уақытын кемітуге есептелген бе?

5. Біздің өніміміз маусымдық сұраныстың ауытқуына ұшырады ма, жұмыс істейтіндерді уақытша босатуға не себепші болады? Егер бұл осылай болса, осы жағдайды қалай түзетуге болады?

6. Біздің бәсекелесушімізге қызмет көрсете алмайтын рынокқа біз қызмет ете аламыз ба?

7. Біз сапаны бақылау жүйесін тиімді, әр нәтижелі жүргізе аламыз ба?

8. Біз өндіріс үдерісін қаншалықты тиімді жоспарладық және жобаладық?.

**Адам ресурстары.** Адам ресурстары қызметтерін тексеруде бірқатар мәселелері бар. Ұйымда кездесетін адам ресурстарына байланысты проблемалар мына төмендегідей:

1. Қазіргі кезде бизнес саласында жұмыс істейтін қызметкерлер типі сіз қалай сипаттайтын едіңіз, болашақта олардан не күтуге болады?

2. Жоғарғы басшылардың біліктілігі мен әзірлігі қандай?

<sup>1</sup> Воскобойников В. Новые подходы к управлению качеством продукции. // Экономика и жизнь. - 1993. - дек. (50). - с.15.

<sup>2</sup> Ельников Г.В. Научные основы управления / Г.В. Ельников. - Харьков: Научные знания, 1991. - 120 с.

3. Бізде тиімді әрі бәсекелесуге қабілетті жүйе бар ма?

4. Біз басшы қызметкерлердің орнына адам белгілеу тәртібін жоспарлаймыз ба?

5. Біз басшы қызметкерлерді даярлауды және білімін жетілдіру тиімді пайдаланамыз ба?

6. Соңғы жылдары бізде жетекші мамандардан айырылып қалу болды ма? Егер болса, себебі неде?

7. Біздің жүйедегі қызметкерлердің іс-әрекеті бағалау мұқият тандау соңғы рет қашан жүргізіледі?

8. Сапа үйірмелерін пайдалану немесе жұмыскерлердің басқаруға қатысуы бойынша біз ұйым сапасы мен қызметкерлер жұмысын жақсартпа аламыз ба?<sup>1</sup>

Осы сұрақтардың әр қайсысын мұқият қарастыру арқылы басшы мүмкіндіктерді айқындап, тиісті өзгерту шараларын қолдана алады. Егер ұйымды білікті қызметкерлер мен іскер басшыларын жеткілікті болса, онда алуан түрлі болмаса стратегияларды қолдана алады.

**Мәдениет және корпорация бейнесі.** Жоғарғы басшылар қызметінің ішкі және сыртқы қалыпты күйін сақтай алатын факторларға толық жауап береді. Бұған жататындар корпорация мәдениеті мен оның бейнесі (имидж). Ұйымдағы қарым-қатынасты немесе хал-ахуалды корпорация мәдениеті деп атайды. Ұйымның мәдениеті оның дәстүрін, әдет-ғұрпын бейнелейді. Басшы белгілі бір типтегі жұмыскерлерді ұйымға қабылдағанда және қолайлы мінез-құлықты қалыптастырғанда осы мәдениетті пайдаланады<sup>2</sup>.

Корпорацияның ұйым ішіндегі, сондай-ақ одан тысқары бизнес қызметкерлер клиенттер және қоғамдық пікірлер арқылы қалыптасады. Мұның өзін жұртшылықтың тауар сатып алуына едәуір ықпал етеді. Мәселен, студенттердің қай колледжге немесе университетке көбіректен қоятындығы осы ұйымның бейнесіне-имиджге байланысты.

Фирманың мәдениеті мен бейнесі компанияның жақсы-жаман атауына-репутациясына байланысты. Фирманың өз мақсатына жету ойдағыдай ма? Мұны ол өз қызметінде үнемі жүзеге асырып келе ме?. Осындай сұрақтарға жауап беру компанияның мәдениеті мен бейнесі қаншалықты екенін көрсетеді?

Басшы ішкі тексеруді жүргізгеннен кейін жедел көңіл бөлуді қажет ететін, қазірше қоя тұратын және арқа сүйеуге болатын орындарды анықтап, сол арқылы ортаның мүмкіндіктерін пайдаланады.

<sup>1</sup> Дебольский М. Психология делового общения. М., 1991

<sup>2</sup> Шепель В.М. Управленческая психология. - М.: Экономика, 1984.-248с.

## Жоспарлау қызметі.

### Стратегиялық жоспарлау.

Көп жылдан бері әскери басшылар стратегия терминін қолданып келеді. «Стратегия» гректің - «генерал өнері» деген сөзінен шыққан. «Стратегия» термині осы уақытқа дейін жарыс, бәсеке мағынасында қолданылып келгенмен, қазіргі кезде бұл атау кәсіпорын қызметін жалпы концепциясын білдіреді<sup>1</sup>.

Стратегия дегеніміз ұйымның міндетті ісін орындауды және мақсатына жетуді қамтамасыз ететін жан-жақты жоспар жиынтығы болып саналады<sup>2</sup>.

Стратегиялық жоспарлау дегеніміз - басшы қабылдаған әрекеттермен шешімдер жиынтығы, сол арқылы ұйымның өз мақсатына жетуі үшін басшы арнайы стратегияны іздестреді<sup>3</sup>.

Стратегиялық жоспарлау басқару шешімі қабылданған қажетті құрал болып саналады. Оның басты міндеті - ұйымдағы жаңадан енгізілгендерді жеткілікті дәрежеде қамтамасыз ету. Стратегиялық жоспарлау басқару қызметінің төрт түрін қамтиды: ресурстарды бөлу; сыртқы ортаға бейімделуі; ішкі үйлестіруі және ұйымдық стратегиялық болжамдау<sup>4</sup>.

Стратегиялық жоспарлаудың өзіндік белгілері.

1. Стратегияны көпшілік жағдайда жоғары басшылар тұжырымдайды және жасайды, алайда оны жүзеге асыруға басқарудың барлық деңгейіндегілердің қатысуы көзделеді.

2. Стратегиялық жоспар жеке бір ұйымға ғана емес, бүкіл корпорацияның болашағы үшін жасалады.

3. Стратегиялық жоспар көлемді зерттеулерден және нақты деректермен негізделуі тиіс. Қазіргі әлемдегі бизнеспен тиімді бәсекелесу үшін фирма сапа, рынок, бәсеке және басқадай факторлар туралы толып жатқан ақпараттарды ұдайы жинауы, әрі талдау тиіс.

4. Стратегиялық жоспар фирманың айқындылығын, дербестілігін білдіреді, мұның өзі олардың белгілі бір жұмыскерлерді тартуына ықпал етеді.

5. Стратегиялық жоспарды жасағанда, ұзақ уақыт бойы тұтастығын сақтаумен қоса, қажет болған жағдайда жетілдіруді және қайта бағыттауды жүзеге асыратындай икемді болуы тиіс.

<sup>1</sup> Шепель В.М. Управленческая психология. - М.: Экономика, 1984.-248с.

<sup>2</sup> <https://kk.m.wikipedia.org/wiki>

<sup>3</sup> Баймолдаев Т.М. Менеджмент как метод управления современной школой. – 1996.

<sup>4</sup> ТорыбаеваЖ., ОртаевБ.Т. Қазіргі жоғары мектептің оқу үдерісін басқару.- Шымкент, 2014. – 124 б.

Жалпы стратегиялық жоспарды бағдарлама ретінде қарастыру қажет, сонда ұзақ уақыт бойы фирманың қызметін бағыттауға, әрі қажет болған жағдайда өзгеруге болады.

#### 1.4 Басқару әдістерінің түрлері және функциялары

**Басқару әдістері** дегеніміз бұл басқарудың мақсатқа жетудегі іс-әрекеттік жолдары. Басқару субъектісінің басқару объектісіне ықпал жасау әдістері басқару әдістері деп түсіндіріледі. Басқару әдістері ұжымдар қызметінің жоғары тиімділігін, олардың ынтымақты жұмысын қамтамасыз етуге тиіс. Мұның өзі басқару әдістерін өндірістік-шаруашылық міндеттерді шешу үдерісінде қолданылатын басқа да техникалық және технологиялық әдістерден ерекшеленеді<sup>1</sup>.

Басқару әдістері басқару үдерісін мүлтіксіз ұйымдастыру, осы заманғы техниканы пайдалану, еңбек пен өндірісті прогресті жолмен ұйымдастыру үшін жағдайлар жасайды, олардың барынша тиімді болуын қамтамасыз етеді. Сонымен, әдістер - басқару қызметінің мәні және негізгі мазмұны болып табылады, өйткені басқару міндеттері солар арқылы іске асырылады<sup>2</sup>.

Басқару ілімінде бірнеше әдістер бар:

1. Әкімшілік әдістері.
2. Экономикалық.
3. Әлеуметтік-психологиялық.

Басқарудың шеберлігі осы әдістерді толық пайдаланып, алға қойған мақсатқа байланысты олардың ара-салмағын дұрыс ұстауда.

Ең негізгі әдіске - әкімшілік әдіс жатады.

**Басқару тәсілдері.** Бұл ұжым, топ, жұмысшыларға деген мақсатты ықпалдың әлеуметтік тәсілдерінің жиынтығы. Әрбір көрсетілген деңгейде басқару ерекше мәселелерге тап болады, сондықтан сәйкесінше әдістерді құрайды. Олардың біреулері әрбір үш жағдайға да қолданылады, ал келесілерін қолдану нақты бір жағдаймен шектеулі<sup>3</sup>.

Жеке кәсіпорын жұмысшысына қатысты оның мінез-құлқына түрлі ықпал етудің түрлерін бөліп көрсетуге болады:

- 1) тікелей (бұйрық, тапсырма);
- 2) мотивтер мен қажеттіліктер арқылы (ынталандыру);

<sup>1</sup> Басқару үдерісі <https://www.nkzu.kz/page/view?id=725>

<sup>2</sup> Ахтаева Н.С. Абдигапбарова А.И. Бекбаева З.Н. Басқару психологиясы: оқу құралы Алматы: ҚАЗАҚ УНИВЕРСИТЕТІ, 2018.- 452 б.

<sup>3</sup> Баймолдаев Т.М. Менеджмент как метод управления современной школой. – 1996.

3) құндылықтар жүйесі арқылы (тәрбие, білім және т.б.)

4) қоршаған әлеуметтік орта арқылы (административтік және бейресми ұйымдарда және т.б. еңбек жағдайларын, статусты өзгерту).

Кәсіпорынның өндірістік ұжымына кіретін топқа қатысты әлеуметтік басқару тәсілдері келесідей бөлінеді:

1) топ құрамының мақсатты құрылуы (біліктілік, демографиялық, психологиялық белгілері бойынша жұмыс орнының саны мен орналастырылуына байланысты);

2) топтардың ынтымақтастығы (жарыс ұйымдастыру, басқару стилін жетілдіру, әлеуметтік-психологиялық факторларды және басқа әдістерді қолдану)<sup>1</sup>.

Кәсіпорынды әлеуметтік ұйымдастыру деңгейінде мынадай тәсілдер қолданылады:

а) ресми және бейресми құрылымдарды үйлестіру (жоспарланған және шындығындағы байланыс пен нормалар арасындағы қарама-қайшылықтарды жою);

ә) басқаруды демократияландыру (қоғамдық ұйымдар рөлін жоғарылату, жұмысшыларды біріккен шешімдерді жасап шығаруға жұмылдыру, өндірістің кейбір басқарушыларын тандауы, еңбек белсенділігін арттыру және т.б. арқылы);

б) әлеуметтік жоспарлау (жұмысшылардың біліктілігін жоғарлату, ұжымның әлеуметтік құрылымын жетілдіру, тұрмысты жақсарту және басқа шаралар)<sup>2</sup>.

**1. Әкімшілік әдістерінің негізі** - жекеменшік кәсіпорынның мақсатқа жетудегі ұйымдастырудың (әрекеттері) ықпалы, әсері. Әрқашанда басқару аппаратындағы жұмыстарды бөлуді қажет етеді. Бұл өндіріс органдарының басқару құрамын жасаудан басталады канша бөлім қажет, олар бір-бірімен қандай қатынастарда болуы керек<sup>3</sup>.

Басқару аппаратында: 1. Линиялық алдыңғы саптағы басшыларға:

а) Жалпы басшылық ететін басшылар - директор - ол жоғарғы саптағы басшы.

б) Цех бастығы - орта деңгейдегі басшы.

в) Мастер, бригадир - төменгі деңгейдегі басшылар.

<sup>1</sup> Баймолдаев Т.М. Педагогический менеджмент и современное управление школой. - Алматы, 2001.

<sup>2</sup> Ельников Г.В. Научные основы управления / Г.В. Ельников. - Харьков: Научные знания, 1991. - 120 с.

<sup>3</sup> Басқару үдерісі <https://www.nkzu.kz/page/view?id=725>

Басқарудың ұйымдық-әкімшілік әдістері ұжымдарға және солар арқылы өндіріс үдерістері мен кәсіпорынның шаруашылық қызметіне ықпал етуге үлкен роль атқарады. Басқарудың ұйымдық-әкімшілік әдістері дегеніміз өндіріс үдерісінде қызметкерлер арасында қиыптасатын ұйымдық қатынастарға тікелей басқарушылық ықпал жасау тәсілдері мен жолдары құралдарының жиынтығы болып табылады. Бұл ықпал жасау әдістері жұмыстағы айқындық пен ынтымақтастықты, тәртіптілікті, жүйе жұмысының орамдылығы мен тиімділігін қамтамасыз етуге, жұмыста қажетті реттілікті сақтауға, басшы органдармен адамдардың барлық шешімін іске қосуға, кадрлар мен жұмысты іске асыруға тиіс.

Мекеменің функционалдық бөлімдері мен бюро басшылары функционалдық басшылар құрамына жатады. Бұлай бөлінудің себебі, бұйырғандарды тек қана линиялық басшылар бере алады. Қалғандары ауызша немесе жазбаша нұсқаулар беруге құқы бар.

Ұйымдастырушылық ықпалдарына: әр бөлімнің іс-әрекеттері жөніндегі ережелері, әр маманның, қызметкерлердің міндеттерін анықтайтын инструкцияларды істеу жатады. Бұл құжаттар болмаса бөлімдердің іс-әрекеттердің жөні болмай, басқару қиындап кетеді.

Әкімшілік әдісіне күнделікті жұмыстарды ұйымдастырып, басқарып отыру әрекеттері жатады. Бұлар бұйрық, нұсқаулар арқылы іске асырылады. Кадрларды іріктеу, жұмысқа алу, босату, жазалау – бәрі де әкімшілік әдістеріне сай келеді<sup>1</sup>.

2. Халық шаруашылығы дамуының қазіргі кезеңінде басқарудың экономикалық әдістері зор маңыз алып отыр. Басқарудың экономикалық әдістерінің мазмұны еңбек және материал шығындарын мейлінше аз жұмсай отырып, мейлінше жақсы өндірістік нәтижелерге жету мақсатында қызметкерлердің экономикалық мүдделеріне нысаналы ықпал етуде болып табылады. Өндірістік ұжымдар мен жекелеген қызметкерлерге белгілі бір экономикалық тұтқаларды (өзіндік құн, пайда, баға, жалақы, материалдық көтермелеу қорлары) пайдалану жолымен ықпал ету экономикалық әдістер деп түсініледі<sup>2</sup>.

Экономикалық әдістер орындаушыларға олардың экономикалық мүдделері арқылы жанама ықпал етудің пайдаланулығын көздейді.

<sup>1</sup> Ахтаева Н.С. Абдигалпбарова А.И. Бекбаева З.Н. Басқару психологиясы: оқу құралы Алматы: ҚАЗАҚ УНИВЕРСИТЕТІ, 2018. - 452 б.

<sup>2</sup> Михайлина Г.И. Управление персоналом: учебное пособие/ Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк.- М.: Дашков и Ко, 2012.- 280с.



Басқарудың экономикалық әдістерінің негізгі мақсаты - кәсіпорынның ұжымды, жекелеген қызметкерлерді барынша белсенділік көрсетуге ұмтылатындай экономикалық жағдайларды қамтамасыз ету. Бұның негізінде материалдық қызықтыру мен ынталандыру, ақшамен мадақтау және жазалау жатыр<sup>1</sup>. Бұған қандай әдістер, тәсілдер жатады?

Мемлекеттік мекемелерде өндірісті қаржыландыру саясаты, тиімді, келешегі зор, сұранысы көп заттарды шығаруға, жаңа техника мен озат технологияны енгізуге, жоғары сапалы заттар шығаруға бағытталғаны дұрыс.

Ынталандыру жүйесін кеңінен жұмыскерлер, цех және ұжымдар да қолдануы керек. Ынталандыру жүйесі еңбек өнімділігін өсіруге, зат сапасын көтеруге, үнемділік тәсілдерін игеруге бағытталуы тиіс.

Несиені тиімді пайдалану арқылы жаңа техника, технология, жаңа өндіріс бағдарламаларын өркендетуге мүмкіндік береді<sup>2</sup>.

Салық жүйесін де тиімді пайдалану арқылы еңбек өнімділігін арттыруға болады. Сонымен қатар баға саясатын да пайдалану керек.

3. Әлеуметтік-экономикалық жүйеде басқарудың әлеуметтік-психологиялық әдістерінің атқаратын роліне баға жеткісіз. Бұл жүйелерде негізгі элемент - адам<sup>3</sup>. Еңбек ұжымын басқаруда басшының жақсы маман екендігі әлеуметтік-психологиялық факторларды пайдалана білуімен анықталады. Еңбек ұжымында әлеуметтік-психологиялық үдерістер мен құрылымдардың жүйесі қалыптасады, олар еңбек өнімділігін арттырудың, шаруашылық есеп принциптерін нығайтудың, ұжымның қоғамдық өмірін демократиялаудың орасан резерві бар.

Сондықтан осы шартты іске асыру үшін басшы:

- өндіріс пен еңбекті ұйымдастыру шарттары;
- материалдық және моральдық ынталандыру жүйесін;
- идеялық тәрбие жұмысын жолға қоюды;
- өндірісте демократиялық негіздердің дамытылуын;
- өзінің қызметтік және қоғамдық функцияларын орындау жөнінде жеке үлгі көрсетуді біліп, пайдалану қажет.

Бұл әдістің негізі – адамдардың мұқтаждығын, қажеттілігін ескере отырып, басшылардың өздерінің қол астындағы

<sup>1</sup> Спивак В. А. Основы управления персоналом. СПб. 1997

<sup>2</sup> Авраева Ю.Б. Слагаемые управленческого успеха/ Ю.Б. Авраева // НТБ. -2005. -№8. -С. 60-65.

<sup>3</sup> Басқару үлгісі <https://www.nkzu.kz/page/view?id=725>

қызметкерлеріне әртүрлі (әлеуметтік-психологиялық) ықпал жасуында<sup>1</sup>.

Адамдардың мінез-құлқын, жан дүниесін, зерттеп келіп, олардың рухани көзқарасын бақылап, ұжым жайлы ортасын жасап, тәртіпті нығайтып, қызметкерлердің жұмысқа деген шығармашылық ынтасын көтеретін шаралар жасау жолдары.

Мұндай жағдайларды жасау үшін мекемеде ғылыми негізде әр түрлі зерттеулер жүргізіледі. Олардың анкета тарату, тест тәсілі арқылы, сұрақ-жауап ұйымдастыру секілді жолдары бар.

Басқару – бағыныштыларды өздеріне арналған тапсырмалар мен міндеттерді орындауға мәжбүр ететін ой және дене үдерісі, ал, лидерлік болса, керісінше бір адамның басқаларға ықпалы, әсер ету үдерісі<sup>2</sup>.

Басқарушы ұйымның басшылығына алдын-ала қарстырылған ресми әрекет-өкілеттіліктерді беру арқылы келеді. Лидер болса ресми емес әрекеттердің нәтижесінде, өз еңбегімен, абыройымен келеді<sup>3</sup>.

**Ұйымның басшысы** – лидер, сонымен бірге өз бағыныштыларын тиімді басқаратын адам. Оның мақсаты - ұйымға берілетін жұмысты, тапсырманы орындауға басқаларды бағыттау, оларға ықпал, әсер ете білу.

**Лидерлік (жеке қызметкерлік)** – бұл ұйымның мақсатына жету жолын бағыттау арқылы жекелеген адамдар мен топтарға ықпал және әсер ету қабілеті.

**2. Әсер (ықпал) және билік.** Ықпал - жеке адамның келесі бір адамның мінезіне, қатынасына, сезіміне, т.б. өзгеріс енгізетін қандай да бір мінез-құлық әрекеті. Мұндай ықпал ету құралдары ретінде өтініш, құлаққа сыбырлау немесе ең соңғы саты - қорқыту жатады. Бір адам басқаларға тек қана идеяларының көмегімен ықпал етеді. Басқарушы, өзінің лидерлігі мен ықпал әсерін тиімді ету үшін билікті пайдаланады және оны дамытады<sup>4</sup>.

Қоғамда билікке теріс сезім әрекеттері қалыптасқан. Лорд Эктон ол туралы былай деген: «Биліктің аздыру тенденциясы бар, ал шексіз билік шексіз аздырады».

Көптеген адамдар билік ұғымын зорлық, күш көрсету және агрессиямен байланыстырады. Сондай-ақ, “Билік - басқарушылардың

<sup>1</sup> Психология управления // Психологические аспекты совершенствования условий труда человека, URL: <http://libsib.ru>

<sup>2</sup> Спивак В. А. Основы управления персоналом. СПб. 1997

<sup>3</sup> Ахтаева Н.С. Абдигапбарова А.И. Бекбаева З.Н. Басқару психологиясы: оқу құралы Алматы: ҚАЗАҚ УНИВЕРСИТЕТІ, 2018.- 452 б.

<sup>4</sup> Баймолдаев Т.М. Менеджмент как метод управления современной школой. – 1996.

мінез-құлқына әсер ету мүмкіндігі” - деген де анықтамалар берілген. Басқарушыда билік болмаса ұйымның жұмысы алға баспайды, тәртіп нашарлайды<sup>1</sup>.

**Билік балансы.** Ұйымдағы билік тек ішінара иерархиямен анықталады. Белгілі бір жағдайдағы бір адамның билігінің мөлшері оның ресми өкілеттіктерінің деңгейімен емес оның басқа адамға тәуелділік дәрежесімен анықталады. Басқа адамның тәуелділігі неғұрлым жоғары болса, соғұрлым адамның билігі үлкен болады. Мұны мына формуламен көрсетуге болады: билік берілген А адамның Б адамға ықпалының деңгейі = Б адамның А адамға тәуелділігінің деңгейі. Міне, мұны билік балансы дейді<sup>2</sup>.

**Бағыныштылар билігі.** Басшылардың өз бағыныштыларына билік жүргізетін себебі, бағыныштылар жалақы, қызметте өсу, әлеуметтік қажеттіліктерді қанағаттандыру және тағы да басқа мәселелерге келгенде басшыға тәуелді болып қалады.

Бірақ, кейбір жағдайларда бағыныштылар басшыларға билік жүргізуі мүмкін. Мысалы, шешім қабылдауға қажетті мәліметтер мен ақпараттарды жинақтауда басшы бағыныштының көмегі мен ақылына жүгінеді. Бағыныштылардың басшыға билік жүргізуінің анық мысалы ретінде артист немесе атақты спортсменнің жақсы шарт-келісімге отыруын айтуға болады. Олардың басшылары өз жалақысынан артық жалақыны артиске бергісі келмейді, бірақ оның келісімін алу үшін, еріксіз кішіреюге мәжбүр болады<sup>3</sup>.

Сондықтан да тиімді басшы әрқашанда билік балансының сақталуына әсер етуі тиіс. Себебі, ұйымның мақсатына жетуі бағыныштыларға тікелей байланысты.

### **3. Билік пен ықпалдылықтың формалары.**

Басшылық жасау үшін ықпал ету қажет, ал ықпал ету үшін биліктің негізі болуы керек. Белгілі бір билікке ие болу үшін сіз орындаушыға аса қажетті бір нәрсені өз қолыңызға алу арқылы өзіңізге бағынуға мәжбүр етесіз. Мұндай нәрсе бәрімізде де бар.

Маслоудың айтуынша негізгі қажеттіліктер мыналар:

- физиологиялық;
- қорғаныс;
- әлеуметтік;
- сыйластық;

<sup>1</sup> Дебольский М. Психология делового общения. М., 1991

<sup>2</sup> Воскобойников В. Новые подходы к управлению качеством продукции. // Экономика и жизнь. - 1993.-дек.(50).- с.15.

<sup>3</sup> Баймолдаев Т.М. Менеджмент как метод управления современной школой. – 1996.

- құрметке ие болу<sup>1</sup>.

Ықпалдың барлық формалары басқа адамның талаптарын орындауға талпындырады. Соның салдарынан басшы және орындаушы болашақтағы ұқсас немесе ұқсас емес мәнерлерін қалыптастырады. Басшы бағыныштыларға ықпал етеді.

**Биліктің әртүрлі формалары болады<sup>2</sup>. Олар:**

**1. Мәжбүр етуге негізделген билік.** Орындаушы ықпал етушінің әрекеттерінен жасқанады. Аса үлкен қажеттіліктерді қанағаттандырмай тастауы мүмкін деп ойлайды.

**2. Марапаттауға негізделген билік.** Орындаушы ықпал етушіге өз еңбегінің жемісі үшін жақсы сыйлық аламын деп сенеді. Ол одан жақсылық күтеді.

**3. Сараптау билігі.** Орындаушы ықпал етушінің белгілі бір қажеттілікті қанағаттандыруына мүмкіндік беретін билігі бар деп сенеді.

**4. Эталондық (үлгі билігі).** Орындаушы үшін ықпалдың сипаты мен қасиеттері өте жағымды, сондықтан ол ықпал етушіге ұқсағысы келеді.

**5. Заңды билік.** Орындаушы ықпал етушінің бұйрық беруге құқығы бар, ал оны орындау өзінің парызы екендігіне сенеді. Орындаушы бағынған кезде қажеттіліктер қанағаттандырылатынын түсінеді де, дәстүр бойынша ықпал етушіге бағынады. Сондықтан заңды билікті көбінесе дәстүрлі билік дейді. Бағынышты басшының бұйрығын ұйымдық иерархияның төменгі сатысында тұрғандықтан орындайды. Себебі, басшыға басқа адамдарды басқаруға болатын өкілеттілік берілген.

Билік ықпал ету арқылы жүргізіледі<sup>3</sup>. Ол ықпал түрлері төмендегідей.

**а) Мәжбүр етуге негізделген билік. Үрейлендіру арқылы ықпал ету.**

Адам өзінің қауіпсіздігіне нұқсан келетін кезде үрейленеді. Жұмыс орнында үрейлендіру арқылы үлкен билікке қол жеткізуге болады. Себебі, біз сол жұмыс орнында қажеттілікті қанағаттандырамыз.

**ә) Марапаттауға негізделген билік, оң дұрыс әсерді күшейту арқылы ықпал ету.**

<sup>1</sup> Шенель В.М. Управленческая психология. - М.: Экономика, 1984. - 248с.

<sup>2</sup> Кузнецов С. Технологии управления, основанного на знаниях // С. Кузнецов // Проблемы теории и практики управления. - 2004. - №6. - С. 85-89.

<sup>3</sup> Левкин Н. Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений // Н. Левкин // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - №4. - С. 8-15.

Бұл басқа адамдарға ықпал студің ең көне және тиімді түрі. Марапаттауға негізделген билік – өз ықпалын дұрыс күшейту арқылы әсер етеді. Бірақ адамдар әртүрлі болғандықтан, оларға марапаттау мен мақтаудың да әркілы түрлері керек. Міне, осы жағынан басшыға қиын болуы мүмкін.

**б) Сараптау билігі. Салихалы сенім арқылы ықпал ету.**

Бағынышты адам өз басшысының белгілі бір проблема бойынша сарапшылық билігі бар деп сенеді. Басқарушыға сенім арта отырып, олар оның көмегіне жүгінеді.

Мысалы, адамдар емдеуші дәрігерге деген сенімін айтуға болады.

**в) Занды билік. Дәстүрлер арқылы ықпал ету.**

Дәстүр – ықпал студің ең көп тараған түрлерінің бірі. Басқарушы бағынушының қорғануға деген қажеттілігін қанағаттандыру үшін дәстүрге жүгінеді. Бірақ, бұл тек бағыныштының белгілі бір құндылықтарды игеру кезінде ғана жүзеге аса алады. Яғни, бағыныштылар өздерінің бағынуға тиіс екенін ұғынып, мәдениет пен қалыптасқан дәстүрді сыйлаған кезде ғана дәстүрлі билікке орын табылады.

Дәстүр – ұйым үшін де басшы үшін де, өте тартымды құрал. Ол адамға емес, лауазымға ықпал етуге үйретеді. Бұл жағдай тұрақтылықты көтереді. Себебі, ұйым бір адамның қабілеттілігі мен өміріне тәуелді емес.

**г) Эталондық билік (үлгі билігі). Харизма арқылы әсер ету.**

Харизма – бұл логика немесе дәстүрге байланысты билік емес, лидердің (басшы жетекшінің) жеке қасиеттері мен қабілеттігіне байланысты құрылған билік<sup>1</sup>.

Харизматикалық ықпал орындаушының өз басшысына деген сүйіспеншілігі мен құрметіне негізделген. Орындаушы өз басшы қызметкерімен өзін салыстырып, көз алдына көптеген ұқсастықтарын келтіре алады.

Харизматикалық лидердің мынадай сипаттары болады:

1. Энергиямен алмасу. Адамдар энергия бөліп, онымен басқарушыға ықпал етеді деген әсер қалыптасады.

2. Сыртқы кейпінің (бейнесінің) ықпалдылығы. Харизматикалық лидер міндетті түрде сүйкімді немесе әдемі болмайды, бірақ кейіпі өте тартымды болады.

3. Мінез-құлқы тәуелсіз.

4. Басқарушымен жақсы қарым-қатынас орнатып, сөйлесіп тіл таба алады.

5. Өзінің ерекше тұлға екенін сезінеді.

<sup>1</sup> Дебольский М. Психология делового общения. М., 1991

6. Кез-келген жағдайда өзін-өзі жоғалтпайды, сенімді адам, ойы өте жинақты және ситуацияларды меңгере алады<sup>1</sup>.

### **Басқарудың ұйымдастырушылық-өкімдік әдістері.**

Басқарманың ұйымдастыру-басқару әдістері дара басқарушылық, тәртіп және жауапкершілік қатынастарына негізделіп, ұйымдастырушылық әрі басқарушылық әсер нысанында жүзеге асырылады.

Ұйымдастырушылық ықпал өндіріс және басқару үдерісін ұйымдастыруға бағытталады және оған ұйымдастырушылық регламенттеу, ұйымдастырушылық нормалау және ұйымдастырушылық-әдістемелік нұсқау кіреді.

Ұйымдастырушылық регламенттеу басқарма қызметкерінің міндеттерін анықтайды, ол ұйым бөлімдерінің, олардың басшыларының міндетін, қызметін, құқықтары және жауапкершіліктерін белгілейтін құрылымдық бөлімшелері туралы ережелерде берілген. Ереже негізінде осы бөлімшенің штат кестесі құрылады, оның күнделікті қызметі ұйымдастырылады. Бұл ереже құрылымдық бөлімше қызметінің нәтижелерін бағалауға, қызметкерлерді моральдік және материалдық ынталандыру туралы шешім қабылдауға мүмкіндік береді<sup>2</sup>.

**Ұйымдастырушылық нормалауда бірнеше нормативтер қарастырылған:**

- сапалық-техникалық нормативтер (техникалық жағдайлар ұйымның стандарттары және т.б.);
- технологиялық (бағыттар және технологиялық карталар және т.б.);
- пайдалану-жөндеу жұмыстары (мысалы, жоспарлы-сактандыру нормативтері);
- еңбек нормативтері (санаттары, мөлшерлеме, сыйлық беру шкаласы);
- қаржы-несиелік ( меншікті айналым қаражатының мөлшері, банк несиесін өтеу);
- пайдалылық және бюджетпен өзара қатынас (бюджетке аудару) нормативтері;
- материалдық- жабдықтау және көліктік нормативтер (материалдарды шығындау нормалары, жүкті тиеу және жүкті түсіру кезінде вагондардың тұрып қалуы және т.с.с.);

<sup>1</sup> Молоканов В.Д. Заметки практика по психологии управления в коллективе / В.Д. Молоканов.- Орел, 1992.-123с.

<sup>2</sup> Торыбаева Ж., Ортаев Б.Т. Қазіргі жоғары мектептің оқу үдерісін басқару.- Шымкент, 2014. – 124 б.

- ұйымдастыру-басқарушылық нормативтері (материалдарды шығындау нормалары, жалға алуды, жұмыстан шығуды, ауыстыруды, іссапарды ресімдеу тәртібі)<sup>1</sup>. Бұл нормативтер ұйым қызметінің барлық жақтарын қамтиды. Әсіресе, ақпаратты нормалау маңызды болып келеді, себебі оның ағымы, көлемі үнемі өсіп тұрады. Автоматтандырылған басқару жүйесі бар ұйымның ақпараттық есептеу орталығында ақпараттық тасымалдағыштарда нормалар мен нормативтер көлемі ұйымдастырылады.

Ұйымдастырушылық-әдістемелік нұсқау беру ұйымда қолданылатын түрлі нұсқаулықтар мен нұсқаулар түрінде жүзеге асырылады. Ұйымдастырушылық-әдістемелік нұсқау беру актілерінде басқарманың кез келген замануи құралдарын қолдану ұсыныстары беріледі, басқарма аппараты қызметкерлерінің бағалы тәжірибесі ескеріледі.

**Ұйымдастырушылық-әдістемелік нұсқау беру актілеріне мыналар жатады:**

- басқарма персоналдарының құқықтары мен қызметтік міндеттерін белгілейтін лауазымдық нұсқаулықтар;

- өзара байланысты және міндеттері ортақ жұмыс кешендерінің орындалуы берілген әдістемелік нұсқаулықтар (ұсынымдар);

- жеке техника-экономикалық міндеттерді шешуге арналған жұмыс нысандарын, тәртібін және әдістерін анықтайтын әдістемелік нұсқаулықтар;

- басқару үдерісіндегі іс-әрекеттер ретін анықтайтын жұмыс нұсқаулықтары<sup>2</sup>. Бұнда жедел басқару үдерісін орындауға арналған іс-әрекеттер тәртібі беріледі.

Басқару ықпалы бұйрық, өкім немесе нұсқау түрінде беріледі, бұлар нормативтік емес сипаттағы құқықтық актілер болып табылады. Олар қолданыстағы заңнаманың және басқа да нормативтік актілердің сақталуын, орындалуын және қолданылуын қамтамасыз ету үшін, сондай-ақ басқару үшін шығарылады<sup>3</sup>. Бұйрық желі басшысының атынан шығарылады. Өкімдер мен нұсқауларды өндірістік бірлік, бөлімше шешімдеріне заңды күш беру, қызметтердің басшылары, қызметтік бөлімше бастығы шығарады. Бұйрық - қандай да бір міндетті шешу үшін немесе қандай да бір тапсырманы орындау үшін шығаратын басшының жазбаша немесе

<sup>1</sup> Том Н. Тенденции и перспективы управления персоналом : Управление персоналом / Н.Том //Проблемы теории и практики управления.-2000.-№ 6.-С.95-101.

<sup>2</sup> Молоканов В.Д. Заметки практика по психологии управления в коллективе / В.Д. Молоканов.- Орел, 1992.-123с.

<sup>3</sup> Кузнецов С. Технологии управления, основанного на знаниях/С. Кузнецов // Проблемы теории и практики управления. -2004. -№6. -С. 85-89.

ауызша талабы<sup>1</sup>. Өкім – алға қойылған мақсаттар мен міндеттерге байланысты жеке мәселелерді шешу үшін басшының қол астындағыларға қоятын ауызша немесе жазбаша талаптары<sup>2</sup>.

Басқару ықпалы ұйымдастыру ықпалына қарағанда толық әрі нақты ұйымдастырылған бақылауды және оның орындалуын тексеріп отыруды талап етеді. Сол себепті бұйрықтар, өкімдер және нұсқауларды орындауда ол бірыңғай есепке алу, тіркеу және бақылау тәртібін орнатады.

**Басқару функциялары.** Менеджменттің өзіне тән ерекшеліктері белгілі бір қызмет арқылы жүзеге асады<sup>3</sup>.

Қызметтері – басқару субъектісі (басшы, кәсіпорынды басқару аппараты) басқарылатын объектіге (еңбек ұжымы) ықпал ететін қызмет түрлері.

Басқару функциялары төмендегідей болады:

- жалпы – қызмет түрі жүйелі болатын басқару циклінің бөлігі;

- нақты – өндіріс үдерісінің нақты бір кезеңіне тиістілігіне қарай анықталады;

- арнайы – нақты бір қызметтің бір бөлігі.

Сонымен қатар, тура қажетті қызметтер:

- ұйымдастырушылық-техникалық (өндіріс үдерісінде қызметке келісім беру және үйлестіру);

-элеуметтік-экономикалық (еңбекті, машиналар мен механизмдерді пайдалануды бақылау).

Кез келген кәсіпорын (ұйым) басқару функцияларының құрамын анықтауды және келесі факторларды ескеруді қажет ететін күрделі жүйе ретінде қарастырылады:

- **ресурстар:** материалдық, еңбек, қаржы, жабдық, ғимарат, құрылыс, аппарат, өндірістік технология, өнім;

- **басқару үдерісінің мазмұны:** жоспарлау, ұйымдастыру, реттеу, бақылау, есепке алу;

- **басқару шешімін қабылдау циклі:** дайындық, бекіту, енгізу, бағалау;

- **өнімнің өмір сүру циклі кезеңі.**

<sup>1</sup> Баймолдаев Т.М. Менеджмент как метод управления современной школой. – 1996.

<sup>2</sup> Шепель В.М. Управленческая психология.- М.:Экономика, 1984.-248с.

<sup>3</sup> Баймолдаев Т.М. Педагогический менеджмент и современное управление школой. - Алматы, 2001.



## 2 ҰЙЫМНЫҢ КАДРЛЫҚ САЯСАТЫ ЖӘНЕ БАСҚАРУ ҚЫЗМЕТІНІҢ МӘДЕНИЕТІ

### 2.1 Ұйымның кадрлық саясаты

Ұйымның кадрлық саясаты – кадр жұмысының басты бағыты, принциптер, әдістер, формалар, кадрлық әлеуетті сақтау, нығайту және дамытуға, ұйымның даму стратегиясын ескере отырып, нарықтың үнемі өзгеріп отыратын жағдайларына уақытылы әрекет етуге қабілеті бар білікті және өнімділігі жоғары біріккен ұжым құруға бағытталған мақсаттар мен міндеттерді әзірлеу бойынша ұйымдастыру механизмдерінің жиынтығы<sup>1</sup>.

Кадрлық саясаттың міндеті - ұйымның даму стратегиясына сәйкес мақсаттарын уақытылы құру, проблемалар мен міндеттерін шығару, мақсаттарға жету тәсілдерін тауып, ұйымдастыру.

Кадрлармен жұмыстың негізгі бағыттары кадрлық саясатта анықталады. Кадрлық стратегия белгілі бір кезеңдегі кадрлармен жұмыстың негізгі мақсаттарын, міндеттері мен тәсілдерін анықтайды<sup>2</sup>.

Кадрлық жұмыс тактикасы - нақты бір жағдайда кадрлық саясат принциптерінің жүйелі түрде жүзеге асуы. Бұндай принциптерге мыналар жатады:

- кадрларды олардың кәсіби және іскерлік қасиеттеріне сәйкес іріктеп, орналастыру;
- тәжірибелі жұмыскерлерді жас кадрлармен сәйкестендіру, басшы кадрларды тәжірибелері жетілген, жігерлі жұмыскерлермен жүйелі түрде толықтырып отыру;
- кадрлардың қажетті сабақтастықтарын қамтамасыз ету;
- кадрларды өсіру және жоғарылату үшін жағдайлар жасау, оларды бағалауда тура, ғылыми негізделген критерийлерді сақтау;
- басқару кадрларына білім және тәжірибе жинақтауда жан-жақты көмек беру;
- қабылданған шешімдерінің орындалуын тексеруде кадрларға сенім арту,
- кадрлардың міндеттері мен жауапкершіліктерін нақты анықтау;
- жұмыскерлерді таңдауда жалпы және арнайы талаптарды есепке алу, соның ішінде қызметкерлердің психологиялық үйлесімділігін ескеру<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Каргашова Л.В. Управление человеческими ресурсами.-М.: ИНФРА-М,2009.-236с.

<sup>2</sup> Баймолдаев Т. Мектепшілік басқаруды ұйымдастыру құрылымы. Алматы, 2005.- 154б.

<sup>3</sup> Афанасьева Т.П., Немова Н.В. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования. Книга 2. Планирование и мотивация профессионального развития кадров: Методическое пособие /Под ред. Н.В.Немовой. - М.: АПКИПРО, 2004.- 116 с.

## Кадрлық саясаттын жеке бағыттарынын негізгі принциптері<sup>1</sup>:

а) ұйым персоналдарын басқару:

- жеке және ұйымдастыру максаттарына жетудің бірдей қажеттілік принципі – ұйым мүддесін емес, әкімшілік пен қызметкерлер арасындағы шынайы ымыраларды іздеу қажеттілігін анықтайды;

б) персоналдарды таңдау және орналастыру:

- сәйкес келу принципі – тапсырмалар, өкілеттіктер, жауапкершіліктер көлемінің адам мүмкіндіктеріне сәйкес келуін анықтайды;

- кәсіби құзыреттілік принципі – лауазым талаптарына сәйкес білім деңгейінің болу қажеттілігін анықтайды;

- тәжірибе жетістіктерінің принципі – белгілі бір тәжірибе деңгейінің болуын анықтайды;

- өзіндік қасиет принципі – жұмыскердің қажетті жұмысты орындауы үшін жеке қасиеттерінің болуын анықтайды;

в) басшылық лауазымға көтеру үшін резерв құру және дайындау:

- конкурс принципі – үміткерлерді конкурс арқылы іріктеу анықтайды;

- ротация принципі – лауазымдардың жоспарлы ауысым қажеттілігін анықтайды;

- жеке дайындық принципі – жеке бағдарлама бойынша нақты бір лауазымға резервті дайындау қажеттілігін анықтайды;

д) персоналдарды бағалау және аттестаттау:

- бағалау көрсеткіштерін іріктеу принципі – бағалау максаттары, өлшемдері мен бағалау жиілігі бар көрсеткіштер жүйесін құру қажеттілігін анықтайды;

- тапсырманың орындалуын бағалау принципі - таңдап алынған критерийлер бойынша қызмет нәтижесін бағалау қажеттілігін анықтайды;

е) персоналдарды дамыту;

- біліктілікті арттыру принципі – қызметкерлерді дамытудың жеке стратегиясына сәйкес персоналдарды жүйелі түрде оқыту қажеттілігін анықтайды;

- өзін көрсету принципі – дербестілігінің, орындалу әдістерінің қалыптасуына әсерінің болу (басшылар үшін) қажеттілігін анықтайды;

---

<sup>1</sup> Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами.-М.: ИНФРА-М,2009.-236с.

- өздігінен даму принципі – қабілеті болса, оны дамыту қажеттілігін анықтайды;

ж) мотивация және персоналдарды ынталандыру:

- еңбек ақысының орындалатын жұмыс көлемі мен күрделілігіне сәйкес келу принципі – қызметкерлердің тиімді еңбек ақысының болу қажеттілігін анықтайды;

- ынталандыру мен жазалау шараларының сәйкес келу принципі – тапсырмалар, міндеттер мен көрсеткіштердің нақты жазылу қажеттілігін анықтайды;

- мотивация принципі – алға қойылған міндеттерді орындауға жекелей талпынуға әсер ететін қозғау факторларын айқындау қажеттілігін анықтайды<sup>1</sup>.

Басқару үдерісінде басқарма қызметкерлерінің іскерлік жағын бағалау қажеттілігі үнемі туындап отырады. Басқару персоналдарын дұрыс бағалау өндірісті басқарудың бірқатар проблемаларын шешуге мүмкіндік береді:

1. Кадрларды тиімді іріктеу және орналастыруды жүзеге асыру (жаңа қызметкерлерді таңдау, сондай-ақ резервке көтеру);

2. Кадрларды көтермелеу жүйесін жетілдіру (занды еңбек ақы төлеуді, сыйақы беруді енгізу, моральдік және материалдық ынталандыруды жақсарту және т.с.с.);

3. Персоналдардың біліктілігін арттыру жұмыстарын жақсарту (оқуға таңдау кезінде үміткерлерді бағалау, оқудан келген соң бағалау)<sup>2</sup>.

Басқарма қызметкерлерінің іскерлік қасиеттерін кешенді бағалау үшін олардың еңбегін, еңбек нәтижесін, жеке қасиеттерін сипаттау керек. Әр компонентті жеке алып қарастыруға болмайды, себебі оларды жеке қарастырғанда, қызметкердің еңбегін жан-жақты бағалау мүмкін емес сондықтан олар бір-бірімен байланысты болады.

Еңбек нәтижелілігін төмендегідей бағалауға болады:

- басқару еңбегі нәтижесін тікелей бағалау (сандық және сапалық);

- бригада, цех, кәсіпорын, бірлестіктің өндірістік қорытындыларын бағалауға негізделген нәтижелерді жанама бағалау.

Басқару еңбегін және оның нәтижелерін бағалау жұмыскерлердің еңбек ету сапасын көрсетеді. Жұмыскерлердің еңбек ету сапасын анықтау - өзіндік мәні бар кешенді бағалаудың міндетті компоненті.

Тәжірибе көрсеткендей, төмендегілерді жан-жақты бағалау керек:

<sup>1</sup> Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами.-М.: ИНФРА-М,2009.-236с.

<sup>2</sup> Баймолдаев Т. Мектепшілік басқаруды ұйымдастыру құрылымы. Алматы, 2005.- 154б.

- білім (жұмыскердің білімі);
- шеберлігі (оның қолынан не келеді);
- мінез-құлқы, қасиеті (ол қандай адам)<sup>1</sup>.

Кәсіпорындарда басқару кадрларына мұқтаждық тұрақты емес, оның өзгеріп тұруы түрлі факторлардың әсеріне байланысты болады. Олардың бірқатары басқарма кадрларын, әсіресе, мамандар қажеттілігін арттырады. Ол өндіріс көлемінің өсуіне, оның техникалық жабдықтарының және кәсіпорында жұмыс істейтін адамдардың жалпы санының артуына байланысты болып келеді. Өндіріс құрылымының өзгеруі басты рөл атқарады<sup>2</sup>.

Басқарма кадрларына мұқтаж болуға кәсіпорынды ұйымдастырушылық құрылымы және басқарма қызметкерлерінің еңбегін оңтайлы ұйымдастыру деңгейі әсер етеді. Оған басқару қызметін дұрыс бөлу, жұмыскерлерді олардың қызмегіне жатпайтын жұмыстарды орындаудан босат, басқару үдерісіне оргтехника құралдарын енгізу. Басқару құрылымы неғұрлым жетілдірілген болса, мамандар мен басшылар еңбегі тиімді пайдаланылып, олардың саны азайтылады.

## **2.2 Білім беру ұйымдарында адам ресурстарын басқару жүйесі**

Оқу орнының дамуы өздігінен немесе басқаруға болатын болуы мүмкін. Басқарылатын даму әрдайым бірқатар инновацияларды (енгізуді) дамыту бойынша шешімдерді әзірлеуді және іске асыруды қамтиды, яғни, мұндай компоненттер немесе білім беру мекемесінің білім беру жүйесінде бұрын болмаған байланыстар болып келеді<sup>3</sup>. Мекемедегі жаңа енгізулер басшы қызметінің басқаруындағы жаңартуларсыз мүмкін болмағандықтан, «инновациялық басқару қызмет» тағы бір тұжырымдаманы қарастырғаны дұрыс. Инновациялық басқарушылық қызмет - менеджменттің функциялары, қолданылатын әдістер, ұйымдық құрылым, мазмұны бойынша инновацияларды жасау, дамыту, игеру, менеджменттің белсенділігі, білім беру мекемесінің менеджменті мен дамуының тиімділігін арттыру мақсатында инновацияларды енгізу болып табылады<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Бердышев О. Управление кадровым потенциалом организации/ О.Бердышев, С.Кондрашин // Менеджмент: теория и практика.-2004.-№3/4.-С.90-101.

<sup>2</sup> Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами.-М.: ИНФРА-М,2009.-236с.

<sup>3</sup> Молоканов В.Д. Заметки практика по психологии управления в коллективе / В.Д. Молоканов.- Орел, 1992.-123с.

<sup>4</sup> Молоканов В.Д. Заметки практика по психологии управления в коллективе / В.Д. Молоканов.- Орел, 1992.-123с.

Персоналды дамыту ағымдағы және перспективалық өндірістік тапсырмаларды тиімді орындау үшін қажетті ұйымдастыру құрылымдарының, әдістерінің, үдерістерінің және ресурстарының жиынтығы ретінде анықталады; сондай-ақ өзін-өзі жүзеге асыруға, кәсіби дайындыққа байланысты қызметкерлердің сұраныстарын қанағаттандыруға мүмкіндік береді<sup>1</sup>.

Қызметкерлерді басқарудың міндеттерін жіктеу. Күрделі құбылыс ретінде персоналдың дамуын басқару түрлі ғылымдар тұрғысынан қарастырылуы мүмкін. Олардың ішінде: психология, әлеуметтану, педагогика, экономика, менеджмент (жалпы), қызметкерлерді басқару (басқару секциясы), басқару теориясы, ең алдымен ұйымдық жүйелерді басқару теориясы және шешім теориясы.

Оқу орнында қызметкерлерді басқаруды бағдарламалық қамтамасыз ету. Философтар ежелгі дәуірде де «адамдарды басқару өнері - ең күрделі және барлық өнердің жоғары деңгейі» екендігі туралы айтқан. Бұл шындық әрқашан болған, бірақ бұның маңыздылығы қазіргі кезде арта түсті. Ғылым мен өнерді басқаруды білмей, кез-келген басшының әрекеті сәтсіздікке ұшырайды. Қызметкерлерді басқаруда қаржы, экономика, маркетинг, тәуекелдерді басқару, өзгерістерді басқару және т.б. білу керек. Бұл салада білімі жеткіліксіз басшы ұйымдағы қызметкерлерді басқару үдерісін өздері басқаруларына мүмкіндік береді. Бірақ бұл көзқарас күтпеген және кедергілерге әкелуі мүмкін. Қызметкерлерді басқару - бұл білім мен дағдыларды талап ететін күрделі және көп қырлы үдеріс және дамулы басқару жүйесінде жетекші орын алады<sup>2</sup>.

Бағдарламалық жоспарлау - бұл мақсаттарға жету үшін іс-қимыл бағытына негізделген жоспарлаудың бір түрі. Іс жүзінде кез-келген жоспарлау әдісі қандай да бір нақты мақсаттарға жетуге бағытталған. Бірақ бұл жағдайда өздігінен жоспарлау үдерісі мақсаттарды анықтауға және орнатуға негізделеді, содан кейін ғана оларға қол жеткізу жолдары көрсетіледі. Яғни, бағдарламалық мақсатты жоспарлау «мақсаттар - жолдар - тәсілдер-құралдар» деген логикалық схема бойынша жасалған. Біріншіден, қол жеткізілетін мақсаттар анықталады, содан кейін оларды іске асыру жолдары айқындалады, содан кейін неғұрлым анық қарастырылған тәсілдер мен құралдар. Нәтижесінде, алға мақсаттар қойып, ұйымдастырушы оларға қол жеткізу үшін тиімді бағдарлама құрайды. Бұл жоспарлау әдісінің

<sup>1</sup> Левкин Н. Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений /Н. Левкин // Проблемы теории и практики управления. -2006. -№4. -С. 8-15.

<sup>2</sup> Бердышев О. Управление кадровым потенциалом организации/ О.Бердышев, С.Кондрашин // Менеджмент: теория и практика.-2004.-№3/4.-С.90-101.

ерекшелігі болашақты болжау ғана емес, сонымен қатар қажетті нәтижеге қол жеткізу үшін белгілі бір бағдарламаны жасау болып табылады. Яғни, бағдарламаны мақсатты жоспарлау әдісі «белсенді» болып табылады, ол жағдайды бақылауға ғана мүмкіндік бермейді, сонымен қатар оны басқа әдістерден ерекшеленуіне ықпал етеді<sup>1</sup>.

Бағдарламаны жоспарлаудың ерекшелігі - жоспарланған жүйеге әсер ету тәсілі болып келеді. Мұндағы басты ерекшелік оның құрамдас элементтері және қолданыстағы ұйымдық құрылымы емес, бағдарлама элементтерін басқару, бағдарлама бойынша жасалатын әрекеттер болып келеді. Бағдарламаны мақсатты жоспарлаудың негізгі тұжырымдамасы оқу мекемесінің қызметкерлерін дамыту болып табылады. Бағдарлама стратегияларды іске асыру бойынша шаралар кешенін білдіреді. Өз кезегінде, олардың көмегімен қол жеткізілген стратегиялар мен мақсаттар жүйесі тек қана жоспар емес. Осылайша, бағдарламаны мақсатты жоспарлау расталады, атап айтқанда, білім беру мекемесінің дамуына жоспарлау және нақты ықпал ету негіз болады. Қызметкерлердің өнімділігі, мотивациясы және шығармашылық қабілеті кәсіпорынның тиімділігіне бағытталған стратегиялық табыстарды негізінен айқындайтын маңызды баскеселестік артықшылықтар болып табылады. Кадрларды басқару, қызметкерлерді басқару, адам ресурстарын басқару сияқты ұғымдарды кеңінен қолдану қызметкерлердің бірлескен мәселелерін басқарудың жалпы жүйесінің бір бөлігі болып табылатындығын көрсетеді<sup>2</sup>. Қызметкерлерді басқару жүйесінің дамуы деген не? Грек тілінен аударғанда жүйе ұйымдасқан тұтастық дегенді білдіреді. Қазіргі әкімшілік ғылымда жүйе өзара байланысты элементтердің жиынтығы (кіші жүйелер) ретінде түсіндіріледі. Элементтер өзара байланысты болуы керек, мысалы, жұмыс тиімділігін бағалау критерийлерінің тиімді жүйесін құрусыз тиімді ынталандыру жүйесін құру мүмкін емес<sup>3</sup>.

