

ҒТАХА 14.15.15

DOI: <https://doi.org/10.62724/202530304>

**Иргалиев Асылбек Сапарғалиевич**<sup>\*1</sup>

Педагогика ғылымдарының кандидаты, Батыс Қазақстан инновациялық-технологиялық университеті, Орал, Қазақстан, [asylbek\\_78@mail.ru](mailto:asylbek_78@mail.ru)  
ORCID ID: 0000-0002-0699-0514

## **БІЛІМ БЕРУ ЖҮЙЕСІН БАСҚАРУДА БАСШЫНЫҢ ЖЕКЕ ҚҰЗЫРЕТТІЛІГІН ҚАЛЫПТАСТЫРУ МӘСЕЛЕСІ**

**Аңдатпа.** Мақалада Қазақстан Республикасының жаңа әлеуметтік-экономикалық және әлеуметтік-кәсіптік жағдайларында білім беру мекеме басшысының басқару қызметіндегі жеке құзыреттіліктің қалыптастыру мәселесі талданады. Білім беру мекеме басшысының кәсіби құзыреттілігін білім берудегі инновацияларға бейімділік және өзгермелі педагогикалық ортаға бейімделу қабілеті ретінде қарастырылып, жеке құзыреттілігін қалыптастыру әдістемесін жасақтау мәселесі негізделеді. Білім беру мекемесін басқарудағы басшының жеке құзыреттілігін дамыту қажеттілігі ғылыми негізделіп, жеке құзыреттілігін дамытудың мәндері, құрылымдары мен тәсілдері, оны құрайтын кәсіби-функционалдық білімі, іскерлігі, дағдысы мен сапасы, жеке құзыреттіліктің көрсеткіштері, сол құзыреттілікті құрайтын жеке-тұлғалық, әлеуметтік-психологиялық, ұйымдастырушылық-басқарушылық және перцептивті -көшбасшылық сапа-қасиеттері сипатталады. Ғылыми-теориялық талдау негізінде жеке құзыреттер, тұлғалық құзыреттілік, басқарушылық құзыреттілік, жеке (дербес) құзыреттілік, білім беру мекеме басшының жеке құзыреттілігі терминдеріне авторлық анықтамалар беріледі. Басшының жеке құзыреттілігін қалыптастыру деңгейінің компоненттері мен критерийлері анықталды. Білім беру мекеме басшыларының жеке құзыреттілік құрылымында 4 сапалар тобы анықталады: жеке-тұлғалық қасиеттер, ұйымдастырушылық-басқарушылық қасиеттер, әлеуметтік-психологиялық қасиеттер және перцептивтік-көшбасшылық қасиеттер. Білім беру мекемесі басшысының жеке құзыреттілігінің қалыптасу деңгейін зерттеу үшін психодиагностикалық әдістемелердің тізбесі, моделі мен тәжірибелік-эксперименттік жұмыс барысында іске асырылған басшылардың жеке құзыреттілігін дамыту бойынша авторлық семинар-тренингінің бағдарламасы ұсынылады.

**Кілт сөздер.** Басқару қызметі; құзыреттілік; жеке құзырет; тұлғалық құзыреттілік; басқарушылық құзыреттілік; жеке (дербес) құзыреттілік; білім беру мекеме басшысының жеке құзыреттілігі.

**Иргалиев Асылбек Сапарғалиевич**<sup>\*1</sup>

Кандидат педагогических наук, Западно-Казахстанский инновационно-технологический университет, Уральск, Казахстан, [asylbek\\_78@mail.ru](mailto:asylbek_78@mail.ru)  
ORCID ID: 0000-0002-0699-0514

## **ПРОБЛЕМА ФОРМИРОВАНИЯ ЛИЧНОСТНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ**

**Аннотация.** В статье анализируется проблема формирования личной компетенции в управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения в новых