Жалпы, кез келген басқару жүйесінде мынадай элементтерді бөлуге болады: басқару субъектілері (басқаратын), басқару объектілері (әкімшілік ететін) және әкімшілік ықпалын жүзеге асырылатын әдістер (құралдар) жиынтығы.

Персоналды басқару жүйесінің негізгі элементтері:

Субъектілер - түрлі деңгейдегі менеджерлер;

<sup>1</sup> Баймолдаев Т. Мектепшілік басқаруды ұйымдастыру құрылымы. Алматы, 2005.- 154б.

<sup>2</sup> Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности.-М.: Экзамен, 2004.-256с.

<sup>3</sup> Том Н. Тенденции и перспективы управления персоналом : Управление персоналом / II.Том //Проблемы теории и практики управления.-2000.-№ 6.-С.95-101.

Үдерістер - білім беру мекемесінің алдында тұрған мақсаттарға жету үшін субъектілер пайдаланатын персоналды басқару технологиялары.

Қызметкерлерді дамытуды басқару бағдарламасы - ұйымның қажетті деңгейдегі қызметкерлермен қамтамасыз ететін және ұйымдастырушылық мақсаттарға қол жеткізу үшін мінез-құлқына ықпал ететін әдістер, рәсімдер жиынтығы. Қазіргі заманғы білім беру моделі жағдайында персоналды дамытуды басқарудың негізгі мақсаты - қажетті көлемде жұмыс істейтін персоналмен ағымдағы және перспективті қызметін қамтамасыз ету<sup>1</sup>.

Қызметкерлерді басқаруды дамытудың міндеттері:

- Әкімшілік – есеп алуды қолдау.
- Кадрлық жоспарлау және қызметкерлерді іріктеу.
- Еңбек акысын құру жүйесімен қосымша жеңілдіктер жасау (льгота).
- Қызметкерлерді оқыту және дамыту.
- Аттестация және қызметкерлерді бағалау.
- Ұйымдағы қолайлы ахуалды қалыптастыру<sup>2</sup>.

Стратегиялық басқару мен ұйымның дамуы. Қызметкерлерді басқару жүйесі қосуы мүмкін:

- ұйымдық басқару құрылымын жоспарлау, штаттық және кадрлық саясатты;
- бос орындарға кадрларды іріктеуді;
- қызметкерлер бойынша әкімшілік құжаттарды өңдеуді кірістіруді;
- қызметкерлер аттестациясын;
- қызметкерлердің дамуын;
- еңбек қатынастарын есепке алуды;
- еңбек жағдайларын қарастыруды;
- қызметкерлер мотивациясын;
- құқықтық қамтамасыз етуді;
- ақпараттық және т.б. мен қамтамасыз етуді<sup>3</sup>.

Дегенмен, бүгінгі таңда көптеген заманауи басшылар кәсіпорынның кез-келген мәселесі адам ресурстарын басқару жағдайларында екендігін тұжырымдайды.

<sup>1</sup> Каршиев Ш. Основы человеческих ресурсов и их использование в системе трудовых отношений //BIZNES-ЭКСПЕРТ.-2015.-№8

<sup>2</sup> Журавлев П.В., Одегов Ю.Г. Управление персоналом.-М.:Финстатинформ, 2003.-275с.

<sup>3</sup> Трусъ А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

Экономикалық реформалардың әлеуметтік компонентінің өсуі мен кеңеюіне байланысты, ұйымның адамы, қызметкерлердің дамуы бағытын айқындаушы факторының маңызы болып табылады.

Мұндағы өзектілік: еңбек ұжымын басқару жүйесін құру кезінде жеке фактордың есебін жасау, адамның сыртқы жағдайға мақсатты бейімделуі, «ішкі» адами ресурстарды қалыптастыру және дамыту. Бұл жағдайда адам ресурстарын басқару қызметтің маңызды талабы болып келеді<sup>1</sup>.

Білім беру ұйымдарында адам ресурстарын басқаруда негізгі екі мәселеге басымдық беріледі.

### **1) Білім беру ұйымдары үшін адам ресурстарының тиімділігін арттыру.**

Кез-келген ұйым өз қызметкерлерінің белгілі бір үлгімен жүруіне қызығушылық білдіреді. Адамның мінез-құлқы - атқаратын лауазымына байланысты саналы, әлеуметтік маңызы бар іс-әрекеттердің жиынтығы, яғни, өздерінің функцияларын түсінуі. Қызметкерлердің тиімді жүріс-тұрысы олардың еңбек міндеттерін сенімді және адал атқаратындығымен көрінеді. Олар істің мүддесі үшін өзгермелі жағдайда өздерінің тікелей міндеттерінің шегінен шығуға, қосымша күш-жігерін жұмсауға, бесенділік көрсетуге, ынтымақтастыққа жаңа мүмкіндіктер іздеуге дайын.

Бұл мәселені шешудің алғашқы тәсілі - ұйым мүшелерінің көңілінен шығуға кепілдік бере алатын белгілі бір қасиеттері бар адамдарды таңдау.

Екінші тәсіл, бірінші тәсілді жокқа шығармайды, себебі ұйым адамға оның жүріс- тұрысын дұрыс бағытта өзгертуге мәжбүр етеді. Адам өзінің жүріс-тұрысын бұрынғы мінез-құлық тәжірибесі мен ұйымдық ортада қойылған талаптарды түсіну негізінде өзгертуге қабілетті.

Ұйымдағы адамның мінез-құлқы оның жеке ерекшеліктерімен, индивидуалды қызметтің қалыптасуы үшін жағдайдың әсер етуімен яғни, ол енетін топтың ерекшеліктері, бірлескен қызметтің шарттары, ұйымның және оның жұмыс істейтін елінің бірегейлігімен анықталады<sup>2</sup>. Тиісінше, адамның ұйымдық ортаға сәтті ену мүмкіндігі, жүріс-тұрысының дағдылануы осы орта мен оның жеке басының мінездемелеріне тәуелді.

Тұла қасиеттері табиғи қасиеттердің (ағзаның физиологиялық жай-күйі, жоғары жүйке қызметінің ерекшеліктері, есте сақтау,

<sup>1</sup> Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика . СПб.: Речь, 2010. - 319 с.

<sup>2</sup> Каршиев Ш. Основы человеческих ресурсов и их использование в системе трудовых отношений //BIZNES-ЭКСПЕРТ.-2015.-№8



эмоциялар, сезімдер, қабылдау), сондай-ақ әлеуметтік факторлар (білім, тәжірибе, әдеттер, әлеуметтік шеңбер және т.б.) әсерінен қалыптасады<sup>1</sup>. Кез келген адам сипатталады:

- жалпы қасиеттермен (интеллект, ақыл, байқағыштық, қызметке қабілеттілік, ұйымдастырушылық, қарым-қатынасқа жақсы түсу және т.б.);

- спецификалық қасиеттермен (белгілі бір іс-әрекетке қабілеттілік);

- белгілі бір іс-әрекет түріне дайындығымен (білім, икем, дағдыларының жиынтығы түрінде);

- мінездің белгілі бір ретімен;

- биологиялық шарттанған ерекшеліктерімен (мысалы, темпераментімен)

- бағыттылығымен (қызығушылықтарының, мақсаттарының, идеалдарының, көзқарастарының жиынтығымен).

Жеке қасиеттер адамға жүктелген функциялардың орындалу сапасына, оның жұмыс стиліне, басқалармен қарым-қатынасына айтарлықтай әсер етеді. Осы ерекшеліктердің тұрақтылығы адамның мінез-құлқын болжауға мүмкіндік береді, яғни жағдайға және қоршаған ортадағы адамдарға субъективті реакцияны білдіретін.

Еңбек жүріс-тұрысының негізінде оның бағыттылығы мен формасын анықтайтын мотивтер, ішкі ұмтылыстар жатыр. Бір жүріс-тұрыстың әртүрлі мотивациялық негізі болады. Мотивация адам жүріс-тұрысын түсінуде және оған әсер етуге мүмкіндіктердің кілті болып табылады.

Қабылдау - қоршаған ортаны елестетудегі ұйымдасу және интерпретация үдерісі. Қабылдау мәнді ғана ақпаратты өңдеу мен қабылдап алуға қатысты жартылай саналы белсенді іс-әрекет танытады. Қабылдау көбінесе субъективті үдеріс болғандықтан, ол ақпаратты толығымен немесе бөлшектеп жоғалтып алуы мүмкін.

Адамның жүріс-тұрысының критериялды негізіне тұлғаның таңдауын анықтайтын, оның жүріс-тұрысына қатысты шешім қабылдайтын тұрақты мінездемесі жатады. Бірдей жағдайда әртүрлі адамдар әртүрлі шешім қабылдауы мүмкін. Бұл тұлғаның болып жатқан жағдайға байланысты бағасын, басымдылығын көрсететін әртүрлі критериялды базасының болатынына дәлел. Кез келген адамның критериялды базасы келесі элементтерден құралады:

- осы адаммен ортақ құндылықтар жиынтығы (оның адам өмірінде талап ететін стандарттар мен критерийлер жиынтығы, айналадағы құбылыстарды және оның айналасындағы адамдарға

<sup>1</sup> Трусъ А.А. Психология управления. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

құбылыстарды дұрыс бағалау арқылы шешімдерді қабылдау және іс-әрекеттер жасау). Құндылықтар әдетте тыйымдар, пікірлер, жалпы нормалар түрінде қалыптастырылады және адамдардың үлкен тобымен бөлінуі мүмкін. Құндылықтар екі түрде: өмірдің мақсатына, қиалаған нәтижеге қатысты және мақсатқа жетуге арналған құралдарға қатысты болады.

- адам ұстанған сенімдер (адамдар қабылдау кезінде қолданатын құбылыстар, үдерістер, адамдар туралы тұрақты пікірлер). Сенім индивидуалды тәжірибе, сондай-ақ сырттан келетін ақпараттар негізінде жасалады. Көбіне адамдағы сенім басқа адамдардың өзінің пікірінің дұрыстығына көндіру қабілеттілігінің арқасында пайда болады. Дегенмен адам мұны шынайы, дұрыс деп есептесе де, сенімі толығымен шындыққа сәйкес келмейді;

- адам өзінің жүріс-тұрысында басшылыққа алатын принциптер (құндылықтар жүйесі негізінде қалыптасады, мінез-құлықтың белгілі бір нормалары, шектеулер, құбылыстарға, үдерістерге, адамдарға реакция түрінде көрініс берудің тұрақты нысаны болып табылады).

Ұйымдағы қызметкерлердің жүріс-тұрысына сыртқы факторлар да әсер етеді.

Олардың ішінен мыналарды бөліп көрсетуге болады:

- қарым-қатынас ортасы, ол эмоционалды байланыстарды қосатын жеке және лауазымдық міндеттермен анықталатын қызметтік болып бөлінуі мүмкін. Практикада: бес адамнан артық енбейтін, кез келген мәселені сеніммен талқылауға болатын жақын қарым-қатынас ортасы және ұйымда қызмет жасау барысында тек ресми сұрақтар қаралатын кезеңдік (периодтық) қарым-қатынас ортасы, сондай-ақ барлық қызметкерлер мен жеке таныстардың барлығын қосатын эпизодтық қарым-қатынас ортасы бар;

- басқару иерархиясындағы орны және индивидуалды психологиялық ерекшеліктеріне сәйкес күтілетін, әрекеттер жиынтығымен сипатталатын рөл. Рөл мінез-құлық ережелерін белгілейді, адамдардың іс-әрекеттерін болжамды етеді. Рөлдік жүріс-тұрысқа: индивидтің мінезі, өзінің рөлін түсіндіруі, оның қолайлылығы, мүмкіндіктері мен тілектеріне сәйкестігі әсер етеді;

- статус - қоршаған ортаның субъектінің тұлғасын және ол атқаратын рөлді бағалауы. Ол формальді және формальді емес болатын индивидтің рангісін, әлеуметтік байланыстар жүйесіндегі реалды және күтілетін орнын анықтайды (біріншісі - иеленушінің лауазымымен, құзыреттілігімен, тапқан табысымен, ал екіншісі - қоршаған ортаға жынысымен, жасымен, білімімен, тәжірибесімен, мәдениетімен, байланыстарымен әсер ететін тұлғалық қасиеттермен анықталады);

- сол ұйымның қабылдаған формальді және формальді емес деңгейіндегі топтық нормалары мен ережелері;
- кәсіпорынның бірлескен қызметі мен ұйымдық мәдениетінің типі, ұйымның құндылықтары мен философиясы;
- өндірістік қызмет пен тұлғааралық қарым-қатынаста туындайтын өзара әрекеттесу жағдайларының мазмұнды сипаттамасы.

Адамның ұйымдағы мінез-құлқын қалыптастыру үшін екі дәрежелі еркіндігі бар: бір жағынан, мінез-құлық формаларын тандау еркіндігіне ие ұйымдағы мінез-құлықтың қазіргі формалары мен нормаларын қабылдау немесе қабылдамау, ал екінші жағынан - ұйымның құндылықтарын қабылдауға немесе қабылдамауға, яғни оның философиясын бөлісуге немесе бөліспеуге. Әрбір мінез-құлық типі объективті және субъективті мотивтермен сипатталады, яғни оның қажеттілігін түсіну, оған бейімділік.

Ұйымда адам мінез-құлқының төрт типін бөліп көрсетуге болады:

- Ұйымның адал және тәртіптенген мүшесі;
- «Бейімделуші»;
- «Оригинал»;
- «Бүлікші».

Бірінші мінез-құлық типі (ұйымның адал және тәртіптік мүшесі) адамның мінез-құлық құндылықтары мен нормаларын толығымен қабылдап, ұйымның мүдделеріне қайшы келмейтіндей әрекет етуге тырысады. Ол ұйымда қабылданған нормалар мен мінез-құлыққа сәйкес өз рөлін орындауға тәртіпті болуға шын жүректен тырысады. Мұндай адамның іс-әрекеттерінің нәтижелері негізінен оның жеке қабілеттері мен мүмкіндіктеріне және оның рөлінің мазмұны қаншалықты дұрыс екеніне байланысты. Бұл адамдар үшін көшбасшылық пен бағыну - саналы қажеттілік болып табылады, сонымен қатар оның борыш сезімінен де туындайды.

Екінші мінез-құлық типі («бейімделуші») адамның ұйым құндылықтарын қабылдамайтындығымен сипатталады, бірақ ұйымда қабылданған мінез-құлық нормалары мен формаларына сәйкес әрекет етуге тырысады. Ол барлық ережелерге сәйкес жұмыс жасайды, бірақ ол ұйымның сенімді мүшесі ретінде қарастырыла алмайды, өйткені ол жақсы және атқарушы қызметкер болса да кез келген уақытта ұйымнан кете алады немесе оның мүдделеріне қайшы келетін әрекеттерді жасай алады. Бұл адамдар үшін көшбасшылық немесе бағыныштылық іштей қажет, белгілі бір қанағаттанушылық тудырады (басшылардың өз билігін демонстрациялау, өздерін көрсеткісі

келуімен шарттанады, бұл сезімнен рақат алу; ал бағынушылар ойлау, тәуелсіз шешім қабылдау қажеттілігінен босатылады).

Үшінші мінез-құлық типі («оригинал») адамның ұйымның құндылықтарын қабылдайтындығымен, бірақ ол онда бар мінез-құлық нормаларын қабылдамайтындығымен сипатталады. Бұл жағдайда оның әріптестерімен және басқарумен өзара әрекеттесуінде көп қиындықтар туындауы мүмкін. Ұйым осындай мүшелерге қатысты мінез-құлықтың белгіленген нормаларын қабылдамай, оларға мінез-құлық формаларын таңдау еркіндігін қамтамасыз ете алса, олар ұйымдағы орнын таба алады, ұйымдық ортаға сәтті бейімделе алады.

Төртінші мінез-құлық типінде («бүлікші») адам ұйымның мінез-құлық нормаларын да ұйымның құндылықтарын қабылдамайтындығымен сипатталады, ұйымдық ортада үнемі қайшылықтарға түсіп, конфликттік жағдайларды туындатады. Адамдардың мұндай мінез-құлық типіне қажеттілігі мәжбүрленген және сырттан міндеттелген болады. Сонымен қатар ұйымның мінез-құлық нормалары мен құндылықтарының маңыздылығын түсінбеу және оған сәйкес дағдылар мен әдеттердің болмауымен шарттанады.

Индивидуалды және топтық мінез-құлықтың негізгі қағидаларын ұйымның өзі тағайындайды, оның міндеттерін, тиісті құқықтар мен құзыреттіліктерін, жауапкершілік шарасын, іскерлік қарым-қатынас стандарттарын белгілейді. Адамдардың мінез-құлықтың үйлесімін ұйым: мақсаттарын белгілеу, қызметкерлер құрамындағы құндылық сезімін сақтау, белгілі бір рөлдік ойындардың үлгілерін енгізу және рөлдік өзара әрекеттесу және ұйымдық мінез-құлық стандарттарын қолдану арқылы қол жеткізіледі. Дегенмен, әртүрлі адами ерекшеліктерді үйлестіру үшін тек интеграцияның формальді механизмдері жеткіліксіз.

Ұйым қызметкерлері топтардың бір бөлігі ретінде тұлғааралық қатынастардың белгілі бір жүйесіне кіреді. Топ келесі критерийлерге сәйкес болуы керек: оның барлық мүшелерінің жалпы мақсаты болуы, топ мүшелерінің бір-бірінің психологиялық тануы, топпен өзін сәйкестендіру. Осыған қоса, ұжымның белгісіне жалпы құндылықтарда, символикада, ұжымдағы мінез-құлықтың нормалары мен ережелерінде, ұжымға енуде немесе шығуда, оның мүшелерінің физикалық және моральды бейнелерінің талабында көрінетін белгілі бір мәдениеттің болуы да жатады.

Адамдардың жүріс-тұрысына әсер ете отырып, ұжым оның өзгеруіне ықпал етеді, өйткені әр адам ұжымдық әрекетке қатыса отырып, топтың талаптары мен нормаларына бейімделуі керек.

Ұйым дамыған сайын, қызметкерлердің мінез-құлықын өзгерту қажет болады. Ұйым және оның басшылығы адам мінез-құлықтың

өзгеруіне белсенді түрде ықпал етуі мүмкін. Ол үшін қолданылатын әсер ету құралдары адамның жағдайына байланысты таңдалуы керек. Онда оның мінез-құлқына әсер ететін факторлардың әралуандығын ескере отырып, ең алдымен, іс-әрекеттің қажеттіліктері мен себептерін ескере отырып, өз тәжірибесінің негізінде адамның өзгертін ұйымдастырушылық ортаға бейімделуіне жағдай жасау керек. Мінез-құлқтың өзгеруі белгілі бір адамға әсер ету арқылы ғана емес, сондай-ақ қызметкердің сыртқы ортасын өзгерту арқылы, адамға және сыртқы ортаға (адамдардың топтарын тиімді басқару, адамдар арасындағы қарым-қатынасты өзгерту және т.б.) аралас әсер ету арқылы ғана мүмкін болады.

Тұлға ретінде адам әкімшілік мінез-құлықта көрінетінін қарастырайық: жеке тұлғаның объективтілігі, үстемдікке бейімділігі, амбициясы, импульсивтілігі және әлеуметтілігі.

Объективтілік деп жағдайды бақылағанда көрінетін мінез-құлық принципін айтамыз. Объективті адам кез келген жағдайда өзін рационалды және объективті түрде ұстай алады.

Бейімделмеген немесе объективті мінез-құлық фрустрацияның нәтижесі болып табылады. Кедергілер мен дилеммалардың салдарынан фрустрацияға ұшыраған адам, бірнеше иррационалды тәсілдермен реакция беруі мүмкін: 1) физикалық күшге дейін агрессивті болу; 2) инфантильді реакцияға дейін түсу; 3) ақылға қонымды ұсыныстарды қабылдаудан бас тартып, бұрынғы әрекет ету дағдысын ұстану; 4) «қолын сермеу», рух пен инициативтіліктің барлық белгілерін жоғалту.

Басымдылыққа деген бейімділікті тұлғааралық қарым-қатынастарда бастамашылық жасау немесе оларды бақылауды орнату ниеті ретінде түсініледі. Басымдылыққа бейімдік жағдайға және адам қасиеттеріне тәуелді өзгеруі мүмкін. Әкімші өзінің бағыныштыларымен қарым-қатынаста үстемдікке бейім болуы мүмкін, бірақ жоғары деңгейдегі басшылардың қатысуымен оларға бағынады. Басымдылық пен мойынсұнушылықтың шамадан тыс көріністері, әдетте, фрустрациялардың немесе басқа да кәсіби жеке патологиялардың көрсеткіші болып табылады.

Амбициялық адам үнемі өзінің мәртебесі мен ұйымдағы жетістіктеріне алаңдайды. Өршіл (адал) адам өзінің мәртебесі мен ұйымдағы ілгерілеуімен үнемі айналысады. Нақты мінез-құлығында ол басымдыққа ие болуы немесе болмауы мүмкін, бірақ дәрежесі, жалақысы немесе оның мәртебесі, басқа да белгілері өзгеріске ұшыраса оған өте сезімтал реакция көрсетеді.

Адамдар импульсивтілік пен мінездің қатандық дәрежесімен айтарлықтай ерекшеленеді, яғни шешімдерге жылдам келуі және

қабылданған шешімдерге тұрақты болуы. Қажетті, бірақ жағымсыз шешім қабылдауды барлық тәсілдермен кешіктіру үдерісі барлық дерлік әкімшілерге тән.

Әлеуметтілік тікелей қарым-қатынасқа түскен адамдардың көзқарастары мен тілектеріне деген сезімталдығын білдіреді. Мұндай сезімталдық топтық нормаларға бейімделудің негізгі құралдарының бірі болып табылады. Әлеуметтілігі төмен қызметкерлерге жеке тұлғалар ретінде жіберілетін стимулдар өте тиімді жұмыс істейді. Мұндай қызметкерлер сыйақыны жеңіп алу немесе жылдам алға жылжу үшін жұмыс істей алады, тіпті әріптестерінің қаһарына тап болады. Әлеуметтілік дәрежесі жоғары қызметкерлер үшін мұндай стимулдар тұтастай алғанда бүкіл жұмыс тобына жіберілмейінше саныстырмалы түрде тиімсіз болады. Осындай қызметкерлер үшін жұмыс ортасына деген сүйіспеншілігі немесе жұмыстың маңыздылығы мен оны орындау қажеттілігі жалпы маңызды мотиватор болуы мүмкін.

Ұйымдағы адамдардың түрлі мінез-құлқы оларды басқаруда ескере отырып, темперамент, мінез типін анықтауға мүмкіндік береді. Қызметкердің психологиялық типін анықтау арқылы басқарушы дұрыс әрекеттерді жасайды.

## **2) Еңбекті ынталандыру мен кадрлардың мотивациясы.**

Заманауи ұйымдастыру – барлық элементтері мен жүйелерінің тұрақты және нәтижелі жұмыс жасауының нәтижесінде пайда болатын бірегей механизм. Заманауи ұйымдастырудың нәтижелі болуы, көбінесе жұмысшылардың біліктілігі мен еңбекке деген мотивациялық нұсқаулықтарымен анықталады<sup>1</sup>.

Қызметкерлерді басқаруда, қызметкерлерді мотивациялау негізгі басты орынды алады, өйткені ол олардың жүріс-тұрыстарының тікелей себебі болып табылады. Басшылықтың басты мақсаты болып, жұмысшыларды ұйым қызметінің нәтижелігін арттыруға бағыттау. Ал бұл өз кезегінде, мотивация мен ынталандыру басқару қызметінің ажырамайтын бөлігі екендігін көрсетеді. Олар, қызметкерлермен жекелей тіл табысуға толық мүмкіндік береді және де ұйымның ағымдағы және стратегиялық мақсаттарына жету үшін қызметкерлердің жеке әлеуетін іске асыруға жол ашады.

Қызметкерлерді ынталандыру мәселесінің өзектілігі күмән туғызбайды, өйткені қазіргі экономикалық даму деңгейі адам ресурстарын тиімді ұйымдастырудың негізгі элементі және ресурсы ретінде ерекшеленетін жана басқару парадигмасын құрады.

<sup>1</sup> Баймолдаев Т. Мектепшілік басқаруды ұйымдастыру құрылымы. Алматы, 2005.- 154б.

Ұйымдағы адам ресурстарын басқару үдерісінің маңызды құрамдас бөлігі - жұмысты мотивациялау және ынталандыру.

Адам, мамандықты таңдағанда, оның мұқтаждықтарын қанағаттандыруға мүмкіндік беретін кәсіби қызметпен байланысты факторлар құрылымында, өзінің мотивациялық құрылымын «жобалайды». Адамның мұқтаждықтары қаншалықты бай болса, ол қызметіне солғырлым көбірек талап қояды, сонымен бірге еңбектен үлкен қанағат алуы да мүмкін. Тек бай өмірлік мүддесі бар, бай қажеттіліктерге ие адам ғана шабыттандыратын, шығармашылық жұмысқа және жоғары әлеуметтік қызметке қабілетті.

Педагогикалық қызметтің маңызды компоненттерінің бірі оның мотивациясы болып табылады. И.А. Зимняя, педагогикалық қызметтегі тәрбиедегідей, дәл осындай мотивациялық бағдарлармен ерекшеленетінін атап өтеді. Оның пікірінше, білім беру қызметі, ең алдымен, когнитивті қажеттіліктің іс-әрекет тақырыбымен - жалпыланған іс-қимыл тәртібін құрастырған кезде ішкі себепке негізделеді. Сонымен қатар, ол сыртқы мотивациялармен байланысты, мысалы, өзін-өзі растау, бедел, борыш, қажеттілік, жетістік. Белгілі бір білім беру мекемесіндегі мұғалім ретінде еңбек беделінің сыртқы себептері, еңбек сыйақыларының барабарлығы себептері көбінесе жеке және кәсіптік өсудің, өзін-өзі дамығудың себептерімен байланысты.

Кез келген мұғалімнің қызметі кәсіби ережелер мен нормаларға сәйкес жүзеге асырылады және де оларды шектеулер мен талаптардың жүйесі ретінде қарастыруға болады. Осыған байланысты, әрбір мұғалімнің қызметінде негізгі және қайталама болып табылатын таңдау түр: нормалар мен ережелерді сақтау; өзінің мансабы; оның бастықтары, әріптестері мен білім алушылар алдындағы өзінің беделі; ең маңыздысы болып оқушылар табылады ма, әлде осы педагогпен кездескенге дейінгі олардың даму деңгейін ескертетін себептер, олардың болашақтағы тағдырлары, өндірістің олардың алдарына қоятын тәуелсіз проблемаларын шешу үшін дайындық деңгейлері ма?

Қызметтің негізгі стратегияларын таңдау және фокус түрін анықтау.

Осыған байланысты С.В. Кирдианкин бағдарлаудың үш түрін анықтайды:

- шынымен педагогикалық;
- ресми педагогикалық;
- жалған педагогикалық..

Шынайы педагогикалық бағдарлау мұғалімді белсенді жұмысқа қосу арқылы мұғалімге қажетті нәтижеге әкелетіндігімен

сипатталады. Оның іздестіруі мен кернеуі студенттерге өздерінің қиындықтарын жеңуге көмектесіп, жеңіске жету және жеңу қуанышына ие болуына себепші болады. Өнімділік шиеленісі мұғалімнің таңдаған жолдың дұрыстығына деген сенімділігіне байланысты, ол оқушыларды білімсіздіктен және білім алушыларға деген сенімін арттыруға қабілетті етеді; оқушыны табысқа немесе сәтсіздікке әкелген себептерді толық мәнді талдау; оқушылардың өздерінің шығармашылық қабілеттерін және ақыл-ойларын тану арқылы білім беру міндеттерін шешудің өзекті жолдарын іздестіруге ынталандырады.

Ресми түрдегі педагогикалық оқу бағдарламасына, бағдарламаларда, оқулықтарда, нұсқаулықтарда бекітілген педагогикалық қызметтің нормалары мен ережелерін сақтау қажеттілігіне байланысты оларда бағдарға жатады. Олар оқушылардың мүмкіндіктері мен қажеттіліктерін жүзеге асыруда басымдылыққа ие.

Жалған педагогикалық бағыт деп өзіне деген назар аударуды атайды, оның ішінде, өзінің денсаулығына, өзінің жағдайына, мансабына. Осы бағытта көптеген қызықты, эмоционалдық, мәнерлі және эрудитті ұстаздар бар. Бір қарағанда, білім алушыларды оқыту мен оқытуда жоғары нәтижеге жетуді қалайтындар, бірақ оқушылармен жақынырақ таныстыруды, тақырыпты қалай білетіндерін, қалай жұмыс істейтіндерін, болашақ мамандығына қалай қатысты екенін түсіндіреді. Бұл бағыттағы өнімді мұғалімдер өте аз.

Сондай-ақ, назар аударуға лайық - мұғалімнің жеке басының мотивациясы мен семантикалық құрылымы тақырыптың тікелей ішкі қозғаушы күшіне айналатын айтарлықтай дәлелдердің болуымен қамтамасыз етіледі.

Кез-келген кәсіби қызметтің, оның ішінде педагогикалық қызметтің, себептерін қалыптастыру топтарға бөлінеді:

1. әлеуметтік;
2. материалдық;
3. іс жүзінде кәсіби;
4. өзін-өзі жетілдіру;
5. өзін-өзі қорғау.

Әлеуметтік мотивтер тобы өзін-өзі дамыту үшін қауымдастықтың мүшесі ретінде қоғамның өзін-өзі дамытуына негізделген. Еңбектің әлеуметтік және жеке мағынасын біріктірген кезде, бұл топтың мотивтері оңтайлы мағына-шығармашылыққа қол жеткізеді. Мотивтердің осы топтары санының жүзеге асуы әлеуметтік әл-ауқатқа ықпал ету, қоғам дамуына өз үлесін қосу қажеттілігі, жеке



тәртіптің жай-күйі мен себептері, қоғамды танумен байланысты себеп-салдарлы болуы мүмкін қажеттіліктер жатады. Жеке тәртіптің себептері жалпы әлеуметтік себептерге негізделген болса, онла олар әлеуметтік маңызға ие болады.

Материалдық мотивтер тобы адамның материалдық игілікке, материалдық тұрақтылыққа деген қажеттілігіне байланысты.

Кәсіби мотивтер тобы еңбектің мазмұны, оның үдерісі мен нәтижесіне қызығушылықтың болуымен анықталады. Кәсіптік қызметтің әлеуметтік және жеке маңыздылығын түсінуіне, нақты қызметтегі нәтижеге қанағаттануына қолдау көрсететін белгілі бір рөлге (ұйымдастырушыға) қосылуға ниет білдіруге қатысты нақты мотивтерге негіз болып табылады. Өзін-өзі дамыту, өзін-өзі жетілдірудің себептері адамның үнемі жеке және кәсіптік өсуіне қажеттілікке және белгілі бір кәсіби стандарттарға сай болу қажеттілігін түсінуіне негізделген. Ол кәсіби білімді толықтыру, жалпы интеллектуалды деңгейін жоғарылату, кәсіби саладағы дағдыларды жетілдіру ниетімен көрсетілген мотивтерді камтиды.

Өзін-өзі қорғау, өзін-өзі сақтау, сондай-ақ материалдық ынталандырудың себептер тобы әлеуметтік жағдаймен тығыз байланыста болумен айқын бағытқа ие болады. Адамның адам құқықтары мен бостандықтарын қорғау (мысалы, жұмыс нәтижесіне сәйкес жұмысқа, тынығуға, материалдық сыйақыға) құқығын сезіну әрекетінің сипаты, егер адамның қызметі қоғамдық игілікке қол жеткізуге бағытталған өзінің қабілеттерін жүзеге асырумен байланысты болса, жалпы оң әлеуметтік бағдарға ие.

Мұғалімдердің жұмысын ынталандыру, білім беру саласында жұмыс жасауға ынталандыратын себептерді білу педагогикалық қызметтің тиімділігін арттырудың көптеген міндеттерін шешуге мүмкіндік береді: қызметкерлерді дұрыс тандау, оқыту, кадрларды қалыптастыру және кәсіби мансапты жоспарлау.

Н.В.Немова мұғалімнің кәсіби дамуын ынталандыру үшін жағдай үлгісін ұсынады. Осы модельге негіздей отырып, біліктілікті арттырудың негізгі себептерін және ынталандыруларын анықтауға болады.

1. Тәуелсіз, шығармашылық адам ретінде кәсіби қызметте өзін іске асырудың негізі мынадай ынталандырулар арқылы құрылады:

- аудандық немесе қалалық мұғалімдер үшін өз шебер-сыныптарын ашу;
- қызығушылық танытқан жобаны жүзеге асыру үшін грант алуға көмек көрсету;
- авторлық бағдарламаны әзірлеуге, бекітуге және таратуға жәрдемдесу.

2. Жеке дамудың себептері, жана ақпаратты алу:

- тәжірибелік немесе беделді курстарға жіберу;
- әдістемелік жұмысты (үйде жұмыс істеу) уақытты қамтамасыз

ету;

- демалыс үшін қосымша күндер қарастыру;
- оқытушының қызығушылығын тудырған мамандық бойынша кәсіпке даярлануына көмек көрсету.

3. Өзін-өзі танудың мотиві, әлеуметтік жетістіктерге қол жеткізу:

- проблемалық конференциялар, педагогикалық оқулар, семинарлар арқылы жұмыс тәжірибесін таратуға мүмкіндік беру;
- тәжірибе жинақтауды ұйымдастыру, баспасөзде өз білгімдерін және оқу құралдарын дайындауға жәрдемдесу;
- білім беру мекемесінің құрылымдық бөлімшелерінің білгімдеріне әдістемелік қызмет көрсетуді тарту;
- әріптестеріне семинарлар өткізу құқығын алу.

4. Тұрақтылық, қауіпсіздік мотиві:

- ақылсыз жоғары деңгейлі басшылардан, әдіскерлерден, ата-аналардан кәсіби ар-намысына қол сұғушылықтан қорғау кепілдігі;
- әдістемелік жұмыс үшін ақылы сағаттарды ұсыну;
- команданың мәртебесі туралы ереже.

5. Бәсекеге қабілеттілік себептері

- кәсіби шеберліктің түрлі конкурстарына әдістемелік қолдау көрсету;
- оқу орнында кәсіби шеберліктің жеңімпазы атағын беру.

Мұғалімдердің тұрақты ішкі мотивациясын қалыптастыру үшін әкімшілік оқу орнында қолданылатын ынталандырулар кешенді, сараланған, икемді және жедел болуы керек. Ынталандырудың тиімділігін арттыру үшін қолжетімділік, сезімталдық, дәйектілік принциптерін сақтау қажет.

Адамдарды ынталандыру үшін түрлі ынталандыруларды қолдану барысы ынталандыру үдерісі деп аталады. Ынталандырудың әртүрлі формалары бар. Басқару практикасында оның ең көп таралған формаларының бірі материалдық ынталандыру болып табылады. Бұл ынталандыру үдерісінің рөлі өте жоғары.

Еңбекке ынталандыру және ынталандыру жүйесі белгілі бір негізге - еңбек іс-әрекетінің нормативтік деңгейіне негізделеді. Қызметкер еңбек қатынастарына кіргеннен кейін, одан белгіленген сыйақылар үшін белгілі бір міндеттерді орындауын талап етеді. Бұл жағдайда әлі де ынталандыруға болмайды. Мұнда, бақылаудан өтетін іс-әрекет саласы, онда жұмыс істемедің себептері, талаптарды орындамағаны үшін жазалау қорқынышымен байланысты. Материалдық ынталандырудың жоғалуына байланысты мұндай

жазалаар кем дегенде екіге бөлінуі мүмкін: шартты сыйақыны ішінара төлеу немесе еңбек қатынастарын тоқтату.

Қызметкер оған қандай талаптар қойылғанын, қатаң сақталғаны үшін қандай сыйақы алатындығын, бұзылған жағдайда қандай санкциялардың қолданылатындығын білуі тиіс. Тәртіптік шара әрдайым мінез-құлықты таңдау еркіндігін шектейтін мәжбүрлеу элементтерін қолланады. Дегенмен, бақыланатын және мотивацияланған мінез-құлықтың арасындағы байланыс шартты және мобильді болып табылады, себебі жұмысқа күшті ынталандырушы қызметкер өзін-өзі тәртіпке келтіреді, талаптарды қабылдауды әдетке айналдырады және оларды өз мінез-құлық нормалары ретінде қарастырады.

Еңбекке ынталандыру жүйесі әкімшілік-құқықтық басқару әдістерінен пайда болғандай көрінеді, бірақ олардың ешқайсысы оларды алмастырмайды. Еңбек қызметін ынталандыру, егер басқарушы органдар өздері төлейтін жұмыс деңгейіне қол жеткізе алса және қолдаса ғана тиімді болады. Ынталандыру мақсаты - адамға жұмыс істеуге ынталандыру емес, оны еңбек қарым-қатынастарымен неғұрлым жақсы (көп) жасауға ұмтылдырады.

Ынталандыру негізінен мотивацияда ерекшеленеді. Бұл айырмашылықтың мәні ынталандыру - мотивацияны жүзеге асыруға болатын құралдардың бірі. Сонымен бірге, ұйымдағы қарым-қатынастардың даму деңгейі неғұрлым жоғары болса, онда адамдарды ынталандыру ретінде адамдарды басқару құралы ретінде жиі пайдаланылады. Бұл адамдарға ынталандыру әдістерінің бірі ретінде білім беру мен оқыту ұйымының мүшелері ұйымның істеріне қызығушылық танытып, басшылық нұсқауын күтпестен қажетті әрекеттерді жүзеге асыратындығына немесе барлық ынталандырушы әсерін тигізбеуіне алып келеді.

А.Я. Анцупов пен В.В. Ковалевтың айтуынша<sup>1</sup>, еңбектің ынталандырылуы ең алдымен сыртқы мотивация болып табылады, еңбек жағдайының элементі, адамның жұмыс әлеміндегі мінез-құлқына, қызметкерлердің ынталандыруының материалдық қабілетін бұзады. Сонымен қатар, ол қызметкердің бір уақытта адам және қызметкер ретінде өзін-өзі жүзеге асыруға мүмкіндік беретін материалдық емес жүктемені қамтамасыз етеді. Осылайша, қызметкерлерге ынталандырудың мәні мынада:

- бұл қызметкердің жоғары еңбек индикаторларын ынталандыру;

<sup>1</sup> Платонов Ю.П. Управленческий ресурс организации: СПб.: Речь, 2015.-544с.

- ұйымның дамуына бағытталған қызметкердің еңбек тәртібінің белгілі бір жолын қалыптастыру;
- бұл қызметкердің өз міндеттерін орындау барысында өзінің физикалық және ақыл-ой қабілетін толық пайдалануын ынталандыру.

### **2.3 Ұйымды басқаруда басшылыққа алынатын негізгі факторлар**

Кез келген құрылымды басқаруда көптеген факторлар орын алды немесе олар басшылыққа алынуы тиіс. Олардың негізгілері төмендегідей.

#### **1) Ұйымның әлеуметтік-психологиялық климаты.**

Қазіргі таңда кез-келген ұйымның кіріктірілген (интегралды) қисітін ажыратқанда соңғы жылдары «әлеуметтік-психологиялық климат», «психологиялық климат», «эмоционалды климат», «өнімділік климаты» деген түсініктер қолданылып жүр. Батыстық берггеушілер «ұйымдастырушылық климаты» деген терминді қолданады. Қарапайым мағынасы басқа түсініктермен бірдей болып келеді, нақты анықтамалық вариативтілігі де жоқ емес<sup>1</sup>.

Ең үлкен жалпы мағынасында әлеуметтік-психологиялық климатты топтың ұйымдық өмір сүру әрекетіндегі ерекшеліктерге толы топтың психикасы. Өз алдына ол эмоционалды және интеллектуалды: ішкі бағдар, бағыттылық, сезімдер, ұйым мүшелерінің пікірлері - әлеуметтік-психологиялық климаттың жеке элементтер болып табылады. Топтық психиканың күйі өз алдына саналылықтың көрсеткіші болып көрінеді.

Жағымды әлеуметтік-психологиялық климат еңбек өнімділігінің жоғарылау, жұмысшылардың еңбекпен және ұжыммен қанағаттану шарты болып табылады. Әлеуметтік-психологиялық климат стихиялы түрде пайда болады. Жақсы климат ұстанымдар мен менеджерлердің жақсы күшінің салдары емес. Жалпы топ мүшелерінің жүйелік психологиялық ортақ қызметкерлер мен менеджерлердің бірігуіне арналған тапсырмалардың, іс-шаралардың жұмысы.

Әлеуметтік-психологиялық климатты құру мен орындау – менеджерлердің үнемі практикалық міндеті. Жағымды климатты жасау жауапкершілікті ғана емес, шығармашылықты, ол туралы білімді қажет ететін, реттеу құралдарын талап ететін, топ арақатынасындағы жағдайларды алдын-ала болжай алу қабілетінің болуын қажет етеді.

<sup>1</sup> Евтихов О.В Психология управления персоналом: теория и практика . СПб.: Речь, 2010. - 319 с.

Психологияда «климат» түсінігі метеорология мен географиядан енген. Қазір осы қалыптасқан түсінік, адамдар арасындағы көзге көрінбейтін, өте жұқа, нәзік қарым-қатынастың психологиялық жағы болып табылады.

Ресейлік әлеуметтік психологияда «психологиялық климат» терминін ұжым өнімділігін зерттеген Н.С. Мансуров алғаш енгізген. Ал әлеуметтік-психологиялық климат түсінігінің мағынасын ашқан В.М. Шепель. Оның пікірінше, психологиялық климат - топ мүшелерінің байланысындағы эмоционалды бояу, ол жақындастық кезінде, симпатия, ортақ мінез-құлықтың келуі, қызығушылықтар, әдеттер арқылы қалыптасады. Адамдар арасындағы қарым-қатынас климаты үш климаттық аймақтан тұрады. Бірінші климаттық аймақ - әлеуметтік аймақ, топтығы мақсат-міндеттер қаншалық дұрыс орнатылғандығына және конституциялық заңдар мен міндеттер орындалуына байланысты жұмысшылар мемлекет азаматы ретінде қаралады. Екінші климаттық аймақ - моралды климат, топтағы қандай моралды құндылықтар жоғары бағаланады соған орай. Үшінші климаттық аймақ - психологиялық климат, бірге жұмыс жасайтын қызметкерлер арасындағы ресми емес қарым-қатынастар. Психологиялық климат - микроклимат, әлеуметтік және моралды климатқа қарағанда аймағы локалды түрде болады. Тұтастай бұл феноменді ұжымның әлеуметтік-психологиялық климаты деп атауымызға болады<sup>1</sup>.

Ресейлік психологтар әлеуметтік-психологиялық климат табиғатын түсіну үшін 4 негізгі бағытты қараған.

Бірінші бағыттың өкілдері (Л.П. Буева, Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов, А.К. Уледов) климатты қоғамдық-психологиялық феномен - ұжымдық сананың күйі деп қарастырады. Адамдар санасында климат кешенді құбылыстардың, арақатынастарының байланысы, еңбек шарты, оны стимулдау әдісі ретінде бейнеленеді. Әлеуметтік-психологиялық климат түсінігінде Е.С. Кузьмин, кіші топтың әлеуметтік-психологиялық күйін түсіну, тұтас ұйымның мазмұны мен бағыттылығы сақталатын орта болып табылады. Екінші бағыттың (А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин) пікірінше, әлеуметтік-психологиялық климаттың сипаттамасы эмоционалды-психологиялық күй. Климат топ мүшелерінің көңіл-күйі болып табылады.

Үшінші бағыт авторлары (В.М. Шепель, В.А. Покровский, Б.Д. Парыгин) әлеуметтік-психологиялық климатты талдай отырып,

<sup>1</sup> Шепель В.М. Управленческая психология. - М.: Экономика, 1984.-248с.

адамдардың тікелей бір-бірімен арақатынастағы стилін сипаттайды. Климатты қалыптастыру барысында тұлға аралық қарым-қатынастың жүйесі шығады, ол әр адамның әлеуметтік және психологиялық өзін-өзі сезінуін қалыптастырады.

Төртінші бағыттың әзірлеушілері (В.В. Косолапов, А.Н. Щербань, Л.Н. Коган) климат терминін топ мүшелерінің әлеуметтік және психологиялық тұрғыда сәйкестігі мен олардың моралды-психологиялық бірлігі, ынтымақтастығы, ортақ пікірлер, дәстүрлердің болуынан көрінеді дейді. Американдық әлеуметтік психологтардың пітуынша «ұйымдық климат» ұйымдағы қызметкерлер мен менеджерлердің қарым-қатынасы. «Адамдар қарым-қатынасы» теориясы бойынша Э. Мейо психологиялық климатты құру қызметкерлер арақатынасына негізделеді деп санайды. Климатты зерттегенде оның екі деңгейін есепке алған дұрыс. Бірінші деңгей салыстырмалы тұрақты статистикалық. Ұжым мүшелері арасындағы берік қарым-қатынас, еңбектегі жұмыс пен әріптестерге деген қызығушылық. Бұл деңгейде әлеуметтік-психологиялық климат кезінде құрылған, ұзақ уақытқа шыдамды, алдағы қиындықтарға қарамастан сақталатын нақты тұрақты күй болып саналады. Бұл көзқарас турасында, ұжымда жағымды тұрақты климат құру өте қиын, алайда егер олар ерте құрылса, оны бір деңгейде ұстап тұру оңай.

Әлеуметтік-психологиялық климаттың қасиеттерін бақылау және коррекциялау топ мүшелерімен бөлікті түрде орындалады. Байланысты жүйелік жағдайда олар өз статусының тұрақты, берік екенін сезінеді. Климаттың тұрақты күйі түрлі әсерлер мен қоршаған орта өзгерістеріне аз сезімтал болатындықтан, ұжымдағы қызметкерлер жұмысына, ұжымдық және индивидуалды іс-әрекетке, еңбек өнімінің саны мен сапасына соншалықты әсер етеді. Екінші деңгей - өзгермелі, ауыспалы динамикалық. Жұмыс барысында әрбір қызметкердің күн сайынғы көңіл-күйі, психологиялық жайы. Бұл деңгей «психологиялық атмосфера» түсінігін ашады.

Әлеуметтік-психологиялық климатқа қарағанда психологиялық атмосфера жылдамырақ, уақытша өзгерістерге көп ұшырайтын, адамдар оны саралап үлгермейді. Психологиялық атмосфераның өзгеруі қызметкердің күні бойғы жұмыс деңгейіне, көңіл-күйіне әсер етеді. Климаттың өзгерісі көбіне анық, әрі адамдар оны саналап, затты реакция жасайды; көбіне адам оған бейімделіп үлгереді.

Психологиялық атмосферада өзгерістердің жинақталуы, сапалық күйден басқа әлеуметтік-психологиялық климатқа өтуге әкеледі. Біздің пікірімізше, әлеуметтік-психологиялық климат - тұтас

ұйымның кіші топтар күйінен құралатын психологиялық күйі. Климат - топтық күйлердің қосындысы емес, олардың кіріктірілуі.

Ұйымның әлеуметтік-психологиялық климатын құрайтын факторлар:

Әлеуметтік-психологиялық климатты құруға макро және микро орта факторлары әсер етеді. Макро орта факторлары - адамдар қарым-қатынасы құрылып, дамитын қоғамдық фон.

Оған мыналар жатады:

1. Қоғамдық-саяси жағдай, түсіністік, саяси және экономикалық бағдарламалардың нақтылығы, мемлекеттік басқару аппаратына деген сенім;

2. Қоғамдағы экономикалық жағдай - техникалық және әлеуметтік даму арасындағы тепе-теңдік.

3. Халықтың өмір сүру деңгейі - табыс мөлшері мен баға деңгейі арасындағы тепе-теңдік, халықтың тұтынушылық қабілеті.

4. Халық өмірін ұйымдастыру - тұрмыстық және медициналық көмек көрсету жүйесі.

5. Әлеуметтік-демографиялық факторлар - еңбек ресурстарын өндірудегі қоғам қажеттілігін өтеу.

6. Аймақтық факторлар - аудандардың техникалық-экономикалық даму деңгейі.

7. Этникалық факторлар - ұлтаралық келіспеушіліктердің орын алмауы;

Микроорта факторлары - ұйымдағы тұлғаның материалды және рухани ортасы.

Микроортаға мыналар жатады:

1. Объективті - техникалық, санитарлы-гигиеналық басқару элементтерінің кешені.

2. Субъективті - әлеуметтік-психологиялық факторлар:

а) ресми құрылым - топ мүшелері арасындағы ресми қасиеттер, рөлдер, статустары;

б) бейресми құрылым - жолдастық байланыс, бірігу, өзара көмек көрсету, талқылаулар, келіспеушіліктер, басқару стилі, әр мүшенің индивидуалды-психологиялық ерекшеліктері, психологиялық сәйкестік, әрқайсысының өз еңбегіне деген индивидуалды ішкі қатынасы, фирма мен еңбекке деген ішкі бағдар.

Олар тәрбие, өмірлік тәжірибе, әлеуметтік ортамен анықталады. Ұжымның барлық мүшелерінің тұтастығы (достық бағдар, бірігу, немесе керісінше жауыздық, қарсыластық, өзін-өзі изоляциялау) үлкен психологиялық ахуал туғызады. Еңбекке деген үнемі көңіл-күйдің болмауы мен қызметкерлердің қарсыластығы жұмыс деңгейіне кері әсер тигізеді. Осындай кезде «әлеуметтік ингибиция» эффектісі

орын алады да еңбекке деген мотивация кұлайды. Бұл диогоматизацияның жоқтығы, алдыңғы қатарлы технология мен экономикалық жағдайдың жоқтығына карағанда еңбек көрсеткішінің өсуіне үлкен әсер етеді. Адамдардың ықпалы мен мотивациясы шығармашылық ізденіс пен ойлап табушылық үшін маңызды. Әр адамның жағымды климаты қанағаттанушылық сезімін өзіне және әріптестеріне, менеджерлердің үдеріс пен нәтижеге деген қатынасын шығайтады. Ол адамның көңіл-күйін көтереді, шығармашылық әлеуеті артады, фирмада жұмыс істеу тілегі артады, басқа адамдар үшін өзінің физикалық және шығармашылық қабілетін жұмсауға дайындық жоғарылайды.

Жағымсыз климат жеке даралық тұлғалық түрде фирмадағы қарым-қатынасқа, менеджерге, еңбек мазмұны мен шартына қанағаттанбау. Табиғи түрде бұл адам көңіл-күйіне, жұмыс өтімділігіне, белсенділікке және денсаулыққа әсер етеді.

## 2) Ұйымдағы қақтығыстар және стресс-менеджмент.

Кез келген тұлғааралық қарым-қатынаста қақтығыстар (конфликт) болады. Қақтығыстық үдерістер мен құбылыстар - бұл ұйымда және басқару практикасындағы маңызды және елеулі оқиғалар болып табылады. Бұл зерттеушілердің де, іскер адамдардың да назарын аудартады. Алайда бизнесте немесе басқарудағы өзара әсерлесулердің барлығын конфликт деу қате пікір. Әр адам конфликтінің мысалдары мен шешу жолдары болғанымен, «конфликт» сөзін ашуда түрлі түсініктерді қолданады. Мысалы, Ожеговтың сөздігінде бұл құбылыс «қақтығыс, текетірес», бұл оның психологиялық қырын көрсетеді. Кейбір сөздіктерде конфликтіні жақтардың физикалық қақтығыстары ретінде қарастырады.

«Конфликт» түсінігін қалыптастыруда сәтті анықтаманы өзінің «Әлеуметтік конфликт» еңбегінде Дж.Рубин, Д.Пруйт және С.Ким берді, яғни «конфликт – тараптардың ұмтылысының бір уақытта орындалмағанының қабылдай алмауы». Конфликтілер мүдделердің әртүрлілігінен туындайтын келіспеушіліктер ретінде туындайды, егер тараптардың біреуінің талаптары шамадан асып түссе, сондай-ақ оларды қанағаттандыра алатын балама болмаған жағдайда, бұл баламалар өте аз немесе тараптар әртүрлі себептер бойынша осы альтернативтерді іздейді<sup>1</sup>.

Басқарудағы қақтығыстардың пайда болуына ықпал ететін жағдайларға (катализаторларға) мыналарды жатқызуға болады.

1. «Табысқа жетуден болатын бас айналу» күйі. Оның мәні көрсеткіштердің өсу кезеңдері (мысалы, тауарларды сату)

<sup>1</sup> Трусев А.А. Психология управления. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.



талаптардың ұлғаюымен бірге жүреді және бұл талаптар (тілектер, ниеттер және т.б.) шындық шекарасынан өтуі мүмкін («табысқа жету» деп аталады). Бірақ уақыт өте келе тұрақтылық сәті болады және онымен бірге көрсеткіштердің әжептәуір төмендегені жүреді. Міне, осы кезде конфликтіге түсетін уақыт келеді.

2. *Күштердің арақатынасын бағалаудағы анықсыздық.* Әр тарап қолда бар ресурсты әр қалай бағалайды (өкілдік, әкімшілік, тұлғалық, т.б.). Осы бағалаудың негізінде, ол мысалы, өзінің тарапының өнеркәсіп қосқан үлесі басқаларға карағанда көбірек деп санайды. Мұндай жағдай күштердің арақатынасын бағалаудағы анықсыздыққа алып келеді және конфликтіні күшейтеді.

3. *«Салыстырмалы реніш» жағдайы.*

Тараптардың біреуі басқа тараптың ұйым алдындағы ерекше еңбегі жоқ, бірақ ол көп артықшылықтарға ие болады деп есептеуі. Жұмыс орнында көп қызметкерлерде, өзі қосыған жағдайдың әр түрлі аспектілеріне өзінің құмар қарым-қатынасын көрсетеді. Мұндағы құмарлық - қызметкер мен ұйым арасындағы әділеттілік пен бағдарлар негізінде бағаланады. Сонымен қатар мұндай салыстыру өз пайдаларын басқа қызметкердің алатын пайдасымен жасау үйреншікті болып кеткен. Субъективті тұрғыда әділетсіз деп саналатын қызметкерлер арасындағы өзара қатынасты, «шектелген» қызметкер өзгертуге тырысады. Алайда «әділетсіздік» түсінігі субъективті болғандықтан оны өлшеуге, ұстауға болмайды, ол бұл ұйымға жасаған еңбек үлесін дұрыс бағалау туралы қызметкердің пікірін, қабылдауын немесе презентациясын (басқаша айтқанда, «бейнені») білдіреді. Қызметкер өзінің еңбек үлесін әділетсіз деп санаса («Менің еңбегім толық төленбейді!»), оны басқарушы толықтай әділетті, тіпті оның өзінің бағалануы тым жоғары деуі де мүмкін.

Ұйымда оларға қарсы әділетсіз қарым-қатынас жасаған деп санайтын қызметкерлердің әрекеттеріне назар аударайық:

- басқа жұмыс орнын іздеу шаралары;
- жұмыс көрсеткішін немесе істелініп жатқан қызметтің сапасын төмендету;
- әділеттілікті орнатуға тырысу және оның жолдарын іздестіру;
- өзімен салыстырған басқа қызметкерлердің жұмыс ауырлығын және еңбек ақысын қайта қарастыру

4. *Мәртебенің анық болмауы.*

Мәртебенің белгісіздігі ұйымдағы қызметкерлердің еңбегін бағалау үшін әртүрлі критерийлер бар екеніне қарамастан, тараптардың біреуі немесе екеуі де ауыр қабылдайтын қызметкерлердің жұмысын үстірт салыстыруды білдіреді.

Критерийлер: бір қызметкер өзін әріптестерінен бір критерий бойынша артық көрсетуі, бірақ басқасынан төмен болып көрінуі мүмкін.

5. *Анық емес ұйымдық нормалар немесе ережелер.*

Ұйымдық нормалар мен ережелер тараптардың құқықтарын айқындайды, олардың талаптары заңды болады. Жеке қызметкерлер мен құрылымдық бөлімшелер арасындағы ұйымдағы қақтығыстар - корпоративтік нормалар мен ережелер осы қатынастарды реттей алмаған кезде пайда болады. Дамыған нормалар мен ережелерді ұйымдастыру қаншалықты аз болса, тараптар арасындағы жанжалдың туындауы солғұрлым жоғары болады<sup>1</sup>. Психологтармен жүргізілген зерттеулер көрсеткендей, көптеген адамдар ережелерді ұстануға бейім және соның арқасында олардың талаптары шындыққа сәйкес келеді.

6. *Қызметкерлер арасындағы қарым-қатынас.* Конфликт қызметкерлер арасында ортақ іс-әрекет, дамыған коммуникациялық каналдар, бір-бірімен тығыз байланыста (функционалды, территориалды) болғанда да туындайды. Сондықтан көптеген компаниялар территориалды орналасудан «ашық кеңістік» принципі бойынша «ұялы» орналасуға көшеді. Ол үшін кеңселік бөлетін қабырғалар және жиналыстарға арналған келіссөздер бөлмесі қолданылады.

Басқарушы үшін жиі кездесетін қақтығыстардың болуы қызметкерлерде бос уақыттың бар екендігінің белгісі болып табылады.

Тәртіпсіздікті жою - артық лауазымдарды жою (*Қытай әскербасы Чжугэ Лян (181–234)*).

7. *Қызметкерлердің ресми емес лидер бола алу мүмкіндігі.* Ең дұрысы, басқарушы ресми көшбасшы (билік, ресми құзыреттілік) және бейресми көшбасшы (басқа адамдардың сыйлауы және авторитет) функцияларын біріктіре алуы керек. Егер топта деструктивті ниеттенген ресми емес лидер пайда болса, конфликтіні болдырмау жолы оны өз жағына қарату немесе бағдарларын, ниеттерін ұйымға пайдасы тиетін конструктивтілікке өзгерту. Басқа нұсқа - қызметкерді ауыстыру.

Ұйымда (құрылымдық бөлімшеде) жанжал болған жағдайда, тараптар әдетте қақтығысты өз бетінше шеше алмайды немесе шешуді қаламайды. Бұл жағдайда үшінші тараптың араласуы туралы айтуға болады. Төреші ретінде әрекет ететін басқарушы конфликтінің мәнін білуі керек, көп шыдамдылық пен төзімділікке ие болуы керек

<sup>1</sup> Трусъ А.А. Психология управления. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

және екі жаққа да оң көзқараспен қарауы керек. Сонымен қатар, ол мұндай араласудың уақыттылығы екенін түсінуі қажет. Жанжалға үшінші тараптың араласуы үшін процедураның қажеті жоқ: арбитрді диадикалық жүйеге қосу оның ішіндегі қарым-қатынас құрылымын түбегейлі өзгертіп, жанжалды ушықтырып жібереді. Басқарушының мұндай қырымен, әдетте, тараптардың тыныштығын сақтау, эмоциялардың қарқындылығын төмендету, бір-біріне сенімді нығайту мәселелері бойынша жұмыс істейді.

Корпорацияларда билікке жасырын күрес жүргізуге болады, бірақ ашық жанжалдар әлсіздерді жоюға әкеледі<sup>1</sup> (*Менеджмент бойынша американдық маман Р. Стангер*).

Қарама-қайшы тараптармен жұмыс жасау кезінде жетекшіге келесі ережелерді ұстану ұсынылады:

- қақтығыстағы тараптарға дауды жеңу үшін болатын күрес емес бірлесіп шешілуі тиіс мәселе ретінде қарастыруды қалыптастыру;
- тараптарға өз сезімдерін, эмоцияларын, бастан кешірулерін (ашу-ызасын) шығарып алуға кедергі келтірмеу;
- жанжалдасқан тараптарға бір-бірін тыңдай алатын және түсіне алатын жағдайды ұйымдастыру.

Сонымен қатар жетекші төреші ретінде мынадай әрекеттерді жасауы тиіс:

- тараптардың әрқайсысын эмоционалды түрде қолдау, бұл оның белгілі бір тараппен келісімін білдірмейді. Бұл жай ғана жағдайды түсінуге және түсіндіруге деген ұмтылыс;

- сөйлеуден қарағанда көбіне үнсіздікті сақтау және көп тыңдау (сұрақтар қойылған жағдайда олардың нақты және бағытталған болуы маңызды);

- екі тарапта талапкер ретінде қарастырылады, яғни олардың ешқайсысы - айыпталушылар ретінде қарастырылмайды;

- әр тараптың позициясын кезек бойынша сұрау және оған қарама-қарсы жақтың бұған қатысты пікірін (жағдайды көруі, сезінуі, санау) білу;

- басқа тарапты қарсыластың ұстанымының толықтығы мен дұрыстығын бағалауға шақыру, өйткені көптеген жағдайларда қарсыластар бір-бірінің сөздерін, мотивтерін және іс-әрекеттерін бұрмалайды немесе толығымен түсіндірмейді;

- келесі моменттерді айқындау: «Сіз қарама-қарсы тараптың орнында болсаңыз не айтар едіңіз?», «Екі позицияның арасынан ортақ дүниені таба аласыз ба?»;

- жанжалға қатысушы тараптардың ұстанымдарын емес, олардың

<sup>1</sup> Трусъ А.А. Психология управления. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

артында тұрған мүдделерін түсіндіругді сұрау;

- мүдделерден ортақ дүниесі табуға жәрдемдесу;
- ортақ мүдделерге тез жетуге бағытталған әрекеттерді өзара келістіру;
- жанжалдасушы тараптарға бір тарап үшін ғана болатын дұрыс шешімнің болмайтынын түсіндіру;
- қактығысты эмоционалды жазықтықтан рационалды талдауға және альтернативті ұсыныстар іздеуге бағыттау.

Отандық компаниялардың тәжірибесі көрсеткендей, төреші ретінде тиімді әрекет ететін көшбасшы қактығысқа кедергі келтіреді және тараптар болашақта оның көмегіне тәуелді болмайды, бірақ олар өздерін келісетін мәселе бойынша өзара тиімді шешім табуға тырысады.

### **Стресс-менеджмент.**

Бүгінде стресс бүкіл әлемдегі ұйымдар үшін негізгі басқару проблемаларының бірі болып табылады. Еңбек өнімділігі, өнімнің сапасы, қызметкерлердің айналым көрсеткіштерінің өсуі, тәртіптік бұзушылықтар саны, жұмысқа байланысты жарақаттар, қызметкерлердің жиі ауырып жатқандығының барлығы стресске байланысты. Ұйымдық стресстің салдарын жою өте қымбат болып табылады. Осылайша, АҚШ-та бір ғана компаниялар стресстің әсеріне қарсы күрес бойынша шаралары (жыл сайынғы демалыс, психологиялық қолдау қызметтерін құру және т.б.) 60 млрд. шығынды құрайды.

Сондықтан заманауи менеджер стресстің қауіптілігін толығымен түсініп, қызметкерлердің стресстік жағдайын анықтауға, себептерін білуге және жоюға, ұйымдағы стрессті жеңудің негізгі және заманауи әдістерін қолдануға, жұмыс орнында стрессті болдырмау бағдарламаларын әзірлеуге тиіс<sup>1</sup>.

Ғылыми санат ретінде стресс тақырыбы ХХ ғасырда ғана зерттелді: алдымен медициналық тұрғыдан (стресстің жүректің белсенділігіне қалай әсер ететіндігі), содан кейін көп ұзамай ұйымдық тұрғыдан қарастырыла бастады (қызметкерлердің еңбек өнімділігіне әсері).

### *Стресстік себептері және олардың көріністері.*

Ең алдымен, компаниядағы стресске қарсы тұру үшін оның себептерін анықтау қажет. Осылайша, жеке деңгейде (отбасылық, кәсіби) стресстің көрінісі, әдетте, отбасылық дағдарыстар, жеке қаржылық тұрақсыздық, жеке қасиеттермен, қызметкердің физикалық

<sup>1</sup> Евтихов О.В Психология управления персоналом: теория и практика . СПб.: Речь, 2010. - 319 с.

және психологиялық жағдайымен байланысты. Топтық стресс факторлары топтық үйлесімділіктің, беріктіктің болмауы және тұлғааралық және топтық қақтығыстардың салдарынан болады. Стрестің ұйымдастырушылық себептеріне мына факторлар жатқызылады: жұмыс көлемінің тым аз немесе тым көп болуы, рөлдердің белгісіздігі, тұлғааралық қақтығыстар, қызықсыз жұмыс, қанағаттанарлықсыз еңбек жағдайлары, жұмыста тәуелсіздіктің жетіспеушілігі, төмен жалақы және т.б. Психоәлеуметтік факторлар жұмыс орнының еңбектік, ұйымдық және әлеуметтік ерекшеліктерінің белгілі бір комбинациясымен шарттанады. Өндірістік ортаға байланысты стрессорлер: келешекке сенімсіздік, орындалатын жұмыстардың сипаты, ол жұмыс сипатына әсер ете алмау, спецификалық ұйымдық құрылым, стресстік басқару стилі, бос емес кесте және рөл қайшылықтары.

Стресс белгілері физиологиялық, психологиялық және мінез-құлықтық болып бөлінеді. Стрестің ең жиі кездесетін физиологиялық белгілері - бұл ауру синдромы, артериалды қысымды жоғарылату немесе төмендету; бұлшықет тонусы, салмақ өзгеруі және т.б. Әрекеттің мақсаттары мен нәтижелерінің арасындағы тұрақты келіспеушілік әрдайым созылмалы эмоционалды шиеленісті тудырады. Стрестің негізгі психологиялық белгілерінің ішіне: ішкі ыңғайсыздық, мазасыздық, өзін-өзі бағалаудың төмендігі, апатия, сенімсіздік, күнә сезімі, қанағаттанбаушылық, теріс ойлардың басымдылығы, концентрацияға қабілетсіздігі, түрлі фобиялар, алаңдаушылық және депрессиялық күйлер. Осылайша, сарқылу сатысында яғни стресс жағдайында тұрған керемет маман кенеттен өзінің іс-әрекетке қабілеттілігін жоғалтады («жанып кету синдромы»), жұмсақ адам диктаторға айналады. Бұл ауру мұғалімдерге, дәрігерлерге, әлеуметтік қызметкерлерге және сатушыларға тән<sup>1</sup>.

Ұйымдық стресстің мінез-құлықтық белгілеріне: өнімділіктің өзгеруі, қақтығыстардың жоғарылауы, жұмыс орнында болмау, кәдімгі жұмысты орындаудағы қателіктер санының көбеюі, демалыстың болмауы (көп жұмыстың болуы, отбасымен қарым-қатынасты бұзуы мүмкін), себепсіз ашу-ыза шабуылдары, антисоциалдық мінез-құлықтың болуы, т.б. жатады.

*Ұйымдағы стрессті басқару шаралары*

Ұйымдастыру стрессінің себептерін анықтағаннан кейін, ұйым басшысы оның алдын-алу мақсатында стрессті жоюдың барлық кешенін қолдануы керек. Арада көптеген миллиардтаған долларлар тұрғандықтан американдық, батыстық және жапондық компаниялар

<sup>1</sup> Журавлев П.В., Олегов Ю.Г. Управление персоналом.-М.: Финстатинформ, 2003.-275с.

стрессті женуде белсенді шаралар қабылдайды. Олар өз бюджетінде ұйымдастырушылық стрессті басқару шығындарын алдын ала қамтиды. Олардың ішінде ондаған адам бұрыннан бері өз қызметкерлеріне стресспен күресу курстарын ашты, мұнда қатысуға қалаушылардың барлығына топтық консультациялардан гипноз, медитация, өзін-өзі иландыру және өзін-өзі қорғаудың шығыс курстарына дейін түрлі көмек ұсынылды. Осылайша, «Би-би-си» компаниясының буклеті, жұмыс орнында стрессті қалай шығаруға болады және туындаған қиындықтарды қалай жеңуге болатын ақпараттарға арналған.

Басқа компаниялар өз қызметкерлерін спортпен, йогамен, бимен айналысуға шақырады. Кейбір компаниялар өздерінің қызметкерлеріне ойынтерапиясын, арт-терапияны, жарықпен және түспен емдеуді, табиғаттағы релаксацияны, аквариумистиканы, есту қабылдауының әдістерін қолдануды (музыка, вокалотерапия, т.б.) ұсынады. Басқарушылар санасындағы мұндай бетбұрыс нарықта антистресстік сұранысты ұлғайтады және психоанализді дамытады.

Компания, ұйымның деңгейінде стрессті басқару жөніндегі мынадай шаралар ұсынылады: қолайлы элеуметтік-психологиялық климатты қалыптастыру және бақылау; нақты қызметкерлердің қабілеттері мен мүмкіндіктерін ескере отырып, ұйымдық құрылымды оңтайландыру; мансапты жоспарлау және қызметкерлерге перспективаларын түсіндіру; қызметкерлерді компанияны басқаруға тарту, ұйымдағы алдағы барлық өзгерістер туралы және кері байланыс жүйесін құру туралы командаға ақпаратты беру және барынша ашық болу; еңбекті байыту; санитарлық-гигиеналық нормаларды сақтау; қыстығыстарды басқарудағы аға және орта буын менеджерлерін оқыту<sup>1</sup>.

#### *Шетелдердің стресске қарсы күрес тәжірибесі.*

Көптеген елдерде стресс-менеджменттің мамандандырылған мекемелері жұмыс істейді, стресс-менеджмент курстары университеттерде оқытылады, мемлекеттік бағдарламалар әзірленуде, коммерциялық компаниялар басшыларына ұйымдастырушылық стрессті жеңуге көмектесетін мамандандырылған орталықтар құрылды.

Мәселен, белгілі стресс басқару ұйымдарының бірі - Халықаралық Стрессті Басқару Ассоциациясы 1973 жылы доктор Э. Джекобсон мен профессор Ф. МакГуиганның бастамасымен құрылды. Бүгінгі таңда қауымдастық Австралияда, Бразилияда, Британияда,

---

<sup>1</sup> Көмекбаева Л.К. Білім беру ұйымдарындағы психологиялық қызметті ұйымдастыру. А., 2002

Үндістанда, Нидерландыда, Ресейде, Құрама Штаттарда, Францияда, Жапонияда және т.б. мемлекеттерде филиалдары бар.

Шетелдік кәсіподақтар жұмыс орнында стресске қарсы тұру мәселесін шешуге белсенді түрде қатысады<sup>1</sup>.

Жұмыс орнындағы стресспен күресудің негізгі әдістерінің арасында зейінді басқа жаққа аудару (есіңізде болсын, жұмыс өмірдің барлық түрі емес, басқа да көптеген қызықты іс-шаралар бар) болып табылады. Мұнда жұмыстан келе өзіңіздің сүйікті хоббиіңізбен айналысу релаксация (стресстен бас тартудың ең жақсы жолы - медитация, спорт және күлкі); психологиялық әдістер мен үй жануарларына күтім көрсету ұсынылады.

#### *Ұйымдағы стресстің профилактикасы*

Алдын алу іс-шараларын ұйымдастыру үшін, ең алдымен, қызметкерлердің негізгі стресстері мен мінез-құлық үлгілерін (мысалы, ұйымдық стресске қарсылық дәрежесі), қызметкерлердің кәсіби «өртеу» деңгейін, олардың невропсихикалық күйзелісін бағалау қажет. Әсіресе, басқарушылық қызметтегі стресстің саны өте жоғары және олар мазмұны жағынан да ерекше. Стресстің жоғары деңгейі ұйымның негізгі лауазымдағы менеджерлердің жұмысына нақты әсер етеді. Жетекшілердің негізгі стресстеріне көптеген ақпараттың болуымен түсіндірілетін ақпараттық ауыртпалықпен, ақпараттық белгісіздік, жауапкершілік коэффициенті факторы, уақыт тапшылығы, тұрақты тұлғааралық және жанжалды қақтығыстар, көптеген міндеттерді бір мезгілде шешу, көптеген функциялар мен міндеттерді орындау, қоршаған орта жүйесінің факторлары жағайды<sup>2</sup>.

Берілген диагностикалар негізінде «тәуекел топтар» және бірінші дәрежелік араласуды қажет ететін, проблемалық зонасы, факторы бар, түзетуді талап ететін нақты қызметкерлерге ұйымдық стресстің профилактикасы бойынша іс-шаралар бағдарламалары құрылып жатыр (жұмысқа орналасу кезінде кәсіптік жарамдылығын анықтау үшін психодиагностика, команданың қолайлы әлеуметтік-психологиялық климатын қалыптастыру, қызметкерлердің мінез-құлқының өзін-өзі реттеу деңгейін арттыру үшін жағдайлар жасау (психологиялық тренинг, медитация, психологиялық кеңес беру және т.б.)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога в образовании. М., 1996

<sup>2</sup> Көмекбаева Л.К. Білім беру ұйымдарындағы психологиялық қызметті ұйымдастыру. А., 2002

<sup>3</sup> Балғымбаева З., Ахтаева Н. Білім берудегі практикалық психология: оқу құралы. - Алматы: Қазақ университеті, 2013. - 232б.

## 2.4 Ұйымды басқару мәдениеті

### 1) Ұйымды басқару мәдениетінің теориялық аспектілері.

Ұйым жүйесін жетілдіру үдерісі қазіргі уақытта мемлекеттің әлеуметтік саясатының ажырамас бөлігі болып табылады. Мемлекеттік ұйым қызметінің тиімділігі және халыққа сапалы қызмет көрсету/өнімнің жоғары қоғамдық маңызға ие екенін назарға ала отырып, ұйымдардың персоналын басқару, стратегияларын бағалау, зерттеудің аса өзекті бағыты болып қала береді.

Қызметтердің сапасы негізінен ұйымның кадрлық әлеуетіне байланысты екені белгілі, сонымен бірге персоналды тиімді басқару көбінесе менеджердің арсеналында команданың жетістіктерін бағалауға және оны жақсарту мүмкіндіктерін анықтауға мүмкіндік беретін әдістердің болуына байланысты.

Ұйымды стратегиялық басқарудың маңызды аспектілерінің бірі - шешім қабылдайтын кадрлар мен жетекші мамандар, ұйым ұжымының топтық үдерістерінің динамикасы, ұйымдық мәдениеттің сипаттамаларының өзгеруі, ұйымның жұмыс істеу ерекшеліктері туралы өзекті ақпараттың түсуін қамтамасыз ету болып табылады.

Әдетте, ұйымдастырушылық мәдениет мекеменің барлық қызметкерлері бөлісетін тұрақты құндылықтар мен нормалар жиынтығын қамтитын белгілі бір әлеуметтік құрылым ретінде қарастырылады.

Ұйымдастырушылық мәдениетті зерттеудің бастауында тұрған Э. Жак оны «әдетке, дәстүрге айналған ойлау тәсілі, көп немесе аз дәрежеде кәсіпорынның барлық қызметкерлеріне ортақ және оларды жаңа қызметкерлер игеретін, кем дегенде ішінара қабылдайтын, ұжымның жаңа мүшелері «өздерініңкі» болады. Мәдениет туралы түсінік жалпы құндылықтарда, мінез-құлықта, символдарда, ырым-жоралғыларда және аңыздарда бейнеленген ұжымның өмірлік тәжірбиесі ұйымдық мәдениеттің негізі болып табылады.

Ұйымның мақсаттарына қол жеткізу тәсілдерін анықтайтын жалпы құндылықтарды, сенімдерді, мінез-құлық үлгілерін ұжыммен қалыптастыру және интърлеу ұйымдастырушылық мәдениет құрылысының мәнін түсінудің негізі болып табылады.

Т.Ю. Базаров ұйымдастырушылық мәдениеттің астарында барлық адамдардың мінез-құлқын реттейтін басқару философиясы мен идеологиясы, құндылық бағдарлары, сенімдер, үміттер, нормалардың күрделі дәлелденбеген жиынтығы бар деп қарайды. Көп жағдайда Т.Ю. Базаровтың пікірі ұйымдық мәдениетті ішкі өзара әрекеттесу жүйесі ретінде қарастыратын мекеменің ерекшелігі В. А.Спивактың ғылыми ұстанымымен сәйкес келеді.



Э. Шейннің пікірінше, бірлескен қызмет негізінде сыртқы бейімделу мәселелерін шешу бойынша (сыртқы орта талаптарына сәйкестік) және ішкі интеграция (ұйымшылдықты қалыптастыру, сәйкестендіру) мекеменің ұйымдастырушылық мәдениетін қалыптастыру үдерісі болады. Ол ұйымдастырушылық мәдениетті «сыртқы бейімделу және ішкі интеграция мәселелерін шешуді үйрену үшін, топ ойлап тапқан, ашқан немесе жасаған, өзінің өміршеңдігін растау үшін жеткілікті жұмыс істейтін және ұйымның жаңа мүшелеріне дұрыс берілетін негізгі болжамдар кешені» деп анықтайды. Э. Шейн ұйымның дамуы оның алдыңғы тәжірибиесімен байланысты екенін айтады және басшының ұйымдастыру мәдениетін қалыптастыруда басшылыққа алады (яғни жасанды, саналы құрастыру)<sup>1</sup>.

Көптеген зерттеулерде ұйымдастырушылық мәдениетті қалыптастыруда көшбасшы рөлінің басымдығы атап өтіледі (Д. Ульрихте). О.Г. Тихомирова «Ұйымдық мәдениетті қалыптастыру мен дамытудың қажетті шарты бұл адамдардың бірлескен қызметі және ортақ мақсатының бар болуы» деп санайды.

Оның ұйымдастырушылық мәдениетті қалыптастырудағы көшбасшының шешуші рөлі туралы көзқарасы Э. Шейннің идеяларына сәйкес келеді: оның пікірінше, бұл көшбасшының мекеменің стратегиясы мен даму бағыты туралы идеялары, мақсатқа жету үшін ұжымның қалыптасқан іс-қимыл алгоритмдерінің ерекшеліктерін, сондай-ақ оған жету жолдарын, жұмыс ережелерін, мекеменің өмір сүруі мен дамуын анықтайды.

Осылайша, ұйымдастырушылық мәдениет мекеменің барлық қызметкерлері бөлісетін тұрақты құндылықтар мен нормалардың болуына негізделген, ішкі жүйе мекеменің ерекшеліктерін анықтайтын және ұжым қызметінің тиімділігіне (нәтижелілігіне) және персонал көрсететін қызметтердің сапасын арттыруға әсер ететін өзара іс-қимылы деп қорытынды жасауға болады.

Әрине, ұйымдастырушылық мәдениет мемлекеттік, аймақтық-аумақтық, ұлттық және тарихи ерекшеліктерімен мекеменің өз қызметі аясындағы жалпы мәдени саланы сөзсіз интеграциялайды.

Ұйымдастырушылық мәдениеттің ерекшелігін қалыптастыру үшін құқықтық және заңнамалық негіздеме, елдегі әлеуметтік-саяси және экономикалық жағдай, ведомствалық тиесілігі, қаржыландыру ерекшеліктері мен мамандануы, қолда бар басқару жүйесі, көшбасшының рөлі мен жеке басы, ұйымның мақсаттары мен тарихы, қызмет көрсету контингенті және қызметгерге тұтынушылық сұраныс,

<sup>1</sup> Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога в образовании. М., 1996

ұйымның қалыптасқан құндылықтары мен дәстүрлері маңызды болып табылады<sup>1</sup>.

Ұжымның әр мүшесі ұйымдық мәдениеттің ерекшелігін қалыптастыруға өз үлесін қосатынын түсінуі маңызды. Жалпы алғанда, ұйымдастырушылық мәдениетті қалыптастыру және дамыту үдерісі қоғам, топ, жеке тұлға феномені ретінде мәдениетті дамытудың жалпы принциптеріне сәйкес жүреді.

Ғылыми әдебиеттерде ұйымдық мәдениетті батыстық (жұмысқа ұтымды көзқарас, индивидуализм мен жеке жетістіктерге тиімділікті бағалаудағы пайда басымдығына бағытталған) және шығыстық (үлкендігі бойынша, компания мүдделерінің жеке мүдделерден басымдығы, коллективизм) деп бөліп көрсетеді. Бүгінгі таңда отандық ұйымдарда «кеңестік жүйеге» қарағанда жеке мүдделердің басымдығы байқалады, материалдық компонентке баса назар аударылады және өнім/қызмет сапасы үшін жеке жауапкершіліктің төмендеуі және т.б. парадоксальды түрде, патернализм мен авторитарлық басқару жүйесін күтумен бірге ұжымдастыруға бір уақытта ұмтылу байқалады.

Сонымен қатар, өгпелі кезеңдерде тәжірибе мен жетістіктерді дәстүрлі түрде жоққа шығарып, өткен тәжірибелерін еске түсіре бастайды және «кеңестік» басқару жүйесін мойындау арқылы қабылдайды, оның ішінде еңбекті материалдық емес ынталандыру элементтері: бос уақытты ұйымдастыру, қызметкерлерге қамқорлық жасау, маңызды рөл атқаратын моральдік ынталандыру жүйесі, ұжымды біріктіру, ортақ құндылықтарды қабылдау және жеке мақсаттарды ұйымның мақсаттарымен сәйкестендіру, нәтижесінде оның қызметінің тиімділігіне оң әсер етеді.

Мекеменің тиімділігін дамыту, ұйым қызметін жетілдіру мен қамтамасыз етудегі ұйымдастырушылық мәдениеттің әлеуетіне қарамастан, ХХ ғасырдың 80-жылдарына дейін ғылыми орталағы ұйымдастырушылық мәдениеттің құбылысына айтарлықтай қызығушылық байқалмағанын айқындауға болады.

ХХ ғасырдың 80-жылдарының аяғында ұйымдық мәдениетті зерттеу АҚШ пен Батыс Еуропадағы компанияларды басқару және стратегиялық дамыту мәселелерінде жетекші орын алады. Оған негізгі себеп, ХХ ғасырдың 70-80-жылдары ұйымдық мәдениетін қарқынды зерттеуге қызығушылығын оятты, құлдырау кезінде экономиканың дамуы батыс компаниялардың басқару үлгісінің тиімділігі жапон мысалы феномені деп санауға болады.

Сонымен қатар, жапондық компаниялардың жетістігіне жетекші рөл атап айтқанда «отбасылық» ұйымдастырушылық мәдениетке

<sup>1</sup> Трусъ А.А. Психология управления. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

беріледі, ол бір компанияның адалдығы және өмір бойы жұмыс істеуі, иерархия және басшылықты құрметтеу, компания мүдделерінің жеке мүдделерден басымдығы сияқты ерекшеліктермен сипатталады.

Дәл осы ұйымдық мәдениеттің мекеменің дамуына, экономикалық әл-ауқатына және бәсекеге қабілеттілігіне ықпал ететін фактор болып табылатындығы ғылыми мақалалардың көптігімен ғана емес, сонымен қатар бірқатар консалтингтік фирмалар жүргізген ауқымды халықаралық зерттеулердің (мысалы, CSC Index) нәтижесімен, сондай-ақ К.Камерон мен Р.Куиннің ғылыми зерттеулерімен расталады, олар құндылықтарды, нормаларды, іс-шаралар мақсаттарын өзгертуге бағытталған даму стратегиясына қатысу деңгейімен ұйым қызметінің тиімділік көрсеткіштерінің тікелей байланысын анықтады.

XX ғасырдың аяғында ғылыми ортада ұйымның даму болжамын жүйелі түсіну және қалыптастыру үшін ұйымдық мәдениеттің жұмысын бағалауға ғылыми негізделген тәсіл жасау қажет деген түсінік қалыптасады.

Қазіргі кезеңде ұйымдастырушылық мәдениетті зерттеудің көптеген үлгілері мен тәсілдері ұсынылды. Батыс ғылыми әдебиеттерінде ең танымал Э. Шейн үлгісі, К. Кэмерон мен Р.Куиннің «бәсекелес құндылықтардың құрылымы», Г.Хофштеттің ғылыми ұстанымдары, Ч.Хэнди үлгісі, Д. Дэнисон ұйымның тиімділігіне ұйымдастырушылық мәдениеттің әсер ету теориясы, В.Сатенің ұйымдастырушылық мәдениетті зерттеудің екі деңгейлі тәсілі болып табылады.

Э. Шейннің пікірінше, ұйымдастырушылық мәдениетті зерттеу нысаны ретінде талдаудың үш негізгі бағыты (деңгейлері) бойынша қарау керек: артефактілерді зерттеу (заттар, стиль, атрибуттар, көрінетін ұйымдастырушылық құрылымдар мен үдерістер), жарияланған құндылықтар (ұйым мүшелерінің жалпы құндылықтары, оны көрсететін мәлідемелері мен әрекеттері, ұйым тарихы) және негізгі идеялар (ұйымның ұйымдастырушылық мәдениетінің жұмыс істеуі туралы идеялары, ұжыммен қабылдаған априори).

К. Камерон мен Р. Куин зерделеу үшін ұйымдастырушылық мәдениеттің бәсекелес құндылықтарының негізгі құрылымы ұйымдастырушылық мәдениеттің төрт негізгі түрін: иерархиялық, нарықтық, кландық және адхократиялық деп бөлуді ұсынады.

Иерархиялық мәдениет рентабельдік пен ұзақ мерзімді жоспарлауға, жоспарлы жұмысқа, жұмысқа орналасудың тұрақтылығына және қызметті стандарттау және жалпы қызмет,

міндеттерді бөлу, жоғары деңгейдегі бақылау және жұмыс үдерістерін рәсімдеуде назар аудару бюрократиялық типтегі ұйымдарға тән<sup>1</sup>.

М.Вебер өзінің бюрократия теориясында бюрократиялық типті ұйымдастыру ең тиімді, өйткені ол биліктің нақты иерархиясына, рөлдер мен міндеттерді бөлуге өкілеттіктерге ие және әр маманға қойылатын қатаң талаптармен жұмыс істейді, құжаттарды тіркейді деп атап өтті.

Нарықтық мәдениеті бар ұйымдар дамудың сыртқы векторларына назар аударады, тұтынушыларға және қызметтердің сапасын жақсартуға, нарықта жағымды бедел қалыптастыруға, табыстылыққа және жұмыс нәтижелерінің өнімділігіне бағытталады.

Бұл ұйымдарда авторитарлық басқару стилі сақталады және көшбасшының рөлі ұйымның сыртқы ортадағы бәсекеге қабілеттілігін сақтаудан тұрады. Басқару жүйесі патернализм қағидастарына негізделген және қызметкерлерді ішкі дамыту мен қамқорлыққа, сонымен бірге тұтынушыға құрметпен қарауға, ортақ құндылықтар мен нормаларды сақтауға, ұйымшылдыққа, ұжымға адал болуға бағытталған кландық мәдениеті бар ұйымдар.

«Адхократия» сөзі латынның *ad hoc* (жағдайға байланысты) сөзінен шыққан және белгілі бір уақытша, мамандандырылған, динамикалық ұйымдастырушылық бірлікті анықтайды. Мәдениеттің бұл түрінің сипаттамалары: ұйымдастырушылық схеманың болмауы; уақытша физикалық кеңістік пен рөлдер; шығармашылық және жаңашылдық. Адхократиялық мәдениет динамикалық, кәсіпкерлік және шығармашылық жұмыс орнымен сипатталады. Адамдар құрбандыққа шалуға және тәуекелге баруға дейін дайын. Табыс дегеніміз бірегей және түпнұсқа өнімдерді және/немесе қызметтерді өндіру және/немесе ұсынуды білдіреді.

Мәдениеттің адхократиялық типі бар ұйымдар даралыққа, бастамаға назар аударуға, эксперименттерге, шығармашылыққа, дамуға және уақыттың динамикалық өзгеруіне сәйкес болу үшін жаңа ресурстарды іздеуге баса назар аударады<sup>2</sup>.

Бұл ұйымдар сыртқы ортадағы мақсаттарға инновациялық новаторлық тәсілдердің күшеюі есебінен қол жеткізуге бағытталған, ал табыс нарыққа жаңа өнімді шығарумен өлшенеді. Ұйымның көшбасшысы - новатор, бір реттік жобалар бойынша жұмыс жасайды, сонымен қатар көшбасшылық стилі өте либералды, жобаны жүзеге асыру кезінде билікке табысталады.

<sup>1</sup> Трусъ А.А. Психология управления. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

<sup>2</sup> Трусъ А.А. Психология управления. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

В.Сате үлгісі екі деңгейлі ұйымдастырушылық мәдениетті зерттеуден тұрады: үстірт - яғни шешім қабылдау деңгейінде, декларацияланатын бақылау, көрінетін коммуникациялар және құндылықтар - үдерістерді жүзеге асыру деңгейінде ұйыммен сәйкестендіру, ұйымдастырушылық ортаның құндылықтарын интериозациялау, топ мүшелерінің мінез-құлық нормалары мен жүйе шекараларын қалыптастыру.

Т. Парсонс, әлеуметтік жүйелерде жеке тұлғалардың өзара әрекеттесу мәселелерін және жүйелік теория тұрғысынан мәдениеттің (рәміздер, құндылықтар, коммуникациялар) пайда болуы, ассимиляция мәселелерін қарастыра отырып, ол ұйымдастырушылық мәдениет әлеуметтік жүйе ретінде компанияның нәтижелеріне бірқатар функцияларды орындау арқылы әсер ететінін атап өтті: бейімделу, анықтау және мақсаттарға жету, интеграция бірігуге ұмтылу, ішкі және сыртқы ортада заңдастыру (тану). Сонымен қатар, оның пікірінше, жүйенің жетекші элементі құндылықтар болып табылады.

Кейінірек Т. Парсонстың ұйымдық мәдениетті дамыту үшін құндылықтардың басым мәні туралы негізгі ережелері кейінірек «бәсекелес құндылықтар және ұйымдастырушылық тиімділігі» үлгілеріне негіз болды. Бұл үлгі ұйымдастырушылық мәдениетті өлшемдердің (бәсекелестік құндылықтардың) үш бағыты шеңберінде қарастырады: «интеграция (тұрақтылық пен болжамдылықты қалау) /саралау (өзгерістерді енгізуге ұмтылыс)», «ішкі фокус/сыртқы фокус» (сыртқы немесе ішкі мүдделерге орталықтандыру), «құралдар/құралдар-нәтижелер/көрсеткіштер» - қызмет үдерістеріне немесе оның нәтижелеріне бағдарланады.

Д. Дэнисон ұйымдастырушылық мәдениеттің ұйымдық мәдениетке әсер ету моделін ұсынды, ұйымдастырушылық мәдениеттің тиімділігіне өзара байланысты әсер ететін төрт факторы: тартымдылық (сәйкестендіру, қызметкерлерді ұйым мақсаттарына тарту), келісімділік (іс-қимылдарды үйлестіру), бейімділік (тапсырыстарға, өзгерістерге икемділік) және миссия (ұйымның стратегиялық дамуы туралы жалпы түсінік). Оның пікірінше, ұйымдастырушылық мәдениеттің ұйым қызметіне әсер етуінің, бес негізгі мақсаты бар: ішкі үдерістерге, құрылымына, мінез-құлқына, бәсеке қабілеттілігіне және ұйымдардың жалпы тиімділігіне.

Ч.Хэнди моделі билікке негізделген басқару мәдениетін талдауды (басшының басым рөлі), рөлдерге (міндеттерді бөлуге орталықтандыру), тапсырмаларға (көлемді бөлу және жеке тұлғаның тәжірибесіне, орындаушының мүмкүнділігіне қарай) және жеке (ұжымның орталық тұлғасының тілегін орындауға жұмысты шоғырландыру).

Ресейлік ғылым өкілдері ХХ ғасырдың 80-жылдарының соңында ұйымдық мәдениетті зерттей бастады. Алайда, осы уақытқа дейін ресейлік ерекшеліктерге бейімделген ұйымдастырушылық мәдениет модельдерін зерттеудің бірыңғай терминологиясының болмауы маңызды мәселе болып келді.

Сонымен бірге, ішкі өзара іс-қимылдың ерекшелігі мен ұйым мәдениетін қалыптастыру туралы нақты түсініктің болмауы, ұйымдастырушылық мәдениетке басқарудың әсер ету тетіктері туралы жүйелі түсінік қызметкерлердің ынтасын, тиімділігін және қызмет/өнім сапасын арттыру үшін қалыптастыруға мүмкіндік бермейді. Бұл тенденциялар іс жүзінде байқалған дискреттілік пен көптеген ресейлік ұйымдарды басқарудағы өзгерістердің нақты стратегиясының болмауын айқындайды.

Зерттеушілерінің еңбектерінің ішінде В.А. Спивактың еңбектері мекемелердегі (ұйымдағы) ұйымдастырушылық мәдениеттің ерекшелігін ғылыми түсінуді қалыптастыруға айтарлықтай үлес қосты, ол ұйымдастырушылық мәдениеттің жұмысын әлеуметтік функциялардың призмасы арқылы қарастырды.

Ресейлік ұйымдастырушылық мәдениеттің ерекшелігін, оның типологиясын егжей-тегжейлі талдау Т.О. Соломанидина, О.Г. Тихомирова, т.б. мақалаларында қарастырылды және көпшілікке ұсынылды. Т.Ю. Базаров, А.И. Пригожин, т.б. мекемелердің жұмыс істеуінің басқарушылық және әлеуметтік аспектілерін көрсететін отандық ғалымдардың мақалалары маңызға ие.

Қазіргі менеджмент теориясында ұйымдастырушылық мәдениет басқару қызметінің объектісі ретінде әрекет етеді, бұл ұйым басшыларының заманауи персонал-технологияларды қолдану дағдыларын дамыту үшін ұжымның әлеуметтік тәжірибесін трансляциялау тетігі ретінде көрініс табады.

Т.Ю. Базаров мекемелердің ұйымдастырушылық мәдениеті басқару қызметінің нысаны ретінде, оның төрт негізгі түрі - органикалық, кәсіпкерлік, бюрократиялық, партисипативті моделін зерттеуді ұсынды.

Ұйымдастырушылық мәдениеттің органикалық түрі қызметкерлердің мүдделері мен тілектеріне бағынатын ұйымның жалпы мақсатының болуымен сипатталады, ал ұжымдағы міндеттер нақты бөлінген. Ұйымдастырушылық мәдениеттің бұл түрі мәселелерді шешуде оларды ортақ мақсатпен үйлестіру қағидатына деген ұмтылысты білдіреді, ал көшбасшы жалпы идеяларды іске асыруға әрекет етеді<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Бердышев О. Управление кадровым потенциалом организации/ О.Бердышев, С.Кондрашин // Менеджмент: теория и практика.-2004.-№3/4.-С.90-101.

Кәсіпкерлік типтегі ұйымдастырушылық мәдениет қызметкерлердің жеке мүдделерінің жалпы мүдделерден басымдылығымен, қызметкерлердің еркін бастамасының болуымен, өздерінің шығармашылық амбицияларын жүзеге асыру және жаңа шығармашылық тәсілдерді табу мүмкіндіктерімен, міндеттерді дұрыс бөлу және либералды басқару жүйесімен ерекшеленеді. Ұйымның ішкі мәдениетінің бюрократиялық түрі міндеттерді қатаң бөлуге, ұжымның қалауы мен мүдделерін ұйымның мүдделеріне бағындыруға, жұмыс қатынастарын рәсімдеуге бағытталған. Ұйымның басшысы, әдетте, ұйымның стратегиялық дамуы туралы негізінен авторитарлық шешімдер қабылдайтын күшті басқарушы болып табылады.

Ұйымдастырушылық мәдениеті партисипативтік типтегі ұйымдарда туындаған мәселелерді ашық талқылау, жүктемені жауапкершілік пен функционалды тепе-тең бөлу мүмкіндіктері, жедел коммуникация және сабақтастық, ұжымдық және тұтастай ұйымның мүдделеріне қол жеткізуде шарттық қатынастарды орнатуға бағытталуымен мен ерекшеленеді. Ұйым көшбасшысы іс-әрекеттерді жалпы үйлестіру және ынтымақтастықты қамтамасыз етеді.

Т.Ю. Базаров атап өткендей, қазіргі заманғы ұйымдар көп мәдениетті білім беру ұйымдары болып табылады, бұл мәселелерді шешуге бағытталған басқару шараларын жүзеге асыруды кеңейтуге мүмкіндік береді: басқару субъектілері қажет болған жағдайда жалпыға бірдей танылған мінез-құлық нормаларына (ұжымдық басқару нысаны), пайда туралы пікірлерге (нарықтық), билік шешімдеріне (бюрократиялық) және көпшіліктің заңды пікіріне (демократиялық) жүгіне алады.

Ұйымдастырушылық мәдениеттің ұйымның қызметіне әсері еңбек тиімділігінің көрсеткіштерінің жоғарылауы, ұжымның іс-әрекеттерінің келісілгендігі және ұйымның экономикалық әлеуетінің өсуінде айқын көрініс табады.

Алайда, басқарудың, ресурстардың, ұйымдастырудың қажетті деңгейі және өзгерістерді жүзеге асыруда нақты дәйектілік болмаған кезде ұйымдастырушылық мәдениетті қалыптастыру және дамыту үдерісі тиімсіз болуы мүмкін.

Белгілі тарихы бар мекемелер өздігінен қалыптасқан ұжымдық құрылымға ие, сондықтан оның даму стратегиясын «диагностика-өзгерістерді енгізу-диагностика» қағидаты бойынша құру қажет. Алдын ала диагностика ұйымдастырушылық мәдениеттің негізгі элементтерін анықтауға, басқарушылық шешімдердің тиімділігін бағалауға, соған тән белгілерді анықтауға және қажетті ресурстарға қол жетімділігін анықтауға, сонымен қатар мекеменің басқару құрылымы мен басқару

шешімдері мен дамудың өзгеру динамикасын бағалауға мүмкіндік береді.

Диагностиканың болмауы мен ұйымдастырушылық мәдениетті дамытудағы маңызды факторлар туралы ақпарат, өзгерістерді енгізу кезеңінде ескерілмеген фактор болуы мүмкін және барлық инновациялар тиімді болмайды және жұмсалған қаржы, уақыт, адами ресурстардың жоғалуына алып келеді.

Сонымен қатар, зерттеу барысында анықталған ұқсас ұйымдардың ұйымдық мәдениетіндегі ұқсастықтар осы типтегі барлық ұйымдарға тән, ал айырмашылығы ретінде Д.Дэнисон әдісінің көмегімен ұйымдастырушылық басқарудың ерекшеліктерін түсіндіруге болады.

Зерттеулерге сәйкес алынған нәтижелер негізінде, мекемелерді басқару стратегиясын жетілдіруге бағытталған бірқатар ұсыныстар жасалған, олардың дені төмендегідей:

Біріншіден, ұйымдар мен жоғары оқу орындарының оқу бағдарламаларын ұйымдастырушылық мәдениет тұрғысынан зерттеу әдістері, басқарудың әлеуметтік аспектілері және оны іс-тәжірибеде қолдану туралы ақпараттық блогын кеңейту қажетті кадам болып табылады;

Екіншіден, ұйым жүйесін реформалаудың жалпы үдерістері және оның қызметтер сапасын арттыруға бағдарлануы шеңберінде бюрократиялық басқару нысанынан, қызмет сапасын арттыру үшін ұйымдастырушылық мәдениеттің ерекшелігін есепке алуды болжайтын нысандарға, қызметкерлердің еңбекке қанағаттануын, жағымды жұмыс атмосферасын қалыптастыруды және кәсіби қызметте сабақтастықты қамтамасыз ету;

Үшіншіден, жоспарлау үдерісінде, мекеменің стратегиялық дамуында қызметкерлердің мүмкіндіктерін кеңейтуге, ұйым қызметінің тиімділігін арттыруға ықпалын қамтамасыз ету;

Төртіншіден, ұйым басшыларының жұмыс тәжірибесінде мекеменің ұйымдастырушылық мәдениетін тұрақты бағалау жөнінде тиімді басқарушылық шешімдерді қабылдауды қамтамасыз ету.

Көрсетілген ұсыныстар ұлттық, мәдени, әлеуметтік факторлар мен ерекшеліктерді ескере отырып, мекемелердің ұйымдастырушылық мәдениетінің даму серпінін неғұрлым сапалы деңгейде зерттеуге мүмкіндік береді.

Бірқатар әлеуметтік-экономикалық және саяси өзгерістерді басынан кешіре отырып, ұйымдар жалпы әлемдік нарық талаптарына сәйкес өзара әрекеттесу тәжірибесіне біртіндеп интеграциялануда. Осы себепті де, инновациялық мекемелердің, ұйымдардың ішкі мәдениетін зерттеу тәжірибесін кеңінен жүзеге асыру қажет.



## 2) Басқару қызметінің мәдениеті.

Басқару мәдениеті алға қойылған мақсаттарға жету және басқару объектісін дамытудың тиімділігін қамтамасыз ету үшін қажетті дұрыс саяси, экономикалық немесе әлеуметтік шешімдер қабылдауға мүмкіндік беретін терең кәсіби білімді, шеберлік құқықтық сауаттылықты, басқару персоналының жауапкершілігін болжайды. Сонымен қатар басқару мәдениеті басқару іс-әрекетінің деңгейі, сипаты мен жетістіктерін, басқарудың объектісі мен субъектісі арасындағы қатынасты реттейтін құндылықтардың, нормалар мен дәстүрлердің мазмұны мен сапасын, мемлекет саясатын, экономикалық және әлеуметтік институттардың жалпы қоғамның тиімділігін көрсетеді.

Басқару мәдениеті алдағы жұмысты дұрыс бағдарлауға, қоғамның даму перспективаларын көруге, бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ететін мәдени жаңалықтарды қолдауға және дамытуға мүмкіндік береді. Осы заңдылық бойынша, адам менеджментінің мәдениеті, адамның тәрбиесі, мінезі, білімі, қабілеті, тәжірибесі, еркі, сенімдері, мотивтері, құндылықтары және мақсаттары әр түрлі қырларға ие. Менеджмент мәдениеті адамның, әлеуметтік топтың, қоғамның, олардың даму барысын бағыттау және өзгермелі әлемдегі әлеуметтік-мәдени прогресті қамтамасыз ететін іс-әрекеттің оңтайлы технологиясын синтездейтін жерде жетістікке жетеді. Басқарушылар мен көшбасшылар ұжымды басқаруда ерекше рөл атқарады<sup>1</sup>.

Басшының басқару мәдениеті - бұл оның кәсібилігі мен этикасының синтезі. Бұл дегеніміз мақсатты дұрыс қою, бағыттарын анықтау, басымдықтарды айқындау және оларды шешудің тиімді әдістерін қолдану өнері, бұл көпшілік алдында сөйлеу және жеке сұхбаттасу, үйлестіру қабілеті, өз қызметін тиімді бақылау және болжауды білдіреді.

Бұл өзін-өзі жетілдіру қабілеті, туындайтын мәселелерді шешудің жаңа тәсілдерін анықтай отырып, инновациялық іс-әрекетті дамыта білу және оны іс жүзінде жүзеге асыруға үлес қосуды білдіреді. Ол арнайы теориялық білім мен практикалық дағдыларды, тәжірибені, сенімді ақпаратты, фактілерді дұрыс талдауға негізделген интуицияның болуын болжап отырады. Ерік жігер, шешімді дұрыс қабылдау, жауапкершілік және уақытты сезіну, адамдармен жақсы қарым-қатынас орнату және олардың өнімді жұмысына түрткі болу қабілеті – менеджерлердің басқару мәдениетінің параметрлері болып

<sup>1</sup> Каршиев Ш. Основы человеческих ресурсов и их использование в системе трудовых отношений //BIZNES-ЭКСПЕРТ.-2015.-№8

табылады. Жиынтығында бұл факторлар тиімді басқарудың шешуші мәні болып табылады және дұрыс саяси, әлеуметтік, экономикалық шешімдерді қабылдауын қамтамасыз етеді.

Басқару мәдениеті басшыға нақты жағдайды дұрыс басқаруға, ұйымның даму болашағын көруге, дамудың жоғары динамикасын және бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ететін мәдени инновацияларды қолдауға және дамытуға көмектеседі. Басшының басқару мәдениеті прогрессивті әлеуметтік мәдени қайта құрулар мен дағдарыстарды жеңу, барлық деңгейлердегі дамуда үйлесімділікке қол жеткізу үшін қажетті ғылыми негізделген талдау жүргізуге мүмкіндіктер беріп отырады. Басқару үдерісінің тиімділігі басқарылатын объектілердің (жеке адамдар, ұжымдар, кәсіпорындар және т.б.) шығармашылық қызметінің нәтижесінде алынған, шындықты тануға және прогрессивті өзгеруге, әлеуметтік қажеттіліктер мен мүдделерді қанағаттандыруға бағытталған нақты нәтижелер бойынша бағасы болып табылады. Басқару мәдениетінің ең негізгі шарты «не» және «қалай» жасау керектігін нақты түсіну, себебі дұрыс шешім қабылдау және дамытудың дұрыс бағытын айқындау болып табылады. Шешімдерді қабылдау және оны орындау үдерістерін жақсарту, сондай-ақ даму үшін жаңа мүмкіндіктерді қалыптастыру мақсатында басқару технологияларын үнемі жетілдіру маңызды. Сонымен қатар басқару мәдениеті қолданыстағы заңнамаға және ұлттық этикалық мәдениетіне негізделген практикалық құндылық болып табылады. Сонымен бірге, бұл өзін-өзі басқару, отбасын, ұжымды, қоғамның әртүрлі әлеуметтік топтарын басқару үшін маңызды. Басқару мәдениеті саласына идеология мәселелері, басқарудың ғылыми қағидалары мен әдістері, стратегиялық жоспарлау мен болжау, мақсаттарды айқындау, басқару стилі, келіссөздер барысы, инновациялық қызмет, шешімдерді қабылдау әдістері және оларды орындау сапасы, басқару мониторингі жатады. Оған сонымен қатар құқықтық реттеу, ұйымдастырушылық және ақпараттық қолдау, адами капиталды және материалдық-техникалық ресурстарды қалыптастыру және дұрыс пайдалану, қоғаммен байланысты қамтамасыз ету және т.б. кіреді. Айтылған мәселелердің барлығын қазіргі жағдайда тиімді шешу үшін мәдениеттану әдіснамасын, басқару қызметінің технологиялары мен әдістерін дұрыс пайдалану маңызды болып табылады<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Левкин Н. Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений /Н. Левкин // Проблемы теории и практики управления. -2006. -№4. -С. 8-15.

Басқару мәдениетінің объектісі ретінде кәсіби қызмет, басшылардың, менеджерлердің этикалық және құқықтық мәдениеті, сондай-ақ отбасы мен өзін-өзі басқару мәселелері болып табылады.

Басқару технологиясы басқару мәдениетінің маңызды құрамдас бөлігі ретінде саяси, экономикалық немесе әлеуметтік мақсаттарға қол жеткізу тәсілдерінің жиынтығы болып табылады. Басқару технологиясының құндылығы оның мәселені шешуде жоғары тиімділікке қол жеткізуді қамтамасыз ету қабілетімен анықталады.

Сонымен, басқару мәдениеті - қоғамның жалпы мәдениетінің бір бөлігі, негізінен басқару, білім, пайымдау, сезім, көңіл күй, басқару ұғымдары, басқарушылық және ұйымдастырушылық мінез-құлық дағдыларын қалыптастырумен байланысты болып табылады.

Сонымен:

1. Басқару мәдениеті - әлеуметтік жүйелер мен ұйымдарды басқару үдерісінде қолданылатын құндылықтар, білім, дағдылар, қатынастар мен мінез-құлық (тәртіп) нормаларының жиынтығы болып табылатын интегративті, күрделі ұғым.

2. Басқару мәдениетінің негізгі элементтеріне мыналар жатады: басқарушылық білім, іскерлік және дағдылар; басшының өзін-өзі ұйымдастыруы; басшының этикасы мен этикеті; қоғамдық қатынастар, ең алдымен, қоғамның және ұйымның нормалары, басқарушылық және ұйымдастырушылық құндылықтары; басшының жұмыс орнын ұйымдастыруы және ұйымда қалыптасқан мәдени нормалар мен құндылықтар және т.б.

3. Басшының басқару мәдениеті ұйымның (мекемелердің) түрі мен типтеріне, ұйымның біліктілік деңгейіне, қоғамның талаптарына, басшының жеке басының сипаттамаларына және т.б. байланысты.

4. Қазіргі жағдайда ұйым басшысының басқару мәдениетін дамытудың басым тенденциялары, оның икемділігі мен өзгерістерге бейімделу дәрежесін арттыру болып табылады; басқару мәдениетіндегі өзгерістерді тудыратын ұйым қызметінің инновациялық сипаты; ұйымды басқарудың тиімділігі, ұйымның ұйымдастырушылық мәдениетін басқарудың тиімділігіне тікелей тәуелді болады.

Басқару қызметі – мән-мағынасы бар қызмет, мақсаты – ұйымдастырудың нәтижелілігін арттыру. Иелік етудің жаңа шарттары, менеджерлердің білім деңгейін көтеру және жетілдіру басқару мәдениетінің дамуына түрткі болды.

Басқарудағы басты элемент – адам. Оның білімі, біліктілігі, тәжірибесінен басқару еңбегінің қызметін және өндірістің соңғы нәтижесін көруге болады. Өндіріс пен басқарманың мәдениет деңгейі басқару кадрларының даярлық деңгейіне байланысты болады.

Өндірістің экономикалық және әлеуметтік дамуы осымен тығыз байланысты. Өндірісті басқару мәдениеті мен өндіріс мәдениеті түрлі ұғымдар болып табылады.

Өндіріс мәдениеті – өндірістің техникалық-экономикалық деңгейіне қойылатын нормативтік талаптар жиынтығы, яғни жаңа техника мен технологияларды енгізу, кәсіпорынның барлық жерлеріне еңбекті ғылыми тұрғыдан ұйымдастыру (ЕҒТҰ), еңбек пен тұрмыстың әлеуметтік жағдайларын жақсарту, эргономика, экология және қауіпсіздік техникасы талаптарын сақтау<sup>1</sup>.

Қазіргі заман өндірісін басқару мәдениеті элементтерінің іріленген жиынтығына мыналар жатады:

- 1) басқару қызметкерлерінің жеке басының мәдениеті;
- 2) басқару үдерісі мен еңбек шарттарының мәдениеті;
- 3) құжаттармен және ақпараттармен жұмыс мәдениеті.

Барлық элементтер органикалық өзара байланыста болады, алайда соның ішіндегі бастысы - басқару аппараты қызметкерлерінің жеке мәдениеті.

Жеке бас мәдениетінің бірнеше сипаты болады: жұмыскердің жалпы мәдениеті; жеке адамгершілік-саяси және іскерлік қасиеттерінің болуы, экономика дамуының замануи талаптарына сай келеді, яғни басқару ғылымын және озат тәжірибесін білу, қазіргі заман техникасы мен технологиясын қолдана білу. Жұмыскерлердің жеке бас мәдениетінен басқару әдістерін тиімді менгеру және белгілі бір қызметті табысты орындау үшін қажетті түрлі әлеуметтік қасиеттер кешенін байқауға болады.

Ұйымдастыру мәдениеті, жоғарыда айтып өткендей, жеке элементтерден тұрады. Бұл элементтер қызметінің материалдық жағын көрсететін субъективті, объективті болып келеді.

Субъективті элементтерге мыналар жатады:

1) ұйымдастырушылық құндылықтар (экономикалық, саяси, технологиялық, әлеуметтік және басқалар), атап айтқанда, кез келген үдерістер мен құбылыстардың адамдар үшін эмоционалды жағымды қасиеттері. Бұл құндылықтар жүйесі мәдениеттің ішкі негізін қалыптастырады;

2) пәлсапа, яғни ұйым үшін ең маңызды не деген сауалға жауап беретін, сол арқылы өзін, өзінің міндетін көрсететін өзекті құндылықтар жүйесі, маңызды қызмет принциптері мен сапалы мақсаттар жиынтығы. Пәлсапа ұйым қызметінің басты бағыттарын,

---

<sup>1</sup> Левкин Н. Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений /Н. Левкин // Проблемы теории и практики управления. -2006. -№4. -С. 8-15.

басшылық ету стилін, мотивация негізін, дауларды шешу тәртібін, персоналдардың өздерін ұстау ережесін шығарады;

3) салт, яғни белгілі бір уақытта, арнайы себеппен өткізілетін стандартты іс-шара, мысалы, зейнеткерлікке шығарып салу кеші;

4) рәсім, яғни ұйым мүшелеріне психологиялық әсер ететін әрекеттер жиынтығы, оның мақсаты - ұйымға адалдығын нығайту, бірлігін арттыру, психологиялық жағымды жағдай жасау, қажетті құндылықтар мен сенімдерін қалыптастыру. Бірақ олар кейбір жағдайларда қара бастың қамына айналып кетеді;

5) Аңыздар мен мифтер, қажетті жерде және шартты белгі түрінде ұйым тарихының, мұраға қалған құндылықтардың, белгілі кайраткерлерінің портреттерінің сөзбен бейнеленген көрінісі;

6) әдет-ғұрып, бұрыннан және өзгеріссіз ұрпақтан ұрпаққа жеткізіліп келе жатқан адамдардың қызметі мен қарым-қатынастарын әлеуметтік реттеу формалары;

7) субъектілер нормалары (әлеуметтік стандарттар, нақты мінез-құлық үлгілері) және мінез-құлық стилі (бір-бірімен, сыртқы ортамен қарым-қатынастары, басқару қызметін жүзеге асыру және т.б.);

8) ұрандар – үндеулер, ұйымның негізгі міндеттерін қысқаша түрде беру. Қазір ұран ретінде ұйымның миссиясы тұжырымдалады;

9) менталитет – ұйым мүшелерінің ойлау дағдысы, ол қызметкерлердің күнделікті мінез-құлқына және өз міндеттерін атқаруда үлкен әсері бар сана-сезімдерімен, дәстүрлермен, құндылықтармен анықталады.

Ұйымдастырушылық (корпоративтік) мәдениетінің мақсатты қалыптасуында (өзгеруі) мыналарды қолдануға болады:

- компанияның адами ресурстарын оның стратегияларын жүзеге асыру үшін тиімді пайдалану;

- компанияны басқару деңгейін көтеру;

- команда бірлігін нығайту;

- қызметкерлерді компания мақсаттарына жетуге бағыттайтын стратегиялық дәлелдеу факторларын пайдалану.

Ұйым мәдениетін құру ұйымның сыртқы ортасымен байланысты: тұтастай іскер орта және кейбір салалар, ұлттық мәдениет үлгілері. Компанияның белгілі бір мәдениетті қабылдауы сала ерекшелігінебайланысты болуы мүмкін, бұнда ол технологиялық және басқа да өзгерістер жылдамдығына, нарық, тұтынушылар ерекшеліктеріне байланысты әрекет етеді. «Жоғары технология» салалары компанияларында мәдениеттің, инновациялық құндылықтар мен өзгерістерге сену мазмұнының болуы шарт. Алайда бұл ерекшелік бірдей саладағы компанияларда ұлттық мәдениетіне қарай түрлі болуы мүмкін.

### 3) Басқарудың корпоративтік мәдениеті.

Корпоративтік мәдениеттің әлеуметтік мәдениет феномені сияқты көптеген көріністері (корпоративтік құндылықтары, қызметкерлердің өздерін ұстау нормалары мен ережелері, ұйымның дәстүрі, ұйымның қалыптасу және даму кезеңдері туралы «мифтер мен аңыздар» және т.б.) бар. Іс жүзінде бұл көріністердің әрқайсысы бір уақытта корпоративтік мәдениетті қолдау және қалыптастыру факторлары ретінде жүреді. Зерттеушілер менеджменттің корпоративтік мәдениетке персоналдарды басқару құралы ретінде көңіл бөліп отырғанын атап өтеді.

Әрбір ұйымда корпоративтік мәдениеттің болатынын ескеру керек. Ұйым басшылығы белгілі бір құндылықтарды ресми түрде жариялап, ережелер мен стандарттар кіргізеді, бірақ қызметкерлер (басшылардың өзі де!) оны елемейді, сондықтан ұйымның корпоративтік мәдениеті ресми емес құндылықтармен және «жазылмаған» ережелермен сипатталады. Дәлірек айтқанда, бұл жерде корпоративтік мәдениет «қос стандартпен» сипатталады<sup>1</sup>.

Корпоративтік мәдениеттің басқарманы қызметкерлердің өздерін ұстау нормаларымен қамтамасыз ететін «толық» элементтері ғана емес, сонымен қатар, осы нормаларды (құндылықтарды) сақтауға бағытталған ішкі сана-сезімі де болуы керек. Сонымен бірге корпоративтік мәдениет құрамында қызметкерлер санасына құндылықтарды (рәсім, дәстүрлер, ұйымның «мифтері мен аңыздары», оның «кейіпкерлері», кеңістікті ресемдеу және толтыру ерешелігі) қондыруды қамтамасыз ететін элементтер де болады. Бұл элементтер кездейсоқ немесе мақсатты түрде қалыптасады және ұйым мүшелерінің (басшылықтың және қатардағы қызметкерлердің) санасындағы құндылықтарды көрсетеді.

Корпоративтік мәдениетті жүйе ретінде қарастырсақ, оның жүйе құрайтын факторы басқа элементтерден (нормалар, ережелер, стандарттар, мифтер мен аңыздар, мінез-құлық үлгілері, қарым-қатынас үлгілері және т.с.с.) басым құндылықтар болып табылады.

Жоғарыда айтылғандардан корпоративтік мәдениеттің ұйым өмірі үшін маңызын көруге болады. Ол персоналдардың жұмысқа, клиенттерге, әріптестеріне, басшылыққа және ұйым жұмысының табыстылығына ықпал ететін басқа факторларға қарым-қатынастарын анықтайды. Сондықтан басшылық корпоративтік мәдениетті ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру факторы ретінде қолдануға тырысады.

<sup>1</sup> Трус А.А. Психология управления. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

Корпоративтік мәдениетті ұйымдастыруды мақсатты құруда жиі қолданылатын құралдарды атауға болады: ұйымның миссиясын, құндылықтарын формалау, корпоративтік тарих, аңыздар мен мифтерді жағымды, жағымсыз кейіпкерлерімен бірге тарату, дәстүрлер мен рәсімдерді қалыптастырып, жалғастыру, қызметкерлердің өздерін ұстау және қызмет ережелері мен стандарттарын әзірлеп енгізу. Әрбір жаңа қызметкерге берілетін корпоративтік кодекс, корпоративтік радио, Интернет, корпоративтік газет, фирманың стилі, киімі – бұның бәрі корпоративтік мәдениеттің бейнесі, қалыптасу факторы.

Корпоративтік мәдениетті құру және оны жалғастыру үшін мына себептерді шебер қолдана білу керек: жұмысқа қабылдау кезінде әңгімелесу, үміткерлерді корпоративтік мәдениетке сәйкестілігіне карап іріктеу, жұмыстан босату корпоративтік білім, корпоративтік мерекелер, қиындықтар мен проблемалар, бәсекелестік<sup>1</sup>.

Корпоративтік мәдениет басқару құралы ретінде - «адами факторды басқару жүйесіне» енгізудегі жалпы әлемдік беталыстың көрінісі.

**Басқару мәдениетінің негізгі компоненттері.** Білім саласында еңбек ететін адамдардың басқару мәдениеті, олардың кәсіптік-педагогикалық мәдениетінің құрамды бөлігі болып табылады. Дәстүрлі ұғымда кәсіптік-педагогикалық мәдениет негізінен педагогикалық қызметтің нормалары, ережелері, педагогикалық техника және шеберлікпен байланыстырылады. Ал, соңғы жылдардағы психологиялық-педагогикалық зерттеулер педагогикалық мәдениет категорияларына педагогикалық құндылықтар, педагогикалық технология және педагогикалық шығармашылықты да қосатын болады.

Білім беру мекеме басшысының басқару мәдениеті, оның тұлға ретінде мекеме басқарудың технологиясы мен құндылықтарын жасау, игеру және оны алға жылжытуға бағытталған жұмыстарда өзінің шығармашылық күш-қуатын танытуы. Осындай жағдайда басқару мәдениетінің компоненттері – **аксиологиялық, технологиялық және тұлғалық-шығармашылық** болып табылады<sup>2</sup>.

Білім беру мекеме басшысы басқару мәдениетінің **аксиологиялық компоненттері.** Қазігі заманғы оқу орнын басарудың маңызы мен мәні болып табылатын басқару-педагогикалық құндылықтардың жиынтығын құрайды. Оқу орнының басшысы басқару қызметінің үдерісінде басқарудың жаңа теориясы

<sup>1</sup> Трусъ А.А. Психология управления. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

<sup>2</sup> Баймолдаев Т. Мектепшілік басқаруды ұйымдастыру құрылымы. Алматы, 2005.- 154б.

мен тұжырымдамасын игеріп, іскерлік пен дағдыларды меңгереді. Ал практикалық қызмет барысында олардың қаншалықты маңыздылығына баға беріледі. Қазіргі кезде басқару тиімділігін арттыруда білім, идея, тұжырымдама сияқты басқаруға қатысты педагогикалық құндылықтар үлкен маңызға ие болуда.

Педагогикалық жүйені басқарудың құндылықтары сан алуан. Олар: әртүрлі деңгейдегі тұтас педагогикалық үдерісті басқарудың мәні мен маңызын ашатын құндылық-мақсаттар; білім жүйесін басқару мақсаты, жоғары мектепті басқару мақсаты, тұлғаның өзін-өзі тәрбиелеу, өзін-өзі дамытуын басқару мақсаты және бағалау, құндылық-мағлұматтарға басқару, қызметіне реттеушілік сипат береді; құндылық-білімдер басқару саласындағы жоғары мектеп білімінің мәні мен маңызын ашады; басқарудың әдістемелік негізін, оқу орны ішілік менеджментті білу, жоғары мектеп оқытушыларымен жұмыстың ерекшеліктерін білу, педагогикалық үдерістерді басқару тиімділігін, критерийлерін және т.б.

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

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



### 3. БІЛІМ БЕРУ САПАСЫН БАСҚАРУ МӘСЕЛЕЛЕРІ

#### 3.1 Жалпы сапаны басқару

##### 1) Жалпы менеджмент жүйесінде сапаны басқару<sup>1</sup>

Сапаны басқару теориясымен танысқан уақытта негізінде оның менеджментпен байланысы туралы сұрақ туады. Сапаны басқару мен жалпы менеджмент жүйесі арасындағы байланысты көру үшін сапаны басқару эволюциясының тәсілдерін қарастырған жөн.

Сапаны басқару дайын өнімнің шығу сапасынан басталады. Әр жеке бұйымның сапасын басқарудың механизмін 1905 жылы Фредрик Уинслоу Тейлор жүйесі берді. Бұл жүйе өнім сапасына талапты, калибр деп аталатын, шаблон түрінде бекітті. Бақылауда мамандар (инспекторлар) орындайды. Тейлор жүйесі өнімді сапалы және сапасыз (брак, дефект) деп бөлді.

Сапаны басқаруда санақ басы ретінде алынған Тейлордың ғылыми басқару мектебі жалпы менеджменттің де негізі. Тейлор жүйесі «жұмысшының өз ойын және жүйелі есеп, өлшеуден кейінгі пайдалы қолдануға болатын амалын» ауыстыратын заң мен ережені негізге алған.

1950 жылдардың ортасына дейін сапаны басқару өнімнің сапасына ғана келіп тірелген және мәселенің инженерлік-техникалық жағына ғана жатқызылған. Ал бұл уақытта жалпы менеджмент мәселесі әлеуметтік-психологиялық реңдегі ашық ұйымдастыру кезеңінде ғана еді.

Сапаны басқару саласы, әсіресе бақылау әдістері (В.Шуберттің бақылау картасы, Г.Додж бен Г.Ромингтің тандап бақылау кестесі, т.б.), түскен кезде жалпы менеджментте «классикалық әкімшілік мектебі» пайда бола бастады. Оның негізгі бағыттары:

- басқару функциясын сипаттау;
- басқару принциптерін дамыту;
- басқару ұйымын бір жүйеге келтіру.

Бірақ сапаны басқару мен жалпы менеджменттің жолы бөлініп кетті деуге болмайды. Оның мысалы ретінде Гарингтон Эмерсонның негізі толық, дәл, әрдайымғы есеп болатын еңбек өнімділігін тұжырымдауы немесе Генри Фордтың дамыған стандарттауға сүйенген ұйымдастыру принциптері.

Сапаны жалпы (жаппай) бақылау моделі (Total Quality Control) ХХғ. 50-жылдардың басында Арманд Фейгенбаум сапаны жалпы бақылауды өнімнің сапасының проблемасын шешетін және оның

<sup>1</sup> Жалпы менеджмент жүйесінде сапаны басқару. <https://7kun.kz/67941-2/> 20.01.2016

бағасы тұтынушының, шығарушының, дистербьютердің пайдасына тәуелділігіне байланысты болатын жүйе деп ұғынды. Фейгенбаум сапаны өндіріс бұйымының соңғы нәтиже ретінде емес, оның әрбір шығу этапында қарастыруды ұсынды. Осы тұжырымдама бойынша жалпы сапаны бақылау мына түрде болады<sup>1</sup>:

Сапаны жаппай бақылау:

Этап 1. Сапаны зерттеу.

Этап 2. Сапаны қолдау.

Этап 3. Сапаны жетілдіру.

Фейгенбаумның сапаны жаппай бақылауын практикада жапонияның өндірістеріне Э.Деминг енгізді. Аңызға аты айналған адам «Жапонияның экономикалық жанғажайыбын» шығарушылардың бірі, Эдвард У.Демингтің арқасында сапаны басқару теориясы ары қарай дамыды.

Демингтің осы саладағы қызметінің арқасында жапонияның жоғары сападағы және қымбат емес өнімдері шыға бастады.

Деминг, ауытқушылықтың ізіне түсу және оның себептерін анықтау арқылы, тапсырма мен қызметкерлердің жұмысты орындау қорытындысын бағаламау идеясын ұсынды.

Деминг, бұл бағалау «қорқыныш атмосферасын тудырады, қысқа мерзімді тапсырманы бағдарлауға мүмкіндік туғыза отырып, ұзақ мерзімді мақсатты көңіл аудармайды және ұжымдық жұмысқа бөгет болады» деп ұйғарды. Ол менеджерлерге сапаны жетілдірудің 14 принципін ұсынды<sup>2</sup>:

1. Мақсаттың тұрақтылығын сақтаңыз.
2. Жаңа философия қабылдаңыз: төмен сапалы өнімдердің барлығынан бас тартыңыз.
3. Бірігіп бақылау жасаудан бас тартыңыз.
4. Өнім бағасына негізделген партнерліктен бас тартыңыз, ұзаққа созылған партнерлікті жасаңыз.
5. Өндіріс құрылысы мен қызмет көрсетуді үнемі жетілдіріңіз.
6. Тәлімгерлік пен оқуды кәсіпорынға енгізіңіз.
7. Басқару функциясы санды көрсеткіш пен сапаның бірігуін қалағалау керек – бұл жаңа басқару әдісі.
8. Қорқынышыңызды басу, қызметкерлеріңіздің ашық айтуына дағдыландырыңыз.
9. Кәсіпорын қызметкерлері мен бөлімдер арасына барьер орнатыңыз.
10. Ұрандардан бас тартыңыз.
11. Жиынақы сандық көрсеткіштерден бас тартыңыз.
12. Қызметкерлердің кәсіптік мақтаныш сезімін қолдаңыз.

<sup>1</sup> Жалпы менеджмент жүйесінде сапаны басқару. <https://helpiks.org/6-15749.html> 10.12.2015

<sup>2</sup> Демингтің 14 принципі. <https://helpiks.org/1-42553.html> 08.12.2014.

13. Кәсіпорында қызметкерлердің өзіндік жетілдіру және оқуын ұйымдастырыңыз.

14. Кәсіпорын басшылары сапалы ойларды жүзеге асыру керек.

Деминг бірінші кезекте үдеріс пен жүйенің сапаны жақсартуды көздеуі, Джозеф М.Джуран әр менеджерге сапаға қол жеткізетін жеке қайраткерлік керектігін айтты.

Джуран сапаны көтерудің 10 жолын ұсынды:

1. Сапалы жұмыс талабының болуының негізін қалау және сапаны жақсарту жолдарын іздестіру.

2. Белсенділікті үнемі жетілдіру мақсатын алға қою.

3. Кәсіпорындарда қойылған мақсаттарға жету талабын қою, топ құру және координаторларды сайлау.

4. Кәсіпорынның барлық қызметкерлеріне білімдерін жетілдіруге мүмкіндіктер жасау.

5. Проблемаларды шешуге арналған жобаларды орындау.

6. Кәсіпорын қызметкерлерін қол жеткізілген табыстар туралы мағлұматтармен қамтамасыз ету.

7. Жұмыс сапасын жақсартуға үлес қосқан қызметкерлерді тани білу.

8. Қол жеткізілген жетістіктер туралы мәліметтер тарату.

9. Жетістіктерді тіркеу.

10. Кәсіпорындағы жыл бойғы жеткен табыстарды бекіту, қорытындылау.

**Филипп Б.Кросби ұсынған сапаны жетілдірудің 14 компоненттен тұратын жеке жоспары<sup>1</sup>:**

1. Сапа идеясына басшылықтың ұстамдылығын нақты анықтаңыз.

2. Ұйымның барлық мүшелеріне сапа туралы ақпарат беру үшін сапаны жақсарту жұмыстары бойынша командаларды пайдалану.

3. Сапаны өлшеңіз және сапа жөніндегі ағымдық және потенциалды мәселелерді ашыңыз.

4. Сапа құнын есептеңіз.

5. Жұмыскерлерге сапасыз жұмыс қанша тұратындығын айтыңыз.

6. Түзетуші әрекеттерді орындаңыз.

7. Нәлдік ақау бағдарламасымен жұмыс істейтін арнайы комитет құрыңыз.

8. Нәлдік ақау бағдарламасын енгізетін персоналдарды оқытыңыз.

<sup>1</sup> Филипп Б. Кросбидің сапаны көтеру бойынша 14 сатылы жоспары <https://helpiks.org/1-42554.html> 08.12.2014

9. Мекемеде бұл бағдарламаға жаңаша қарайтын фактіні көрсететін және бағдарламаны түсіндіретін «нөлдік ақау күнін» өткізіңіз.

10. Жақсартылған сапаға бағытталған мақсаттарды орнататын персоналды бекітіңіз және қолдаңыз.

11. Ақаусыз жұмыс істеуге мүмкіндік бермейтін мәселелер туралы жұмыскерлерге түсіндіріңіз.

12. Қойылған мақсаттарға жетіп, жұмысын өте жақсы орындаған қызметкерлерге алғыс білдіріңіз.

13. Бір-бірімен тұрақты хабарласып тұратын командалар басшылары мен профессионалдардан тұратын сапа кеңестерін ұйымдастырыңыз.

14. Бұл әрекеттерді берілген бағдарлама аяқталғанға дейін қайталаңыз.

Қолданылатын принциптердің көбісі (оның ішінде Демингтің 14 принципі) Жалпы сапаны басқарудың (TQM) жаңа тұжырымдамасы негізінде алынған.

Джон Рэббит және Питер Бергх Жаппай сапаны басқаруды 7 факторға бөлген<sup>1</sup>:

1. Тұтынушының сұранысына қарай бейімделу.
2. Үдеріс пен оның нәтижесін бағдарлау.
3. Жұмысқа қатысу мен жауапкершілікті басқару.
4. Үзіліссіз жетілдіру.
5. Жұмысшыға байланысты проблемалар 20%-дан аспау керек.
6. Өлшеулерді өткізу.
7. Жұмыстың сапасын жақсартуды ұжымдық ұйымдастыру.

1980 жылдан бастап ұйымның жеке функционалды бағыттарға бөле бастады. Менеджмент – маркетинг, жаңашылдық объектілері кеңейтіле басталды. Жалпы менеджмент құрамында – финанстық менеджмент, маркетингтік басқару, т.с.с. сапасыз басқарумен қатар қоюға болатын ұйымдар бөлініп шықты. Жалпы менеджмент үнемі сапаны жетілдіру негізінде анықталады. Осылайша сапасыз басқару лақапаты пайда болған. Келесі бөлімдерде біз сапасыз басқару моделін (өз елімізде және шетелдерде кеңінен таралған) қарастырамыз.

## 2) Сапаны жаппай басқару (TQM)<sup>1,2</sup>

Сапаны жаппай басқару – басқару практикасы мен сапаға ұмтылуға негізделген кәсіпорын философиясы. Ендеше, сапа –

<sup>1</sup> Филипп Б. Кросбидін сапаны көтеру бойынша 14 сатылы жоспары <https://helpixs.org/1-42554.html> 08.12.2014

<sup>2</sup> Менеджмент | Жалпы менеджмент жүйесінде сапаны басқару. <https://www.zharar.com/kz/kurs/18926-1.html> 02.01.2019

кәсіпорын өзегі. Сапаны жаппай басқару кез-келген кәсіпорынның басқарудағы жаңа жолы, яғни сапаға бағытталған, кәсіпорынның барлық мүшелеріне негізделген және тұтынушы талабын қанағаттандыру мақсатына негізделген. Қазіргі кезде сапаны жаппай басқару қоғамда күн сайын идеологияға айналып бара жатыр, яғни бізге қиындықтан шығу үшін және бәсекеге қабілетті елге айналу үшін керек. Сапаны жаппай басқару жақын арада үлкен және кіші кәсіпорын басшыларына керекті болады.

Сапаны жаппай басқарудың негізгі мақсаттары:

- кәсіпкердің тұтынушы талаптарын қанағаттандыруға бағытталған саясаты;

- кәсіпкерлік сапаны мақсатқа айналдыру;

- кәсіпорынның барлық ресурстарын қолдану.

**TQM моделінің негізгі элементтері<sup>1,2</sup>:**

- **жоғарғы басшылықтың қатысуы:** ұжымда сапаның стратегиясына қатысты тұрақты, үзіліссіз және жоғарғы басшылықтың персоналды қатысуын қамтамасыз ету. Бұл TQM-ді енгізудегі табысқа жеткізер шарттарының негізгілерінің бірі;

- **тұтынушыға акцент жасау:** компанияның барлық қабілетін ішкі тұтынушының талабы сияқты сыртқы тұтынушының қажетіне үлкен назар аудару;

- **жұмысқа барлық қызметкерлердің қатысуы:** негізгі мақсатқа жету үдерісіне барлық қызметкерлердің қатысуын қамтамасыз ету – тұтынушылардың сұранысын қамтамасыз ету;

- **үдерістерге назар аудару:** үдерістерге (оларды басты мақсатқа жетуге бағытталған оңтайлы жүйе ретінде қарастырып) үлкен назар аудару – тұтынушы үшін өнім сапасын максимизациялау және оның бағасын тұтынушыға да, өндірушіге де минимизациялау;

- **тұрақты түрде жақсару:** тұрақты түрде және үзіліссіз өнімнің сапасын жақсарту;

- **шешімдердің фактілерге негізделуі:** компанияның барлық шешімдерін интуиция немесе қызметкерлердің тәжірибесіне емес, тек фактілерге ғана негіздеу.

Сапаны басқару – жедел дамып келе жатқан тұжырымдама. Бүгінгі күнде TQM-нің бірнеше негізгі мектептері бар (жапондық, америкалық, европалық). TQM негізделетін бірыңғай принциптердің қалыптасуының нақты көзқарастың болмауы осыдан да шығар. Алайда қазір негізгі болып келесі 8 принцип анықталған:

<sup>1</sup> Жалпы менеджмент жүйесінде сапаны басқару. <https://7kun.kz/67941-2/> 20.01.2016

<sup>2</sup> Менеджмент | Жалпы менеджмент жүйесінде сапаны басқару.

<https://www.zharar.com/kz/kurs/18926-1.html> 02.01.2019

1. Кәсіпорынның тұтынушыға ыңғайлануы.
2. Басшылықтың ролі.
3. Қызметкерлерді тарту.
4. Үдерістік көзқарас.
5. Басқаруға жүйелі көзқарас.
6. Тұрақты түрде жетілдіру.
7. Фактілерге негізделген шешімдерді қабылдау.
8. Тауар әкелушілермен өзара пайдалы қатынас.

TQM-нің тұжырымдамасын пайдаланатын ұйым әрдайым мәліметтерді жинап және қорытындылауы тиіс, жалпы сауда мен сауда сегментін жеке тұтынушылар сияқты дер кезіндегі және потенциалдық талаптарын салыстырмалы түрде дәлелді қорытындыларын қабылдау.

Тұтынушыға бағдар жасау принциптерін іске асыру үшін төмендегі іс-әрекеттерді қабылдау керек:

- тауарға байланысты баға, жеткізу, т.с.с. тұтынушының күтуі мен талаптарын толық түсіну мақсатындағы сұранысын оқып-үйрену;
- тұтынушы және басқа да қатысушылардың қажетін теңестіру (жеке бизнес, ұйымдық тұлға, ұйымға тауар жеткізушілер, қоғам);
- жеке іс-әрекетті түзету мақсатында тұтынушының қанағаттануын өлшеу;
- тұтынушылармен өзара қатынасты басқару.

Компания пайдаларға өнімнің жақсару мақсатымен өнімнің сапа көрсеткіштерін түзетуді «кері байланыстың» көмегімен және өз тұтынушыларының пікірін білуге әрекеттелуі тиіс.

«Кері байланыстың» практикада кеңінен қолданылып жүрген 2 негізгі каналы бар:

1. Басқа өндірушілердің ұқсас тауарларымен салыстырмалы түрде тауарды жақсарту және түзету үшін «кері байланыс»;
2. Негізгі каналдар бойынша өткізілетін әдетте жасау бөлімі мен маркетингі әдетте таныстыратын тұтынушылардың күтуін интерпретациялау мәлімет жинағы.

Тұтынушының күтуі жайында мәліметтер жинағының және көптеген әртүрлі әдістерді іздеу бар екені белгілі. Осы әдістердің артықшылықтары мен кемшіліктері бар, осы сұрақтарға толық жауап беру, өндірушіні қызықтыратын барлық сұрақтарға осы әдістің басында толық жауап берумен қамтамасыз етпей, бірнеше әдістерді ұйымдастыру немесе анық әдістерді таңдау олардың ерекшеліктеріне байланысты. Сіздің өніміңіз сондай-ақ уақытқа, ортаға, адамдардың лайықты қаржысына сүйенеді.

Барлық кіші бизнесте ең қолайлы мәліметтер жинақ әдістері қолданылады:

- Алдын-ала сіз дайындаған сауалнаманың көмегімен тұтынушыға жазбаша түрде сауалнама жүргізу. Өзіндік сауалнаманы аз қаржымен өткізуге болады, бірақ оны өткізу мен дайындауға көп уақытыңызды жұмсауға тура келеді. Бұдан басқа сауалнама дайындауға қатыспастан, сіздің сұрақтарыңыз респонденттерге әртүрлі жеткізілуі мүмкін. Егер сіз сауалнаманы байланыс бөлімшесі арқылы жіберсеңіз, толтырылған сауалнама 10% жоғары болмауына алдын-ала дайындаласыз. Тұтынушылар үшін сауалнаманың үлгісі ұсыныстан табуыңызға болады.

- Тұтынушының жеке сұрағы (телефон арқылы) жылдам жауаппен түсініксіз сұрақты талқылауда қамтамасыз етіледі; 1-ші варианттағы сияқты респонденттер қажетті статистикалық топтарды таныстырмауы мүмкін, сондай-ақ сұрақтарға жауап беруге бас тартуы мүмкін.

- Тұтынушылар ұжымындағы топпен талқылау 8-12 адамнан тұратын топты таныстырады және бұлар бос уақытында мәселелерді талқылауға іріктелгендер. Жеке сұхбат алуға тәжірибелі адамдар мұндай топтарды басқарады. Кері жағдайда топ көшбасшысы пікірін таныстырады.

- Тұтынушыларды тындау мен оларға бақылау жасау - өнімдерді іске асыру конференция және көрме өткізу үдерістерінде жапондық компанияларды қолдану – нәтижелі әдіс.

Тұтынушыларды 2 топқа бөлуге болады: сыртқы және ішкі<sup>1</sup>.

Сыртқы тұтынушылар төмендегідей болып көрінеді:

- компания өнімдерінің соңғы пайдаланушылар (сенімді адамдар);

- аралық тұтынушылар (өнімді пайдаланушылар мен компания арасындағы делдалдар). Мысалы: дистербьютерлер, өткізушілер, өнімге баға қосушылар)

- ірі немесе орташа тұтынушылар (мекеменің немесе ұйымның).

Ішкі тұтынушылар таныстырылуы мүмкін:

- Өнімнің ішкі пайдаланушыларымен – бұлар компанияның ішкі қызметін пайдаланушылар, мысалы, мәлімет жүйесі, кадрлар таңдау жүйесі, қайта даярлау мен білім жүйесі, т.с.с компанияның көмекші пайдаланушы бөлімшелері бұл жағдайда ішкі өнімнің жабықтаушысы ретінде орындайды. Ішкі тұтынушының ең маңызды категориясы компания қызметкерлері болып табылады. Олардың

<sup>1</sup> Жалпы менеджмент жүйесінде сапаны басқару. <https://7kun.kz/67941-2/> 20.01.2016

дәлелі, олардың қазіргі кездегі қанағаттануы және олардың болашаққа деген үміті компания жетістігінің іргетасы болып табылады.

- Компания бизнесінің негізгі пайдаланушылары негізгі топты таныстырады. Олар компанияның меншік иесі (акционерлері) болып табылады және жиі бизнес нәтижелерінің басқа пайдаланушыларынан срекше ажыратылып тұрады. Бұл категория компания молшылығынан, әрі пайда алушыларды өз ішіне қамтиды.

Басшылықтың ролінің басым болу принципі төмендегідей іс-әрекетпен жүзеге асырылады:

- мінез-құлықтағы белсенділік;
- ішкі ортаның өзгерісіне түсінушілік және әсер ету;
- келісім-шарт иеленуші барлық қатысушыларының талаптарына назар аудару, сондай-ақ тұтынушыларға, ұйым қызметкерлеріне, жеткізушілерге, қоғамға;
- ұйымның болашағының анық көрінуін жасау;
- мақсатқа жету үшін стратегияны орындау, мақсатты анықтау;
- ұйымның барлық дәрежедегі этикалық принциптерін және бөлінген барлық құндылықтарды орнықтыру;
- сенімділікті орнату және ұйымдағы қорқынышты түп тамырымен жою;
- қызметкерлерді қажетті қажетті қаржымен және жауапкершілікті жете ұғынумен іс-әрекеттегі өкілдікпен қамтамасыз ету;
- қызметшілерді рухтандыру және марапаттау, жалпылама жұмыстарға қосқан ақшаны бағалап отыру;
- ашық және әділ түрдегі тасымалдауларға жағдай жасау;
- қызметкерлерді оқыту, жетекшілікке алу.

Басшылықтан бастап қатардағы қызметкерге дейінгі барлық жұмыскерлер сапаны басқару қызметіне араласулары тиіс. TQM-нің тұжырымдамасында персонал ұйымның шығармашылық әлеуетін максималды қолданудағы басты ресурсы.

Араласу принципі келесі әрекеттерде жүзеге асады:

- проблемаларды шешу кезіндегі жауапкершілікті өз мойнына алу;
- жақсарту мүмкіндіктерін іздеудегі белсенділік;
- профессионализмді көтеру үшін іздеу белсенділіктері;
- ұйым қызметкерлерінің тәжірибе алмасуы;
- тұтынушы үшін құндылықты құру;
- рационалдық және шығармашылық;
- тұтынушы мен қоғамда ұйым туралы түсініктің дұрыс болуы;
- ұйым қызметкерлерінің, олардың осы ұйымның бір мүшесі



екендігі туралы мақтаньш сезімі;

- қызметкерлердің ұйым жұмысына толық араласуы жеке адамның жалғыз жұмыс істеуінен гөрі табысты.

Тұтынушының сапалы өніммен қанағаттануы әрбір өнімді шығарушының негізгі мақсаты болып табылады. Сондай-ақ, айтып өткеніміздей, өнім сапасы үдеріс сапасының нәтижесі болып табылады, сондықтан өнім шығарушы/өнім тасымалдаушының сапалы өніммен қамтамасыз ету мақсатын жүзеге асыру үшін алдымен үдеріс сапасының дұрыс жолға қойылғандығы жөнінде сенімді болуы. TQM үдерісі дегеніміз өнім шығару үдерісі ғана емес. Үдеріс анықтамасының 2 анықтамасы бар<sup>1</sup>:

1. Үдеріс дегеніміз – ресурстарды ұжымдастыру.

2. Үдеріс дегеніміз – ұжымдастырылған іс-әрекет/қызмет.

Үдеріске ене отырып, TQM екінші анықтамадан пайда болады.

Әрбір үдерісте шекаралар бар, бастысы – кіру, соңғысы – шығу. Кіру әрқашан да үдеріс ресурстарына қарай қарастырылады. Кіру үдерісі түрлену нәтижесі. Бұл үдеріс өз жұмысын ресурстар арқылы атқарады.

Үдерістер әрбір компанияда үшке бөлінеді:

- жеке адаммен орындалатын өздік үдеріс;

- компанияның көрсететін және оның басшыларының, бөлімдерінің және ұйым қызметкерлерінің араласу жүйесіне сәйкес келетін функционалды немесе тік (вертикалды) үдеріс;

- компанияның қызметін көлденеңінен (горизонталынан) кесіп өтетін және бір-бірімен байланысты интеграцияланған үдерістердің жиынтығы – бизнес (business process) немесе горизонталды үдеріс.

Кез-келген үдерістің сол үдеріс жұмысының жақсартылуын қалағалайтын және өздігінен шешім қабылдай алатын иесі болуы керек. Сондай-ақ кез-келген үдерісте оның сапалы жұмыс істеуі мен орындалуына жауапты басшы болуы тиіс.

Назарды көбінесе үдеріске аудару нәтижесінде басты фактор жасалынған қателерді түзеу емес, профилактика болып табылады. TQM шарттары бойынша жұмыс істейтін компанияның негізгі тұжырымдамасы – үдерістің нәтижесіне емес, үдерістің өзіне ықпал ету. Соңғы нәтижені алғаннан кейін қателерді жөндеуге болмайды, қателіктерді болдырмау үшін үдерістің өзіне ықпал ету керек.

Үдерістерді басқарудың негізгі көрсеткіштері:

- үдерісті іске асыруға кеткен қаржы;

- үдерістің ұзақтылығы;

- үдерістің сапа көрсеткіштері.

<sup>1</sup> Жалпы менеджмент жүйесінде сапаны басқару. <https://7kun.kz/67941-2/> 20.01.2016

Үдерісті принципті жүзеге асыру үшін ұйымда келесі іс-шараларды жүзеге асыру керек:

- қажетті нәтижеге жету мақсатында тиімді үдерісті анықтау;
- үдерістің «кіру» мен «шығу» жолдарын белгілеу және өлшеу;
- ұйымның функцияларымен үдеріс туралы келісу;
- болуы мүмкін қауіпті бағалау;
- үдерісті басқаруда жауапкершілік пен міндеткерлікті, есеп беруді қызметкерлер арасында бірдей бөлу;
- керекті нәтижеге жету мақсатында үдерістің шешуші кезеңдерінде өлшеу құралдары, оқу қажеттілігі, әдіснама, мағлұмат, материал мен басқа да ресурстарға үлкен назар аудару.

Бұл принциптің негізінде өнімді шығару мен тиісті орнына жеткізу немесе қызмет көрсетуде ұйым жобалау үдерісін нақтылауы тиіс, нәтижесінде үдерістің шешімдерін басқару үдерістің өзін басқару жолына ауысады. TQM-ға жету жолындағы келесі кезең барлық ресурстардың қолданылуын қатаң бақылау мен өнім шығару кезінде (қызмет көрсету) шығындарды азайтуға негізделген әрбір айтылған үдерісте ресурстарды оптималды қолдану.

Барлық ұйымдарда мейлі ол кәсіпкершілік мекеме, банк, дүкен, университет немесе қонақ үй болсын, олардан тыс та әркез «сапа тізбегі» өндірушілер мен тұтынушылар арасында орын алады. Мысалы, хатшы-референт өз бастығына қатысты өндіруші болып табылады, оған тұтынушы ретінде хатшының қанағаттанарлықтай жұмыс істеуі қызықтыруы тиіс. Бұл тізбек кез-келген уақытта бір адамның немесе басқа бір элементтің әсерінен үзілуі мүмкін. Ішкі және сыртқы тұтынушылар мен өндірушілердің тұжырымдамасы жалпы сапаның негізін қалайды.

Ұйым қызметінің эффективтілігін өзара байланысты үдерістердің жүйесін құру және басқару арқылы көтеруге болады. Бұл, ұйым – өнім мен қызметтің тұтынушы қанағаттанарлықтай, өнім шығару және қызмет көрсету үдерістерін біріктіруге ұмтылуы тиіс дегенді білдіреді.

Жүйені басқару принципі төмендегі іс-әрекеттер арқылы жүзеге асады:

- белгіленген мақсаттарға әсер ететін үдерістерді белгілеу арқылы жүйені анықтау;
- мақсатқа жету үшін оңтайлы әдіс арқылы жүйені структуралау;
- жүйедегі үдерістер арасындағы өзара байланысты түсіну;
- бағалау мен аттестация негізінде жүйені үздіксіз жетілдіру;
- басымдылық қызметінде ресурстардың келісімділігін орнату.

Стратегиялық жобалар мен оларда интеграцияланған жобаларды сапалы құру үшін тұтынушымен кері қатынастағы жүйелі түрде басқару эффективтілігін қолдану қажет.

Ұйым пайда болған проблемаларды анықтаумен ғана шектелмей, олардың болашақта қайта туындамауын қадағалауы тиіс.

Тұрақты жетілдіру принципі келесі түрде жүзеге асады:

- ұйымның әрбір қызметкеріне тұрақты түрде өнімді жетілдіру үдерісі мен жүйесін анықтау міндет;

- анықталған сапалық міндеттерді арнайы бақылаумен алмастыру;

- барлық үдерістердің өнімділігі мен эффективтілігін тұрақты түрде көтеру;

- профилактикалық іс-әрекеттерді мадақтау;

- ұйымның барлық қызметкерлерін керекті оқу, әдістеме және үздіксіз жетілдіру инструменттермен (мысалыға Деминг принципі, реинженеринг тәсілі, инноватика және т.б.).

### 3) Сапаны басқарудың жапон әдісі<sup>1</sup>.

Екінші дүниежүзілік соғыс аяқталғаннан кейін Жапонияда сапаны жетілдіру мемлекеттік саясат рангіне дейін көтерілді. Бұл мемлекетте сапа мәселесін шешу қысқа мерзімде жоғары нәтиже көрсетті.

Жапонияда барлық кәсіпорындарда бірыңғай жүйені қалыптастырған жалпы бақылау принципі бойынша жұмыс істейтін сапаны басқарудың үлкен базасы қалыптасты, бұл үдеріс президенттен бастап қарапайым қызметкерлерге дейінгі барлық персоналмен жүзеге асырылды. Сапаны басқарудың жапондық әдісінің негізгі принциптері келесі:

1. Тұтынушылардың қажеттіліктерін анықтау;
2. Тұтынушылардың қандай зат сатып алатындығын анықтау;
3. Жоғары сапаға жету жолындағы шығындарды анықтау;
4. Мүмкін болатын кемшіліктерді анықтап, олардың алдын алу;
5. Түзету шараларын алдын-ала ойластыру;
6. Тексеру қажеттілігін болдырмау.

1967 жылғы сапаны басқаруға арналған 7-ші Симпозиумде сапаны басқарудың жапон моделінің 6 ерекшелігі аталды:

1. Сапаны басқаруға барлық билік тармақтарының қатысуы;
2. Мамандарды дайындау мен сапа әдістерін үйрету;
3. Сапа үйірмелерінің қызметі;
4. Басқару қызметін инспектірлеу;

<sup>1</sup> Менеджмент | Жалпы менеджмент жүйесінде сапаны басқару.  
<https://www.zharar.com/kz/kurs/18926-1.html> 02.01.2019

5. Статистикалық әдістерді қолдану;

6. Сапаны басқарудың жалпыұлттық бағдарламалары.

Жапон мамандарының көзқарастарына сәйкес сапа басқарудың әдісін практикада қолдануға келесі мәселелер кедергі туғызуда:

1. Жоғарғы биліктегі басшылардың пассивтілігі мен олардың жауапкершіліктен қашуы;

2. Белгілі кадамдардың жаңа инновацияларға қарағанда тиімді деген теріс көзқарастары;

3. Басқалардың жаңа көзқарасын есепке алмау;

4. Көпшіліктің байырғы феодалды көзқарастан арылмауы.

Жапония сапаны басқаруда жеке инструменттерді ойлап тауып қолдана бастады. Қазіргі кезде олардың «7 инструменті» танымал:

1. Сапаны камтамасыз ету үдерісіне фирманың әрбір қызметкерін енгізу;

2. Сапаны бағалауда статистикалық әдісті қолдану;

3. Мотивация жүйесін құру;

4. Мамандардың жетілдірілуін мадақтау;

5. Төменгі иерархиялық басқару сатысында сапа үйірмелерін ұйымдастыру;

6. Белгілі проблеманы шешуге қызығушылық танытқан мамандардан құралған команда (уақытша коллектив) құру;

7. Сапаны камтамасыз ету мәселесін жалпыұлттық мақсатқа айналдыру.

Жапондық сапа басқару жүйесінде 4 деңгейлік сапа иерархиясы алғаш рет орын алды. Онда TQM тұжырымдамасының келешектегі негізгі принципі шешімін тапты – тұтынушылардың ағымдағы және потенциалды сұраныстарын қанағаттандыруға бағдарланды.

### 3.2 Білім беру сапасын басқару мәселелері

#### Білім сапасын басқару мәселелері<sup>1</sup>

Әлемдік өркениеттің қарыштап алға дамуы білім беру саласының барлық деңгейіне әсер етіп, балаға тәрбиесінің жаңа саласы педагогикалық инноватиканы дүниеге әкелді. Педагогика ғылымының бұл бағыты ғылым жетістіктерін мектеп практикасына ендіру барысында білім беру үдерісін тұтастай ғылыми негіздеуді, оқу-тәрбие жұмыстарының барлық буындарын технологияландыруды қажет етеді. Яғни, нәтижесі белгісіз, маңызы шамалы, дұрыс таңдап алынбаған (қазіргі кезде шектен тыс көбейіп бара жатқан) «науқандық жаңалықтарға» тоқтау салуға ықпал етеді. Бұл оқыту барысында ұстаз

<sup>1</sup> Жалпы менеджмент жүйесінде сапаны басқару. <https://7kun.kz/67941-2/> 20.01.2016

шығармашылығын шектемегенмен, кездейсоқ қателіктерден сақтануға мүмкіндік береді.

Білім беру сапасын басқару - қазіргі педагогикалық теория, практика талаптарына сай, келетін, жеке тұлға, қоғам мен мемлекеттің білімге деген қажетін қанағаттандыра алатын білім берудің маңызды белгілерінің жиынтығы.

Білім беру сапасын басқару оқу орны басшысының басқару қызметіндегі басым бағыты болып табылады. Білім беру сапасын басқару мына бағыттарды қамтиды<sup>1</sup>:

1. Жалпы білім беру сапасы.
2. Білім беру үдерісін басқару сапасы.
3. Білім үдерісін іске асыру сапасы.
4. Білім беру үдерісі нәтижесінің сапасы.
5. Жалпы білім берудің функционалды сапасы.

Жалпы білім беру сапасы:

- 1) білім үдерісінің негізгі шарттарының сапасы;
- 2) ғылыми - әдістемелік жұмыстарының сапасы;
- 3) материалдық – қаржылық қамтылу сапасы және
- 4) мектепке дейінгі білім сапасы деген бірнеше бөліктен тұрады.

Білім беру үдерісін басқару сапасына кадрлық қамтылу сапасы, оқушылардың психосоматикалық денсаулығының сапасы және педагогикалық еңбекті ынталандыру сапасы жатады.

Білім үдерісін іске асыру сапасына мыналар енеді:

1. Білім мазмұны сапасы;
2. Оқыту сапасы;
3. Оқу сапасы.

Білім беру үдерісі нәтижесінің сапасы төмендегі бағыттарда анықталады:

- 1) Оқыту/оқу деңгейі;
- 2) Денсаулық сапасы;
- 3) Креативтілік сапасы;
- 4) Тәрбиелілік деңгейі;
- 5) Тұлғаның дамуы деңгейі;
- 6) Басты құзырлылықтың қалыптасу сапасы.

Жалпы білім берудің функционалды сапасы:

1. Білім берудің білім алушының білім қажетіне сай келуі;
2. Білім берудің қоғамдық институттар қажетіне сай келуі;
3. Білім берудің ата-аналарының сұранысына сай келуі;
4. Білім берудің аймақтық еңбек нарығына сәйкес келуі;
5. Білім берудің кәсіптік білім беру талабына сай келуі.

<sup>1</sup> Білім беру сапасын басқару мәселелері жайында <https://stud.kz/referat/show/76909>.  
08.02.2019

## **Білім беру сапасын нәтижелік тұрғыдан басқару<sup>1</sup>**

Қазіргі білім беру жүйесінің дамуы оның әр түрлі буындарын басқарудың тиімділігімен анықталады. Жаңарған жоғары мектеп алдындағы негізгі міндет басқару жүйесін түсіну мен оны нәтижелік тұрғысынан басқарудан тұрады.

Жоғары оқу орны ішілік басқару жүйесінің түпкі нәтижеге бағытталуы оны ақпараттық қамтамасыз етуге, педагогикалық талдауға, жоспарлау мен бақылауға жаңаша көзқарасты қажет етеді.

Қазіргі жоғары оқу орны ішілік менеджментте бірінші орында күн санап күрделеніп бара жатқан мәселелердің шешімін табуға және оған жауапты болуға тиісті адам факторы тұр.

Бұл жағдайда тәжірибе мен интуиция қабылданған шешімнің оңтайлылығын қамтамасыз ете алмайды.

Қазіргі таңда білім беру мекемелерінде үдеріске бағытталған дәстүрлі басқарудан нәтижеге бағытталған басқаруға көшу жүріп жатыр. Өйткені, мектептегі білім беру сапасының негізгі көрсеткіштеріне ҰБТ қорытындылары алынуа.

Дәстүрлі басқарудан нәтижелік басқарудың айырмасы неде?

Дәстүрлі басқаруда шаруашылық басшы іс-шаралардың маңызын көрсете отырып, қызметтік міндет бөлінісін жасайды, ұзақ мерзімді жоспар жасай отырып, жоспардың орындалу барысы туралы кезеңдік есеп береді.

Нәтижелік басқаруда менеджер басшы нәтиженің алатын орнын көрсете отырып, нәтижелік міндет бөлінісін жасайды, стратегиялық жоспар жасай отырып, нәтиженің анықталу барысы бойынша нәтижелік есеп береді.

Дәстүрлі басқаруда даму қалыпты емес және біржақты жүреді, іске атүсті қарау басым, шаралар наукандық сипатта кемшіліктерді жоюға бағытталған болады.

Нәтижелік басқаруда даму жүйелі және кешенді бағытта жүреді, мақсатты іс-әрекеттер қиындықтың алдын алуға бағытталады.

Дәстүрлі басқаруда нәтиже нақты көрсетілмейді, мектепшілік бақылау жұмысы соңғы нәтижеге ғана бағытталған, іс-шараны талдау жалпылама және жауаптыны жазалау үшін жүргізіледі.

Нәтижелік басқаруда нәтиже деңгейлеп көрсетіледі, педагогикалық мониторинг негізінде аралық нәтижелермен де жұмыс жасалады, үдеріс себеп-салдарлық тұрғыдан талданып, олқылық пен қателіктен сабақ алуға бағытталады.

Нәтижелік басқару екі өзара байланысты үдерістен тұрады: жүзеге асыру және талдау. Нәтижелік басқаруды жүзеге асыру жағдай

<sup>1</sup> Білім беру сапасын басқару мәселелері жайында. <https://stud.kz/referat/show/76909>.

жасаудан басталып, білім беру үдерісін ұйымдастыру арқылы нәтижеге алып келсе, нәтижелік талдау керісінше алынған нәтижені талдаудан басталып, білім беру үдерісін талдау арқылы жасалған жағдайларды талдауға барып тіреледі: Жағдай – Үдеріс – Нәтиже.

Нәтижеге бағдарланған талдау кезеңдері төмендегіше болады<sup>1</sup>:

**1-кезең** – күтілетін нәтижені анықтау.

Үлгерім, ҰБТ/ОЖСБ, жарыстар мен сайыстар, денсаулық пен тәрбие бойынша жету керек нәтижелерды кесте түрінде сандық негізде жазу;

**2-кезең** - осы көрсеткіштер бойынша мектеп жұмысының нәтижесін бақылау.

Осы салалар бойынша мектептің қазіргі көрсеткіштерінің нақты деңгейін айқындап ашып көрсетуге болатын деңгейде анықтау;

**3-кезең** – екі нәтижені салыстыру, ауытқуды анықтау.

Оқу орнының қазіргі көрсеткіштерінің бұл нәтижелерге қаншалықты жетпей жатқандығын салыстырмалы кесте түрінде беру;

**4-кезең** – осы ауытқуға әсер еткен оқу-тәрбие үдерісінің кемшіліктерін анықтау.

Пәндерді тереңдетіп оқыту, жаңа пәндер енгізу және оқыту әдістемесін (технологиясын) жетілдіру, дәрісханадан тыс шаралардың ықпалын арттыру, жаңа тәрбиелік салаларды іске қосу бойынша іс-әрекетте орын алып жатқан кемшіліктерді анықтау;

**5-кезең** – оқу-тәрбие үдерісі кемшіліктері мен нәтижесіне еткен жағдайлар.

Кадрмен қамтамасыз ету, ғылыми-әдістемелік қамтамасыз ету, материалдық-техникалық қамтамасыз ету, қаржыландыру, ынталандыруды жүзеге асыру бойынша өз күшімен түзетуге болатын және арнайы көмек керек болатын кемшіліктерді бөліп жазу;

**6-кезең** – осыдан нақты себептері көрсетілген маңызды проблемаларды белгілеу.

Дарынды немесе жай баламен жұмысқа қажетті кадрлар іздеу, білім беру мекемелеріндегі бар мамандардың кәсіби біліктілігін арттыру, қажетті бағдарламалар мен оқулықтар (жай немесе электронды) алу не жасау, оқу-тәрбие үдерісін әдістемелік қамтамасыз ету, технологияландыру мен ақпараттандыру бойынша мәселелерді ашып көрсету, оларды топтау, реттеу.

Жағдайды талдау мына мәселелерді қамтиды:

1. Сапалы кадрдың болуы,
2. Оқушыларға психологиялық диагностика жасалуы.
3. Мектептің қазіргі талапқа сай болуы.

<sup>1</sup> Білім беру сапасын басқару мәселелері жайында. <https://stud.kz/referat/show/76909>. 08.02.2019

Ал үдеріске мыналар жатады:

1. Білім беру орны мен тұтынушы арасындағы байланыс.

2. Әдістемелік жұмыстардың, жүзеге асуы, озық тәжірибенін таратылуы.

3. Білім беру орны ұжымындағы психологиялық ахуал.

Білім беру нәтижесі де үш бағыттан тұрады, олар:

1. Тәрбие деңгейі.

2. Оқу/оқыту деңгейі.

3. Бәсекеге қабілетті, толерантты тұлға.



#### 4. ЖОҒАРЫ МЕКТЕПТЕ БІЛІМ БЕРУДІ ҰЙЫМДАСТЫРУДЫ БАСҚАРУ

##### 4.1 Педагогикалық жүйенің басқару деңгейлері

Педагогикалық жүйені басқару деңгейлерге сәйкес жүзеге асырылады. Олардың деңгейлерін төмендегідей етіп көрсетуге болады:

1. Репродукциялық - жетекші ақпарат сондай-ақ, өзі оқыту әдістемесінің жекелеген мәселелері бойынша не білетіндігін жинаумен шектеледі.

2. Адаптациялық - ол педагог еңбегіндегі мәнді сәттерді бөліп алуға, оған педагогикалық ұжым назарын аударуға, жеткізуге, әрбір педагогтың дербес-кәсіби қабілетіне орай ақпарат беру қабілетіне ие.

3. Бөліктік - үлгілік - басшы әдістемесінің жекелеген мәселелерін үлгілей алады және оқу-тәрбие үдерісінің жеке сәттері бойынша педагогтармен жұмыс істей алады.

4. Жүйелі - үлгілік - басшы оқу-тәрбие жұмысының жүйелі дамуын үлгілеп алады.

5. Экстраполяциялық - басшы жалпы қоғам үдерісінің барысын зерттеу негізінде педагогикалық ұжым алдында білім беру мекемесінің, жоғары мектептің даму басымдықтарын қоя біледі.

Сапаның негізгі өлшемі - басшы педагогикалық ұжымның қызметін талдай біледі және оның дамуын болжай алады. Бұл өлшемге басшы 4 және 5 деңгей арқылы қол жеткізеді. Деңгей 1 басшысы - қатал консерватор, штампка және стереотипке байланған (Н.В.Кузьмина).

Ю.Д.Красовскийдің «Если я руководитель» (М., 1993) (Егер мен басшы болсам) кітабында басшылық қызметтің психологиялық тетігі беріледі, ұжымдағы әлеуметтік белсенділігінің көріну деңгейіне орай қызметкердің әртүрлі категорияларына басшылықтың негізгі алғышарттары мен әдістерін қолданудың өзіндік ерекшелігі талданады.

Автор басқарушылық өзара әсердің жүйесі - әлеуметтік толудың 3 деңгейін бөліп көрсетеді:

Деңгей 1 – әдіснамалық-басқарушылық қатыстарды басқару стратегиясы, тактикасы философиялық ой көзінен өткізуді талап етеді.

Деңгей 2 – теориялық-зерттелетін және бағаланатын құбылыстың заңдылықтарын ашуды талап етеді:

- ұжымның мақсаты мен мүдделерін басқару;

- жеке адамның өзін-өзі тануының динамикалық құрылымы ретінде: «қажет – істей аламын – керек – ұмтыламын» арқылы жеке бастың мүддесін ашу.

Деңгей 3 - эмпирикалық - осы не басқа бір басқарушылық қатынастар туып, қалыптасып, өсіп-жетіліп және бітіп отыратын өндірістік-психологиялық ортаны зерттеуді қажет етеді. Бұл орта басқарушылық жағдаяттардың шешілу нәтижесінде пайда болады.

Төменде басшы қызметіне қойылатын негізгі талаптар ашып көрсетіледі. Егер сіз басшы болсаңыз, онда міндетіңіз: өз қарауыңыздағыларды түсіну. Егер сіз олардың сізді түсінгісі келетінін қажет етсеңіз, онда өзіңіз де оларды түсінуге тырысуыңыз керек. Басқарушылық ара-қатынастар осыдан басталады.

- жеке адамға ұжым максатын іске асыруда өзінің адамгершілік қасиеттерін толық көрсетуге мүмкіндік беріңіз; білім мекемесін басқарудың ізгі мүмкіндіктерін табыңыз;

- жеке адамға ол өз абыройын жоғары адамгершілікпен қанағаттандыратындай белсенділік және жауапкершілік көрсететіндей қарым-қатынас жасаңыз;

- қарауыңыздағыларға адами қатынастар жасай отырып, өзінің қоғамдық мәні бар кәсіби басшы, тәрбиеші, педагог, қоғам қайраткері ретіндегі рөліне гуманистік тұрғыдан келу алғы шартынан аяқ алу керек;

- мүмкін болатын ойысулар, басы артық жүктемелер, басқару және дидактикалық қиындықтарды еске ала отырып, жұмыс істеу керек. Бұл ретте келер күнгі жұмысыңды қалай ұйымдастыруды лайындап, өз еркінмен алдағы/болашақ ісінді жобалай біл; есінде болсын: жұмыс істей отырып, ең бастысы - адамдарды ұмытпа; басшылық стилінде бірегей екі жол-нұсқаны көрсете біл; жоғары мектеп жағдайында ақпараттық-технологиялық және ғылыми салдардың рөлінің артуы күшейген сайын, педагог қызметкерлер соншама назарды қажет етеді:

- бағдарламалық тапсырмалар мен білім стандарты талаптарын орындауға бағытталған педагогтардың қызметтестік ісін ұйымдастыру;

- өзіңде педагогтардың іс-әрекетін тиімді жүргізуіне жағдай жасайтын сапалар таба біл;

- адамгершілік-психологиялық мінезді бағалаудың ерекшелігін білген жөн: егер сіздің орынбасарларыңыз бен педагогтардың түсінуінше, сіздің кейбір қасиеттеріңіз олардікінен гөрі төмендеу болса, сол қасиеттерді дамытуға жағдай жасау керек немесе белгілі бір мәселені сізден жақсы орындай алатындардың пікіріне құлақ салған жөн.

Өзіңізге қолайсыз жағдаяттан педагогтармен қызметтестік іскерлікті қалыптастыра отырып, іске де оларға да қолайлы болатын жағдаят жасаңыз. Мұның өзі сіздің басқару стиліңіз әрбір педагогтың орындаушылық іс-әрекетімен үндес келіп отыруын түсінуіңіздің қажет екенін көрсетеді.

Қарауыңыздағылардың сапаларының үш бірлігін байқай отырып (жағдай жасау, тежеу, толықтыру, олардың жеке басын көре білу) әрбір қарауыңыздағы адамның белгілі - бір нәрседен сізден басым екенін мойындау. Адамның жеке басын сыйлау осыдан басталады:

- іс-әрекет мақсатын жоспарлауды сол мақсатқа лайық нәтиже беретіндей ету үшін, басқару құралын тандай білу;

- жеке адамды, оның оқу-тәрбие және әдістемелік қызметі арқылы көре білу: оған не қажет, не істей алады және нені істеуі қажет;

- әрбір басқару бөлігінде өз ұйымдастыру жұмысыңды жедел ақпараттан бастап және аяқтап отыру;

- жеке адамды, оның қолынан не келетінін көре білу;

- қарауыңыздағыларға олардың жұмысты атқара алуына, біліктілігіне, орындаушылық тәртібіне орай қарау.

Жұмыстың онша сүйкімді еместігін, оны орындаушыға ықыласты қарау арқылы толықтыру қажет:

- өз құзыретіңіздегі қызметкерлерді хабардар етіп отыру, сонда жағдайда басқа да жолдар бойынша олардың белсенділігін арттырып отырасыз;

- ең әуелі өзіңізді басқара білу арқылы педагогтарды басқарған жөн;

- өзіңіздің барыңызды (тәжірибе, білік, басқару әдістері, жаңа технологиялар, жаңалықтар, күш-қуат) басқаның да тәжірибе-қуатын пайдалана отырып, педагогикалық үдерісті ізгілендіру үлгісінде басқару;

- белсенділік қай жағдайда болатынын не болмайтынын білу, педагогтардың қайсысы белсенділік танытып жүр, қайсысы «белсенді» көрінгісі келіп жүр, мұның алдын қалай алу керек; белсенділіктің көріну жағдайларын болжай білу;

- білім беру мекемелерінің/мектептің мұқтажына орай белсенділікті қолдап отыру; ізденушілік шешімдеріне жаңалықтар алу үшін барлық мүмкіндікті пайдаға асыру;

- педагогтар ертерек хабардар болу үшін және авторлық кеңестер алу үшін, жаңа идеяларды, тесттер мен дидактикалық көмекші құралдарды талқылауды ұйымдастыра білу;

Жаңашылдарға мүмкіндік беру, бірақ қарапайым жағдайларда көз бояушылық болып жүрмесін;

- белсенділік мінез аса бір күрлерлік жағдайға ұрынбасын; педагогикалық және басқарушылық шешімдер алуға проблемаларды (мәселелерді) сезе білу, мұндай жағдайда, мұғалім өз пікірін біріздендіруіне мүмкіндік жасап, бастамасын қолдау;

- басқарушылық өзара қатынастың қай жүйесінде жеке адам өзінің іскерлік келбетін таныта алатынын түсіну;

- басқарушылық шешімдердің орындалуын ұйымдастыра отырып, педагогтың қызмет стиліне сәйкес ол қандай тәсілдермен және құралдармен, әдістермен орындалатынын есепке алып отыру керек;

- педагогтың өз қызметін бағалау өлшемдеріне көзқарасы қандай екенін үнемі көңіл бөліп отыру, мүмкін қоғамның жаңаруына байланысты білімді реформалауда уақыт талабына сай түзетулер енгізіп отыру қажет болар;

- педагогтарды бағдарламалық талаптарды, тапсырманы қандай әдістермен жақсы орындауға болатынына бағдарлап отыру. Бірақ, өзіңізге ең жақсы болып көрінетін әдісті педагогқа міндеттеменіз. Педагог өз қызметіне лайық орындау тәсілін өзі тауып алады;

- моральдық бағалаудың модальдық құрылымын толық түрде дәлелді болатындай ескеру қажет (жағдаятты толық, жеткілікті терең, ынталы, ізетті дұрыс қолға алды);

- мадақтау бағаларында қай уақытта ерсілік болып қалуын сезу, яғни қашан олар адамгершілік тұрғыдан құнсызданатынын сезу;

- барлық мадақтау бағалары жеке адам және ұжым үшін адамгершілік мәнге ие болатындығына ұмтылу;

- сын, сөгіс беру педагог басшылықтың өкімін орындамағаны үшін емес, басқарушылық ара қатысты бұзғаны үшін берілетінін білу, себебі, ол ұжым мен басшылықтың сенімін ақтамады;

- кәсіби ара қатыстың нормалық-бағалау реттеуінің 5 негізгі әдісі:

- ✓ жұмылдыру (сенімді тапсырыс, психикалық даярлау, моральдық қолдау, құрметті лебіз);
- ✓ сендіру (жағдайды түсіндіру, тапсырманы түсіндіру, ақылды кеңес, ықыласты жылы сөз);
- ✓ өтіну (сұрау, өтіну, сәттілік тілеу, достық лебіз);
- ✓ мәжбүр ету (талап ету, көрсету, сәйкес жағдайға қою, әкімшілік лебіз);
- ✓ көндіру (сөзсіз талап ету, бұйрық, өкім, жауапкершілікке өкілетті лебіз).

Жоғарыда көрсетілген білім беру мекемесі басшысының, білім, білік және нәтиже деңгейлері көрсеткіштерінен басқа, қосымша өлшемдерді атап өтуге болады:

### **1. Өз білімін көтеру саласында басшыға қажет білім:**

1.1. Қазақстан Республикасында білім беру саясатының алғы шарттары мен стратегиясы;

1.2. Оқыту мен гуманистік тәрбиенің, мазмұны, түрі мен тәсілдері, олардың тұжырымдамасы, технологиясы және жаңашылдығы;

1.3. Білім экономикасын, менеджменттік, сауда қатыстарын, білімді реформалаудың нормалық-құқықтық негіздерін; басқарудың және оқу орны/мектепшілік бақылаудың теориялық негізін;

1.4. Білім жүйелерін құру мен талдаудың алғышарттарын, олардың қызметін жоспарлаудың әдісін;

1.5. Басшының ұйымдық-педагогикалық қызметінің, материалдық және адамгершілік ынталандыру әдістерін;

1.6. Ұжымды басқару, оқу орны/мектеп басшысының ұйымдастырушылық-педагогикалық қызметін басқару стилін; білімдік, қаржы-шаруашылық, жоспарлау және оқу орны/мектеп іс-қағазын жүргізудің қазіргі әдіс-тәсілдерін;

1.7. Құжаттармен және азамат хаттарымен жұмыс істеу талаптарын.

## **2. Кәсіби саладағы біліктер:**

2.1. Білім беру мекемесі (мектеп, жоғары мектеп) жұмысын талдап отыру, оларды шешудің ең бір мәнді мәселелерін анықтап, тиімді жолдарын табу;

2.2. Оқу орнының нормалық-ұйымдық құжаттарын әзірлей отыру (жарғы, тұжырымлама, ереже, келісім, қызметтік нұсқаулар және басқалар);

2.3. Оқу орнының болашақ даму бағдарламасын әзірлеу;

2.4. Жоғары мектеп жұмысын жоспарлау және бақылауды ұйымдастыру;

2.5. Оқу орнындағы педагогтардың оқу-тәрбие жұмысында және үздіксіз білім беруде жоғары нәтижелерге жетуге құлшындырып отыру;

2.6. Ұжымдағы шиеленістерді шешіп отыру;

2.7. Жаңалықтарды игеруге жұмылдыру;

2.8. Жұмысшы кенестер, әңгімелер өткізу, топтық, ұжымдық ой функциясын ұйымдастыру.

## **3. Қызмет өнімділігі саласында мынаны білу қажет:**

3.1. Оқу орны дамуы үшін нормалық-құқықтық база жағдайын;

3.2. Оқу орны дамуының болжау бағдарламасын;

3.3. Кадрлар қозғалысының әртүрлі сипатын;

3.4. Білім беру мекемесінің оқу-материалдық базасын (бары, пайдалануы, дамуы); санитарлық-гигиеналық жағдайларының деңгейін; іс-қағаз жағдайын.

Бағалау 5 балдық шәкіл бойынша жүргізіледі: 5-анық көрінеді, 4-жақсы көрінеді, 3-орташа деңгей, 2-ең аз сан деңгей; 1-деңгей жоқ.

Талдау мен жоспарлаудың өзара байланысы ретінде жұмысты талдау жоспарлау, жоспарлау кезеңінде жұмыс міндеттері мен мазмұнын анықтау оқу орны басшысының ұйымдық-педагогикалық қызметінің осал жері болады.

Жоспарлау – алдағы болашақ шешімдерді даярлау үдерісі: не мәселе шешіледі, оны кім және қашан орындайды. Жоспарлаудың жетекші алғы шарттарын білген маңызды.

Топ 1 - жиынтықтық, жүйелілік және өзін-өзі ұйымдастыру алғышарты, яғни жиынтықтық, жүйелілік және өзін-өзі ұйымдастырған аяқ алыс қажет. Жоспар пәрменді болу үшін, он ағымдағы сәттің болмыстарын ескеруі қажет.

Топ 2 – мақсат бағыттылық, мақсат ұмтылушылық, мақсат тиімділік. Мақсат бағыттылық жоспарда мақсаттар анық белгіленгенін көрсетеді. Бұл мақсаттар мұнда әр мұғалім өз мүддесін көре білуі және оны іске асыруға дербес мүдделі болуы қажет. Мұның өзі жалпы жоспарды орындауға жаппай мүдделілік береді. Сондықтан да жоспар мақсат мүдделілігі құрылғаны жөн.

Топ 3 – үндестік/үйлесімділік, шынайылық, үндестік.

Үйлесімділік жоғары мектептің бар ерекшелігі есепке алуды ескереді. Үйлесімділік жоғары мектеп өмірін және қоршаған ортаны демократияландырудың көкейкесті мәселелерін ескеру. Шынайылық көзбояу, ұранды сипатты шаралардан бас тарту болып табылады.

Бар жоспар шынайы болуы керек, ал оның орындалуы менеджменттің бар заңдарымен бақыланады. Үндестік жоспардың барлық бөлімдерінің ең ойластырылған, келісілген ұйымдасуы болады.

#### **4.2 Оқу жұмыстарына жауапты құрылым басшыларының қызмет ауқымы**

ЖОО басшыларының және оның орынбасарларының қызметін стандарттау олардың кәсіби басқарушылық деңгейіне мынадай талаптар қояды: ЖОО қалыпты жұмыс істеуі және дамуын өзі басқарған жұмысының нәтижелері үшін жағдай жасау (ұйымдық, кадрлар саясаты: ғылыми-әдістемелік, материалдық-техникалық, нормативті-құқықтық, қаржылық).

ЖОО басшысының басқару еңбегін стандарттауда «Лауазымдық міндеттер», «Білуге міндетті», «Біліктілікке қойылатын талаптар» және басқа нормативті құжаттарда белгіленген талаптарды есепке алу қажет.

Лауазымдық міндеттер басшының жұмыс ауқымы, басшының статус құқыларының мәнді элементтерін анықтап, ең аз сан талаптарын, қызметін (лауазымдық міндеттерін), құқыларын, жауаптылығын, лауазымы бойынша ара қатысы мен байланыстарын дәл көрсетуі қажет<sup>1</sup>.

**Жоғары оқу орны басшысының орынбасары (проректор).**

**Оқу жұмыстарын ұйымдастыруға байланысты лауазымдық міндеттері:**

- ағымдағы және алдағы уақыттағы оқытушылар мен әдістемелік қызмет жұмысын жоспарлауды ұйымдастырады;

- оқу бағдарламаларының жобалануы мен орындалуын, барлық оқу бағыттарының тұрақты жұмыс істеуін қамтамасыз етеді, оны жетілдіруге байланысты ұсыныстар береді;

- оқытушылардың, кабинет меңгерушілерінің, кітапханалардың жұмысын ұйымдастырады және үйлестіреді;

- оқытушылардың оқу жүктемелерін бақылайды және реттейді.

**Факультет деканы. Оқу жұмыстарын ұйымдастыруға байланысты лауазымдық міндеттері<sup>1</sup>:**

- факультеттің даму стратегиясын әзірлейді, жұмыс берушілермен, білімді басқару органдарымен сыртқы байланыстарды дамытады;

- факультеттегі мамандар дайындау бағыттары бойынша білім беру қызметінің нарығын зерделейді;

- факультеттегі оқу, тәрбие, ғылыми жұмыстарға басшылық жасайды;

- кәсіптік білім беру бағдарламаларының, оқу жоспарларының, пәндердің оқу бағдарламаларының жасалуына және практикада қолданылуына байланысты жұмыстарды басқарады;

- оқу-тәрбие үдерісінің ғылыми-әдістемелік және оқу-әдістемелік тұрғыдан қамтамасыз ету жұмыстарын ұйымдастырады;

- факультет ішінде мамандар дайындау сапасының жүйесін жасайды;

- кафедра меңгерушілеріне, ұжымға, факультет білім алушыларына әкімшілік басшылықты жүзеге асырады. Мыналарды:

- жұмыс оқу бағдарламаларын және пәндердің силлабустерін;

- электрондық пәндердің каталогін;

- білім алушылардың жеке оқу жоспарларын бекітеді;

- кәсіби бағдар беру, факультетке жұмысқа қабылдау жұмыстарын ұйымдастырып, жүргізеді;

<sup>1</sup> Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2009 жылғы 13 шілдедегі N 338 бұйрығымен (ҚР Білім және ғылым министрінің 2011.06.09 N 241 бұйрығымен) бекітілген. <http://adilet.zan.kz> 21.01.2016

- білім алушыларды кәсіби дайындауға басшылықты жүзеге асырады;
- оқу сабақтарының, емтихандардың, сынақтардың кестелерін жасауды ұйымдастырады және олардың орындалуына бақылау жасайды;
- оқу үдерісінің, оқу практикумдары мен кәсіби практикалардың ұйымдастырылуын бақылайды және реттейді;
- білім алушылардың өзіндік жұмыстарының, оның ішінде оқытушының басшылығымен өтетін білім алушылардың өзіндік жұмыстарының, білім алушылардың жеке оқу жоспарларының орындалуын бақылауды ұйымдастырады;
- білім алушыларды курстан курска көшіруге ұсыныс дайындайды;
- емтихан сессияларына жіберуге рұқсат береді;
- емтихандарды мерзімінен бұрын тапсыруға, қайта тапсыруға рұқсат береді;
- қажет жағдайда емтихандар мен сынақтарды қабылдау комиссиясын құрады;
- білім алушыларға мемлекеттік емтихандар тапсыруға, диплом жұмысын (жобасын) қорғауға рұқсат береді;
- кафедраларда, зертханаларда, білім алушылардың ғылыми үйірмелерде, білім алушылардың ғылыми қоғамдарында өткізілетін білім алушылардың ғылыми-зерттеу жұмыстарына жалпы басшылықты жүзеге асырады;
- факультет бітірушілерімен байланысты, факультетте бітіретін мамандарды даярлау сапасын зерделеуді жүзеге асырады;
- факультет бітірушілерін жұмысқа орналастыру жұмыстарына басшылық жасайды;
- жаңа оқыту технологияларын енгізуді және білім алушылардың білімін бақылауды жүзеге асырады;
- оқыту үдерісіне оқу ұзақтығы әртүрлі және белсенді оқу бағдарламаларына негізделген сараланған және жеке дайындық түрлерін енгізуді қамтамасыз етеді;
- факультет құрамына кіретін оқу және ғылыми құрылымдық бөлімшелердің жұмысын үйлестіреді;
- факультеттің кадрлар саясатын айқындайды;

<sup>1</sup> «Педагог қызметкерлер мен оларға теңестірілген тұлғалардың лауазымдарының үлгілік біліктілік сипаттамаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2009 жылғы 13 шілдедегі № 338 бұйрығына толықтырулар мен өзгерістер енгізу туралы. Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2011 жылғы 9 маусымдағы № 241 Бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2011 жылы 13 маусымдағы N 7004 тіркелген. <http://adilet.zan.kz> 21.01.2016



- кафедра меңгерушілерімен бірлесіп, профессор-оқытушыларды, ғылыми және көмекші оқу мамандарын іріктеуді жүзеге асырады;

- кафедрааралық оқу-әдістемелік жиындарды, семинарларды, ғылыми және ғылыми-әдістемелік жиналыстар мен конференцияларды ұйымдастырады және өткізеді;

- жоғары оқу орнының халықаралық оқу және ғылыми жұмыстарын ұйымдастырады, бақылау жасайды және қатысады.

- факультет құрамына кіретін кафедралардың пәндері бойынша оқулықтардың, оқу құралдарының, оқу-әдістемелік құралдарының дайындалуына жалпы басшылық жасайды;

- оқу-әдістемелік, ғылыми-зерттеу, ғылыми-әдістемелік жұмыстар бойынша өзінің жұмыстары туралы факультеттің Ғылыми кеңесінде, сонымен бірге ЖОО Ғылыми кеңесінде есеп береді;

- кафедралардың ғылыми-әдістемелік бағытында басқа факультеттің құрылымдық бөлімшелерімен, оқу орындарымен, кәсіпорындармен, ұйымдармен байланыста жұмыс істеуін ұйымдастырады;

- бір бағытта кәсіптенген білім беру ұйымдарымен, мекемелерімен білім алушылардың білім алу мазмұнын, технологиясын және оқыту түрлерін жетілдіру мақсатында байланыс орнатуын қамтамасыз етеді;

- оқытудағы техникалық құралдарды пайдалана отырып, білім беруге инновациялық оқыту технологияларын енгізеді және оны ұйымдастырады;

- факультеттің материалдық-техникалық базасын нығайтуға және дамытуға байланысты жұмыстарды жүргізеді;

- оқу үдерісін жетілдіруге және мамандар даярлау сапасын арттыруға байланысты мәселелерді факультет кеңесіне шығарады.

**Деканның орынбасары. Оқу жұмыстарын ұйымдастыруға байланысты лауазымдық міндеттері:**

- факультеттегі оқу-әдістемелік және басқа да құжаттарды әзірлеу, жетілдіру жұмыстарын ұйымдастырады;

- ағымдағы оқу-тәрбие, ғылыми жұмыстарға, білім алушылардың өндірістік жұмыстары мен практикаларына жетекшілік жасайды;

- оқу сабақтары мен сынақ, емтихан кестелерін жасауға бақылау жасайды;

- білім алушылардың сабаққа қатысуы мен сабақ үлгерімдеріне бақылау жасайды;

- инновациялық оқыту технологияларын, техникалық оқыту құралдарын қолдануды ұйымдастырып, бақылау жасайды;

- факультеттің оқытушы-профессор құрамының оқу және оқу-әдістемелік жүктемелерін орындауларын, дәрістік, зертханалық және

практикалық сабақтар, семинарлар мен басқа да оқу сабақтары түрлерінің, өндірістік және оқу практикаларының өткізілуін бақылап отырады;

- барлық сабақ түрлерін жүргізеді, курстық, дипломдық жұмыстардың жобаларына, магистранттар мен докторанттардың ғылыми-зерттеу жұмыстарына және магистранттар мен PhD докторанттардың диссертацияларына жетекшілік жасайды;

- ғылыми және ғылыми-әдістемелік мәжілістер, семинарлар мен конференциялар өткізуді ұйымдастырады;

- факультет қызметкерлерінің оқу-әдістемелік және ғылыми мақалаларын жариялауға ұсынады.

#### **Кафедра меңгерушісі. Оқу жұмыстарын ұйымдастыруға байланысты лауазымдық міндеттері<sup>1</sup>:**

- кафедраның мамандар даярлау бағыттары мен мамандықтары бойынша даму стратегиясын жасайды, жұмыс берушілермен, білім беруді басқару органдарымен сыртқы байланыстарды нығайтады және дамытады;

- білім беру қызметінің және кафедраның мамандар даярлау бағыттары мен мамандықтарының нарығын зерделейді;

- мамандар дайындау сапасының кафедра ішлік жүйесін жасайды;

- оқу үдерісін жоғары сапамен қамтамасыз ету мақсатында педагогикалық әдістер мен оқыту құралдарын айқындай алады;

- оқытудың барлық түрлері бойынша барлық оқыту сабақтарының өткізілуін ұйымдастырады;

- жоспарланған және ағымдағы қызметкерлердің оқу, ғылыми, әдістемелік мәселелерін талқылау бойынша кафедра отырысын өткізеді;

- кафедра пәндері бойынша оқу бағдарламаларын бекітеді;

- факультеттің, жоғары оқу орнының басқа кафедраларындағы оқу бағдарламалары бойынша қорытындылар дайындайды;

- кафедра жұмысының жоспары мен кафедра оқытушыларының жеке жұмыс жоспарларын бекітеді;

- кафедра қызметкерлерінің арасында педагогикалық жүктеме мен лауазымдық міндеттерді бөлуді жүзеге асырады, олардың уақытылы және сапалы орындалуына бақылау жасайды;

- оқу сабақтарын өткізуде оқытудың қазіргі техникалық құралдарын таңдауды жүзеге асырып, оны пайдалану мүмкіндігін

<sup>1</sup> «Педагог қызметкерлер мен оларға теңестірілген тұлғалардың лауазымдарының үлгілік біліктілік сипаттамаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2009 жылғы 13 шілделегі № 338 бұйрығына толықтырулар мен өзгерістер енгізу туралы. <http://adilet.zan.kz> 21.01.2016

жасайды;

- барлық сабақ түрлерін жүргізеді, курстық, дипломдық жұмыстардың жобаларына, магистранттар мен докторанттардың ғылыми-зерттеу жұмыстарына және магистранттар мен PhD докторанттардың диссертацияларына жетекшілік жасайды;

- білім алушылардың кәсіби практикаларын, курстық және диплом жұмыстарын ұйымдастырады және басшылық жасайды;

- жекелеген пәндер бойынша студенттерге курстық емтихандарды, сынақтарды, сондай-ақ аралық сынақтарды өткізуді қамтамасыз етеді. Олардың нәтижелеріне талдау жасап, кафедра мәжілістерінде баяндайды;

- оқулықтарға, оқу құралдарына, әдістемелік құралдарға қорытындылар дайындауды қамтамасыз етеді;

- оқулықтардың, оқу құралдарының, оқу-әдістемелік құралдардың дайындалуын ұйымдастырады және тікелей өзі қатысады;

- жұмысты жаңа бастаған оқытушыларға оқыту және әдістемелік тұрғыдан көмек көрсетеді.

**Білуге міндетті:** - оқу-тәрбие жұмыстарын ұйымдастыруға байланысты отандық және шет елдік жетістіктерді;

- оқу жұмыстарын жетілдірудің әдістемесін;

- педагогика мен психология негіздерін, оқу-тәрбие жұмыстарының теориясы мен әдістемесін;

- тиісті мамандықтар бойынша негізгі ғылыми мәселелерді;

- мамандарды қайта дайындауға және біліктіліктерін арттыруға байланысты қолданыстағы нормативтік құжаттарды;

- еңбек туралы заңдардың негіздерін, мемлекеттік жалпыға бірдей міндетті білім беру стандарттарын, экономика негіздерін, еңбекті қорғау, техника қауіпсіздігі және өрттен қорғау ережелері мен нормаларын.

### **4.3 Оқу жұмыстарын ұйымдастырудағы басшылық құрылымның басқарудағы міндеттері**

**1 Жоғары оқу орнының оқу-әдістемелік кеңесі (немесе Академиялық комитет кеңесі - АКК)**

**Оқу-әдістемелік кеңесінің (АКК) негізгі міндеттері:**

- оқу үдерісін әдістемелік қамтамасыз ету сапасына бақылау (мониторинг жасау) ұйымдастыру;

- жоғары оқу орнында шығарылатын оқу, оқу-әдістемелік әдебиеттерді, оқу құралдарын және басқа да оқу-әдістемелік

материалдарды шығаруды жоспарлауды, сараптауды (экспертиза) ұйымдастыру және ұсыныстар беру;

- жоғары оқу орнында әдістемелік жұмыстарды үйлестіру;

- жоғары оқу орнындағы оқу үдерісін әдістемелік құралдармен қамтамасыз ету және жетілдіру;

- жоғары оқу орнында оқытудың бар технологияларын, әдістерін, құралдарын жетілдіру және жаңасын ендіру бойынша жұмыстар ұйымдастыру;

- оқу-әдістемелік жұмыстарды ұйымдастыру мен жетілдіру бойынша озық тәжірибелерді талдап қорыту және тарату;

- әлемдік білім беру кеңістігіне жоғары оқу орындарының кірігуі үшін шарттар жасауға бағдарланған, ғылыми-әдістемелік зерттеу жүргізу қажет болатын жоғары кәсіби білім беру сапасын басқару саласындағы іс-әрекеттің басым бағытын анықтау;

- білім беру сапасын басқару саласында факультеттердің оқу-әдістемелік және жоғары оқу орнының басқа да құрылымдарының жұмыстарын үйлестіру;

- оқу үдерісін жақсарту және интенсивтендірудің басым бағыттары бойынша оқу-әдістемелік дайындамаларды талдау және жүйелеу, сапа менеджменті жүйесінің жұмыс жасауының тиімділігін бағалау;

- оқытуды ұйымдастыру, басқару және сапасын бақылау тиімділігін қамтамасыз ететін, оқыту үдерісін интенсивтендіру бойынша оқытудың жаңа технологияларын енгізу бойынша ұсыныстарды талқылау;

- факультеттің оқу-әдістемелік кеңесі және оның бөлімдері, университет кафедраларының әдістемелік секциясы, білім беруді басқару мәселесі бойынша университеттің басқа да бөлімдерінің алдыңғы қатарлы озық тәжірибелерін талдап қорыту;

- жоғары оқу орны профессор-оқытушы құрамының ғылыми-педагогикалық әлеуетін жетілдіру бойынша конференциялар, семинарлар, дөңгелек үстелдер ұйымдастыру және өткізу;

- жоғары оқу орны профессор-оқытушы құрамының оқу-әдістемелік әлеуетін жетілдіру бойынша жұмыстарды үйлестіру;

- білім беру және оның басым бағыттарын қалыптастыру мен оны жүзеге асыру сұрақтары бойынша ұсыныстар әзірлеу;

- жоғары оқу орнында білім беру үдерісін әдістемелік қамтамасыз ету сұрақтарына қатысты нормативтік-құқықтық құжаттардың жобаларын жетілдіру бойынша ұсыныстарды талқылау және енгізу.

Жоғары оқу орнының оқу-әдістемелік кеңесі қызметінің негізгі бағыттары:

- жоғары кәсіптік білім стандарттары, білім беру бағдарламалық талаптарын орындаумен жоғары оқу орындары мамандықтарының оқу жоспарын және жұмыс бағдарламаларын сараптамадан өткізуді ұйымдастыру;

- оқулық, оқу-әдістемелік құралдары, оның ішінде электрондық тасымалдағыштарды әзірлеуді ұйымдастыру;

- білім беру үдерісі сапасын, білім беру қызметтерін және оқу, ғылыми әдістемелік зерттеу нәтижелерін университеттің білім беру іс-әрекетінде оларды пайдалану мақсатымен нәтижелерін ұдайы жетілдіру мәселесін шешумен байланысты сұрақтарды қарастыру;

- мамандарды даярлау сапасын көтеру мақсатымен оқу-әдістемелік жұмыстарды жетілдіру бойынша ұсыныстар беру және білім беру қызметтерін көрсететін университеттің білім беру үдерісін ұйымдастыруды талдау;

- қажет болған жағдайда оқу-әдістемелік құжаттарды (жоғары кәсіптік білім стандарттары, оқу жоспарын, бағдарламаларды) сараптамадан өткізу нәтижелерін қарау және құжаттарда көрсетілген жобаларды ұсыну бойынша шешім беру;

- оқыту үдерісіне жаңа технологияларды, оқытудың белсенді әдістерін және білім алушылардың білім сапасын бақылауды ендіру бойынша ұсыныстар әзірлеу;

- оқу-әдістемелік жұмыстардың нәтижелерін талдап қорыту және жоғары оқу орындарының барлық құрылымдық бөлімдеріне семинар, дөңгелек үстелдер және т.б. ұйымдастыру жолымен әдістемелік көмек көрсету;

- оқу-әдістемелік үдерісті жетілдіруге және профессор-оқытушы құрамына практикалық көмек көрсетуге бағытталған әдістемелік жұмыстардың әртүрлі формаларын ендіру жолдарын қарастыру;

- модульдер (немесе элективті пәндер) каталогін қарау және бекіту;

- педагогикалық және ғылыми кадрлардың біліктілігін көтеру және аттестаттау жүйесін жетілдіру, оқу үдерісі мазмұнын талдау;

- сапа менеджменті жүйесін дамыту мен оқыту үдерісіне әдістемелік даярламалар нәтижелерін ендіру бойынша ұсыныстар дайындау;

- факультеттердің оқу-әдістемелік кеңес жұмысы жоспарларын қарастыру және келісу;

- мамандықтардың (МОӘК) және пәндер (ПОӘК) оқу-әдістемелік кешендерін, жекелеген пәндер бойынша жұмыс бағдарламаларын талқылау және бекіту;

- ғылымның және өндіріс технологияларының басым бағыттарын болжау негізінде мамандықтар тізімін жетілдіру туралы ұсыныстарды талқылау;

- оқу-әдістемелік жұмыстарды ұйымдастыру мен жетілдіру бойынша озық тәжірибелерді талдап қорыту және тарату;

- оқытуды ұйымдастырудың, басқарудың және сапасын бақылаудың тиімділігін қамтамасыз ететін оқыту үдерісін интенсификациялау туралы, оқытудың жаңа технологияларын ендіру бойынша ұсыныстарды талқылау және әзірлеу;

- мамандықтарды даярлаудың стратегиялық бағдарламаларын жүзеге асыруды қамтамасыз ететін нормативті құжаттар жобасын қабылдауға әзірлемелер дайындау, талқылау және ұсыныстар беру;

- оқытуды басқару мен сапасын бақылауды жетілдіру бойынша ұсыныстарды талқылау және әзірлеу;

- жоғары оқу орнында өткізілетін оқу-әдістемелік конференциялардың тақырыптарын және бағдарламаларын бекіту.

Жоғары оқу орындарында оқу-әдістемелік кеңес өзіне жүктелген міндеттерге сәйкес:

- факультеттердің оқу-әдістемелік кеңестерінің, кафедралардың оқу-әдістемелік секцияларының, университеттің/институттың құрылымдық бөлімдерінің есептерін және білім беру сапасын басқару сұрақтары бойынша ақпараттарды алуына;

- жұмыс, сарапшы тобын құруға және олардың құрамдарын бекітуге құқығы бар.

#### **Сайлау және оқу-әдістемелік кеңес (ОӘК) жұмыс тәртібі:**

1. ОӘК университет президентінің бұйрығымен құрылады және жұмысын тоқтатады.

2. ОӘК құрамына АРСБ бастығы, факультет декандары, департамент директоры мен оның орынбасары, департамент бөлімдерінің басшылары, ЖБКБИ директоры, құрылымдық бөлімдердің жетекшілері, факультеттердің ОӘК төрағалары/төрайымдары кіреді. ОӘК дербес құрамы президент бұйрығымен ағымдағы оқу жылына бекітіледі.

3. ОӘК оқу-әдістемелік ісі жөніндегі вице-президенті басқарады.

4. Кеңес мүшелерінің ашық дауыс беруімен хатшы сайланады.

5. ОӘК мәжілістері күн тәртібін дайындау және қабылданған шешімдерді мүдделі құрылымдық бөлімдерге жеткізуді хатшы жүзеге асырады.

6. Кеңес құрамына өзгерістер мен қосымшалар университет президентінің бұйрығымен енгізіледі және бекітіледі.

7. ОӘК мүшелері білім беру сапасын басқару міндеттерін шешуде шығармашылық қатынаста болуы керек.

8 Кеңес жұмысы кеңес мәжілісінде қабылданған және университет оқу-әдістемелік ісі жөніндегі вице-президентімен бекітілген жылдық жұмыс жоспарына сәйкес жүзеге асырылады.

9 ОӘК мәжілісі екі айда бір рет өтеді, хаттама толтырылады және оған кеңес төрағасы мен хатшысы қолдарын қояды.

10 ОӘК 2/3-ден кем емес кеңес мүшесінің қатысуы кезінде көп дауыспен шешім қабылдайды.

11 Кеңестің әрбір мүшесі Кеңестің барлық мәжілісіне, оның жұмысына белсенді қатысуы қажет және оған міндеттелген тапсырмаларды өз уақытында орындауы тиіс.

12 Оқу-әдістемелік жұмыс туралы жылдық есеп ОӘК мәжілісінде тыңдалады және бекітіледі.

13 Кеңес төрағасы атқарылған іс-әрекет нәтижелері туралы жылына бір рет университет Сенатында есеп береді.

### **ОӘК талаптарын сақтауға бақылау**

1 ОӘК талаптарын сақтауға бақылауды оқу-әдістемелік ісі жөніндегі вице-президент жүзеге асырады.

2 ОӘК қарастырылған/қабылданған шешімдерді жүзеге асырмағаны үшін бөлім басшыларына, ОӘК мүшелеріне тәртіптік шара қолданылады.

## **2 Факультеттердің оқу-әдістемелік кеңесі (Факультеттің академиялық комитет кеңесі - ФАКК)<sup>1</sup>**

### **Жалпы ережелер**

Факультеттің оқу-әдістемелік кеңесі (ФОӘК/ФАКК) басқарудың факультеттегі алқалық кеңес-ұсыныс беру органы, университет қызметінің факультеттегі оқу-әдістемелік және оқу мәселелерін талқылау, оқу-әдістемелік ұсынымдарды ұйымдастыру орталығы болып табылады.

ФОӘК жоғары және кәсіби білім беру сапасын басқару бағыттары мен механизмдерін, сапа менеджмент принциптерін енгізу бойынша факультеттің құрылымдық бөлімдердің әрекетін анықтау мақсатында жұмыс жасайды, факультеттегі мамандық ерекшеліктеріне сәйкес білім беру үдерісін ұйымдастыру мен басқарудың жаңа технологиясын оқу үдерісіне ендіруге ұсыныс береді.

ФОӘК ұсыныстары дербес жағдайларда университеттің ОӘК мәжілісінде қарауға және бекітуге шығарылады.

Ереже ФОӘК факультеттегі оқу және әдістемелік жұмыстарды жүзеге асырудағы жалпы ұйымдастыру-әдістемелік талаптарды

<sup>1</sup> Ахмет Ясауи университетінде білім беру үдерісін ұйымдастыру бойынша нормативті құжаттар жинағы. – Түркістан. ХКТУ баспаханасы. 2014. – 264 б.

анықтаушы негізгі құжат болып табылады.

### **Негізгі ережелер<sup>1</sup>**

1 Университеттің даму стратегиясына және ОӘК жұмысына сәйкес ФОӘК қызметінің басым бағыттары:

- жоғары оқу орнында білім берудің бірыңғай, органикалық өзара байланысты, үздіксіз жүйесін құру;

- сыртқы және ішкі еңбек нарығына сәйкес бәсекелестікке қабілетті маманның заманауи моделін, құзыреттерге негізделген білім беру бағдарламаларын әзірлеу;

- білім алушылардың жеке дара/дербес көзқарасы мен мүмкіндігіне сәйкес білім берудің әртүрлі деңгейін менгеруді кенінен қамтамасыз ету;

- жоғары оқу орнында білім берудің барлық деңгейінде білім беру бағдарламаларына жетілдіру мен өзгермелілігін, бейімділігін қамтамасыз ету;

- менгерілген тәжірибе барысына және еліміздің басқа ЖОО білім беру қызметі сапасына және деңгейіне кешенді зерделеуді жүйелі жүзеге асыру, тиімді нұсқаларын қолдану мүмкіндіктерін талқылау;

- университет баспаханасында және басқа да баспаларда оқулықтар мен оқу құралдарын әзірлеу мен шығарудың тиімді жүйесін ендіруге ұсыныстар беру;

- университет қызметіне ақпараттандыру жүйесін ендіру бойынша іс-шараларды жүзеге асыру;

- толық мәнді тілдік коммуникация деңгейіне мемлекеттік, түрік, орыс және бір шетел (ағылшын) тілінде университет білім алушылардың іргелі даярлығын жүзеге асыру;

Жоғарыда көрсетілген бағыттарды жүзеге асыру ФОӘК функциональдық-ұйымдастырушылық міндеттерін жаңа мазмұнмен толықтыруды талап етеді.

2 ФОӘК факультеттің жұмысшы органы болып табылады және бакалавриатта, магистратура мен докторантурада оқу-әдістемелік жұмыстарды үйлестіру мен жетілдіру, факультеттің оқу жоспарларын және бағдарламаларын әзірлеу, оқу үдерісіне инновациялық және компьютерлік технологияларды ендіру, жеке даралау және қашықтан оқыту формаларын дамыту, ПОҚ біліктілігін көтеру жүйесін ұйымдастыру және жоғары білікті, бәсекеге қабілетті мамандарды дайындау, қосымша білім беру қызметтерінің түрлері мен формаларын кеңейту және университетті дамыту стратегиясы бағыттары бойынша басқа да жұмыстарды орындау мақсатымен

<sup>1</sup> Ахмет Ясауи университетінде білім беру үдерісін ұйымдастыру бойынша нормативті құжаттар жинағы. – Түркістан. ХҚТУ баспаханасы. 2014. – б.17.



ұйымдастырылады.

3 ФОӘК өзінің жұмысында ҚР БҒМ және университеттің нормативтік құжаттарын басшылыққа алады<sup>1</sup>.

4 ФОӘК құрамы мен мүшелерінің саны факультеттің ғылыми кеңесімен анықталады. Оқу-әдістемелік кеңес мүшелігіне жоғары мектеп мәселелерімен белсенді айналысатын жоғары білікті оқытушылар сайланады.

5 ФОӘК мүшелері нарықтық экономиканы дамытуға қабілетті, жауапты, іскер, білікті мамандардың отандық жаңа буынын даярлауды ұйымдастыруды жетілдіру бойынша жұмыстарға белсенді қатысуға міндетті.

6 ФОӘК басшылық органы оның мүшелерінен сайланатын төрағадан, төраға орынбасарынан және хатшыдан тұрады.

7 ОӘК төрағасына:

- ФОӘК жұмысын ұйымдастыру;

- университет Сенаты және Басқару кеңесі, университеттің ОӘК шешімдерін, ғылыми-әдістемелік конференциялардың, жоғары оқу орнында ұйымдастырылған дөңгелек үстелдер мен факультеттің ғылыми кеңесі ұсыныстарын жүзеге асыру;

- ФОӘК жұмыс туралы жылдық есеп дайындау жүктеледі.

8 ФОӘК төраға орынбасары құжаттардың жүргізілуіне, хатшы – құжаттардың техникалық рәсімделуіне жауап береді.

9 ФОӘК басқа мүшелеріне төмендегідей функциональдық міндеттер жүктеледі:

- факультет деңгейінде оқу-әдістемелік семинарлар ұйымдастыру мен өткізу және университеттің ПОҚ ғылыми-әдістемелік конференцияларына факультеттің ПОҚ қатысуына ықпал ету;

- кафедралардың әдістемелік секция мүшелеріне кеңес беру көмегін көрсету, ФОӘК алдын қабылдаған шешімдерінің орындалуын жүйелі бақылау және ФОӘК мәжілісінде тексеру, жұмыс нәтижелері жөнінде мерзімді есеп беру;

- оқу-әдістемелік әдебиеттерді, ғылыми-әдістемелік конференция материалдарын жариялауға талқылау және ұсыныс беруді ұйымдастыру, оқу, оқу-әдістемелік әдебиеттерді, үлгілік бағдарламаларды шығарудың тақырыптық жоспарын қалыптастыру және орындалуын бақылау, оқу үдерісін қазақ және орыс, түрік, ағылшын тілдеріндегі заманауи оқу және ғылыми әдебиеттермен, оның ішінде электрондық тасымалдағыштармен қамтамасыз етілуін бақылау, кафедра информаторларымен жұмыс жүргізу;

- оқу пәндерін оқыту, қазақ, шетел тілдерінде оқыту әдістемесі

<sup>1</sup> Ахмет Ясауи университетінде білім беру үдерісін ұйымдастыру бойынша нормативті құжаттар жинағы. – Түркістан. ХҚТУ баспаханасы. 2014. – б.17-18.

бойынша бақылау, оқытудың барлық формалары мен мерзімі бойынша оқу жоспарларын, жұмыс бағдарламаларын, емтиханға дайындық үшін тесттік тапсырмалардың, сұрақтардың мазмұны мен сапасын жетілдіру;

- оқу үдерісіне оқытудың жаңа технологияларын және белсенді формаларын, оқытушылардың ғылыми ұсынымдары/әзірлемелері нәтижелерін ендіру;

- бакалавриат пен магистратурада практикалық және бейіндік даярлау, күндізгі, сырттай, қысқартылған және қашықтан оқыту формаларының әдістемелік базаларын жасау бойынша жұмыстар ұйымдастыру;

- ағымдағы, аралық және мемлекеттік аттестаттаудағы емтихан билеттері мазмұнын бақылау.

10 ФОӘК жұмысы бір оқу жылына жасалатын жоспар бойынша жүзеге асырылады. Жұмыс жоспарын құрастыру кезінде университеттің даму Стратегиясы, университеттің ғылым мен тілдік дайындықты дамыту, ақпараттандыру тұжырымдамасы, университеттің ОӘК және факультеттің ғылыми кеңесінің жұмыс жоспары, университеттің Академиялық сұрақтар бойынша департаментінің жұмыс жоспары басшылыққа алынады.

11 ФОӘК мәжілісі қажеттілік бойынша өткізіледі, бірақ айына бір реттен артық емес. ФОӘК мәжілісінде талқыланатын сұрақтар бойынша шешім ашық дауыс берумен және кеңес мүшелерінің көпшілік дауысымен қабылданады.

12 ФОӘК тұрақты (мерзімді) түрде жасалған жұмысы жөнінде ФОӘК және университеттің ОӘК есеп береді, оқу жылының аяғында факультеттің ғылыми кеңесіне және академиялық сұрақтар бойынша департамент директорына жазбаша есеп береді.

13 Оқытудың барлық формалары бойынша оқу үдерісін жетілдіруге бағытталған кафедралардың тәжірибелерін талдап қорыту нәтижесі болып табылатын ОӘК ұсыныстары факультеттің ғылыми кеңесінде талқыланады және бекітіледі.

14 ФОӘК қызметінің тиімділігін қамтамасыз ету үшін факультет:

- ОӘК мәжілісін өткізу және ағымдағы жұмыстарды жүзеге асыру үшін бөлме;

- ОӘК құжаттарын сақтау үшін сейф;

- оқу-әдістемелік құжаттарды техникалық рәсімдеу үшін компьютер бөледі.

**ФОӘК жұмыстарының негізгі бағыттары**

ФОӘК жұмыс мазмұны университет алдында тұрған нақты міндеттер мен факультеттің ерекшелік есебімен анықталады.

**ФОӘК жұмыстарының негізгі міндеттері:**

1 Оқу үдерісін жоспарлау мен ұйымдастыру жүйесін жетілдіру.

1.1 Мамандарды көпдеңгейлі даярлаудың негізгі ережелері мен тұжырымдамасын одан әрі жетілдіру.

1.2 Оқыту үдерісін ақпараттандыру.

1.3 Мамандықтың жұмыс оқу жоспарын жүзеге асыру бойынша кафедралардың оқу-әдістемелік жұмыстарын үйлестіру.

1.4 Пәндер, емтихан билеттерінің сұрақтары бойынша тесттік тапсырмалар мазмұны сапасына бақылау.

2 Оқу пәндерін оқыту сапасын жетілдіру<sup>1</sup>.

2.1 Жоғары кәсіптік білім стандарттарына, үлгілік жоспарға, құзыреттерге негізделген білім беру бағдарламаларына мамандық дайындау бейіні бойынша пәннің оқу/жұмыс бағдарламаларының тізімі мен мазмұнының сәйкестілігін бақылау.

2.2 Бакалавриат пен магистратурадағы оқытылатын пәндердің бағдарламаларының үйлесімділігі мен сабақтастығын бақылау.

2.3 Кафедрада ашық лекциялар мен өзара сабаққа енуші жоспарлап өткізуді бақылау. ФӨӘЖ төрағасының (төрайымының) оқытушылардың ашық сабақтарына қатысуы. Кафедра жоспары бойынша факультет оқытушыларының лекция, семинар және басқа да сабақ түрлеріне қатысу және талдау. Жалпы білімдік пәндер бойынша сабақтарға қатысу және талдау.

2.4 Жас оқытушылармен жұмыс жасау, олар үшін факультеттің тәжірибелі оқытушыларымен арнайы ашық лекциялар мен семинарлар ұйымдастыру және өткізу.

2.5 Оқу жоспары пәндері бойынша оқу-әдістемелік кешендердің және силлабустардың жағдайын ағымдық тексеру жүргізу және талдау жасау.

3. Қазақ, шетел тілдерінде оқыту әдістемесін жетілдіру.

3.1 Жоғары оқу орнында мемлекеттік тілдік саясатты жүзеге асыру және тілдік даярлықтың стратегиялық максаттарын орындау.

3.2 Қазақ, шетел (түрік, ағылшын) тілдерінде сабақ беретін факультет оқытушыларының лекция, семинар және басқа да сабақ түрлеріне қатысу және талдау.

3.3 Ағылшын бөліміндегілер үшін оқу жоспары пәндері бойынша оқу-әдістемелік кешендерді және силлабустарды тексеру.

3.4 Оқу үдерісінің қазақ, ағылшын тіліндегі оқулықтармен, оқу құралдарымен және басқа да оқу-әдістемелік әдебиеттермен камтамасыз етілуін бақылау.

4 Оқу-әдістемелік әдебиеттерді шығаруды жоспарлау.

Оқу және оқу-әдістемелік әдебиеттер, үлгілік оқу

<sup>1</sup> Ахмет Ясауи университетінде білім беру үдерісін ұйымдастыру бойынша нормативті құжаттар жинағы. – Түркістан. ХҚТУ баспаханасы. 2014. – б.19.

бағдарламаларын шығару жоспарын құрастыру және орындалуын бақылау, факультеттің профессор-оқытушы құрамын хабардар ету және олардың жыл сайынғы университеттің ғылыми-әдістемелік конференциясы жұмысына қатысуын ұйымдастыру.

5 Мамандарды бейіндік даярлау үдерісін оқу-әдістемелік құжаттармен қамтамасыз ету (практика бағдарламаларын қарастыру және бекіту).

6 Оқытудың жаңа технологияларын, белсенді формаларын ендіру, жаңашыл педагогтардың тәжірибелерін талдап қорыту және тарату.

7 Оқытудың сырттай, кешкі және қысқартылған формаларын әдістемелік қамтамасыз ету бойынша оқытушылардың жұмыстарын ұйымдастыру.

8 Оқу үдерісіне факультеттің оқытушылары мен қызметкерлерінің ғылыми әдістемелері нәтижелерін ендіруді ұйымдастыру және бақылау, ендіру акті рәсімдеу.

9 Оқу үдерісінің заманауи оқу және ғылыми әдебиеттермен, оның ішінде электрондық тасымалдағыштармен қамтамасыз етілуін бақылау.

10 Кафедра информаторларымен жұмыс жүргізу.

**ФОӘК (ФАКК) ұйымдастыру-тарату құжаттары және оларды қалыптастыру тәртібі**

ФОӘК келесі құжаттары болуы қажет:

1 ФОӘК жұмысының бекітілген жоспары.

2 ФОӘК мәжілістерінің хаттамасы.

3 ФОӘК соңғы үш оқу жылындағы есебі.

4 Факультет ерекшелігіне сәйкес басқа да оқу-әдістемелік құжаттар.

ФОӘК төрағасын/төрайымын қайта сайлау кезінде кеңес құжаттары жаңадан сайланған төрағаға/төрайымға қабылдау-тапсыру акті бойынша беріледі.

**ФОӘК (ФАКК) талаптарын сақтауға бақылау**

1 ФОӘК талаптарын сақтауға бақылауды факультет деканы, оқу-әдістемелік ісі жөніндегі вице-президент, департамент директоры жүзеге асырады.

2 ФОӘК қарастырылған/қабылданған шешімдерді жүзеге асырмағаны үшін кафедра меңгерушілеріне, ФОӘК мүшелеріне тәртіптік шара қолданылады.

#### 4.4 Білім алушылардың оқу үдерісін басқару

Жоғары мектептің білім беру үдерісін жобалау және ұйымдастыру, оқу/оқыту үдерісін басқару Қазақстан Республикасының Білім және ғылым министрлігі тарапынан жарық көрген нормативті, оқу орнының ішкі құжаттарына негізделеді. Олардың ішінен төмендегілерін атап көрсетуге болады:

1. Кредиттік оқыту технологиясы бойынша оқу үдерісін ұйымдастыру ережесі;
2. Қашықтан білім беру технологиясын қолданумен оқытуды ұйымдастыру ережесі;
3. Сырттай оқыту түрін ұйымдастыру ережесі;
4. Білім алушылардың өзіндік жұмыстарын ұйымдастыру ережесі.

Білім алушылардың оқу үдерісін басқаруда соңғы ереженің өзіндік орны бар. Ол жөніндегі мағлұматтарды төмендегіше көрсетуге болады.

**Білім алушылардың өзіндік жұмыстарын ұйымдастыру ережесі<sup>1</sup>**

##### 1. Жалпы ережелер

Кредиттік оқыту технологиясының міндеті – білім алушылардың өзін-өзі ұйымдастыру және өзіндік білім алу қабілеттерін дамыту.

1 СӨЖ білім алушы білімінің терендігі, дағдылары мен біліктілігіне, білім меңгеруіне ықпал ететін оқу үдерісінің ең негізгі элементтерінің бірі. СӨЖ орындау арқылы білім алушы оқу үдерісінің белсенді мүшесі бола отырып, өз ойын еркін, нақты дәлелдермен жеткізе алатын дағдыларды үйренеді, меңгереді.

СӨЖ аудиториядан тыс жеке немесе топ болып орындау арқылы білім алуға, білімді меңгеруге және машықтануға бағытталған оқу жұмыстары. СӨЖ мөлшері оқу жоспарында көрсетіледі.

2 Кредиттік оқу жүйесінде СӨЖ ұйымдастыру кезінде мына мәселелерге назар аудару қажет:

- тақырыптарға сәйкес СӨЖ тапсырмалары дәл және анық болуына;
- лекция және семинар сабақтарының СӨЖ орындауына ықпал ететіндей болуына;
- СӨЖ тапсырмаларының көлеміне және оны қабылдау формасына;
- СӨЖ тапсырмаларын орындауға ықпал ететін әдістемелік құралдардың болуына;
- СӨЖ орындауды және қабылдауды әр түрде өткізуге.

<sup>1</sup> СӨЖ және СӨЖ орындауға арналған әдістемелік нұсқаулар. <https://lektcii.net/5-12281.html>  
11.02.2021

3 СӨЖ ұйымдастыру және қабылдау технологиясы мынадай кезеңдерден тұрады:

- СӨЖ жоспарлау,
- әдістемелік жағын қамтамасыз ету,
- СӨЖ бақылау мен бағалау, талдау және одан ары дамыту.

4 СӨЖ екі бөліктен: оқытушы басшылығымен білім алушының орындайтын өзіндік жұмысынан (ОСӨЖ) және білім алушының өзіндік жұмысынан (СӨЖ) тұрады.

5 ОСӨЖ бөлек кестемен ұйымдастырылады.

6 Жоспарланған СӨЖ тақырыптары мен қабылдау түрі, уақыты, көлемі т.б. мәліметтер пәндердің жұмыс бағдарламасында, силлабуста және кафедраның оқу-әдістемелік құжаттарында көрсетіледі. Әр пән үшін СӨЖ өткізу формасы мен түрін таңдауға оқылатын пәннің мақсаттары мен міндеттерін, пәннің қалыптастыратын құзыреттер мен оқыту нәтижелерін, білім алушылардың даярлығын және СӨЖ-ге бөлінген сағат санын ескеру қажет.

7 Оқытушылардың білім алушылармен өзіндік жұмысы негізгі үш функцияны қамтиды<sup>1</sup>:

7.1 Бірінші, нұсқамалық/бағыттаушы-бағдарлаушылық (мақсат қою, тапсырма беру, материалдарды мазмұндаудың негізгі бөлімдерінің өзара қатынасын анықтау, оқу - әдістемелік құралдармен жұмыс істеуге нұсқау беру және т.б.). Осы берілген нұсқамалық кеңестер білім алушылардың алдағы уақытта өзіндік жұмысты (СӨЖ) орындауына жеткілікті болуы қажет.

7.2 Оқытушының екінші функциясы – консультативтік көмек және жеке консультация беру арқылы білім алушының өзіндік жұмысына түзету енгізу. Бұл – білім алушының өзіндік жұмысында оқу әрекетін жүзеге асыруда консультативтік көмек беру, жеке консультация жүргізу және тиісті түзету жұмыстарын жүзеге асыру. Білім беру үдерісінде бұл функцияны тьюторлар атқарады.

7.3 Оқытушының үшінші функциясы – бақылаушы, бағалаушы функциясы. Білім алушының білімін, пәнді меңгеру деңгейін әр түрлі әдістерді (тест, ауызша, жазбаша бақылау жұмыстары, коллоквиум т.б.) қолданып анықтау. Кейбір кездесетін негізгі қиындықтарды анықтау бойынша диалог ұйымдастыру, оқытушының сарапшы немесе бақылаушы ретінде «дұрыс» әрекеттерді, өзара әрекеттестікті, эталондық тәсілдерді көрсетуін қарастырады.

8 Білім алушылардың оқытушымен өзіндік жұмысы негізгі 4 функцияны қамтиды:

- біріншісі, білім алушылар оқу пәні бойынша сабақ барысында

оқытушыдан қабылдаған ақпаратты белсенді түрде жүзеге асыруы керек;

- екіншісі, білім алушылар оқытушының кеңесін негізге ала отырып, өз беттерімен оқу-әдістемелік құралдарды, әдебиеттерді оқып, үй тапсырмаларын, бақылау және курстық жұмыстарды орындайды. Бұл кезеңде білім алушылар жұмыс атқару әдістерін біле отырып, өздеріне қатаң талап қоя білуі керек;

- үшіншісі, білім алушылар күрделі ситуацияларды талдай отырып, бір жүйеге келтіріп, бұлардың себептерін түсініп, оқу материалын меңгере отырып, басқа да оқу әрекеттерін орындауы керек. Білім алушылар шешілмейтін мәселелерді, проблемалық жағдайларды оқытушыға сұрақтар қояды, сұрақтардың жауаптарын өздеріде дайындайды;

- төртіншісі, білім алушылар оқытушыдан түсініктеме, кеңес, консультация алу үшін келеді.

9 СӨЖ-дің жалпы көлеміндегі ОСӨЖ-дің үлесі университет ережелерімен анықталады.

10 Білім алушылардың өзіндік жұмысы реферат, баяндама, шығармашылық жұмыс, бақылау жұмысы, ғылыми мақала түрінде дайындалуы мүмкін<sup>1</sup>.

11 Білім алушылардың өзіндік жұмысының нәтижелері коллоквиум, конференция, іскерлік ойын, жеке сұхбаттасу түрінде өтуі мүмкін.

12 Білім алушының дәрісханалық өзіндік жұмысқа қатынасуы, тапсырмаларды орындауы арнайы журналға тіркеледі және ПОҚ тарапынан белгіленеді.

13 СӨЖ тапсырмалары:

- реферат,
- кейс,
- кроссворд,
- бақылау,
- есептеу және сызба жұмыстары түрінде орындалады немесе:
- тренинг,
- дискуссия,
- іскерлік, дидактикалық ойындар,
- презентация әзірлеу,
- кейс құрастыру,
- топ бойынша немесе жеке жобалар жасау түрінде ұйымдастырылады.

<sup>1</sup> Ахмет Ясауи университетінде білім беру үдерісін ұйымдастыру бойынша нормативті құжаттар жинағы. – Түркістан. ХКТУ баспаханасы. 2014. – 6.36-37.

Білім алушылар үшін өзіндік жұмыстардың тақырыптары төмендегідей де болуы мүмкін:

- оқу мәтіндерімен жұмыс (конспектілеу, схема, кестелер құрастыру);

- ғылыми мақалаларға аннотация және пікір жазу;

- Интернет көздерімен жұмыс жасау;

- шығармашылық тапсырмаларды дайындау (коллаж, синквейн, ойын бағдарламаларының сценарийі, рөлдік ойындар жобасы);

- пән бойынша глоссарий құрастыру;

- эссе, мақала және белгілі сала мәселелері бойынша хабарламалар мен ғылыми жұмыстар жазу;

- жобаларды әзірлеу;

- өзіндік білім алу бойынша баспа материалдарының аннотацияланған тізбесін құрастыру, т.б.

14 СӨЖ құрылымы:

- тақырыптар тізімі;

- тапсырманы орындау үшін кеңестер;

- тапсыру реті, мерзімі;

- бағалау тәртібі;

- қажетті әдебиеттер тізімі мен интернет сайты.

15 Оқытушының басшылығымен орындайтын білім алушының өзіндік жұмысы (ОСӨЖ) аудиторияда өткізілетін оқу жұмысының ерекше түрі.

16 ОСӨЖ мазмұны мен максаты пәннің оқу бағдарламасымен, курстың концепциясымен, кітапхана қорының және оқу орнының техникалық мүмкіндігімен анықталады.

17 ОСӨЖ оқытушы мен білім алушының бірге орындайтын жұмысы болғандықтан оны өткізу формасы СӨЖ-ден өзгеше болады.

18 Білім алушылардың өз бетімен орындайтын жұмыстарын ұйымдастыру технологиясының элементтері: өз бетімен орындайтын жұмыстарды жоспарлау; әдістемелік қамтамасыз ету; орындалуын бақылау және жоспарлау; талдау және жетілдіру.

19 ОСӨЖ жеке график бойынша оқытушымен байланыста орындалатын білім алушының аудиториядан тыс жұмысы болғандықтан, ол жалпы оқу сабақтарының кестесіне енбейді.

20 Оқытушының басшылығымен орындалатын білім алушының өзіндік жұмысы (ОСӨЖ) СӨЖ жалпы көлеміне енеді.

21 ОСӨЖ үлесі модульдің (пәннің) жалпы сағат (кредит) мөлшеріне қатысты анықталады (мәселен, 1 кредитке – 8 сағат, 2 кредитке – 15 сағат, 3 кредитке – 23 сағат, 4 кредитке – 30 сағат, 5

<sup>1</sup> Ахмет Ясауи университетінде білім беру үдерісін ұйымдастыру бойынша нормативті құжаттар жинағы. – Түркістан. ХҚТУ баспаханасы. 2014. – б.37.



кредитке – 38 сағат, 6 кредитке – 45 сағат, немесе 2 академиялық кредитке 15 академиялық сағат, 3 академиялық кредитке 30 академиялық сағат, т.с.с.).

Бұл мөлшерлеуде ОСӨЖ-ге бөлінген уақыт СӨЖ-ге бөлінген уақыттың белгілі бекітілген пайызын анықтаудан шығады. Оны министрліктен шыққан нормативтік құжаттарға сүйене отырып, ЖОО өздері бекітеді.

ОСӨЖ тапсырмаларының саны көп жағдайда бақылау-блок санына сәйкес айқындалады.

22 ОСӨЖ модульдер (жалпы міндетті, мамандық бойынша міндетті, арнайы мамандықтар үшін таңдау бойынша, біліктіліктің шеңберінен шығатын таңдау бойынша модульдер) бойынша білім алушылардың саны академиялық лекте (топта) 50–ден артық емес болған жағдайда ұйымдастырылады. Білім алушылардың саны көрсетілген мөлшерден асқан жағдайда келесі академиялық лек (топ) жинақталады.

## **2. СӨЖ ұйымдастырудағы жауапкершілік пен міндеттер**

### **1 Әдістемелік бөлімнің міндеттері:**

СӨЖ және білім алушылардың зерттеу жұмыстарын әдістемелермен қамтамасыз ету жөнінде семинар мен кенестер ұйымдастыру:

- әдістемелік нұсқаулар, СӨЖ түрлері мен нысандары бойынша ұсыныстарды, инновациялық педагогикалық технологияларды енгізу деңгейін бағалау;

- білім алушылардың үлгерімі негізінде СӨЖ ұйымдастыруды жетілдірудің ұсыныстарын талдау, әзірлеу.

2 Өз бетімен орындалатын жұмысты жоспарлаудағы оқу үдерісін ұйымдастыру бөлімінің атқаратын рөлі:

- оқу үдерісі кестесін құрастыру;

- СӨЖ-дің апта бойынша сағат көлемін анықтау;

- аудитория қоры мен сабақ кестесін жоспарлау;

- оқу үдерісі кестесі мен білім алушы үлгерімін қадағалау.

3 Деканаттың жауапкершілігі мен міндеттері:

- аудитория қорын есепке алумен ОСӨЖ кестесін құрастыру;

- білім алушылардың тапсырманы орындау кестесіне және білім алушылардың үлгеріміне бақылау жүргізу.

4 СӨЖ-ді жоспарлаудағы кафедраның рөлі:

- ҚБББ бойынша лекциялар, семинар, лабораториялық жұмыс және СӨЖ арақатынастарын мөлшерлеу;

- лекциялар, семинар, тәжірибелік және лабораториялық сабақтар, СӨЖ-дің көлемі мен мазмұнын толық анықтау;

- әр тақырып бойынша білім алушының білімін тексеру ережелерін әзірлеу.

5 Оқытушылардың СӨЖ-ді жоспарлауы төмендегіше жүзеге асырылады:

- бақылау нысандарын өңдеу (ағымдағы, шептік);
- нақты түрі мен нысанына қарай СӨЖ уақытын белгілеу;
- СӨЖ бойынша кеңес беру уақытын белгілеу;
- СӨЖ-дің жалпы талаптарын белгілеу;
- арнайы әдебиеттерді анықтау;
- тапсырмалардың өзара ауыстырушылығын анықтау;
- қатысу дәрежесін және тапсырманы талдау критерийін анықтау;
- СӨЖ тапсырмаларын беру (әр семестрдің басында).

6 Жоспарлау нәтижелері кафедраның оқу-әдістемелік құжаттарында, оқу жұмыс бағдарламасында, кафедраның және оқытушының дербес жұмыс жоспарларында белгіленеді.

Әрбір кафедра СӨЖ-дің мақсаттары мен міндеттерін, нысаны мен әдістерін, көлемі мен тақырыптарын белгілейді.

СӨЖ-дің жоспарланған түрлері, бағалаудың нысаны мен мерзімдері әр пән бойынша жұмыс бағдарламасында, силлабуста анықталады, бағалау критерийлері көрсетіледі және білім алушылардың назарына ұсынылады.

7 ОСӨЖ-ын семинар, практика, лаборатория сабақтарымен алмастыруға болмайды.

8 Білім алушының бір семестрдегі әр пән бойынша орындайтын СӨЖ тапсырмаларының саны 4-5 болуы тиіс. Олар негізінен оқытудың нәтижелеріне сәйкес таңдалуы қажет. Бұл мәселе көп жағдайда жоғары оқу орны тарапынан анықталады, оқытушылар тарапынан белгіленеді.

Білім алушылардың СӨЖ тапсырмалары пән мазмұнын құрайтын модульге байланысты алынады (көп жағдайда саны 4-5 бірлік).

### **3. Жауапкершілік және өкілеттілік**

1 Ереже жоғары оқу орнының Кеңесінде талқыланады және мәжілісінде бекітіледі.

2 ЖОО ережесі талаптарының енгізілуіне оқу-әдістемелік бөлім басшысы (әдістемелік бөлім), факультет декандары, факультеттің оқу-әдістемелік кеңес жетекшілері, кафедра меңгерушілері мен пән оқытушылары жауапты болып табылады.

3 ЖОО осы ережесі талаптарының орындалуын оқу-әдістемелік ісі жөніндегі проректор (вице-президент) қадағалайды.

### **4. Өзгерістер енгізу тәртібі**

1 ЖОО ережесі білім алушының өзіндік жұмысының мазмұны мен ұйымдастырылуына қойылатын жалпы талаптар жұмыс нұсқауының орнына енгізілді.

2 Білім алушылардың өзіндік жұмыстарын ұйымдастыру ережесі СӨЖ-ге қойылатын жалпы талаптар жойылғанша немесе жаңасымен алмастырылғанша күшін сақтайды.

3 СӨЖ мазмұны мен ұйымдастырылуына қойылатын жалпы талаптар өзгерістері құрылым басшыларының көрсетулерімен енгізіледі.

#### **5. Келісу, сақтау және тарату<sup>1</sup>**

1 Осы ережені алдын ала талқылау және келісу Оқу-әдістемелік Кеңес отырысында жүзеге асырылады және хаттамамен рәсімделеді.

2 ЖОО (университет) ережесінің жұмыс данасын сақтау, тираждау және қолданушыларға жіберу жауапкершілігі әдістемелік бөлім әдіскеріне жүктеледі. ЖОО ережесінің жұмыс нұсқалары келесі адресстер бойынша жіберіледі: факультет декандары, кафедра меңгерушілері.

3 Университет ережесінің бакылау данасын Сапа менеджмент жүйесі бөліміне сақтауға беріледі.

<sup>1</sup> Ахмет Ясауи университетінде білім беру үдерісін ұйымдастыру бойынша нормативті құжаттар жинағы. – Түркістан. ХҚТУ баспаханасы. 2014. – 6.39.

## **5. БІЛІМ БЕРУ БАҒДАРЛАМАЛАРЫ – ОҚУ ҮДЕРІСІН БАСҚАРУ НЕГІЗІ**

### **5.1 Мамандықтар мен пәндердің оқу-әдістемелік кешендері**

**Білім беру бағдарламалары** - мамандыққа сәйкес мамандар дайындығының кәсіптік деңгейін арттыруға бағытталған және түлектердің дайындық нәтижелерін, оқу жоспарларын, курстардың жұмыс (оқу) бағдарламаларын, пәндерді, оқу моделдерін және басқа да материалдарды, сонымен қатар тәжірибиелік бағдарламалар, күнтізбелік оқу кестесін және тиісті білім беру технологияларының жүзеге асуын қамтамасыз ететін әдістемелік материалдарға қойылатын талаптарды қоса қамтиды<sup>1</sup>.

**Білім беру бағдарламасының мақсаттары** - жоғары білімді мамандарды дайындау бағыты, деңгейі және бейіні бойынша білім беру бағдарламаларын іске асыруда күтілетін нәтижелердің жиынтығы.

#### **Білім беру бағдарламаларын іске асыру құжаттары.**

Білім беру бағдарламаларын іске асыруда құжаттар мен оқу-әдістемелік материалдар жиынтығын қосатын пәндер (ПОӘК) мен мамандықтардың (МОӘК) оқу-әдістемелік кешені жасалады<sup>1</sup>.

Қазіргі кезеңде ЖОО оқу-тәрбие үдерісін жүзеге асырудағы негізгі сыртқы нормативті құжаттар:

1) Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2013 жылғы 17-мамырдағы №499 қаулысымен бекітілген Жоғары білім беру ұйымдары қызметінің үлгілік қағидалары;

2) Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2012 жылғы 23 тамыздағы № 1080 қаулысымен бекітілген Жоғары білім берудің мемлекеттік жалпыға міндетті стандарты басшылыққа алу қарастырылған.

**Оқу-әдістемелік құжаттарды дайындау құқығы.** Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2012 жылғы 23 тамыздағы № 1080 қаулысымен бекітілген Жоғары білім берудің мемлекеттік жалпыға міндетті стандартында: «13. Білім беру бағдарламалары мамандық пен пәндердің оқу-әдістемелік кешендерінің негізінде жүзеге асырылады.

Мамандық пен пәндердің оқу-әдістемелік кешендерінің нысанын, құрылымын және әзірлеу тәртібін білім беру ұйымы өзі анықтайды» - деп атап көрсетілген.

<sup>1</sup> ҚР БҒМ Білім беру сапасын қамсыздандыру тәуелсіз қазақстандық агенттігі (БСҚА). Жоғары білім беру ұйымдарының мамандандырылған (бағдарламалық) аккредиттеу стандарттары. Негізгі ережелер. Астана 2012.

**Мамандықтың оқу-әдістемелік кешенінің құрылымы жөнінде**

<p align="center"><b>Кәсіптік-білім беру бағдарламасы. ҚР МЖМБС 5.03.007-2006 бойынша</b></p>	<p align="center"><b>Білім беру бағдарламалары. ҚР МЖМБС 5.01.021 – 2008 бойынша</b></p>
<p>1) мамандықтың мемлекеттік жалпыға міндетті білім беру стандарты (МЖМБС);</p> <p>2) типтік оқу жоспары;</p> <p>- жұмыс оқу жоспары;</p> <p>3) мамандық пәндерінің оқу-әдістемелік қамтамасыз етілуі картасы;</p> <p>4) кәсіптік практиканың өтілуі бойынша әдістемелік нұсқаулары;</p> <p>5) диплом жұмысы (жоба) орындалуы бойынша әдістемелік нұсқаулары;</p> <p>6) білім алушылардың мемлекеттік қорытынды аттестациясы бойынша әдістемелік нұсқаулары.</p>	<p>1) мамандықтар бойынша МЖМБС;</p> <p>2) оқу жоспарлары (типтік, жеке дара және жұмыс);</p> <p>3) элективтік пәндер каталогі (барлық пәндер бойынша)</p>

**Пәннің оқу-әдістемелік кешенінің құрылымы жөнінде**

<p align="center"><b>Кәсіптік-білім беру бағдарламасы. ҚР МЖМБС 5.03.007-2006 (бойынша)</b></p>	<p align="center"><b>ББ. ҚР МЖМБС 5.01.021 - 2008</b></p>
<p>1) пәндердің типтік оқу бағдарламасы (егер пән міндетті компоненттен болса);</p> <p>2) пәндердің жұмыс оқу бағдарламасы;</p> <p>3) студент үшін пән бойынша оқыту бағдарламасы (Syllabus);</p> <p>4) пән бойынша тапсырмалардың тапсыру және орындалу кестесі;</p> <p>5) пәннің оқу - әдістемелік қамтамасыз етілу картасы;</p> <p>6) лекциялық кешендер;</p> <p>7) семинарлық (практикалық) сабақтардың жоспары;</p> <p>8) пәннің оқытылуы бойынша әдістемелік ұсыныстар;</p> <p>9) курстық жобалардың (жұмыстардың), зертханалық жұмыстар, есептік - графикалық, әдістемелік ұсыныстар;</p> <p>10) білім алушылар үшін өзіндік жұмыстар материалдары;</p>	<p>1) типтік бағдарлама;</p> <p>2) силлабус (Syllabus);</p> <p>3) глоссарий;</p> <p>4) лекцияның қысқа конспектісі;</p> <p>5) лабораториялық және практикалық (семинарлық) сабақтар үшін әдістемелік нұсқаулар;</p> <p>6) СӨЖ үшін әдістемелік нұсқаулар;</p> <p>7) ОБСӨЖ үшін материалдар;</p> <p>8) бақылау-өлшеу материалдары;</p> <p>9) әдебиеттер тізімі.</p>

11) құжаттардың есеп түрі, оқу, өндірістік және диплом алды практикаларының әдістемелік нұсқаулары;

12) білім алушылардың оқу бағасының жетістіктері және бақылау бойынша материалдары;

13) оқу сабақтарының бағдарламалық және мультимедиалық сүйемелдеуі (пән мазмұнымен байланыстылығы);

14) аудиториялардың, кабинеттердің және мамандандырылған зертханалардың тізбесі

### **Мамандықтар мен пәндердің оқу-әдістемелік кешендері**

1. МОӘК құрылымына қойылатын талаптар (Қ.А.Ясауи атындағы ХҚТУ тәжірибесі бойынша).

Мамандықтың ОӘК келесі құжаттарды қамтуы тиіс:

- Мамандық пен оның бағыты бойынша МЖМБС негізінде анықталған және дайындалған ББ;

- оқу жоспары (ҮОЖ, НОЖ);

- модульдер (пәндер) каталогі;

- мамандық пәндерінің оқу-әдістемелік қамтамасыз етілу картасы;

- кәсіби іс-тәжірибелерді ұйымдастыру мен өткізуге әдістемелік нұсқаулар;

- дипломдық жұмысты (жобаны) әзірлеу мен рәсімдеуге әдістемелік нұсқаулар;

- білім алушыларды мемлекеттік қорытынды аттестаттау бойынша әдістемелік нұсқаулар.

2 ПОӘК құрылымы (Қ.А.Ясауи атындағы ХҚТУ тәжірибесі бойынша).

Пәндердің ОӘК келесі құжаттарды қамтуы тиіс:

- ПУБ (егер пән міндетті компоненттен болса);

- пәндердің жұмыс оқу бағдарламасы;

- білім алушы үшін пән бойынша оқыту бағдарламасы (Syllabus);

- пәннің оқу-әдістемелік қамтамасыз етілуі картасы;

- лекция кешені (лекция тезисі, иллюстративтік және таратылым материалдар; қолданылған әдебиеттердің тізімі);

- практикалық және семинар сабақтардың жоспары;

- дәрісханалық оқу жұмыстарын ұйымдастыру бойынша әдістемелік нұсқаулар;

- курстық жобалар (жұмыстар) бойынша әдістемелік нұсқаулар;
- СӨЖ (ОСӨЖ) бойынша материалдар және оны ұйымдастыру бойынша нұсқаулықтар;
- білім алушылардың оқу жетістіктерін бақылау және бағалау бойынша материалдары (жазбаша бақылау тапсырмалары, тестілеу тапсырмалары, өзіндік даярлығы үшін сұрақтар тізбесі, емтихандық билеттер және т.б.);
- мамандандырылған дәрісханалар мен зертханалардың тізбесі.

3 МОӘК құжаттарының мазмұны мен оны әзірлеу және бекіту тәртібіне қойылатын талаптар.

3.1 Мамандық пен оның бағыты бойынша МЖМБС ҚР БҒМ тарапынан бекітіледі және МОӘК құжаттары үшін негіз болып табылады.

3.2 Құзыреттерге негізделген білім беру бағдарламаларына басымдық беру мен оларды оқыту нәтижелеріне бағдарлау мен конструкциялау мақсатында мамандықты бітіртуші кафедралар дайындайды және кафедра мәжілісінде, факультеттің оқу-әдістемелік кеңесінде талқыланады, университет Сенатында бекітіледі. ҚБББ әзірлеу және рәсімдеу университет ережесіне сәйкес жүзеге асырылады.

3.3 Мамандықтың НОЖ ҚР БҒМ дайындаған мамандықтың типтік жұмыс оқу жоспарына, Халықаралық тәжірибелерге сәйкес мамандықты бітіртуші кафедралар әзірлейді. НОЖ әзірлеу және рәсімдеу университет жұмыс нұсқауына сәйкес жүзеге асырылады.

3.4 Мамандықтар бойынша модульдер (пәндер) каталогін мамандықты даярлаушы кафедралар әзірлейді. Модульдер (пәндер) каталогін әзірлеу және рәсімдеу университет ережесіне сәйкес жүзеге асырылады.

3.5 Мамандықтың оқу жоспарларына сәйкес пәндерді оқытатын кафедралар пәндердің оқу-әдістемелік қамтамасыз етілуі картасын әзірлейді. Мамандық пәндерінің оқу-әдістемелік қамтамасыз етілу картасын университет ережесіне сәйкес кафедра менгерушісі толтырады.

3.6 Мамандық бойынша кәсіби іс-тәжірибенің түрлеріне байланысты бағдарламалар мен оны ұйымдастыру және өткізудің әдістемелік нұсқауларын кафедралар дайындайды. Кәсіби іс-тәжірибенің құжаттарын әзірлеу және рәсімдеу университет ережесіне сәйкес жүзеге асырылады.

3.7 Мамандық бойынша диплом жұмысы (жоба) орындалуы бойынша әдістемелік нұсқауларды бітіртуші кафедра әзірлейді. Диплом жұмысын (жобаны) жазуға қатысты құжаттар әзірлеу және рәсімдеу университет ережесіне сәйкес жүзеге асырылады.

3.8 Білім беру бағдарламаларын толық орындаған білім алушыларды мемлекеттік қорытынды аттестаттау бойынша әдістемелік нұсқауларын оқу үдерісін ұйымдастыру бөлімі әзірлейді. Білім алушыларды мемлекеттік қорытынды аттестаттау бойынша әдістемелік нұсқауларды әзірлеу және рәсімдеу университет ережесіне сәйкес жүзеге асырылады.

4 ПОӘК құжаттарының мазмұны мен оны әзірлеу және бекіту тәртібіне қойылатын талаптар.

4.1 ПУБ мамандықтың МЖМБС әзірлеген ЖОО әзірлейді және бекітеді. Университетте дайындалатын мамандықтардың оқу жоспарына енгізілетін міндетті емес оқу пәні үшін (пән міндетті компонент болмаған жағдайда) оқу бағдарламасын пәнді оқытатын кафедра әзірлейді. Оқу бағдарламасын рәсімдеу университет ережесіне сәйкес жүзеге асырылады.

4.2 Оқу жоспарына сәйкес ПЖБ пәнді оқытатын кафедра әзірлейді. Күнтізбелік-тақырыптық жоспар ПЖБ өзгермелі бөлігі болып табылады және оны оқу семестрінің басында пәнді оқытатын оқытушы дайындайды. ПЖБ әзірлеу және рәсімдеу университет ережесіне сәйкес жүзеге асырылады.

Күнтізбелік-тақырыптық жоспар жұмыс оқу бағдарламасының ауыспалы бөлігі болып табылады және оны лектор әзірлейді.

4.3 Пәндерді зерделеу үшін білім алушыларға оқыту бағдарламасын (Syllabus) пәнді оқытатын оқытушы әзірлейді. Силлабусты әзірлеу және рәсімдеу университет ережесіне сәйкес жүзеге асырылады.

4.4 Оқу жоспарына сәйкес әрбір пәннің оқу-әдістемелік қамтамасыз етілу картасын пәнді оқытатын оқытушы әзірлейді. Пәннің оқу-әдістемелік қамтамасыз етілу картасын әзірлеу және рәсімдеу университет ережесіне сәйкес жүзеге асырылады.

4.5 Пәндер бойынша лекция кешенін (лекция тезісі, иллюстративтік және таратылым материалдар; қолданылған әдебиеттердің тізімі) пәнді оқытатын лектор дайындайды. Лекция кешенін әзірлеу және рәсімдеу университет жұмыс нұсқауына сәйкес жүзеге асырылады.

4.6 Пәндер бойынша практикалық және семинар сабақтардың жоспарын пәнді оқытатын оқытушы лектормен бірге әзірлейді. Практикалық және семинар сабақтардың жоспарына сәйкес оқу жұмысын ұйымдастыру мен өткізуге қатысты нұсқауды әзірлеу және рәсімдеу университет жұмыс нұсқауына сәйкес жүзеге асырылады.

4.7 Пәндер бойынша дәрісханалық оқу жұмыстарын (лекция, практикалық және семинар, лабораториялық сабақтар) ұйымдастыру бойынша әдістемелік нұсқауларды пәндердің ерекшеліктеріне



байланысты кафедра меңгерушісі, жетекші ПОҚ әзірлейді. Оқу жұмыстарын ұйымдастыру бойынша (лекция, практикалық (семинар), лабораториялық сабақтар) әдістемелік нұсқауларды әзірлеу және рәсімдеу университет жұмыс нұсқауына сәйкес жүзеге асырылады.

4.8 Мамандық оқу жоспарына сәйкес курстық жобалар (жұмыстар) бойынша әдістемелік нұсқауларды пән ерекшеліктеріне байланысты кафедра меңгерушісі және жетекші ПОҚ дайындайды. Курстық жобаларды (жұмыстарды) орындау бойынша әдістемелік нұсқауларды әзірлеу және рәсімдеу университет ережесіне сәйкес жүзеге асырылады.

4.9 Мамандық пәндері бойынша СӨЖ (ОСӨЖ) бойынша материалдарды кафедра оқытушылары құрастырады. СӨЖ, ОСӨЖ ұйымдастыру бойынша нұсқаулықтарды кафедра әзірлейді.

4.10 Әрбір пән бойынша білім алушылардың оқу жетістіктерін бақылау және бағалау бойынша материалдарды (жазбаша бақылау тапсырмалары, тесттік тапсырмалар, өзіндік даярлығы үшін сұрақтар тізбесі, емтихан билеттері және т.б.) оқытушы әзірлейді. Емтихан билеттерінің сұрақтары қалыптастырылатын оқыту нәтижелерін айқындауға бағытталады.

4.11 Мамандық оқу жоспарына сәйкес кәсіби және арнайы курстарды оқыту үшін кафедраларға қарасты мамандандырылған дәрісханалар мен зертханалардың тізбесі анықталады және олар жөніндегі мәліметтер арнайы форма толтырылады.

Мамандықтың оқу-әдістемелік кешенін құраушы құжаттың бірі – оқу жоспары. Бұл құжат ҚР БҒМ тарапынан жарық көрген нормативті құжаттар мен ЖОО ішкі құжаттары негізінде даярланады.

## **5.2. Модульдер (пәндер) каталогі**

### **1. Модульдер каталогінің құрылымы мен мазмұны.**

1 Модульдер (пәндер) каталогі МОӘК құраушы компоненті және дербес оқу-әдістемелік құжат болып табылады.

Модульдің (пәннің) сипаттамасы төмендегідей компоненттерді қамтуы қажет:

- 1.1 модульдің коды және атауы;
- 1.2 модульге жауапты;
- 1.3 модуль түрі (жалпы міндетті модуль/мамандандыру бойынша міндетті модуль, таңдау бойынша модуль);
- 1.4 модуль дәрежесі (BA/MA/PhD);
- 1.5 аптадағы сағат саны;
- 1.6 кредит/ ECTS саны;

- 1.7 оқу түрі;
- 1.8 семестр;
- 1.9 білім алушылар саны;
- 1.10 модульдің пререквизиттері;
- 1.11 модуль мазмұны;
- 1.12 құзыреттер және оқыту нәтижелері;
- 1.13 қорытынды бақылау нысаны;
- 1.14 кредиттерді алу шарттары (модуль жүктеген барлық жұмыс түрлерін орындау, емтихандағы баға);
- 1.15 модульдің ұзақтығы (бір семестр немесе екі семестр);
- 1.16 әдебиеттер;
- 1.17 жаңартылған күні.

## 2 Модульдің атауы және шифр.

Мамандықтың ЖОЖ/НОЖ анықталған модульдер коды мен атауы жазылады.

## 3 Модульге жауапты.

Модульді (егер модуль бірнеше пәндерден тұратын болса) оқытатын ПОҚ тізімі, ғылыми атағы мен дәрежесі толық жазылады.

4 Модуль түрі (жалпы міндетті модуль/мамандандыру бойынша міндетті модуль, таңдау бойынша модуль).

Модульдік білім беру бағдарламасына сәйкес модульдің атауы көрсетіледі.

## 5 Модуль дәрежесі (BA/MA/PhD).

Оқыту деңгейлерінің (бакалавриат, магистратура, докторантура) біреуі көрсетіледі.

## 6 Аптадағы сағат саны.

Модульді (пәнді) оқытудағы аптадағы оқу жұмыстарына үлестірілген сағаттар мөлшері НОЖ-ға сәйкес жазылады.

## 7 Кредит/ECTS саны.

Модульге бөлінген/үлестірілген кредит/ECTS саны көрсетіледі.

## 8 Оқу түрі.

Білім алушылардың оқу түрі (күндізгі, сыртқы, қысқартылған, т.б.) анықталады.

## 9 Семестр.

Білім алушылардың НОЖ бойынша модульді оқытын семестр көрсетіледі.

## 10 Білім алушылар саны.

Модульді зерделеудегі білім алушылардың ең аз мөлшері мен ең көп саны жазылады.

## 11 Модульдің пререквизиттері.

Модульді (пәнді) зерделеу үшін оқу материалдары тірек болатын пәндер тізімі келтіріледі.

12 Модуль мазмұны.

Модульдің (пәннің немесе пәндердің) қысқаша мазмұны сипатталады.

13 Құзыреттер және оқыту нәтижелері.

Модульді зерделеуде қалыптастырылатын құзыреттер МБББПС мазмұнындағы матрицадан алынады. Анықталған құзыреттерді қалыптастырудағы құраушы оқыту нәтижелері: білім – білік – құндылық құраушылар тізбегінде мазмұндалады.

14 Қорытынды бақылау түрі.

Модульді (пәнді) зерделеудегі оқу жетістіктерін аралық қорытынды бақылау түрі көрсетіледі.

15 Кредиттерді алу шарттары (модуль жүктеген барлық жұмыс түрлерін орындау, емтихандағы баға).

НОЖ-да көрсетілген модульді (пәнді немесе пәндерді) зерделеудегі барлық оқу жұмыс түрлері және оң баға алу үшін талаптар көрсетіледі.

16 Модульдің ұзақтығы (бір семестр немесе екі семестр бір курс шеңберінде).

Модульді (пәнді немесе пәндерді) зерделеудегі семестр немесе семестрлер көрсетіледі. Мұнда мүмкіндігінше бір модульдің болуы ұсынылады.

17 Әдебиеттер.

Модульді (пәнді немесе пәндерді) зерделеудегі негізгі 3-6 пән тізбегі көрсетіледі.

18 Жаңартылған күні.

Модульдің түзілген және/немесе жаңартылған мерзімі жазылады.

Модульдер каталогін әзірлеуде толтыратын кесте үлгісі төмендегідей болуы мүмкін.

201\_/201\_оқу жылына арналған 5В..... - .....  
мамандығы бойынша

### **МОДУЛЬДЕР (ПӘНДЕР) СИПАТТАМАСЫ**

<b>Модульдің атауы және шифр</b>	
<b>Модульге жауапты</b>	
<b>Модуль түрі</b>	
<b>Модуль дәрежесі</b>	Бакалавриат/магистратура/докторантура
<b>Аптадағы сағат саны</b>	1+0+2
<b>Кредит/ECTS саны</b>	3/5
<b>Оқу түрі</b>	Күндізгі
<b>Семестр</b>	1

Білім алушылардың саны	1-75	
Модульдің пререквизиттері	-	
Модуль мазмұны	..... .....	
Күзыреттер және оқыту нәтижелері	1. ЖҚ-1 - .....; 2. ЖҚ-4 - .....; 3. КҚ-8 - .....; 4. КҚ-12 .....;	<i>Білімі:</i> - ..... (ЖҚ-1); - ..... (ЖҚ-1); <i>Білігі:</i> - ..... (ЖҚ-4); - ..... (ЖҚ-8); <i>Құндылық құраушылары:</i> - ..... (ЖҚ-12)
Қорытынды бақылау түрі	Емтихан	
Кредиттерді алу шарты	Лекция, семинар сабақтар, СӨЖ, үй тапсырмасын орындау	
Модульдің ұзақтығы	1 семестр	
Әдебиеттер	1. .... 2. .... 3. .... ...	
Жанартылған мерзімі		

Модульдер (пәндер) каталогі білім алушылардың назарына ұсынылады және олардың модуль (пән) бойынша меңгеретін оқыту нәтижелері мен күзыреттердің оқу/оқыту үдерісінде жүзеге асырылуын бағамдай алады. Сондай-ақ, оқытушы-профессор құрамын таңдауға бағдар алады және жүзеге асырады.

### 5.3. Пәннің жұмыс бағдарламасы

#### 1. Жұмыс бағдарламасының құрылымы мен мазмұны

Пәннің жұмыс бағдарламасы ПОӘК құраушы компоненті және дербес оқу-әдістемелік құжат болып табылады. Көптеген ЖОО аталған құжатты қолданыстан алып тастаған. Десекте, бұл құжат ОПК оқу/оқыту жұмысын ұйымдастыру мен басқаруда бағдарлы іс-әрекетін қалыптастырады.

1) Жұмыс бағдарламасының құрылымы<sup>1</sup>.

Пәннің жұмыс бағдарламасының құрылымы келесі бөлімдер мен құраушылардан тұруы қажет:

- а) пәннің (курстың) мақсаттары мен міндеттері;
  - б) білім беру бағдарламалары құрылымындағы пәннің орны;
  - в) құзыреттер және пәнді меңгеру нәтижелеріне қойылатын талаптар;
  - г) оқу жоспарынан көшірме;
  - д) пәннің мазмұны:
    - 1) лекция (дәріс);
    - 2) практикалық (семинар) сабақтар;
    - 3) лабораториялық жұмыстар;
    - 4) курстық жұмыс (курстық жоба);
    - 5) білім алушылардың өзіндік жұмыстары (СӨЖ, ОСӨЖ);
  - е) білім беру технологиясы;
  - ж) білім алушылардың пәнді меңгеру сапасын бағалау;
  - и) пәннің оқу-әдістемелік және ақпараттық қамтамасыз етілуі (негізгі және қосымша әдебиеттер);
  - к) пәннің материалдық-техникалық қамтамасыз етілуі.
  - л) білімдерді бақылау кестесі;
  - м) жұмыс бағдарламасының мамандықтың (бағыттың) басқа пәндерін зерделеу бойынша келісу хаттамасы, жұмыс бағдарламасындағы қосымшалар мен өзгерістер;
  - н) пәннің күнтізбелік-тақырыптық жоспары.
- Аталған құраушыларда оқу жоспарында көрсетілген элементтер ғана қамтылады.

2) Пәннің (курстың) мақсаты мен міндеттері<sup>1</sup>.

Бұл бөлімде мамандыққа (бағытқа) қатысты пәндердің мақсаты мен міндеттері нақтыланады.

3) Білім беру бағдарламалары құрылымындағы пәннің орны.

Пәннің білім беру бағдарламаларындағы басқа оқу пәндерімен, модульдермен, кәсіби іс-тәжірибелермен логикалық және мазмұндық-әдістемелік өзара байланыстарына сипаттама беріледі. Пәннің қысқаша мазмұны келтіріледі.

4) Құзыреттер және пәнді меңгеру нәтижелеріне қойылатын талаптар.

Құзыреттерге бағдарланған білім беру бағдарламасында көрсетілген бітірушінің осы пәнді зерделеудегі құзыреттері көрсетіледі. Құжат мазмұнындағы матрицаға сәйкес құзыреттер коды мен мазмұны жазылады. Әрбір модульде құзыреттер бойынша білім алушылар меңгеретін оқыту нәтижелері: білім – іскерлік – құндылық құраушылар схемасы бойынша көрсетіледі.

Пәнді зерделеу үшін пререквизиттер көрсетіледі.

<sup>1</sup> Положение о разработке рабочих планов специальностей. <http://avu.edu.kz> 25.12.2020.

3 Оқу жоспарынан көшірме.

Көшірме мамандықтың жұмыс оқу жоспары негізінде құрастырылады. Көлемі мен сағаттар үлестірілуіндегі өзгерістер ЖОО кеңесінің шешімі бойынша енгізіледі.

4 Пәннің мазмұны (технологиялық картасы).

4.1 Барлық оқу жұмыс түрлерінің мазмұны құзыреттерге негізделген білім беру талаптарын қамтамасыз етуі керек.

Бұл бөлім мазмұндары пән бойынша барлық сабақтардың түрлерін ашады.

4.2 Бағдарламада модульдер, бөлімдер, тақырыптар, олардың нақты мазмұндары, УОБ сәйкес бөлінген сағат көлемі нақты көрсетіледі. Модульдер бірнеше бөлімдерден, тақырыптардан тұруы мүмкін.

4.3 Әрбір модуль бойынша практикалық (семинар) және лабораториялық сабақтарға сағаттар көрсетіледі. Бөлім құрылымында модульдер бойынша нөмір және олардың тізімдері беріледі.

4.4 Жұмыс бағдарламасында модульдер мен тақырыптар бойынша білім алушының өзіндік жұмысына бөлінген сағат мөлшері көрсетіледі.

СӨЖ лекция материалына қатысты тапсырмаларды, оның ішінде әдебиет бойынша зерделеу немесе басқа да ақпарат көздерінен қосымша ақпараттарды алуды, үйге берілген және жеке тапсырмаларды, курстық жобалар мен жұмыстарды орындауды, лабораториялық сабақтарды және жұмыстарды ресімдеуге дайындықты қамтиды<sup>1</sup>.

4.5 Модуль тақырыптары бойынша тапсырмалардың әр түрлі нұсқаларын қамтыған, курстық жұмысқа ұсынылатын тақырыптары келтіріледі.

4.6 Картада пәннің оқу-әдістемелік қамтамасыз етілуінің барлық түрлерінің нөмірінің тізбесі беріледі: оқулықтар, оқу құралдары, лекциялардың конспектілері, әдістемелік нұсқаулар, көрнекті материалдар және тағы басқалар.

4.8 Модуль тақырыптарында жеке тапсырмалардың (сабақтардың) түрлері мен мазмұндары көрсетіледі. Жеке тапсырмалар рефераттарды, баяндамаларды, әртүрлі есептерді, графикалық құрастыруларды орындауды, құбылыстарды, үдерістерді, технологияларды, т.б. негіздеуді, талдауды қамтуды қарастырады. Жеке дара тапсырманы орындауға сәйкес жұмыс көлемі осы пән бойынша оқу жоспарында бөлінген өзбетінше дербес орындауға бөлінген сағаттарға және сабақ түрлері бойынша оларға үлестірілген

<sup>1</sup> Ахмет Ясауи университетінде білім беру үдерісін ұйымдастыру бойынша нормативті құжаттар жинағы. – Түркістан. ХҚТУ баспаханасы. 2014. – б.124-125.

уақытқа байланысты.

#### 5 Білім беру технологиясы.

Құзыреттерге бағдарланған білім беру бағдарламасын жүзеге асыру мақсатындағы білім беру технологиялары модуль (пән) бойынша оқу жұмыстарын ұйымдастыруда нақты түрлері жазылады. Заманауи оқыту технологияларын және көрнекі-иллюстративті материалдарын кеңінен қолдану қамтамасыз етілуі қажет.

Оқыту технологияларының түрлері: модульдік-рейтингтік оқыту; жобалау іс-әрекеті, шығармашылық және ғылыми зерттеушілік; ақпараттық, сыни ойлауды дамыту, проблемалық оқыту, т.б. оқу жұмыс түрлері бойынша нақты көрсетіледі.

#### 6 Білім алушылардың модульді (пәнді) меңгеру сапасын бағалау.

Құзыреттерге бағдарланған білім беру бағдарламасында көрсетілген аттестаттау формалары мен бағалау құралдары нақтыланады. Ағымдық, аралық, қорытынды аттестаттау түрлері оқыту нәтижелерін анықтау бойынша көрсетіледі.

Бағалау формалары<sup>1</sup>: тесттер, ауызша және жазбаша жауаптарды талдау; күнделік, эссе, графикалық жұмыстар, лабораториялық жұмыстар, кейс-стади, портфолио, портфолио он-лайн, компьютерлік симуляция, іс-әрекеттерді эксперттік бағалау; іс-әрекеттерді эксперттік бағалау, психологиялық тесттер, құзыреттілікке негізделген тесттер оқыту нәтижелерін қалыптастыру бойынша нақтыланады.

Бағалау объектісіне қойылатын талаптар пән мазмұны бойынша сипатталады.

#### 7 Пәннің оқу-әдістемелік және ақпараттық қамтамасыз етілуі.

Пәнді зерделеуге қатысты ұсынылатын әдебиеттер тізімі (негізгі және қосымша әдебиеттер) мен WEB сайттар көрсетіледі.

#### 8 Пәннің материалдық-техникалық қамтамасыз етілуі.

Бұл бөлімде электронды білім беру қоры; мультимедиялық әмбебап энциклопедиялар; аудиовизуальды құралдар: слайдтар; сандық тасымалдағыштардағы презентациялар; бейнефильмдер; компьютерлер, проекторлар жазылады.

#### 9 Білімді бақылау кестесі (бұл кесте силлабуспен сәйкес болады).

Бақылау кестесі сабақтардың барлық түрлерін қамтиды. Пән бойынша оқу жұмыстарын ұйымдастыратын оқытушы (немесе оқытушылар) бақылауды жүзеге асырады. Бақылау түрлерін пән бойынша оқу жұмыстарын ұйымдастыратын оқытушы таңдайды, олар: тесттік тапсырмалар, коллоквиумдар, бақылау жұмыстары, өзіндік жұмыстар, жеке жұмыстар, есептік - график түріндегі

<sup>1</sup> Ахмет Ясауи университетінде білім беру үдерісін ұйымдастыру бойынша нормативті құжаттар жинағы. – Түркістан. ХҚТУ баспаханасы. 2014. – б.125.

жұмыстар, рефераттарды, үлгілерді тапсыру және т.с.с. түрінде.

Білім алушылардың жекелеген жұмыс түрлері есеп, баяндама, оның ішінде ЭЕМ пайдаланумен бағдарламалар түрінде болуы мүмкін.

Кесте (график) семестрдің барлық аптасындағы бақылау (формативті және суммативті) түрлерін қамтумен құрастырылуы қажет.

Пән бойынша семестрдегі жалпы ұпайлардың саны 100 ұпайлық жүйеде жүзеге асырылады, әрбір бақылаудан алынған ұпайлардың ортақ мәні алынады.

Бақылау кестесі бойынша білім алушылардың нақты ұпайлары арнайы кестеге сәйкес журнал толтырылады.

10 Жұмыс бағдарламасында мамандықтың (бағыттың) басқа пәндерін зерделеу бойынша келісу хаттамасы, жұмыс бағдарламасындағы қосымшалар мен өзгерістер енгізу қарастырылады.

Жұмыс бағдарламасының келісу хаттамасы мамандық (бағыт) пәндерінің өзара сабақтастықта оқытылуын (пререквизитті, постреквизитті) анықтау үшін кесте түрінде әзірленеді.

Жұмыс бағдарламасындағы қосымшалар мен өзгерістер қосымшалармен сәйкес орындалады.

Пәннің күнтізбелік-тақырыптық жоспары.

Пәннің күнтізбелік жоспары құзыреттерге бағдарланған білім беру бағдарламасын жүзеге асыру технологиясын нақтылауға мүмкіндік береді. Мұнда оқу жұмыс түрлерін жүзеге асыруды жобалау көрсетіледі.

**Күнтізбелік – тақырыптық жоспар<sup>1</sup>.**

Күнтізбелік - тақырыптық жоспар оқу бағдарламасының өзгермелі бөлігі болып табылады және әрбір оқытушымен жеке дара семестрдің басында жеке-жеке әрбір сабақ түріне құрастырылады. Күнтізбелік - тақырыптық жоспар келесі талапқа сай болуы қажет:

- берілген семестрдегі әрбір модульдің материалы лекция курстарының, практикалық (семинар) сабақтардың, лабораториялық жұмыстардың (жеке дара сабақ) тақырыптарына, жекелегенде әрбір сабақ түріне бөлінген уақыт мөлшерімен үлестіріледі;

- жұмыс бағдарламасы модульдері материалдарын үлестіру лекция курсының және басқа да оқу жұмыстарының үйлесімділігін қамтамасыз етуі қажет;

- әрбір тақырыпты зерделеу және сабақ кестесіне сәйкес сабақты өткізу үшін күніне уақыт бөлінеді;

<sup>1</sup> Ахмет Ясауи университетінде білім беру үдерісін ұйымдастыру бойынша нормативті құжаттар жинағы. – Түркістан. ХҚТУ баспаханасы. 2014. – б.125-126.



- күнтізбелік - тақырыптық жоспарда аралық бақылаудың формасы мен түрлері, білім алушы не білуі қажет және қандай дағдыларды алуы керек болатыныны көрсетілуі керек.

#### **5.4. Силлабус – білім алушының оқу үдерісін ұйымдастыру бағдары**

Силлабус пәннің жұмыс бағдарламалары бойынша әзірленеді.

Әртүрлі мамандық білім алушылары үшін бір немесе бірнеше пән бойынша силлабусты мақсатты түрде әзірлеу пәнді оқытуды қамтамасыз ететін кафедра тарапынан жүзеге асырылады. Бұл жағдайда пәнді зерделеуде қалыптастырылуы тиіс оқыту нәтижелері мен құзыреттердің бірдей болуы ескеріледі.

Силлабус пәннің жұмыс бағдарламасының негізгі мазмұнын сақтаумен, оның мазмұнына енген құраушылармен сабақтастыққа болады. Білім алушы үшін керек емес материалдар қамтылмайды.

Силлабус күндізгі, сыртқы оқу формалары үшін бөлек жасалады.

Силлабусты әзірлеу кезінде пәннің жұмыс бағдарламасындағы (күнтізбелік-тақырыптық жоспардағы) сұрақтардың мазмұндалу тізбегі сабақтастығын сақтайды.

##### **1 Силлабустың құрылымы мен мазмұны**

1. Пән силлабусы ПОӘК құраушы компоненті және дербес оқу-әдістемелік құжат болып табылады.

Пән силлабусының құрылымы келесі бөлімдер мен құраушылардан тұрады:

- 1) Кіріспе.
- 2) Жұмыс оқу жоспарынан көшірме.
- 3) Лекцияның күнтізбелік-тақырыптық жоспары.
- 4) Практикалық (семинарлық) сабақтың күнтізбелік-тақырыптық жоспары.
- 5) Лабораториялық сабақтың күнтізбелік-тақырыптық жоспары (Жекелеген пәндерден студиялық және жеке сабақтар қосылады).
- 6) СӨЖ тақырыптары. Білімді бақылау кестесі.
- 7) Оқулықтар мен WEB сайттар тізімі.
- 8) Бақылау түрлері.
- 9) Білім алушы білімін бағалау ережесі.
- 10) Кафедра және оқытушы тарапынан білім алушыға қойылатын талаптар.

2. Кіріспе төмендегідей құраушылардан тұрады:

<sup>1</sup> Ахмет Ясауи университетінде білім беру үдерісін ұйымдастыру бойынша нормативті құжаттар жинағы. – Түркістан. ХҚТУ баспаханасы. 2014. – 6.126-127.

2.1 Пәннің (курстың) мақсаты мен міндеттері.

2.2 Білім беру бағдарламалары құрылымындағы пәннің орны мен қысқаша мазмұны.

2.3 Құзыреттер және пәнді меңгеру нәтижелеріне қойылатын талаптар. Құзыреттер білім беру бағдарламасынан (университет анықтаған ішкі нормативті құжат бойынша), пәннің жұмыс бағдарламасынан алынады.

Пәнді меңгерудегі оқыту нәтижелері ЖҚ және КҚ сәйкес анықталады. Білімдік сала бойынша меңгеру нәтижелеріне қойылатын талаптар Б1, Б2 деп (таным деңгейлері белгіленеді), іс-әрекеттік сала бойынша Д1, Д2 деп, құндылық құраушылар бойынша Қ деп шартты таңбалаанады (немесе басқа әріптермен таңбалауға болады). Бұл шартты таңбалаулар оқыту нәтижелерінің оқу жұмыстары (лекция, семинар, лабораториялық жұмыстар, т.б.) бойынша меңгеру деңгейін анықтауда қолданылады.

2.4 Пререквизиттер, постреквизиттер, қысқартылған сөздер.

3. Жұмыс оқу жоспарынан көшірме.

Бұл бөлімде негізгі оқу жоспарындағы пәнді оқуға/зерделеудегі оқу жұмыстарына үлестірілетін уақыт мөлшері көрсетіледі.

4. Лекцияның күнтізбелік-тақырыптық жоспары.

Лекцияның күнтізбелік-тақырыптық жоспары пәннің жұмыс бағдарламасы мазмұнына (технологиялық картасы) сәйкес алынады. Лекциялардағы модульдардың тұсына қалыптастырылатын құзыреттер (ЖҚ, КҚ), лекция тақырыптарының тұсына білімді меңгеру нәтижелерінің деңгейлері жазылады. Мысалы, Б1-қолдану немесе Б1-талдау, т.с.с. Бұл дегеніміз осы тақырыпты зерделеген білім алушы білімдік сала бойынша қолдану/жүзеге деңгейін меңгеруі тиіс дегенді білдіреді.

5. Практикалық (семинарлық) сабақтың күнтізбелік-тақырыптық жоспары.

Практикалық немесе семинар сабақтарының күнтізбелік-тақырыптық жоспарында модульдер бірнеше бөлімдерден, тақырыптардан тұруы мүмкін. Соларға сәйкес оқыту нәтижелері және олардың деңгейлері көрсетіледі. Мысалы, білімдік саланың меңгеруді «Б2-қолдану» деп белгілеу, оқу материалдарын қолдану/жүзеге асыру деңгейінде игеруді көрсетеді. Д1-басқару, яғни нұсқауларды назарға алумен және дағдыны қолданумен белгілі әрекеттерді орындау қабілеттілігі, т.с.с.

6. Лабораториялық сабақтың күнтізбелік-тақырыптық жоспары (Жекелеген пәндерден студиялық және жеке сабақтар қосылады).

Оқу жұмысының бұл түрінде де пән модуліне сәйкес құзыреттер және оқыту нәтижелері көрсетіледі.

7. СӨЖ тақырыптары. Білімді бақылау кестесі<sup>1</sup> (Қосымша 1, 2).

Бұл бөлімде білім алушылардың орындайтын өзіндік жұмыстарының түрлері және соларға сәйкес болжамды қалыптастырылатын құзыреттер көрсетіледі.

СӨЖ тапсырмаларын орындау және басқа да оқу жұмыстары (лекция, семинар, т.б.) бойынша білім алушылардың білімін, іскерлігін, құндылық құраушыларын бақылау мерзімі «Білімді бақылау кестесі» арқылы нақтылады. ПЖБ сәйкес қарастырылады.

8. Оқулықтар мен WEB сайттар тізімі.

Бұл бөлімде пәнді зерделеуге қатысты және білім алушылар өзбетінше білімін жетілдіру үшін негізгі, қосымша оқу-әдістемелік, ғылыми әдебиеттер мен веб сайттар тізімі беріледі. Тізім пәннің оқу-әдістемелік қамтамасыз етілу картасымен және университет кітапхана қорымен сәйкестендіріледі.

9. Бақылау түрлері (Қосымша 3).

Пәнді зерделеу барысындағы ағымдық, аралық қорытынды бақылау түрлері көрсетіледі. Сондай-ақ, бағалау формалары: тесттер, ауызша және жазбаша жауаптарды талдау; күнделік, эссе, графикалық жұмыстар, лабораториялық жұмыстар, кейс-стади, портфолио, портфолио он-лайн, компьютерлік симуляция, іс-әрекеттерді эксперттік бағалау; іс-әрекеттерді эксперттік бағалау, психологиялық тесттер, құзыреттілікке негізделген тесттер оқыту нәтижелерін қалыптастыру бойынша нақтыланады.

10. Білім алушы білімін бағалау ережесі (Қосымша 4).

Пән бойынша оқу материалдарының, қалыптастырылатын білім, іскерліктер мен құндылық құраушылардың ерекшеліктеріне сәйкес ПОҚ өзі құрастырады. Семестрдегі үлгерім көрсеткіштерін 100 ұпайлық бірлікпен бағалау жүзеге асырылады, әрбір бақылаудан алынған ұпайлардың ортақ мәні алынады.

Білімді ағымдық, аралық қорытынды бағалау ЖОО ережесіне сәйкес жүзеге асады.

11. Кафедра және оқытушы тарапынан білім алушыға қойылатын талаптар.

Мамандықтың және пәннің ерекшеліктеріне байланысты кафедра және оқытушылар тарапынан қойылатын талаптар көрсетіледі.

<sup>1</sup> Ахмет Ясауи университетінде білім беру үдерісін ұйымдастыру бойынша нормативті құжаттар жинағы. – Түркістан. ХҚТУ баспаханасы. 2014. – б.138-141.

## Қосымша 1

## Студенттің өзіндік жұмыс (СӨЖ) тақырыптарын толтыру кестесі

№	СӨЖ тақырыптары*	Тапсырманы орындау формасы (реферат, доклад, кейс, эссе, ғылыми талдау, құрал жасау, т.б. )	Тапсырманы қабылдау мерзімі	Тапсырманы қабылдау орны ( каб №, уақыты)	Оқыту нәтижелері
1	1 тапсырма	ЭССЕ	....	....	Б2-қолдану, К1-жауап беру
2	2 тапсырма	Презентация дайындау және қорғау	.....	....	К2-бағдарды үйлестіру
3	.....	.....	....	....	Қ-ұйымдастыру
4	.....	.....	.....	.....	....
5	.....	.....	.....	.....	....

\*СӨЖ-тапсырмалары бір семестрде 4-5 болуы тиіс

## Қосымша 2

## Білімді бақылау кестесі

(Пән бойынша тапсырмаларды тапсыру және орындалу кестесінің үлгісі)

	Оқу жұмыс түрлері, бақылау құралдары	Апталар																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	20	
1	Кіріс бақылауы	+																
2	Лекция		+		+		+		+		+		+		+			
3	Семинар	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
4	Эссе			+		+		+		+		+		+		+		
5	Кейс-стади							+										
6	Презентациялар							+										+
7	Лаборат.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
8	Практикал. жұмыстар	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
9	Студиялық сабақ																	+
10	Жеке сабақ	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
11	Есептік-графикалық (курстық) жұмыс																+	
12	Тренингтер					+					+					+		
13	Портфолио								+								+	
14	Қалдық білімді тексеру																	+

Ескерту\* - «+» таңбасы бақылау үшін тапсырманың орындалуын көрсететін аптаны білдіреді; әрбір пән бойынша бақылау түрлерін белгілеуді ПОҚ мен кафедра анықтайды.

Қосымша 3

**Бақылау түрлері:**

түрі мен өткізілу мерзімі (семестрі) көрсетіледі

Қосымша 4

**Білім алушылардың білімін бағалау ережесі**

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- .....

***Бағалауда дәлелдеу объектісіне қойылатын талаптар***

Дәлелдеу объектісі болуы мүмкін (пәнге қатысты үшеуінің ішінен тандап алынады):

1) Іс-әрекет өнімі. Бұл жағдайда бағалау өнімнің сапасына негізделеді, ал бағалау критерийлері оқыту нәтижелері жетістіктерінің сапалық белгілері болып табылады.

2) Практикалық іс-әрекет. Бұл жағдайда іс-әрекет үдерісінің сапасы ескеріледі. Бағалау критерийлері тапсырманы орындау үдерісін кезең бойынша бақылауға негізделеді.

3) Меңгерілген білімді жазбаша немесе ауызша растау. Бұл білім алушыда белгілі іскерліктерді қалыптастыру үшін ақпараттардың жеткілікті санын игергенін және еркін меңгергенін анықтау қажет болған жағдайда қолданылады.

Ағымдағы бағалау критерийлерге (Б.Блум таксономиясына) сәйкес жүзеге асырылады.

***БІЛІМДІК САЛА ТҮСІНУДІ БАҒАЛАУ КРИТЕРИЙЛЕРІ***

Модуль-дер	..... модульдер бойынша оқу материалдарының түсінуді бағалау			
	А) білім алушы оқу материалдарын толық түсінгендігін көрсетеді: 90-100	Б) білім алушы оқу материалдарын аз мөлшерде/толық мәнінде түсінгендігін көрсетеді: 75-89	В) білім алушы оқу материалдарын шектеулі түсінгендігі туралы мағлұмат береді: 50-74	Г) білім алушы оқу материалдарын толықтай түсінбегендігі туралы мағлұмат береді: 0-49
1				
2				

Білімдік саланың қолдану деңгейі; іс-әрекеттік саланың: басқару және дәлдік деңгейі; құндылық құраушылары саласының: жауап беру және құндылық бағдарды үйлестіру деңгейлері де осылай бағаланады.

## **5.5. Оқу жұмыстарын ұйымдастыру мен өткізу нұсқаулары (оқу/оқыту үдерісін басқару негіздері)**

### **1. Лекция, практикалық (семинар), лабораториялық сабақтарды ұйымдастыру мен өткізу ережесі**

#### **1 Лекцияға қатысты жалпы ережелер**

1.1 Лекция университетте оқу жұмыстарын ұйымдастырудың және оқытудың басты формаларының бірі болып табылады.

1.2 Кез келген лекцияның жалпы құрылымдық өзегі - тақырыпты дұрыс қою, мақсатын анықтау, мазмұнын жоспарлау, лекция жоспарына өз бетінше жұмыс істеуге арналған әдебиеттерді ұсыну, берілген жоспарды лекция барысында қатаң сақтау.

1.3 Университетте лекция (дәріс) мен практикалық (семинар), лабораториялық (зертханалық), студиялық сабақтар, білім алушының өзіндік жұмысы, оқытушының басшылығымен орындайтын білім алушының өзіндік жұмысы арасындағы кредиттер көлемінің арақатынасы мамандықтардың оқу жоспарына сәйкес айқындалады.

1.4 Лекция оқуға және/немесе басқа оқу сабақтарының түрлерін өткізуге ғылыми қызметкерлер, еңбегі сіңген мәдениет, өнер, спорт қайраткерлері немесе мамандық бейіні бойынша кемінде 5 жыл практикалық тәжірибесі бар тәжірибелі мамандар да тартылуы мүмкін.

2 Практикалық және семинар сабақтарына қатысты жалпы ережелер

2.1 Практикалық және семинар сабақтары пән бойынша білім алушының оқу жұмысының басты түрі болып табылады және мамандықтың оқу жоспарында қарастырылған кредиттер (сағаттар) мөлшерінде орындалады.

2.2 Практикалық және семинар сабақтардың мақсаттары – білім алушылардың танымдық қабілеттерін, дербес ойлауын және шығармашылық белсенділігін дамыту.

2.3 Практикалық және семинар сабақтардың міндеттері:

- оқу пәні білімдерін бекіту, тереңдету және кеңейту;
- оқу пәнінің теориялық қағидалары мен тұжырымдарын талдау/саралау әдістеріне баулу/үйрету;
- нақты практикалық тапсырмаларды шешуде заманауи теориялық және ғылыми-техникалық әдістер мен құрылғыларды пайдалану іскерліктері мен дағдыларын меңгерту;
- оқу пәнінің нақты тақырыбы бойынша әдебиет көздерін зерделеу/оқып үйрету және талдау/талдау.

3 Лабораториялық сабаққа қатысты ережелер

3.1 Лабораториялық сабақ пән бойынша білім алушының оқу жұмысының басты түрі болып табылады және мамандық оқу жоспарында қарастырылған уақыт мөлшерінде орындалады.

3.2 Лабораториялық сабақтардың мақсаттары – нақты практикалық тапсырмаларды орындау үдерісінде білімдерді тереңдету және кеңейту, білім алушылардың белсенділігін және өзбетінше жұмыс жасауын дамыту, техникалық құралдарды пайдалану, қондырғыларды, конструкцияларды қолдану дағдыларын және эксперимент нәтижелерінде алғандарын талдау іскерліктерін меңгерту.

3.3 Лабораториялық жұмыстар оқу пәні қалыптастыруы тиіс оқыту нәтижелері мен құзыреттерге бағдарланады.

## **2. Лекция материалдарын дайындауға және оқуға қойылатын талаптар**

Лекция материалдарын дайындауға және оқуға қойылатын талаптар

2.1 Лекция мазмұны Болон үдерісіне негізделген білім беру нәтижелерін қалыптастыруға бағытталуы тиіс.

Лекция құзыреттерді құраушы - білімдік құраушыларды (білу, түсіну, қолдану, талдау, жинақтау, бағалау) білім алушыларда пән бойынша қалыптастыруды, сондай-ақ іс-әрекеттік (орындай алу), құндылық (сарапшылық) құраушылардың бағдарлы даярлығын қамтамасыз етуі тиіс.

2.2 Лекция материалдарын дайындау және жүргізу барысында төмендегідей ережелерді басшылыққа алу қажет:

- лекция баяндалатын/мазмұндалатын пән бойынша негізгі ұғымдарды беруі және оны қандай бағытта терең зерделеуді көрсетуі қажет;

- лекция аталған курстың негізгі сұрақтарын, негізгі принциптерін белгілі ғылыми реттілікте қамтуы қажет, бұл оны артық, ұсақ мәселелерден ажыратады;

- лектор ғылымның теориялық қағидаларын практикамен байланыстыруы, теория мен практиканың ажырамас, ғылымның өмірмен байланысын әдістемелік дұрыс көрсетуі қажет;

- лектор білім алушыларда ғылыми ойлауды қалыптастыруды қабілетті етумен, өзімен тыңдаушыларды/білім алушыларды ілестіруі қажет.

2.3 Әрбір курс бойынша лекция жоспары немесе конспектісі әзірленуі қажет және ол жыл сайын кафедраның мәжілісінде талқылануы тиіс. Сонымен қатар, пәннің жұмыс бағдарламасында көрсетілген, сондай-ақ практикалық және лабораториялық

сабақтардағы сұрақтарды қамтуы қажет. Лектордың жанды дауысы мен сөйлеуінің жоғары мәдениеті білім алушының лекцияға қызығушылығын тудыруы мүмкін, ал лекция конспектісі лекторға тек анықтамалық материал қызметін атқаруы тиіс.

2.4 Лектор кіріспе және қорытынды лекцияны әзірлеуі қажет. Кіріспе лекцияда білім алушылардан ойлау ынтасын талап ететін, тіптен жаңа білімдер хабарланады. Қорытынды лекцияда аталған пән бойынша сабақтарда алынған, барлық ғылыми және әдіснамалық дайындықтың негізіндегі түйінді мәселелерді қамтумен курсты ғылыми талдап қорыту берілуі қажет.

2.5 Лекцияның негізгі сипаттамалары:

- ғылымилығы, қатаң дәлелділігі: аталған (оқытылатын) ғылым саласының проблемалық және пікір талас тудыратын сұрақтарын қамтуы;

- мазмұнының әдістемелік дұрыс тұрғызылуы және тақырыптың ұтымды мазмұндалуы (мазмұндалатын сұрақтарға лектордың білім деңгейінің сәйкестігі, күрделі дәлелдемелерді сәйкесінше өз сөзімен айтуы, күрделі үдерістерді жазу кезінде олардың математикалық моделін пайдалануы, ілгеріде мазмұндалған материалдарды қатыстыруы, едәуір басты және қиын меңгерілетін сәттерді бөліп алуы, қорытынды шығару кезінде шектеу мен жіберілетін қателіктерді негіздеуі, сөйлемдегі ойды өз сөзімен айтуында бір мағыналы болуы);

- лекция материалдарының мамандық саласымен байланысы, бейіндік ғылымды дамытуды терең түсіну үшін лекцияда қарастырылатын қағидалардың дүниетанымдық және әдіснамалық мәнін негіздеуі;

- лекция өзіндік жұмыста тереңдетуге қызығушылықты тудыруы қажет, тек оқу ғана емес, сонымен қатар, монографиялық және журналдарды оқуға білім алушыларды бағыттауы қажет;

- мазмұнның мәселені қамтуы (лекция мазмұны негізгі мәселені айқындауды қамтуы), лекция жоспарына сәйкестікте оны ашудың логикасын негіздеуі, жоспардың жекелеген тармақтары нақты проблемалық жағдаяттарды қамтуы, оларды шешу мен дәлелдеу тәсілдерін анықтауы.

Проблемалық әдістің түсіндіру әдісімен оңтайлы үйлесуі, білім алушылардың жұмылдырушылығын және олардың шығармашылық ойлауын белсенді етеді.

Лекция мәтіні/тезисі білім алушылардың дайындығын қамтамасыз ету үшін алдын ала беріледі.

2.6 Лекция оқуға қойылатын негізгі талаптар:



- берілген ақпараттың жоғары ғылыми деңгейде болуы, оның дүниетанымдық маңызы;

- әдістемелік жағынан өңделген, көлемді нығыз жүйеленген жаңа ғылыми ақпарат;

- айтылған пікірлердің дәлелді болуы;

- келтірілген мысалдар мен фактілердің, құжаттардың қажетті мөлшерде болуы;

- айтылған ойдың түсініктілігі, тыңдаушылардың ойлау қабілетін арттыруы, қарастырылған мәселе бойынша өз бетінше жұмыс істеуге арналған сұрақтар қою;

- қойылған мәселені шешуге айтылған әртүрлі көзқарастарды сараптау;

- негізгі ойды бөліп алу, қорытындыларды тұжырымдау;

- білім алушылармен педагогтік байланыс жасап, дидактикалық материалдар мен техникалық құралдарды пайдалана білу.

- негізгі ойды бөліп алу, қорытындыларды тұжырымдау;

- негізгі материалдар текст-конспект, блок-сызба, кесте, графиктерді пайдалану;

- оқытудың заманауи техникалық құралдарын толық мәнді пайдалану.

2.7 Университетте оқу жұмысын ұйымдастыруда лекцияның төмендегідей түрлері:

- кіріспе лекция;

- ақпаратты лекция;

- шолу лекция;

- проблемалық лекция;

- визуальдық лекция;

- бинарлық лекция;

- алдын ала қателерімен жоспарланған лекция;

- конференция лекция;

- кеңес лекция;

- “Миға шабуыл” лекциясы, т.с.с. түрлері орын алуы мүмкін.

2.8 Лекцияның сапалық сипаттамасын жетілдіруге білікті оқытушылардың ашық және үлгі көрсететін лекциялары, сондай-ақ әдістемелік семинарлар қызмет етеді.

2.9 Лекцияның сапасын бақылауды кафедра ішілік бақылау жүйесі бойынша кафедра меңгерушісі, факультеттің оқу-әдістемелік бюро жетекшісі мен мүшелері, факультет пен университеттің оқу жұмыстарын ұйымдастыруды тексеру комиссия құрамы жүзеге асырады.

### 3. Практикалық, семинар және лабораториялық сабақтарды өткізу формалары<sup>1</sup>

3.1 Практикалық және семинар сабақтарының құзыреттерге негізделген білім беру бағдарламасын меңгертуге бағдарлануы.

Практикалық және семинар сабақтары пәннің құзыреттерге негізделген білім беру бағдарламасына сәйкес оқыту нәтижелеріне қол жеткізу үшін ұйымдастырылады, пән бойынша құзыреттердің анықталған: білімдік, іс-әрекеттік және құндылық сала құраушыларын білім алушыларда қалыптастыруы тиіс.

3.2 Практикалық сабақтарды өткізу формалары:

- алгоритмдерді өңдеу және іске асыру;
- ЭЕМ-нің бағдарламаларының мәтіндерін жазу;
- технологияны, схемаларды, кескінді нысандарды әзірлеу;
- түйіндерді, тетіктерді, жүйелерді есептеу;
- тақырыптық тапсырмаларды, есептерді шешу;
- жаттығуларды, практикалық жұмыстарды орындау;
- бейнелеу, еңбек объектілерін дайындау;
- көркем образ үлгілерін сомдау;
- оқылатын оқу пәндерінің (шетел тілі, архитектура, кескіндеме және тағы басқалар) ерекшеліктеріне сәйкес басқа да педагогикалық іс-әрекет түрлері болуы мүмкін.

3.3 Семинар сабақтарын өткізудің формалары:

- оқу пәнінің ең маңызды тақырыптары бойынша білім алушылардың хабарламалары мен баяндамаларын талқылау;
- сабақ жоспарына сәйкес оқу пәнінің нақты сұрақтарын талқылау;
- білім алушылар ұсынған тапсырмаларды және сұрақтарды талқылау;
- оқу пәнінің теориялық қағидалары мен тұжырымдамаларын талдау;
- конструктивтік пікірталастар;
- семинар – «дөңгелек стол»;
- семинар – «ақылдасу»;
- семинар – «топсеруен»;
- «аз топтардың» әдісі;
- «баспасөз мәслихаты» әдісі;
- «түпдеректерді түсіндіру» әдісі;
- семинар - іскерлік ойын;
- оқылатын оқу пәндерінің ерекшеліктеріне сәйкес басқа да педагогикалық іс-әрекет түрлері болуы мүмкін.

3.4 Білім алушылардың орындауы бойынша лабораториялық сабақтардың тапсырмалары:

<sup>1</sup> Ахмет Ясауи университетінде білім беру үдерісін ұйымдастыру бойынша нормативті құжаттар жинағы. – Түркістан. ХҚТУ баспаханасы. 2014. – б.149-150.

- оқытылатын теориялық курстарға сәйкес, таныстырылатын;
  - формалды әдістер негізінде жаңа ақпаратты алу үшін талданатын;
  - тәжірибелік жұмыстарды өткізу нәтижесінде жаңа ақпаратты алумен байланысты шығармашылық, т.б. болып бөлінеді.
- 3.5 Лабораториялық сабақтарды өткізудің формалары:
- әр түрлі тәжірибелерді жүргізу;
  - алгоритмдерді әзірлеуі мен іске асыру;
  - ЭЕМ бағдарламалары мәтіндерін жазу;
  - құбылыстарды, жүйелерді, схемаларды, үдерістерді зерделеу мақсатымен талдау;
  - қондырғыларды және техникалық құралдарды пайдаланумен үдерістерді зерттеу, ұтымды шешімдерді іздестіру т.б. педагогикалық іс-әрекеттер болуы мүмкін.

#### **4. Практикалық және семинар сабақтарды ұйымдастыру мен өткізуге қойылатын талаптар**

4.1 Практикалық және семинар сабақтары оқу пәнінің жұмыс бағдарламаларына сәйкес жоспарланады.

4.2 Практикалық және семинар сабақтары білім алушылардың академиялық тобының құрамымен ұйымдастырылады, жүргізіледі.

4.3 Практикалық және семинар сабақтары кафедра меңгеруші бекіткен әдістемелік нұсқаулармен қамтамасыз етілуі керек. Сабақтарды өткізуде әдістемелік нұсқаулардың электрондық нұсқалары да қолданылады.

4.4 Семинар сабақтарына қойылатын ұйымдастыру-әдістемелік талаптар:

- семинар сабақтарын курстың сәйкес тақырыбы бойынша лекция оқылғаннан кейін өткізу;
- семинар сабақтары жоспарларының курс бағдарламасына сәйкестілігі;
- зерделенген тақырыптың түйінді проблемаларын қамтитын айқын сұрақтарды қалыптастыруы;
- семинарда қарастырылатын сұрақтардың шектеулі (2-3) болуы;
- сабақ жоспарына рефераттар мен баяндамаларды қамтуы;
- тақырып бойынша әдістемелік нұсқаудың болуы;
- сабақта демонстрациялайтын материалдардың (схема, плакат, диаграмма, техникалық құралдардың және т.б.) болуы.

4.5 Семинар сабақтардың сапалық сипаттамалары:

- оқытушының ғылыми-теориялық деңгейіне;

- нақты сабаққа оқытушының даярлығына;
- сабаққа білім алушының даярлығына;
- түйінді сұрақтарды терең қарастыруға;
- семинарда қарастырылатын сұрақтарды талқылауда білім алушылардың белсенді болуына, пікір-талас элементтерін талқылауды енгізуге;

- талқыланған сұрақтар бойынша оқытушының терең қорытынды шығаруы мен толықтыруына, т.б. байланысты.

#### 4.6 Практикалық сабақтардың сипаттамалары<sup>1</sup>:

- сабақ тақырыбы бойынша лекция аспектілерінің болуы мен сабаққа білім алушылардың дайындығына;

- өзіндік тапсырманы шешуде білім алушылардың іс-әрекетін оқытушының белсенді етуіне байланысты.

4.7 Практикалық және семинар сабақтары қажетті оқу және ақпараттық-анықтамалық әдебиеттермен қамтамасыз етілуі тиіс.

4.8 Білім алушылардың орындаған жұмыс нәтижелері тапсырманы орындау және білімді бақылау кестесіне сәйкес журналға тіркеледі.

### 5. Дәрісханалық оқу жұмыстары бойынша әдістемелік нұсқаулықтардың құрылымы мен мазмұны.

5.1 Лекция бойынша әдістемелік нұсқаулықтардың құрылымдық элементтері

Әдістемелік нұсқаулықтар келесі құрылымдық элементтерден тұрады:

- сыртқы парағы;
- лекцияның мақсаты мен міндеттері;
- лекция мазмұны;
- оқытудың техникалық құралдары;
- лекция оқудың тәртібі, оқыту әдістері мен түрлері;
- әртүрлі күрделілік деңгейдегі тапсырмалар (сұрақтар) және оларды бағалаудағы ұпайдардың үлестірілуі;
- СӨЖ және ОСӨЖ тапсырмалары, олардың түрлері мен орындалуына қойылатын ұпайдардың үлестері;
- пайдаланылатын әдебиеттер тізімі;
- мазмұны.

5.2 Практикалық, семинар сабақтарды өткізу бойынша әдістемелік нұсқаулықтардың құрылымы мен мазмұны

Әдістемелік нұсқаулықтар келесі құрылымдық элементтерден тұрады:

- сыртқы парағы;
- сабақтың мақсаты мен міндеттері;

<sup>1</sup> Ахмет Ясауи университетінде білім беру үдерісін ұйымдастыру бойынша нормативті құжаттар жинағы. – Түркістан. ХҚТУ баспаханасы. 2014. – б.151.

- сабақтың мазмұны;
- техникалық (оның ішінде оқытудың да) және инструментальдық құралдар;
- сабақтарды өткізу тәртібі;
- әртүрлі күрделілік деңгейдегі тапсырмалар (сұрақтар) және оларды бағалаудағы ұпайлардың үлестірілуі;
- СӨЖ және ОСӨЖ тапсырмалары, олардың түрлері мен орындалуына қойылатын ұпайлардың үлестері;
- қауіпсіздік техникасы мен еңбекті қорғау (қажет болғанда) ережесі;
- пайдаланылатын әдебиеттер тізімі;
- мазмұны.

### 5.3 Құрылымдық элементтердің мазмұны

#### 5.3.1 Сыртқы (титуль) парағы.

Сыртқы парағы ЖОО бекіткен формулярға сәйкес толтырылады.

#### 5.3.2 Сабақтардың мақсаты мен міндеттері

Сабақтардың мақсаты мен міндеттері 1.2, 1.3-ші тармақтарға және оқу пәні бойынша құзыреттерге негізделген білім беру бағдарламасының талаптарына сәйкес құрастырылады.

#### 5.3.3 Сабақтардың мазмұндары

Бөлімдерде қарастырылатыны:

- жұмыс бағдарламасына сәйкес семинар (практикалық) сабақтардың тақырыбы;
- оқытылатын тақырыптың маңызын ашатын қысқаша теориялық мәліметтер;
- сабақтарға дайындалуы бойынша білім алушыларға арналған әдістемелік нұсқаулар.

Мамандықтардың үлгілік/оқу бағдарламалары мен оқу-әдістемелік бірлестік ұсынған тапсырмалар мен жаттығулар жинақтарын сабақтарда пайдалану кезінде бөлімдер қысқартылып, тек тақырыптары беріледі.

#### 5.3.4 Техникалық және инструментальдық құралдар.

Бұл бөлімде техникалық (интерактивті тақта, проектор, ЭЕМ, аппаратура, видео-, дыбыс аппаратурасы, басқару аспаптары) және сабақтарды өткізу кезінде қолданылатын инструментальдық (программалау тілі, трансляторлар, оқыту-бақылау бағдарламалары, операциялық жүйелер) құралдар тізбесі көрсетілуі қажет.

#### 5.3.5 Сабақтарды өткізу тәртібі.

Бөлімде сабақты өтудің жалпы ережелері мен тізбектері келтіріледі:

- сабақтың тақырыбы қалыптастырылады;
- сабақ тақырыбының басқа оқу пәндерімен және сабақтармен байланысы түсіндіріледі;
- білім алушылардың сабаққа дайындығы тексеріледі;
- тақырыпқа (оқу пәнінің жұмыс бағдарламасына) сәйкес және болжамды оқыту нәтижелерін, құзыреттерді қалыптастыруға сәйкес сабақ өткізіледі;
- сабақтың қорытындылары тұжырымдалады.

5.3.6 Ұпаймен көрсетілген және шектік аралықтардың айқын келтірілуімен әртүрлі күрделілік деңгейдегі тапсырмалар (сұрақтар).

Әрбір тапсырмалар меңгерілетін оқыту нәтижелері мен қалыптастырылатын құзыреттерге сәйкес тапсырмалар құрастырылады.

5.3.7 СӨЖ, ОСӨЖ түрінде ұсынылатын өзбетінше жұмыс тапсырмалары

Өзіндік жұмысты орындауға арналған тапсырма нұсқаулары келтіріледі.

5.3.8 Қауіпсіздік техникасы және еңбекті қорғау ережелері.

Бөлімде сабақтарды өткізу үдерісінде техникалық құралдарды қолдануда техника қауіпсіздігі мен еңбекті қорғау туралы мәліметтер келтіріледі.

5.3.9 Әдебиеттер

Әдебиеттер тізімінде сабақтарға және сабақтарды өткізуге дайындалуда қолданылатын оқу - ақпараттық көздер мен басқа да материалдар көрсетіледі. Көрсетілетіні: авторы, кітаптың аты, шығарылымның баспаханасы, жылы, бет саны.

5.4 Лабораториялық сабақтардың құрылымы мен мазмұнына қойылатын талаптар

5.4.1 Лабораториялық жұмыстар қағаз нұсқада орындалған, әдістемелік нұсқаумен қамтамасыз етілген және кафедра меңгерушісімен бекітілген болуы қажет. Сабақты өткізу кезінде әдістемелік нұсқау қағаз нұсқада, сонымен қатар электрондық нұсқада пайдаланылуы мүмкін.

5.4.2 Әдістемелік нұсқау төмендегідей құрылымдық элементтерден тұрады:

- сыртқы парак;
- жұмыстың мақсаты мен міндеттері;
- жұмыстың мазмұны;
- қондырғылар, техникалық және инструментальдық құралдар;
- жұмысты орындау тәртібі (реттілігі);
- аталған жұмыс бойынша қауіпсіздік техникасы мен еңбекті қорғау (қажеттілікке байланысты) ережесі;

- жұмысты рәсімдеуге қойылатын жалпы ережелер;
- бақылау сұрақтары;
- тапсырмалар;
- әдебиеттер тізімі (қажеттілік бойынша).

5.4.2.1 Сыртқы паракты рәсімдеу ЖОО бекіткен формулярға сәйкес жүзеге асырылады.

5.4.2.2 Жұмыстың мақсаты мен міндеттері 4.3.2-ші тармақ бойынша қалыптастырылады.

5.4.2.3 Жұмыстың мазмұны.

Оқу пәнінің жұмыс бағдарламасына сәйкес лабораториялық сабақтардың тақырыптары; жұмыстың мәнін айқындаушы, оны орындауға жеткілікті, қысқаша теориялық мәліметтер, сабаққа дайындалу бойынша білім алушыға әдістемелік нұсқау ұсынылады.

5.4.2.4 Жабдықтар, техникалық және инструментальдық құралдар.

Жабдықтардың (станоктар, стендтер, қондырғылар), техникалық (интерактивті тақта, проектор, ЭЕМ, аппаратура, басқару приборлары) және инструментальдық құралдар (модельді жабдықтар, штамптар, кесетін құралдар) барлық түрлерінің тізімі бойынша; сабақтарды өткізу кезінде пайдаланылатын программалау тілдері; трансляторлар; басқару жүйесі; үйретуші тексеретін бағдарламалар болуы қажет.

5.4.2.5 Жұмысты орындаудың тәртібі (тізбегі).

Сабақты өтудің жалпы ережелері мен өткізілу тізбегін баяндау қажет, сабақтың тақырыбы қалыптастырылады, сабаққа білім алушылардың дайындығы тексеріледі, орындау нәтижелерін талдау және қорытынды шығаруға нұсқаулар келтіріледі.

5.4.2.6 Жұмысты орындау бойынша қауіпсіздік техникасы мен еңбекті қорғау ережелері.

Бұл бөлімде сабақты өткізу үдерісінде техникалық құралдарды пайдалану кезінде сақталуы қажет қауіпсіздік техникасы мен еңбекті қорғау жөніндегі мағлұматтар келтіріледі.

5.4.2.7 Жұмысты рәсімдеуге жалпы ереже.

Жұмысты рәсімдеу бойынша жалпы ереже келтіріледі: бірінші бетте тақырыбы жазылады, мақсат пен сағаттардағы жұмыс көлемі; білім алушының аты, жөні, оқу тобы, орындау мерзімі көрсетіледі. Жұмыс әдістемелік нұсқауда келтірілген тізбекте рәсімделеді. Жұмыстың мәтіні ұқыпты жазылады және ЭЕМ-де орындап, принтерде басып шығарып рәсімдеуге рұқсат етіледі.

Жұмысты рәсімдеуде:

- физикалық шама бірліктерінің атауын цифрларсыз пайдаланып, қысқартуға;

- бекітілген орыс емлесінің қысқартылған сөздерінен басқа қысқартылған сөздер қолдануға;

- мәтінде математикалық шартты таңбаларды ( $>$ ,  $\leq$ ,  $\geq$ ,  $\neq$ ,  $\emptyset$ ,  $\%$ ,  $\text{№}$ ) цифрларсыз, стандарттардың индекстерін тіркеу нөмірінсіз (ГОСТ, ОСТ, СТ) қолдануға рұқсат етілмейді.

#### 5.4.2.8 Бақылау сұрақтары

Жұмысты орындаудың нәтижесінде алған білімдері мен іскерліктерін өзіндік бақылауға арналған бақылау сұрақтары келтіріледі. Пән бойынша қалыптастырылуы тиіс құзыреттерді айқындайтын, оқыту нәтижелерін құраушыларына сәйкес әрбір тапсырмалар күрделілік деңгейлері бойынша тапсырмалар, сұрақтар құрастырылады.

#### 5.4.2.9 Тапсырма

Бұл бөлімде құзыреттер мен қалыптастырылатын оқыту нәтижелеріне байланысты нақты тапсырмалар келтіріледі.

#### 5.4.2.10 Әдебиеттер тізімі.

Әдебиеттер тізімінде сабақты өтуге және сабаққа дайындалу кезінде пайдаланылатын оқу-ақпарат көздері мен web сайттар, басқа да материалдар тізбегі көрсетіледі. Библиография қойылған стандартпен сәйкестікте жазылады.

#### 5.4.2.11 Мазмұны

Мазмұн әдістемелік нұсқаулықтың бөлімдері мен оны құраушы тақырыптардың орналасуының реттік нөмірі мен атауын қамтиды.

#### 5.5 Лабораториялық сабақты өткізу тәртібі

5.5.1 Лабораториялық сабақ оқу пәнінің жұмыс бағдарламасына сәйкес жоспарланады және жүргізіледі.

5.5.2 Лабораториялық сабақ 15 білім алушыдан аспайтын академиялық топтың құрамымен ұйымдастырылады.

#### 5.5.3 Лабораториялық сабақ үш бөліктен тұрады:

- кіріспе (мұнда, сабақтың тақырыбы құрастырылады; оқу пәнінің және сабақтардың басқа тақырыптармен байланысы түсіндіріледі; техника қауіпсіздігі бойынша нұсқау жүргізіледі);

- негізгі (бұл бөлімде, тәжірибе жұмыстары жүргізіледі; зерттеудің нәтижелерін өңдеу орындалады; тәжірибе мәліметтері талданады; қорытындылар құрастырылады);

- қорытынды (мұнда, жұмысты қорғау, білім алушылардың орындаған жұмыс нәтижелері ҚНБББ жүзеге асырудағы білімді бақылау кестесіне сәйкес болуы қарастырылады).



## **6. Білім алушының міндеттері**

### **6.1 Лекцияға қатысты білім алушы міндетті:**

- лекцияның мақсаты және міндеттерімен, оның мазмұнымен алдын танысуға, зерделеуге;
- әдістемелік нұсқаулықтарға сәйкес теориялық материалмен жұмыс істеуге, дайындалуға;
- лекция оқу жұмысына белсенді қатысуға.

### **6.2 Практикалық, семинар сабақтарға қатысты білім алушы міндетті:**

- сабақтардың алдында тапсырмамен, оның мақсаты және міндеттерімен танысуға;
- әдістемелік нұсқаулықтарға сәйкес теориялық материалмен жұмыс істеуге;
- сабақ барысында белсене жұмыс істеуге;
- тапсырманы сапалы орындауға;
- әдістемелік нұсқауларға сәйкес сабақтың өткізілуіндегі нәтижелерді ресімдеуге.

### **6.3 Лабораториялық сабақтарға қатысты білім алушы міндетті:**

- жұмысты орындаудың алдында тапсырмамен, оның мақсатымен және міндеттерімен танысуға;
- жұмыс бойынша білімдерді меңгеруге қажетті теориялық материалдармен жұмыс жасауға;
- қажеттілік бойынша қауіпсіздік техникасы және еңбекті қорғау ережелерімен танысуға;
- жұмысты жүргізуге оқытушыдан рұқсат алуға;
- жұмысты тапсырма мен әдістемелік нұсқауларға сәйкес жұмысты орындауға;
- жұмыс нәтижелерін әдістемелік нұсқауларға сәйкес ресімдеуге және оны оқытушы алдында қорғауға.

## **7. Семинар сабақтардың сапасын бақылау мен есепке алу тәртібі**

7.1 Семинар сабақтарының өту сапасын бақылауды курс бойынша лектор жүзеге асыруы қажет.

7.2 Кафедра меңгерушісі семинар сабақтары жоспарының орындалуын бақылайды.

### **7.3 Семинар сабақтарының сапасын тексеру:**

- курстың едәуір күрделі тақырыбы бойынша ашық семинар сабақтарын өткізумен және оны кафедра мәжілісінде немесе әдістемелік семинарда талқылау;

- сабаққа кафедра мүшелерінің, меңгерушісінің, факультеттің әдістемелік бюро мүшелерінің қатысу және оның нәтижелерін талқылау жолымен жүзеге асырылады.

## **5.6. Курстық және жоба жұмыстары**

### **I. Курстық жұмыстар<sup>1</sup>.**

#### **1. Курстық жұмыстың (жобаның) тақырыбы**

1 Курстық жобалаудың тақырыптары пәннің оқу міндеттеріне және сонымен қатар, өндіріс, ғылым, мәдениет, өнердің практикалық талаптарына жауап беруі қажет.

Тақырыптың нақтылығы - бұл оның ғылымилығы, заманауилығы және өзіндік дербес шығармашылық жұмыс дағдыларын білім алушылардың алуға бағытталғандығы. Курстық жұмыс (жоба) тақырыбы құзыреттерге негізделген білім беру бағдарламасы талаптарына сәйкестікте кафедраларда әзірленеді.

Әрбір тапсырмада жаңалық элементі болуы керек.

2 Курстық жұмыс (жоба) келесі талаптарды қанағаттандырса, онда оның нақтылық сипат алғаны болып есептеледі, олар:

- курстық жоба тақырыбын кәсіпорын, ұйым немесе ғылыми-зерттеу институттары, білім беру мекемелері ұсынса;

- курстық жоба (жұмыс) материалдарын қолдану үшін кәсіпорын немесе ұйымның, білім беру мекемелерінің сұранысы болса;

- кафедраның оқу немесе ғылыми-зерттеу жұмыстарында қолданылатын лабораториялық стенділер, қондырғылар, приборлар әзірлеуге (жасауға) арналған тақырыптар қарастырылса;

- әзірленетін жобаның пәні ойлап табушылық патенттеріне, экспонаттарға дипломдар мен грамоталар болатын болса.

3 Курстық жұмыс (жоба) тақырыптары жұмыстарды орындаудың әртүрлі формаларына есептелінген болуы мүмкін:

- жеке - жеке тақырып бойынша білім алушылардың дербес өз алдына орындайтын;

- топтық - әрбір білім алушы жобаланатын құрылғының, қондырғылардың және басқа да объекттердің белгілі бөлігін өз алдына әзірлейтін 3 адамнан аспайтын білім алушылар тобына бір тақырып бойынша орындалатын;

- академиялық - бірнеше нұсқамен, бірақ бір схема бойынша орындайтын.

4 Курстық жоба немесе жұмыс тақырыбына қойылатын негізгі талаптардың бірі - оның кешенділігі болып табылады, яғни ол өзара

<sup>1</sup>Требования подготовке и оформлению курсовых работ. <http://avv.edu.kz> 11.03.2018.

байланысты сұрақтардың шешілуін жүзеге асыруды қарастырады. Жекелеген сұрақтардың барлығын бірдей қарағанмен де, олардың ішінен бір сұрағы міндеттердің ортақ шешімінің негізінде кеңірек әзірленуі қажет.

5 Жоба (жұмыс) тақырыбын әзірлеу кезінде білім алушы алдын оқыған пәндер бойынша білімдерін пайдалану мүмкіндігін алуы және жоба мазмұнында көрсетуі қажет.

## 2. Курстық жұмыстың (жобаның) құрылымы мен мазмұны<sup>1</sup>

1. Курстық жұмыс (жоба) түсінік хатты және графикалық материалды қамтуы керек. Объекттердің үлгілері қосымша болу мүмкін.

1.1 Түсінік хат келесі құрылымдық элементтерден тұрады:

- титуль парағы;
- тапсырма;
- мазмұны;
- нормативтік сілтемелер;
- анықтамалар;
- белгілеулер мен қысқартулар;
- кіріспе;
- курстық жұмыстың (жобаның) мазмұны;
- қосымшалар;
- библиографиялық мәліметтер.

1.2 Мамандық ерекшеліктеріне байланысты «титуль парағы», «тапсырма», «мазмұны», «талаптар» сияқты құрылымдық элементтерді қоспағанда, қажеттілікке байланысты қосымша элементтер қосылуы мүмкін<sup>1</sup>.

2. Титуль парағы.

2.1 Титуль (сыртқы) парақ А4 калыпты қағазында орындалады. Паракты толтыру (ГОСТ 2.104 бойынша) сызба шрифтімен жүргізіледі (ЖОО бекіткен формулярға сәйкес):

- 18 шрифті жобаның тақырыбы және құжаттың белгіленуін жазуда қолданылады;

- 16 шрифт жоба тақырыбының тақырыпшаларын, жұмысты қорғау жылын жазуда қолданылады;

- 14 шрифт – қалған барлық өзге жазулар үшін пайдаланылады.

2.2 Сыртқы паракта және тақырыптарда сөздерді тасымалдауға рұқсат етілмейді. Тақырыптардың соңына нүкте қойылмайды.

2.3 Топтық курстық жобалауда бір түсінік хат жазылады және жобаны орындаушы білім алушылардың барлығы сыртқы паракта көрсетіледі. Қажеттілік болған жағдайда әрбір орындаушының

<sup>1</sup> Ахмет Ясауи университетінде білім беру үдерісін ұйымдастыру бойынша нормативті құжаттар жинағы. – Түркістан. ХҚТУ баспаханасы. 2014. – 6.158-159.

қатысудағы үлесі түсінік хатта көрсетіледі.

### 3. Тапсырма

3.1 Курстық жұмыс (жоба) тапсырмасын оқу кестесіне сәйкес ағымдағы семестрдің бірінші аптасынан кешіктірмей білім алушыларға береді.

3.2 Кафедра тарапынан тапсырмада жобаны орындауда басшылыққа алатын мәліметтер беріледі: курстық жұмыс орындалатын оқу пәні; жұмысты орындайтын топтың білім алушысының аты, жөні (Ф.Ә.А.); жұмыс (жоба) тақырыбы; кезеңдері (бөлімдер); әзірлемелер және оларды орындау мерзімдері; қорғауға жұмысты (жобаны) ұсыну мерзімі; жетекшісінің аты, жөні, оның қызметіне, қол қоюы және тапсырманы берудің мерзімі.

### 4. Мазмұны

«Мазмұны» сөзі бас әріппен парақтың ортасына жазылады. Ол бөлімдердің ретті нөмірлері мен атауларын қамтиды.

### 5. Нормативтік сілтемелер

Жұмыс мәтінінде сілтеме жасалған нормативтік құжаттардың тізімі беріледі. Негізгі құжаттарға сілтеме: «Осы курстық жұмыста (жобада) келесі нормативтік құжаттарға сілтеме пайдаланылған» деген сөз тіркестерімен басталады<sup>1</sup>.

### 6. Анықтамалар

6.1 Бұл құраушыда курстық жұмыста (жобада) қолданылған анықтамалар мен терминдерді анықтау қажет болады.

6.2 Анықтамалар тізімі: «Жұмыста (жобада) келесі терминдер қолданылған .....» деген сөз тіркестерімен басталады және тиісті анықтамалар жазылады.

### 7. Белгілеулер мен қысқартулар

7.1 Белгілеулер мен қысқартулар қабылданған нормативтік құжаттағыларға сәйкес келуі керек.

7.2 Бұл құрылымдық элементте жұмыста (жобада) қолданылған белгілеулер мен қысқартуларды түсіну үшін тізім беріледі.

### 8. Кіріспе

8.1 Кіріспе жұмыстың (жобаның) тақырыпқа қатысты саланың жай-күйін, технология мен техниканың сипаттамасын және әзірлеудің өзектілігін көрсетеді.

8.2 Кіріспеде талаптар болмайды.

Кіріспе жеке парақтан басталады.

### 9. Курстық жұмыстың (жобаның) мазмұны

9.1 Курстық жұмыс (жоба) мазмұны мәтіндік және график түріндегі құжаттардан тұрады.

<sup>1</sup> Ахмет Ясауи университетінде білім беру үдерісін ұйымдастыру бойынша нормативті құжаттар жинағы. – Түркістан. ХҚТУ баспаханасы. 2014. – б.159.

Курстық жұмыс (жоба) мазмұны оқу пәнінің маңызды сұрақтарын қамтуы қажет. Бұл элемент курстық жұмыстың (жобаның) негізгі (кәсіби) мазмұнын анықтайды. Ол (мамандық) бағытына байланысты өзі түрлі сипатта болуы мүмкін.

9.2 Курстық жұмыстың (жобаның) мазмұны оқыған пән бойынша білімді білім алушының нақты практикада қолдана білуін көрсетуі керек.

9.3 Бұл бөлімде жобалап қойылған объект, агрегат, конструкцияны дәлелдеу, объекттің сипаттамасы, таңдау және өндеу нұсқаларының дәйектемесі т.б. болуы мүмкін.

Зерттеудің әдістеме мен нәтижелері, өндеу кезеңдерімен толықтай сәйкестікте түсіндірмелері және есептеулері сипатталады.

9.4 Курстық жұмыс (жоба) жоба жетекші берген тапсырмаға сәйкес орындалады. Тапсырмада жаңалық элементі көрсетіледі.

Курстық жоба (бөлімдерін) кезеңдерін орындау және оны қорғауға ұсыну тапсырмадағы бекітілген мерзімдерге сәйкес келуі керек.

Курстық жұмыс (жоба) жетекшісі жұмысты тексеруді кезең бойынша немесе толық тексеруі мүмкін.

9.5 Егер курстық жұмыс жетекшісі білім алушыны қорғауға дайын емес деп санаса, онда жұмысты (жобаны) қайта белгіленген мерзімде орындап, бітіруге қайтарылады.

## 10. Қосымшалар

10.1 Жұмыстың мазмұнын толықтыратын материалды қосымшаларда беруге рұқсат етіледі. Ондай қосымшаларға графикалық материалдар, үлкен форматты кестелер, алгоритмдердің, аппаратураның сипаттамасы, статистикалық мәліметтер, стандарттар және тағы басқалар (кестелер, схема, бағдарламалық құжаттар) болуы мүмкін.

10.2 Қосымша міндетті және ақпараттық болуы мүмкін. Міндетті қосымшаларда міндетті орындау үшін талаптар беріледі. Ақпараттық қосымшада ақпараттық, ұсынылатын немесе анықтамалық сипаттағы материалдар, орындауға міндетті емес, талаптарды қамтымайтын материал беріледі.

Жобаның мәтінінде барлық қосымшаларға сілтеме берілетін болуы керек.

## 11 Библиографиялық мәліметтер

Пайдаланылған ақпарат көздері тізімінде барлық ақпарат көздері жұмыс мазмұнында пайдаланылған тәртіппен немесе әліпби бойынша

орналасқан болуы мүмкін.

### **3. Курстық жұмысты (жобаны) мазмұндауға қойылатын талаптар<sup>1</sup>**

1 Жұмысты жазу барысында төмендегі элементтерге қойылатын талаптарды сақтау қажет:

- мәтінге қойылатын талаптарға;
- мәтіннің тармақтарға бөлінуіне;
- тақырып аттарына;
- тізімдемелерге;
- кестелерге;
- график түріндегі материалдарға;
- өрнектерге (формулаларға);
- сілтемелерге;
- қысқартуларға;
- шартты белгілеулерге, суреттер мен таңбалауларға;
- физикалық шама бірліктерге;
- санмен көрсетілген мәндерге;
- сызбаларға қойылатын талаптарға.

### **4. Курстық жұмысты (жобаны) ұйымдастыру, жетекшілік жасау және қорғау**

1. Курстық жұмысқа (жобаға) жетекшілік

1.1 Курстық жұмысқа (жобаға) жетекшілер болуы мүмкін:

- тиісті теориялық курс оқитын жетекші оқытушы;
- кафедраның оқытушылары;
- жұмыс (жоба) орындалатын пән саласы бойынша

университеттің ғылыми-зерттеу бөлімдерінің ғылыми қызметкерлері;

- жеткілікті тәжірибесі бар кафедраның ғылыми қызметкерлері.

1.2 Курстық жұмыстың (жобаның) жетекшісі:

- жаңалықты элементі бар тапсырманы және орындалу кезеңдерінің кестесін береді;

- жұмыс (жобалау) үдерісін ұйымдастырады;

- жұмысты орындау үшін қажетті әдебиеттерді, нормативтік және техникалық құжаттаманы, анықтамалық және тағы басқа да материалдарды ұсынады;

- жұмысты (жобаны) орындау барысында білім алушыларға уақытында кеңес беріп, көмек көрсетеді;

- жұмыстың (жобаның) орындалу барысы туралы кафедраға

<sup>1</sup> Ахмет Ясауи университетінде білім беру үдерісін ұйымдастыру бойынша нормативті құжаттар жинағы. – Түркістан. ХҚТУ баспаханасы. 2014. – б 159-161.

мәлімет береді.

2. Курстық жұмысты (жобаны) орындауды ұйымдастыру

Кафедра курстық жұмысты орындауға арналған әдістемелік нұсқауды дайындап, білім алушыларды қамтамасыз етеді.

Рәсімделуі бойынша әдістемелік нұсқау осы ереже талаптарына сәйкес болуы қажет. Жұмыстың көлемі 20-25 бет болуы тиіс, бір интервал (аралық) сақтай отырып орындалады (шрифт-кальпыты, кегль 14).

Ережеде қамтылмаған мәселелер кафедра ұсынысымен факультеттің ОӘК, ғылыми кеңесінде шешімін табады.

3. Курстық жұмысты (жобаны) қорғау

3.1 Жұмысты (жобаны) қорғауы оның орындауын тексерудің ерекше формасы болып табылады. Қорғау білім алушыларды ұсынған шешімдерін жан-жақты дәлелдеуге және орындалған жұмысты терең түсінуіне баулуы қажет.

3.2 Курстық жұмысты (жобаны) қорғау көпшілік алдында жетекшісінің және кафедраның бір-екі қызметкерінің, білім алушылардың қатысуымен жүргізіледі.

Курстық жұмысты ғылыми жетекшісінің қатысуымен, кафедра меңгерушісінің өкімімен бекітілген комиссия емтихан сессиясынан екі апта бұрын қабылдайды.

3.3 Курстық жұмысты қорғаудың міндетті талабы көрсетілмейді. Курстық жұмысқа баға білім алушының баяндауынан кейін, сұрақ-жауаптан соң, білім алушымен әңгіме өткізудің және ұсынған оқу материалдарын, сызбаларын, жобаларын, модельдерін, т.б. тексерудің қорытындысы бойынша қойылады.

3.4 Білім алушыға курстық жұмыстың (жобаның) негізгі мазмұнын баяндауға және сұрақ-жауап ұйымдастыруға 8-бен 10 минут аралығында уақыт бөледі. Жалпы бір жұмысқа бөлінетін уақыт мөлшері 20 минуттан аспауы тиіс.

3.5 Курстық жұмыс (жоба) дифференциалды бағамен бағаланады. Білім алушыға курстық жұмысты (жобаны) қорғауы бойынша бағасы сол күні құжаттарға қойылады.

3.6 Курстық жұмыс (жоба) тапсырылмаған жағдайда академиялық қарыз болып есептеледі және білім алушы сол пәннен емтиханға жіберілмейді.

3.7 Курстық (жұмыстың) жобалардың орындалуының нәтижелері кафедралардың мәжілістерінде талқыланады.

3.8 Орындалған курстық (жұмыс) жобалардың материалдары екі жыл мерзімінде кафедра меңгерушісінің бақылауында, кафедра кабинеттерінде сақталады. Кафедралардағы жұмыстардың

(жобалардың) мерзімінің өтуіне сәйкес, акт бойынша сақталу тізімінен алынады. Ол үшін арнайы акт толтырылады.

Кафедра меңгерушісі жойылуы тиіс жұмыстарды (жобаларды) жүзеге асырады.

Білім алушылардың жоба жұмыстарын орындау талаптары да курстық жұмыстарға ұқсас болып келетіндіктен, төменде оның негізгі ерекшеліктері сипатталады.

## **II. Жоба жұмыстары.**

**Жоба:** жобаның мәні, жазу тәртібі, бағалау критерийлері

**Жобаларды қорғау** – келесі құзыреттерді дамытуға бағытталады (немесе ББ көрсетілген жалпы, кәсіби және арнайы құзыреттерде берілуі мүмкін):

- теориялық ойлауды қалыптастыру;
- мінез-құлық үлгілерінің тұрғысынан талдау қабілетін дамыту;
- жұмысқа қажетті практикалық дағдыларды игерту.

Жоба міндеттері – қойылған мәселелерді зерделеу, тақырыпқа қатысты фактілерді, құжаттар мен бағалауды ұсыну, осы мәселелер бойынша тәуелсіз пікір қалыптастыру. Жобаны әзірлеу міндеттеріне өзіндік шығармашылықты дамыту, студенттердің жеке позициясын қалыптастыру және осы мәселелерді түсінуге практикалық тұрғыдан қамтуды айтуға болады. Жобаны қорғау тәртібі өз ойларын логикалық, дәлелді, нақты, қысқа және дәйекті түрде айқын айтуын қалыптастыруға бағытталады.

**Күтілетін нәтижелер:** білім алушыларға зерттеу барысында алған білімін пайдалануға, өз көзқарасын баяндауға, оларды қорғау ұстанымын үйренуге, көзқарастар қатығысы салдарынан консенсусқа қол жеткізу қабілетін дамытуға мүмкіндік беру. Бұл тәсіл өз көзқарасын қорғауға және оны қысқа уақыт ішінде шешімдер қабылдауға үйрету мүмкіндігін береді, теориялық тұжырымдамаларды және тақырып бойынша өздерінің идеяларын көпшілік алдында жариялауын дамытуға ықпал етеді. Бұл форма студенттердің кәсіби білімдеру тереңдетеді, жұмысты әлдеқайда тиімді етеді және «рөлге кіруі» саясаттың жекелік аспектілеріне мән береді және студенттердің тақырыпты жақсы меңгеруіне мүмкіндік береді.

**Жобаны ұсынылымы:** жоба 15-20 беттен тұрады және слайд-презентациямен қамтамасыз етіледі. Жобаның пән (пәнаралық) бойынша орындалу саны бақылау-блок санымен байланысты болуы мүмкін.



### **Жоба мәні.**

Жобалау әдісі білім алушыларда ойлаудың, шығармашылық қабілеттің, т.б. түрлерін белсенді дамытуға мүмкіндік береді. Жобалау барысында білім алушыларда тұтынушылық, экономикалық, экологиялық және технологиялық, педагогикалық, психологиялық ситуацияларды талдау дағдыларының қалыптасуы мен бекітілуі, нақты қажеттіліктен идеяны, мүмкіндікті және жобаларды дайындауда педагогикалық талаптарға жауап беретіндерді таңдауды бағалауды қалыптастыруы қажет.

Жобалау әдісі – бұл практикалық тәжірибе мен формалды білімді араластыру мен ұштастыруға мүмкіндік беретін репродуктивті және продуктивті іс-әрекеттерді ұтымды үйлестірудегі кешенді талдап қорығу үдерісі.

Жобалау іс-әрекеті білім алушылардың икемді оқу үдерісін ұйымдастыруға негізделген. Жобалау іс-әрекеті соңғы нәтижесінде білім алушыны - жеке тұлғаны дамытуға қойылатын қазіргі заманғы талаптарды толығымен қамтамасыз етеді. Жобада білім алушының жеке тұлғалық қызығушылығы және қабілеті ескеріледі, нақты еңбек әрекеттері орындалады және игеріледі, сонымен қатар, жүйеде әртүрлі конструкторлық, технологиялық, педагогикалық міндеттер шешімін табады.

### **Жобалап оқыту технологиясы.**

Жобалау оқыту технологиясының кең таралған түрлерінің бірі. Жобалық технология білім алушылардың іс-әрекетін түрлендіріп кеңіте түседі. Жобалауға арналған жұмыс бір тақырыпта білім алушылар ұжымының және зерттеудің әртүрлі бағытын жалпылайтын жұмыс. Білім алушыларға ғылыми жобалардың пайдалылығы аздаған болса да зерттеу жұмысын жүргізіп, оның әдіс-тәсілдерін игеруде болып табылады.

Жобамен жұмыс істеудің басында білім алушыға қажеттісі:

- Жобаға қатысты оқу мақсаттарын, оны әдістемелік және дидактикалық қамтамасыз етуді ойластыру;
- Жобаға қатысушылардың санын анықтау;
- Бұл жоба бір пәннің арнасында, әлде бірнеше пәннің аясында болуын анықтау;
- Жобаның орындалуын бір білім алушы, әлде білім алушылар тобы жүзеге асыра ма, соны шешу;
- Зерттеудің орындалуының уақытын, мерзімін белгілеу;
- Ақпарат көздерін анықтау (кітап, кеңес дәріс, анкеталар, бақылау, теледидар, арнайы әдебиет, білім беру мекемелері, т.б.).

Жобамен жұмыс 4 кезенді қамтиды (I нұсқа бойынша):

I Жоспарлау;

- II Талдау кезеңі;
- III Ақпаратты жалпылау кезеңі;
- IV Алынған нәтижені көрсету кезеңі.

#### **I кезең. Жоспарлау.**

Бұл кезеңде тақырыпты талқылау кезеңі болады (ол жеке немесе топ білім алушыларымен біргелікте жүзеге асырылуы мүмкін). Оның нәтижесінде білім алушылар санына байланысты тақырыптар бөлініп шығады және оны орындаушылар анықталады. Жобаны жоспарлау дегеніміз орындалатын іс-әрекетті жоспарлау болып табылады.

#### **II кезең. Талдау.**

Бұл дербес жүргізу, ақпарат алу және талдау кезеңі болып, мыналарды орындауды талап етеді:

1) Жобаға қатысушылардың әрбіреуінің міндеттерін дәлелдей түсу және анықтау;

2) Ақпаратты іздеу және жинақтау. Ақпаратты жинақтау тәсілін білім алушы мен оқытушы бірлесіп таңдайды. Оған бақылау, анкеталау, социологиялық сауалнама, интервью, эксперимент жүргізу, әдебиетпен жұмыс жатады. Білім алушыға зерттеу әдістерін пайдалануда оқытушы кеңес беріп отырады. Бұл кезеңде білім алушылар ақпаратты іздеудің, оны салыстырудың және класификациялаудың, байланыстарды орнатудың және аналогияны жүргізудің, талдау мен синтезді жүзеге асыру, топта жұмыс істеу (егер жоба топтық болса) дағдысын меңгереді; жеке бақылау мен эксперименттен, басқа адамдармен қарым-қатынастың, әдебиетпен, жұмыстан алған пікірлерді үйлестуре үйренеді.

#### **III кезең. Ақпаратты жалпылау.**

Бұл кезеңде алынған ақпаратты құрылымға келтіруге және алған білім, іскерлік пен дағдыны жинақтау жүзеге асырылады.

Білім алушы аталған кезеңде жобаның мазмұнына сәйкес барлық бөлімнің (тараулар бойынша) оқу материалдарын толық жазып бітіреді. Қорығындың жазып, жобаның зерттеу аппаратына қайта түзетулер енгізеді.

#### **IV кезең. Зерттеуден алынған нәтижені көрсету.**

Бұл кезеңде білім алушы алынған мәліметтерді және нәтижеге жетудің тәсілдерін ұғынады. Білім алушылар ақпаратты жинақтаудың және талдаудың әдіс-тәсілдерін суреттейді, алған білімі мен іскерліктерді көрсетеді.

Пәннің аясында болған жағдайда білім алушы аталған пәннің аясындағы күзерттерді меңгергендігін көрсетеді.

Орындалған жоба бойынша білім алушыға бағалау критерийлері алдын ала (жобаны тапсыру мерзімінен бір апта бұрын) беріледі.

Жобалау іс-әрекеті оқытудағы дәстүрлі әдістермен салыстырғанда өзіндік ерекшелігі бар. Сол себепті де жобаны орындаудың бірқатар шартты кезеңдерден тұратын көрсетуге және ұсынуға болады.

II нұсқа.

### **1. Іздену-зерттеушілік:**

1) Міндеттердің қысқаша қойылуы. Жобалауға ұсынылған тақырыпты немесе проблеманы іздеу және талдау.

2) Қажетті ақпаратты, ақпараттар банкін, каталогтарды, басқа мәлімет көздері көмегімен жинақтау, зерделеу, зерттеу және өңдеу, тиімді идеяны (жұмыс жасау) талқылау.

3) Жобалау іс-әрекеттерін жоспарлау:

А) жобаға, жобаның орындалуына сәйкес келетін критерийлерді анықтау.

Б) жоба мазмұнының нұсқаларын зерттеу.

В) жоба мазмұнының тиімді нұсқаларын таңдау және талқылау.

### **II. Конструкторлық-технологиялық:**

1) Мазмұнды құрастырушы және түрлендіруші құжаттарды құру.

2) Мүмкіндіктерге және бар ресурстарға сәйкес қажетті материалдарды іріктеу, жобаны практикалық тұрғыда жүзеге асыру.

3) Мазмұнды құрастыруда және жазуда өзгертулер енгізу.

4) Жазу тәртібін, этиканы сақтау.

5) Жобаны жазуда оның сапалы орындалуына ағымдық бақылау жасау.

### **III. Қорытынды:**

1) Жобаның сапасын бағалау.

2) Жоба тақырыбының орындалу нәтижелерін талдау, практикада оның жүзеге асырылуын сынау, қорғау (презентация).

3) Жобалау іс-әрекеті нәтижелерін пайдаланудың, практикадағы мүмкіндіктерін зерделеу, байқауларға және жобалар көрмесіне қатысу.

**Жоба** – бұл үйренушіге мақсатты бағытталған жұмыстарды жинау, яғни жұмысты орындау барысындағы оның ұмтылысын, бір немесе бірнеше пәндерден алға жылжуын және жетістігін көрсету.

*Шешу негіздері:*

- оқу материалдарын білім алушының іріктей (таңдай) алуы;

- алынған материалдың сұрыпталуы;

- таңдалған материал құндылығын сұрыпталуы;

- үйренушінің аналитикалық ойлау қабілетінің айғағы.

**Жобаны бағалау критерийлері**

I мазмұны бойынша:

- мәселені дұрыс қою (кіріспеде проблема ретінде көрініс табуы);

- зерттеу мақсаттын дұрыс тұжырымдалуы;

- зерттеу аппаратының өзара байланысының көрініс табуы;

- оқу материалдарының тақырыпқа сәйкес беруі;

- зерттеу жұмысының практикамен байланыстылығы (рефлексияны және шығармашылық ойдың бәрін қамтуы);

- зерттеудің жаңалық деңгейінің жоғары болуын қамтамасыз етуі;

- практикалық мәнділігі.

II баяндауы бойынша:

- терминдерді, анықтамаларды, т.б.дұрыс айтуы;

- өзінің ойын айқын, дәйекті, дәлелді айтуы;

III презентация бойынша:

- ұсынылатын презентацияның түсі мен жазу қаріптерінің талапқа сәйкестілігі;

- қажетті материалдарды қамтуы (толықтығы, қысқа және нұсқалығы);

- баяндауы мен презентацияның үлесімділігі.

Өзін бағалауда өзіндік жұмысты, жобаны қабылдауға мүмкіндік туғызады (*Техника келесідей қорытыныдалады*):

- оқытушы топтағы кез келген білім алушының жұмысын тексере алады;

- кері байланысты хаттама түрінде немесе ауызша түрде қабылдай алады;

- білім алушыға жұмысты пысықтауы үшін қайта қайтарылады (айталық, 2-3 күн). Бұдан әрі оқытушы тексереді, кейін қойылған белгінің не үшін екенін біледі;

- неғұрлым кері байланыс орын алса, сол үшін түсіндірмелер өте жағымды тыңдаулары болады.

- кері байланыс екі жақ үшін де тиімді: кім береді, сол секілді кім алады, өйткені өзінің топтағы әріптестеріне сараптама жүргізеді және талдау барысында білім алушылар кімнің жұмысы жақсы талданғанын біледі. Ол шамалы ғана эмоциялық күйзеліске ұшыратады.

**Өзін-өзі бағалау.**

Өзін-өзі бағалау - бұл үдеріс, өзінің күшті және әлсіз жақтарын, өзінің мүмкіншіліктерін және кедергілерін шешу үшін талдау жүргізуі.

Өзін-өзі бағалаудың тиімділігі үшін:

- үйренушіні түсіну, оның жұмысын және іс-әрекетінің бағалануы;

- ойдың жаңа бағытта дамуы;

- объективизмнің дамуы;
  - үйренуші өзінің мақсаттарына деген көңілі
- Оқытушының ескеруі:
- әрдайым үйренуші жұмыс мақсатын және өлшемдерін бағалауы;
  - өзін-өзі бағалауға жоспарланған уақыт бөлуі;
  - сабақ (оқу жұмыстары) жоспарын ұсыну, баға өлшемдері сиплабуста көрсетіледі және үйренуші нақты қай бағытта екенін аңғара алады.

**Жобаны қорғау.** Жобаларды қорғау ауызша емтихан түрлерінің бірі болып табылады. Жобаға реферат пен түсініктемелік жазбаны дайындаған кезде жобаның логикалық құрылымы міндетті түрде болуы керек, оған сыртқы мұқабасы, мазмұны, кіріспе, негізгі бөлім, қорытынды кіреді.

Кіріспеде әдебиеттерге шолу жасалып, тақырыпты тандаудың негіздемесі болуы керек. Негізгі бөліміне зерттелетін пәннің (нысанның) сипаттамасы, құрастырылған есептер мен қорытындылар кіреді. Қорытындысына мәселелер жөнінде жалпы тұжырымдамалар жасалуы керек, жоба дамуының келешегі сипатталуы керек немесе теориялық зерттеуді жалғастырудың нұсқасы ұсынылады.

Емтихан өткізу үшін кемінде 2 адамнан тұратын бейініне сәйкес біліктілігі бар жетекші ОПҚ қатарынан емтихандық комиссия құралады. Емтихан аяқталғаннан соң емтихан ведомостіне емтихан комиссиясының мүшелері қорытынды бағаларын енгізіп қолдарын қояды.

Ескерту: Жобаны бағалау критерийлеріне сәйкес ұпайлардың үлестірілуі (жоба):

I мазмұнының талапқа сәйкес орындалуына – тах – 60 ұпай;

II жоба мазмұнын баяндауына – тах – 25 ұпай;

III жоба мазмұнының презентацияда бейнеленуіне – тах – 15 ұпай.

Жобаны бағалау критерийлері ОПҚ дайындығына және тәжірибесіне сәйкес нақтылануы, айқындалуы мүмкін.

## Қорытынды

Білім алушылардың іс-әрекеттерін басқару – ақпаратты алумен және пайдаланумен, реттеумен, ұйымдастырумен, шешім шығарумен байланысты нақты мақсаттардан туындайтын, оқытушылардың мақсатты, саналы шығармашылық жұмыстары.

Жоғары оқу орындарындағы жұмыс нәтижелері экономикалық, шаруашылық, ұйымдастырушылық және әлеуметтік факторлардың тұтас кешенімен байланысты қарастырылады. Бір сөзбен айтқанда білім беру бағдарламаларымен, білім алушылардың құзыреттерін қалыптастыру ортасымен, түрлі қорлармен және олардың жетілдірілуімен байланысты. Білім алушыларды даярлауды басқару үдерісін анықтаушы фактордың бірі - жалпы білім беретін мектептердегі қажеттіліктері мен сұраныстары екенін ұмытпаған жөн.

Білім алушылардың іс-әрекетін басқару мәселелері әр алуан, қиын және ұдайы одан әрі зерделеу мен дамытуды талап етеді. Олар оқу жұмыстары (лекция, семинар) барысында заманауи техникалық құралдарды қолдануды және жоспарлауды, ұйымдастыру мен бақылауды жетілдіруді болжайды. Оқу үдерісіне қатысты басқарудағы барлық мәселені шешудің негізгі, орталық буыны «оқытушы - білім алушы» жүйесі болып табылады. Оқу/оқыту үдерісін басқарудағы соңғы нәтиже білім алушының көзқарасына және мәдени деңгейіне, құзыреттілігіне байланысты болып табылады. Болашақ мұғалімдерді даярлаудың тиімділігі көп жағдайда оқытушының жоғары біліктілігімен, педагогикалық үдерісті ұйымдастыруымен, жоғары жеке тұлғалық сапасымен анықталады.

Білім алушылардың іс-әрекеттерін басқару үдерісінде (мазмұндық және процессуалдық аспектіде) олардың жеке тұлғасына ықпал ететін барлық факторларды зерделеу және есепке алу қажет. Оқытушы білім алушының жеке тұлғалық сапаларын, мотивтерін және іс-әрекет ерекшеліктерін жақсы білсе, олардың іс-әрекетін тиімді басқаруы мүмкін.

Білім алушылардың іс-әрекеттерін ғылыми негізді, сапалы басқару мақсатында оқытушы педагогикалық үдеріске қатысты сыртқы (министрлік тарапынан жарық көрген) және ішкі (жоғары оқу орындары әзірлеген) әзірленген, бекітілген және қолданысқа ие болған нормативті құжаттардың мазмұнын түсінуі және қолдануы қажет.

Жоғары оқу орындарындағы білім меңгерудегі/меңгертудегі басты шарт теориялық оқыту мен практикалық іс-әрекеттердің үйлесімін жүзеге асыру болып табылады.

Сонымен қатар, жоғары оқу орындарында басқару үдерісін жетілдіру үшін тек қана оқу-тәрбие үдерісін ұйымдастыруды жақсартуға бағытталып қалмай, сондай-ақ әрбір білім алушының мүмкіндіктерін ескерумен жеке тұлғалық қасиеттерін дамыту үшін жағдайлар жасау қажет.

## **Бақылау сұрақтарының тізбегі**

**Оқу құралы мазмұнындағы әрбір тақырып бойынша бақылау сұрақтары.**

### **1 Басқару – адамның кәсіптік іс-әрекеті**

#### **1.1. Басқару жөніндегі жалпы түсініктер**

##### *Бақылау сұрақтары*

1. «Басқару», «менеджмент», «басшы» ұғымдарына сипаттама беріңіз.
2. Басқару психологиясының негізгі міндеттерін түсіндіріңіз.
3. Басқарудың негізгі принциптерін атап беріңіз.
4. Басқару психологиясы зерттеу пәні мен нысынасын түсіндіріңіз.
5. Басқару іс-әрекетінің құрылымына сипаттама беріңіз
6. Басқару мектептерін атап, сипаттамасын беріңіз.
7. Қазақстандағы басқару ілімін дамуын айтып беріңіз.

#### **1.2 Басқару әлеуметтануы**

##### *Бақылау сұрақтары*

1. «Әлеуметтік басқару» ұғымын кең мағынасындағы мәнін түсіндіріңіз.
2. Әлеуметтік басқару ұғымының нақты мәнін талдаңыз.
3. Жалпы менеджменттегі «әлеуметтік басқарудың» негізгі бағыттарың атаңыз.
4. «Басқару құрылымы» ұғымын сипаттаңыз.
5. Жалпы менеджменттегі басқару құрылымының қалыптасқан түрлерін айтып беріңіз.
6. М.Вебердің басқару теориясына сипаттама беріңіз.
7. Басқару стилін түсіндіріңіз.
8. Жалпы менеджменттегі қалыптасқан басқару стилдерін айтып беріңіз.
9. Басқару стилдерінің типтерін атаңыз.
10. Басқару социологиясының негізгі міндеттерін атаңыз.
11. «Басқару нысаны» ұғымының мәнін ашыңыз.
12. Басқарудың басты өніміне сипаттама беріңіз.
13. Басқарушылық шешімдердің мәнін түсіндіріңіз.
14. Басқарушылық шешімдер түрлеріне сипаттама беріңіз.
15. Басқару тізбегіне сипаттама беріңіз.

#### **1.3 Басқару үдерісінің мазмұны**

##### *Бақылау сұрақтары*

1. Басқару қызметін түсіндіріңіз.
2. Жалпы менеджменттегі «мақсаттылық» ұғымын сипаттаңыз.
3. «Жүйелік» ұғымының мәні мен мазмұнын сипаттаңыз.
4. Стратегиялық басқару ұғымын түсіндіріңіз.
5. Жедел басқарудың ерекшеліктерін айтып беріңіз.



6. Басқару тізбегін айтып беріңіз.
7. Функция ұғымын талқылаңыз.
8. Басқарудағы «функция» ұғымына сипаттама беріңіз.
9. Басқару қызметтерін айтып беріңіз.
10. Басқару үдерісінің мазмұнына сипаттама беріңіз.
11. Басқарудағы «принцип» ұғымын мәні мен мазмұнын ашып көрсетіңіз.
12. Басқару үдерісінің типтерін айтып беріңіз.
13. Сыртқы ортаны бағалау мен талдауға сипаттама беріңіз.
14. Сыртқы ортаны талдау барысындағы факторларды атаңыз.
15. Ішкі ортаны бағалау мен талдауды түсіндіріңіз.

#### **1.4 Басқару әдістерінің түрлері және функциялары**

##### *Бақылау сұрақтары*

1. «Басқару әдістері» ұғымының мәнін ашып көрсетіңіз.
2. Басқару тәсілдерін түсіндіріңіз.
3. Басқару әдістері топтарына сипаттама беріңіз.
4. Әкімшілік әдістеріне сипаттама беріңіз.
5. Экономикалық басқару әдістерінің мазмұнын ашыңыз.
6. Ғынталандыру әдістер жүйесін атап көрсетіңіз.
7. Әлеуметтік-психологиялық әдістерінің рөлін бағалаңыз.
8. Лидерлік ұғымын талдаңыз.
9. БҚпал және билік ұғымдарын салыстырыңыз.
10. Билік балансына сипаттама беріңіз.
11. Басқарудың ұйымдастырушылық-өкімдік әдістер формасына сипаттама беріңіз.
12. Ұйымдастырушылық-әдістемелік нұсқау беру актілерін атап көрсетіңіз.
13. Басқару қызметіне сипаттама беріңіз.

## **2 Ұйымның кадрлық саясаты және басқару қызметінің мәдениеті**

### **2.1 Ұйымның кадрлық саясаты**

#### *Бақылау сұрақтары*

- 1 Ұйымның кадрлық саясаты ұғымын түсіндіріңіз.
- 2 Ұйымның кадрлық саясатына сипаттама беріңіз.
- 3 Кадрлік стратегияның негізгі принциптерін атаңыз.
- 4 Кадрлік саясаттың жеке бағыттарының принциптерін түсіндіріңіз.
- 5 Адами ресурстарды басқару ерекшелігін атап көрсетіңіз

## **2.2 Білім беру ұйымдарында адам ресурстарын басқару жүйесі**

### *Бақылау сұрақтары*

- 1 Білім беру ұйымдарындағы адам ресурстарын басқару ерекшеліктері айтып беріңіз.
- 2 Адам ресурстарын басқару жүйесіне сипаттама беріңіз
- 3 Білім беру ұйымдарындағы адам ресурстарын басқару стратегиясының негізгі қағидаларын атаңыз.
- 4 Білім беру ұйымдарындағы адам ресурстарын басқарудағы негізгі тактикасына сипаттама беріңіз
- 5 Адам ресурстарын басқарудағы бағдарламалық жоспарлаудың ерекшеліктерін айтып беріңіз.
- 6 Білім беру ұйымдары үшін адам ресурстарының тиімділігін арттыру жолдарын көрсетіңіз.
- 7 Еңбекті ынталандыру мен кадрлардың мотивациясын арттыру әдіс-тәсілдерін сипаттап беріңіз.

## **2.3 Ұйымды басқаруда басшылыққа алынатын негізгі факторлар**

### *Бақылау сұрақтары*

- 1 «әлеуметтік-психологиялық климат», «психологиялық климат», «эмоционалды климат», «өнімділік климаты» деген түсініктердің мәнін ашыңыз.
  - 2 Ұйымның әлеуметтік-психологиялық ахуалын мәнін көрсетіңіз
  - 3 Ұйымның жағымды әлеуметтік-психологиялық климатына сипаттама беріңіз
  - 4 Әлеуметтік-психологиялық климат табиғатын түсіну үшін негізгі бағытарын атап көрсетіңіз.
  - 5 Психологиялық атмосфера ұғымын түсіндіріңіз
  - 6 Ұйымның әлеуметтік-психологиялық климатын құрайтын факторларын атаңыз.
  - 7 Әлеуметтік-психологиялық ахуалға әсер ететін факторларға сипаттама беріңіз.
  - 8 Ұйымдағы қатығыстардың табиғатын түсіндіріңіз.
  - 9 Стресс-менеджмент түсінігін мәнін ашыңыз.
  - 10 Басқарудағы қатығыстардың пайда болуына ықпал ететін жағдайларды сипаттап беріңіз.
  - 11 Басқарудағы қатығыстарды алдын-алуға ықпал ететін жағдайларды айтып беріңіз.
- ## **2.4 Ұйымды басқару мәдениеті**
- ### *Бақылау сұрақтары*
- 1 Ұйымды басқару мәдениеті ұғымын сипаттап беріңіз.

2 Ұйымды басқару мәдениетінің негізін қалайтын теорияларды атаңыз.

3 Ғылыми әдебиеттерде ұйымды басқару мәдениет типтері мен олардың ерекшеліктерін атаңыз.

4. Ұйымдастырушылық мәдениетке әсер ететін факторларды айтып беріңіз.

5. «Адхократия» ұғымын мәнін ашып көрсетіңіз.

6. Т. Парсонстың ұйымдық мәдениетті дамыту теориясын айтып беріңіз.

7 Басқару қызметінің мәдениеті ұғымын түсіндіріңіз.

8 Басқарудың корпоративтік мәдениетін мәнін ашып көрсетіңіз.

9 Корпоративтік мәдениеттің құраушыларын атаңыз.

10 Корпоративті мәдениетті қалыптасуына әсер ететін факторларды сипаттаңыз.

### ***3. Білім беру сапасын басқару мәселелері***

#### ***3.1 Жалпы сапаны басқару***

##### *Бақылау сұрақтары*

1. Жеке бұйымның сапасын басқару механизмі жүйесін және оның әзірлеушісін атап көрсетіңіз.

2. Жалпы менеджменттегі «классикалық әкімшілік мектебінің» негізгі бағыттарын атаңыз.

3. Сапаны жаппай бақылаудың кезеңдерін түсіндіріңіз.

4. Менеджерлерге сапаны жетілдірудің (Деминг) 14 принципін түсіндіріңіз.

5. Джуранның ұсынған сапаны көтерудің 10 жолын атап беріңіз.

6. Филипп Б.Кросби ұсынған сапаны жетілдірудің 14 компоненттен тұратын жеке жоспардың құраушыларын сипаттаңыз.

7. Джон Рэббит мен Питер Бергх бөлген жаппай сапаны басқарудың 7 факторының мәнін түсіндіріңіз.

8. Сапаны жаппай басқару мен оның негізгі мақсаттарын айтып беріңіз.

9. TQM моделінің негізгі элементтерін атаңыз және оларды сипаттаңыз.

10. Сапаны басқарудың бірыңғай 8 принципін атаңыз және оларды түсіндіріңіз.

11. Тұтынушыға бағдар жасау принциптерін іске асырудағы негізгі іс-әрекеттерді атап көрсетіңіз.

12. Сапаны басқарудағы «кері байланыстың» мәні мен мазмұнын сипаттаңыз.

13. Басқаруда басшылық рөлінің басым болу принципінің жүзеге асырылу іс-әрекетін түсіндіріңіз.

14. Басшылықтан бастап қатардағы қызметкерге дейінгі барлық жұмыскерлер сапаны басқару қызметіне араласу принципін жүзеге асыруды көрсетіңіз.

15. Компаниядағы жүзеге асырылатын үдерістерді сипаттаңыз. Үдерістерді басқарудың негізгі көрсеткіштерін және оның жүзеге асырылуын көрсетіңіз.

16. Жүйені басқару принципін жүзеге асырудағы төмендегі іс-әрекеттердің түсіндіріңіз.

17. Жүйені тұрақты жетілдіру принципіннің жүзеге асырылуын көрсетіңіз.

18. Сапаны басқарудың жапондық әдісінің негізгі принциптерін атаңыз. Жапон мамандарының көзқарастарына сәйкес сапа басқарудың әдісін практикада қолдануға кедергі туғызатын мәселелерді атаңыз.

19. Жапонияда сапаны басқаруда ойлап табылған танымал «7 инструмент» туралы айтып беріңіз.

### ***3.2 Білім беру сапасын басқару мәселелері***

#### ***Бақылау сұрақтары***

1. Педагогикадағы «Білім», «Білім беру» сапасын басқару туралы жазылған (айтылған) еңбектерді авторларын атап көрсетіңіз. «Білім беру сапасын басқару» ұғымына анықтама беріңіз.

2. Білім беру сапасын басқарудың бағыттарын атап көрсетіңіз және олардың құраушыларын түсіндіріңіз.

3. Дәстүрлі басқаруға карағанда нәтижелік басқарудың айырмашылығын түсіндіріңіз.

4. Басқарудағы нәтижеге бағдарланған талдау кезеңдерін атаңыз және оларға сипаттама беріңіз.

5. Басқаруда жағдаятты талдау мәселелері мен үдерістері туралы айтып беріңіз.

### ***4. Жоғары мектепте білім беруді ұйымдастыруды басқару***

#### ***4.1 Педагогикалық жүйенің басқару деңгейлері (Н.В.Кузьмина бойынша)***

##### ***Бақылау сұрақтары***

1. Педагогикалық жүйені басқару деңгейлерін атап көрсетіңіз және оларға сипаттама беріңіз.

2. Ю.Д.Красовскийдің басқарушылық өзара әсердің жүйесі-элеуметтік толудың 3 деңгейін атап көрсетіңіз және олардың сипатын түсіндіріңіз. Басшыға ұсынылған міндеттерді түсіндіріңіз.

3. Адамның жеке басын сыйлауды жүзеге асырудағы анықталған іс-әрекеттерді сипаттаңыз.

4. Сүйкімді емес жұмысты орындаушыға оның ықыласты карауын камтамасыз етудегі іс-әрекет бағдары;
5. Жаңашылдықтардың ерекшеліктерін көрсетіңіз.
6. Кәсіби ара қатыстың нормалық-бағалау реттеуінің 5 негізгі әдісін көрсетіңіз.
7. Білім беру мекемесі басшысына қажетті білімдерді сипаттаңыз.
8. Білім беру мекемесі басшысына қажетті кәсіби іскерліктерді (біліктерді) атап көрсетіңіз.
9. Білім берудегі қызметтің өнімді болуын құраушыларды атап көрсетіңіз.
10. Білім берудегі талдау мен жоспарлаудың өзара байланысын, жоспарлаудың алғышарттарын ашып көрсетіңіз.

#### *4.2 Оқу жұмыстарына жауапты құрылым басшыларының қызмет ауқымы*

##### *Бақылау сұрақтары*

1. Жоғары оқу орны басшысы орынбасарының (проректордың), факультет деканының оқу жұмыстарын ұйымдастыруға байланысты лауазымдық міндеттерін түсіндіріңіз. Олардың практикамен байланысты іс-әрекетін дәйектеніңіз (қызметтік нұсқау арқылы).
2. Факультет деканы орынбасарының оқу жұмыстарын ұйымдастыруға байланысты лауазымдық міндеттерін атап көрсетіңіз және оларды сипаттаңыз.
3. Кафедра меңгерушісінің оқу жұмыстарын ұйымдастыруға байланысты лауазымдық міндеттерін атап көрсетіңіз. Оларды атқарудағы іс-әрекеттерді үлестіруді және жұмысты ұйымдастыруын түсіндіріңіз.

#### *4.3 Оқу жұмыстарын ұйымдастырудағы басшылық құрылымның басқарудағы міндеттері*

##### *Бақылау сұрақтары*

1. Жоғары оқу орнының оқу-әдістемелік кеңесінің (немесе Академиялық комитет кеңесі - АКК) негізгі міндеттерін атап көрсетіңіз. Оқу жұмыстарын ұйымдастырудағы негізгі мәні мен мазмұнын түсіндіріңіз.
2. Оқу-әдістемелік кеңесінің (ОӘК) жұмысын ұйымдастыру тәртібін түсіндіріңіз. Кеңес күн тәртібіне шығарылатын негізгі мәселелер мазмұнын мен түрлерін атап көрсетіңіз.
3. Факультеттердің оқу-әдістемелік кеңесінің (Факультеттің академиялық комитет кеңесі - ФАКК) негізгі іс-әрекет бағыттарын көрсетіңіз.
4. ФОӘК төрағасының атқаратын іс-әрекетін айтып беріңіз.

5. ФОЭК мүшелеріне жүктелетін функциональдық міндеттерді сипаттаңыз.

6. ФОЭК жұмыстарының негізгі міндеттерін атап көрсетіңіз және оларды жүзеге асырудағы іс-әрекет мазмұнын түсіндіріңіз.

7. ФОЭК (ФАКК) ұйымдастыру-тарату құжаттары тізімін және оларды қалыптастыру тәртібін айтып беріңіз.

#### ***4.4 Білім алушылардың оқу үдерісін басқару***

##### ***Бақылау сұрақтары***

1. Жоғары мектептің білім беру үдерісін жобалау мен ұйымдастыруда, оқу/оқыту үдерісін басқаруда басшылыққа алатын құжаттар тізбегін атап көрсетіңіз.

2. Білім алушылардың өзіндік жұмыстарын ұйымдастыру ерекшеліктерін түсіндіріңіз.

3. Кредиттік оқу жүйесінде СӨЖ ұйымдастырудағы негізгі мәселелерді айтып беріңіз.

4. СӨЖ ұйымдастыру және қабылдау технологиясы мынадай кезеңдерің түсіндіріңіз.

5. Оқытушылардың білім алушылармен өзіндік жұмысы негізгі үш функциясын айтып беріңіз.

6. Білім алушылардың оқытушымен өзіндік жұмысы жүзеге асырудың негізгі 4 функциясын түсіндіріңіз.

7. Білім алушылардың өзіндік жұмысын тапсыру түрлері мен нәтижелерін атап көрсетіңіз (СӨЖ тапсырмаларын орындау мен ұйымдастыру туралы айтып беріңіз). СӨЖ құрылымын өз сөзіңізбен дәйекті түрде айтып беріңіз.

8. Оқытушының басшылығымен орындайтын білім алушының өзіндік жұмысының (ОСӨЖ) мақсаты мен міндетін, ұйымдастырылу ерекшеліктерін (технологиясын) сипаттаңыз.

9. ОСӨЖ үлесінің модульдің (пәннің) жалпы сағат (кредит) мөлшеріне қатысты анықталуы мен ЖОО бекітілуіне мысалдар келтіріңіз және оларды түсіндіріңіз.

10. СӨЖ ұйымдастырудағы әдістемелік бөлімнің, оқу үдерісін ұйымдастыру бөлімінің, деканаттың, кафедраның жауапкершілігі мен міндеттерін, рөлін айтып беріңіз.

11. ОСӨЖ-ын семинар, практика, лаборатория сабақтарымен алмастыруға болмайтын себептерін айтып беріңіз.

12. СӨЖ (ОСӨЖ) ұйымдастыруда жауапкершілік және өкілеттілікті жүзеге асыруды айтып беріңіз.

## **5. Білім беру бағдарламалары – оқу үдерісін басқару негізі**

### **5.1. Мамандықтар мен пәндердің оқу-әдістемелік кешендері**

#### **Бақылау сұрақтары**

1. «Білім беру бағдарламалары» ұғымына берілген анықтамаларды жинақтаңыз және олардың негізгі мәнін айтып беріңіз.

2. Білім беру бағдарламасының мақсаттары мен оны іске асыру құжаттары түрін айтып беріңіз.

3. Мамандықтың оқу-әдістемелік кешенінің (МОӘК) құрылымын көрсетіңіз (оның ішінде Сіз оқитын (қызмет ететін) ЖОО МОӘК туралы). Әрбір құжаттың әзірленуі бойынша ереже (немесе нұсқауды) зерделеніз және олардың мазмұнын айтып беріңіз.

4. Пәннің оқу-әдістемелік кешенінің (ПОӘК) құрылымын көрсетіңіз (оның ішінде Сіз оқитын (қызмет ететін) ЖОО ПОӘК туралы). Әрбір құжаттың әзірленуі бойынша ереже (немесе нұсқауды) зерделеніз және олардың мазмұнын айтып беріңіз.

### **5.2. Модульдер (пәндер) каталогі**

#### **Бақылау сұрақтары**

1. Модульдер каталогінің құрылымы мен мазмұнын көрсетіп беріңіз (айтып беріңіз).

2. Модульдер каталогінің мазмұнындағы құзыреттер мен оқыту нәтижелері алынатын құжатты атап көрсетіңіз және құзыреттер мен оқыту нәтижелерінің өзара байланысын түсіндіріңіз.

### **5.3. Пәннің жұмыс бағдарламасы**

#### **Бақылау сұрақтары**

1. Пәннің жұмыс бағдарламасының құрылымын көрсетіңіз және олардың құраушыларын түсіндіріңіз.

2. Пәннің жұмыс бағдарламасы мазмұнындағы технологиялық картаны түсіндіріңіз.

3. Құзыреттерге бағдарланған білім беру бағдарламасын жүзеге асыру мақсаты үшін пәннің жұмыс бағдарламасындағы оқу жұмыстары түрлерінің нақты көрсетілуіне түсінік беріңіз.

4. Пәннің жұмыс бағдарламасындағы бағалау формаларының құзыреттер мен оқыту нәтижелеріне сәйкес таңдалуын сипаттаңыз.

5. Бір пән бойынша әзірленген жұмыс бағдарламасындағы білімді бақылау кестесінің (бұл кесте силлабуспен сәйкес болады) дұрыс құрастырылғандығын айтып беріңіз.

6. Күнтізбелік – тақырыптық жоспардың білім беру бағдарламасын жүзеге асырудағы негізгі мәні мен мақсатын көрсетіңіз.

#### **5.4. Силлабус – білім алушының оқу үдерісін ұйымдастыру бағдары**

##### **Бақылау сұрақтары**

1. Силлабус пен пәннің жұмыс бағдарламалары мазмұнының сәйкес болуын түсіндіріңіз. Қазір тек силлабусты пайдалануға өзіңіздің көзқарасыңызды білдіріңіз.

2. Силлабустың құрылымы мен мазмұнын түсіндіріңіз. Өзіңіздің нұсқаңызды әзірлеп ұсыныңыз.

3. Силлабус пен пәннің жұмыс бағдарламасында әрбір тақырып бойынша оқыту нәтижелерін меңгеру деңгейін жазу (көрсету) бойынша өзіңіздің ойыңызды ортаға салыңыз.

4. Білімді бағалауда дәлелдеу объектілерінің оқу жұмыстарымен, бағалау формаларымен байланысын көрсетіңіз.

#### **5.5. Оқу жұмыстарын ұйымдастыру мен өткізу нұсқаулары (оқу/оқыту үдерісін басқару негіздері)**

##### **Бақылау сұрақтары**

1. Лекцияның ЖОО оқу жұмысы ретінде ерекшеліктерін көрсетіңіз.

2. Практикалық және семинар сабақтардың міндеттерін атап көрсетіңіз.

3. Лекция материалдарын дайындау барысында басшылыққа алынатын ережелерді түсіндіріңіз.

4. Лекция оқуға қойылатын негізгі талаптарды атап көрсетіңіз.

5. ЖОО (университетте) оқу жұмысын ұйымдастырудағы лекцияның түрлерін атап көрсетіңіз және олардың мазмұнын түсіндіріңіз.

6. Практикалық сабақтарды өткізу формаларын атап көрсетіңіз, олардың ерешеліктерін айтып өтіңіз.

7. Семинар сабақтарын өткізудің формаларын атап өтіңіз және олардың ерекшеліктерін сипаттаңыз.

8. Лабораториялық сабақтарды өткізудің формаларын атап көрсетіңіз және олардың ерекшеліктерін түсіндіріңіз.

9. Семинар сабақтарына қойылатын ұйымдастыру-әдістемелік талаптарды айтып беріңіз.

10. Лекция бойынша әдістемелік нұсқаулықтардың құрылымдық элементтерін көрсетіңіз.

11. Практикалық, семинар сабақтарды өткізу бойынша әдістемелік нұсқаулықтардың құрылымы мен мазмұнын айтып беріңіз.



12. Лабораториялық сабақтардың құрылымы мен мазмұнына қойылатын талаптарды айтыңыз.

13. Сабақты өткізу кезінде басшылыққа алатын құрылымдық элементтерін сипаттаңыз.

14. Лабораториялық сабақты өткізу тәртібін және оның практикалық сабақты өткізу ерекшеліктерін көрсетіңіз.

15. Лекцияға қатысты білім алушы міндетін көрсетіңіз. Практикалық, семинар сабақтарға қатысты білім алушы міндетін айтып беріңіз. Лабораториялық сабақтарға қатысты білім алушы міндетін түсіндіріңіз.

16. Семинар сабақтарының өту сапасын бақылауды жүзеге асыруды сипаттаңыз. Семинар сабақтарының сапасын тексеруді көрсетіңіз.

### ***5.6. Курстық және жоба жұмыстары***

#### ***Бақылау сұрақтары***

1. Курстық жұмыстың (жобалаудың) мақсаты мен міндетін және оның оқыту үдерісіндегі рөлін айтып беріңіз.

2. Курстық жұмыстың (жобаның) құрылымын айтып беріңіз және оларды сипаттаңыз.

3. Курстық жұмыстың (жобаның) мазмұнын түсіндіріңіз.

4. Курстық жұмысты жазу барысында оның элементтеріне қойылатын талаптарды сипаттаңыз.

5. Курстық жұмысқа (жобаға) жетекшілік жасаудың және оны орындауды ұйымдастыру мен қорғаудың барысын айтып беріңіз.

6. Курстық жобаны орындаудағы 4 кезенді атап көрсетіңіз және олардағы орындалатын іс-әрекеттерді түсіндіріңіз.

7. Жобаны орындаудағы іздену-зерттеушілік, конструкторлық-технологиялық, қорытынды кезендерді жеке-жеке түсіндіріңіз.

8. Жобаны бағалау критерийлерін өзіңіз әзірлеп ұсыныңыз.

9. Жобаны қорғаудың алгоритмін көрсетіңіз.

## Пайдаланған әдебиеттер мен web сайт тізімдері

- 1 Ахмет Ясауи университетінде білім беру үдерісін ұйымдастыру бойынша нормативті құжаттар жинағы. – Түркістан. ХҚТУ баспаханасы, 2014. - 264 б.
- 2 Баймолдаев Т.М. Педагогический менеджмент и современное управление школой. - Алматы, 2001.
- 3 Баймолдаев Т.М. Менеджмент как метод управления современной школой. – Алматы. 1996.
- 4 Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. - М.: ЮНИТИ. 2003. – с. 5-44.
- 5 Вазина К.Я., Петров Ю.Н., Белиловский В.Д. Педагогический менеджмент (концепция, опыт работы). - М., 1991.
- 6 Вахрушев В. Принципы японского управления.- М.: ФОБЗ, 1992.- 207с.
- 7 Вебер М. Избранные произведения. - М., 1990. – с. 56-84.
- 8 Воскобойников В. Новые подходы к управлению качеством продукции // Экономика и жизнь.- 1993.-дек. (50). - с.15.
- 9 Гличев А.В. Современное представление о механизме управления качеством продукции.//Стандарты и качество.- 1995.
- 10 Жантану атауларының түсіндірме сөздігі. - Алматы: "Сөздік-Словарь", 2006. - 384 бет. ISBN 9965-409-98-6
- 11 Ильенкова С.Д., Ильенкова Н.Д., Ягудин С.Ю. и др. Управление качеством. - М., 1996.- 251 с.
- 12 Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. - СПб: Питер, 2001. - 320 с.
- 13 Колесников М.В. Систематизация и развитие методов идентификации личностных качеств руководителей различных уровней и сфер деятельности //Вестник Донского государственного технического университета. - 2012. -№ 8. - С. 122-130.
- 14 Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. 6-е изд. - М.: Академический Проект. 2008. – 180 с.
- 15 Қазақ тілі терминдерінің салалық ғылыми түсіндірме сөздігі: Машинажасау. - Алматы: "Мектеп" баспасы, 2007. ISBN 9965-36-417-6
- 16 Лебедева Н.А. Білім берудегі менеджмент. - Алматы, 1998.
- 17 Лебедева Н.А. Білім беру мекемелерін басқаруды жетілдіру. - Алматы, 1996.
- 18 Мамедов Ф.Т. Культура управления. Опыт зарубежных стран. – Баку: «Апостроф» Печатный Дом. 2013. -776 с.
- 19 Мишин В.М. Проектирование систем качества конкурентоспособной продукции машиностроения. М.,1991.
- 20 Орысша-қазақша түсіндірме жалпы сөздік: Көлік / профессор Е. Арын - Павлодар : «ЭКО» ҒӨФ. 2006.

21 Орлов А.Н. Управление учебно-воспитательным процессом в высшем педагогическом учебном заведении. – Алма-Ата: Мектеп, 1989. – 112 с.

22 Парсонс Т. Система координат действия и общая теория систем действия: культура, личность и место социальных систем. В кн.: Американская социологическая мысль. - М., 1996. - с. 51-65.

23 Пригожин А. И. Организационная культура и ее преобразование / А. И. Пригожин // ОНС: общественные науки и современность. - 2003. - №5. -С.12-22.

24 Руководство по качеству ✶ Воронежское акционерное самолетостроительное общество. - Воронеж, 1993

25 Саяси түсіндірме сөздік. - Алматы, 2007. ISBN 9965-32-491-3

26 Слостенин В.Л., Исаев И.Ф., Мищенко Л.И., Шиннов Е.И. Педагогика: учеб. пособие для студентов педагогических учебных заведений. - М.: Школа-Пресс, 1997. –с. 98-145.

27 Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие. - М.: ИНФРА. 2007. – 195 с.

28 Спивак В.А. Организационная культура. СПб.: Питер. 2001. – 208 с.

29 Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. СПб.: ИТМО. 2008. – 58 с.

30 Туровец О.Г., Попов В.Н. и др. Организация производства. - Воронеж, 1993. - 384 с.

31 Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер. 2002. – 105 с.

32 Фей К.Ф., Дэнисон Д.Д. Организационная культура и эффективность: пример изучения иностранных компаний в России. Персонал-Микс. 2001; 2(3)

33 Фомин В.Н. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация. - Ось-89-2005, 383 с.

34 Хамханова Д.Н. Основы квалиметрии. Учебное пособие.- Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2003.-142 с.

35 Хофшted Г. Корпоративная культура и лидерство. СПб.: Питер; 2001

36 Denison D.R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. July 1996. The Academy of Management Review 21(3)

37 Sathe V., Culture and related corporate realities. Homewood, IL: Richard D. Irwin; 1985

38 Shein E.H. Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc.; 1985

39 Handy C. Understanding organizations. 4-th ed. London: Penguin Books; 1993

### **Интернет ресурстары:**

Адхократическая, клановая, бюрократическая и рыночная культуры  
[https://studref.com/456765/logistika/adhokraticeskaya\\_klanovaya\\_byurokratic\\_heskaya\\_rynochnaya\\_kultury](https://studref.com/456765/logistika/adhokraticeskaya_klanovaya_byurokratic_heskaya_rynochnaya_kultury)

<http://www.dist-cons.ru/modules/qualmanage/section2.html>

[http://www.bizoffice.ru/article\\_print.php?id=286](http://www.bizoffice.ru/article_print.php?id=286)

[http://studentke.com/zhalpyi\\_sapanyi\\_basaru.html](http://studentke.com/zhalpyi_sapanyi_basaru.html)

[http://erkin.ucoz.kz/publ/bilim\\_sapasyn\\_bas\\_aruda\\_y\\_monitoring\\_rol\\_i\\_bas\\_y/1-1-0-39](http://erkin.ucoz.kz/publ/bilim_sapasyn_bas_aruda_y_monitoring_rol_i_bas_y/1-1-0-39)

<http://kk.wikipedia.org/wiki/>

<http://magistr.kz/referat/show/2942/51/1>

<http://sachok.kz/referat/show/197>

[http://referatikz.ru/load/aza\\_sha\\_referattar/leumettanu\\_sociologija/bas\\_aru\\_leumettanuy](http://referatikz.ru/load/aza_sha_referattar/leumettanu_sociologija/bas_aru_leumettanuy)

<http://referaty-v.kz/baskaru-sociologiyasy><http://referaty-v.kz/baskaru-sociologiyasy>

[http://bestreferat.kz/extra\\_rkd/show/16](http://bestreferat.kz/extra_rkd/show/16)

<http://referatkaz.kz>

<http://kze.docdat.com/docs/206/index-469905.html?page=10>

## Мазмұны

<b>Нормативтік сілтемелер</b>	<b>3</b>
<b>Белгілеулер мен қысқартулар</b>	<b>4</b>
<b>Кіріспе</b>	<b>5</b>
<b>1 БАСҚАРУ – АДАМНЫҢ КӘСПТІК ІС-ӘРЕКЕТІ</b>	<b>6</b>
1.1 Басқару жөніндегі жалпы түсініктер	6
1.2 Басқару әлеуметтануы	10
1.3 Басқару үдерісінің мазмұны	18
1.4 Басқару әдістерінің түрлері және функциялары	31
<b>2 ҰЙЫМНЫҢ КАДРЛЫҚ САЯСАТЫ ЖӘНЕ БАСҚАРУ ҚЫЗМЕТІНІҢ МӘДЕНИЕТІ</b>	<b>42</b>
2.1 Ұйымның кадрлық саясаты	42
2.2 Білім беру ұйымдарында адам ресурстарын басқару жүйесі	45
2.3 Ұйымды басқаруда басшылыққа алынатын негізгі факторлар	61
2.4 Ұйымды басқару мәдениеті	73
<b>3 БІЛІМ БЕРУ САПАСЫН БАСҚАРУ МӘСЕЛЕЛЕРІ</b>	<b>90</b>
3.1 Жалпы сапаны басқару	90
3.2 Білім беру сапасын басқару мәселелері	101
<b>4 ЖОҒАРЫ МЕКТЕПТЕ БІЛІМ БЕРУДІ ҰЙЫМДАСТЫРУДЫ БАСҚАРУ</b>	<b>106</b>
4.1 Педагогикалық жүйенің басқару деңгейлері	106
4.2 Оқу жұмыстарына жауапты құрылым басшыларының қызмет ауқымы	111
4.3 Оқу жұмыстарын ұйымдастырудағы басшылық құрылымның басқарудағы міндеттері	116
4.4 Білім алушылардың оқу үдерісін басқару	126
<b>5 БІЛІМ БЕРУ БАҒДАРЛАМАЛАРЫ – ОҚУ ҮДЕРІСІН БАСҚАРУ НЕГІЗІ</b>	<b>133</b>
5.1 Мамандықтар мен пәндердің оқу-әдістемелік кешендері	133
5.2 Модульдер (пәндер) каталогі	138
5.3 Пәннің жұмыс бағдарламасы	141
5.4 Силлабус – білім алушының оқу үдерісін ұйымдастыру бағдары	146
5.5 Оқу жұмыстарын ұйымдастыру мен өткізу нұсқаулары	151
5.6 Курстық және жоба жұмыстары	163
<b>Қорытынды</b>	<b>175</b>
Бақылау сұрақтарының тізбегі	177
Пайдаланған әдебиеттер мен web сайт тізімдері	187

Торыбаева Ж.З., Ортаев Б.Т.

**ҚАЗІРГІ ЖОҒАРЫ МЕКТЕПТІҢ ОҚУ ҮДЕРІСІН  
БАСҚАРУ**  
(*Оқу құралы*)

Басылуға 17.08.2021 қол қойылды.

Пішіні 60x84 1/16.

Көлемі 12 б.т.

Таралымы 500 дана.

Тапсырыс № 0028297

ЖШС «Лантар Трейд»

Тел.: +7 702 251 02 17

e-mail: [lantar2018@mail.ru](mailto:lantar2018@mail.ru)

Алматы қаласы, Егизбаева 7В, офис 704.

ISBN 978-601-7669-31-7



9|786017|669317|