социально-экономических и социально-профессиональных условиях Республики Казахстан. Профессиональная компетентность руководителя образовательного учреждения рассматривается как способность к инновациям в образовании и способность адаптироваться к меняющейся педагогической среде, обосновывается вопрос формирования методики формирования личной компетенции. Необходимость развития личностной компетентности руководителя в управлении образовательным учреждением обосновывается анализом подходов, структур и способов развития личностной компетенции, формирующейся на основе профессионально-функциональных знаний, умений, навыков и качеств, выделены и описаны показатели личностной компетентности и качества, составляющие эту компетентность - личностные, социально-психологические, организационно-управленческие и перцептивно-лидерские качества. На основе научно-теоретического анализа приводятся авторские определения таких терминов как личные компетенции, личностная компетентность, управленческая компетентность, персональная компетентность, личностная компетентность руководителя образовательного учреждения. Выделены компоненты и критерии уровня сформированности личностной компетентности руководителя. В структуре личностных компетенций руководителей образовательных учреждений выделяют 4 группы качеств: личностно-личностные качества, организационно-управленческие качества, социально-психологические качества и перцептивно-лидерские качества. Представлен перечень рекомендуемых психодиагностических методик для исследования уровня сформированности личностной компетентности руководителя образовательного учреждения, представлена модель и программа авторского семинара тренинга по развитию личной компетентности руководителей, реализованной в ходе опытно-экспериментальной работы.

**Ключевые слова.** Управленческая деятельность; профессиональная деятельность личности; компетентность; личностная компетенция; управленческая компетентность; индивидуальная (персональная) компетентность; личностная компетентность руководителя образовательного учреждения.

**Irgaliyev Assylbek Sapargaliyevich**\*<sup>1</sup>

Candidate of pedagogical sciences, West Kazakhstan Innovation and Technology University,  
Uralsk, Kazakhstan, asylbek\_78@mail.ru,  
ORCID ID: 0000-0002-0699-0514

## THE PROBLEM OF FORMING THE PERSONAL COMPETENCE OF THE HEAD INMANAGING THE EDUCATION SYSTEM

**Abstract.** The article analyzes the problem of forming personal competence in the management activities of the head of an educational institution in the new socio-economic and socio-professional conditions of the Republic of Kazakhstan. The professional competence of the head of an educational institution is considered as a tendency to innovation in education and the ability to adapt to a changing pedagogical environment, the issue of forming a methodology for the formation of personal competence is justified. The need to develop the personal competence of the head in the management of an educational institution is justified by an analysis of approaches, structures and methods of developing personal competence, formed on the basis of professional and functional knowledge, skills, skills and qualities, indicators of personal competence and quality that make up this

competence are identified and described - personal, socio-psychological, organizational and managerial and perceptual leadership qualities. Based on scientific and theoretical analysis, author's definitions of such terms as personal competencies, personal competence, managerial competence, personal competence, personal competence of the head of an educational institution are given. The components and criteria of the level of formation of personal competence of the head are highlighted. In the structure of personal competence of heads of educational institutions, 4 groups of qualities are defined: personal-personal qualities, organizational-managerial qualities, socio-psychological qualities and perceptual-leadership qualities. The list of recommended psychodiagnostic techniques for studying the level of formation of personal competence of the head of an educational institution is presented, the model and program of the author's training seminar Development of personal competence of managers, implemented during experimental work, is presented.

**Key words.** Management activities; professional activities of the individual; competence; personal competence; managerial competence; individual (personal) competence; personal competence of the head of the educational institution.

**Кіріспе.** Жаңа әлеуметтік-экономикалық және әлеуметтік-кәсіптік жағдайларда нәтижелі іске асырылып жатқан жоғары білікті және ұтқыр басқару кадрларына деген қажеттілік сезілуде. Бұл білім беру мекемесі (әрі қарай - ББМ) басшысының өз қызметінде де, басқару еңбегінің ерекшеліктеріне сәйкес кәсіби іріктеу, бейімдеу және қалыптастыру, біліктілікті арттыру мақсатында басқару персоналын даярлау жүйесінде де елеулі өзгерістерді талап етеді. Білім беруді жаңғырту жағдайында білім беру мекемесі басшысының жаңа әлеуметтік маңызыбар рөлдерді, кәсіби-функционалдық білімдер мен басқарушылық дағдыларды меңгеруі, кәсіби мәдениетті және басшының жеке басын дамытуы болуы тиіс. Кез келген кәсіби қызметті орындау үшін кәсіби құзыреттілікті құрайтын кәсіби және жеке қасиеттер жүйесі қажет екені белгілі. Қоғам дамуының қазіргі кезеңінде басшының кәсіби құзыреттілігін дамыту тұтастай алғанда ұйым қызметінің сапасын дамытуды қамтамасыз етеді.

Қазақстан Республикасының Президентінің К.Ж. Тоқаевтың Қазақстан халқына Жолдауында (2021) білім берудің барлық деңгейлеріне қатысты басқа да міндеттермен қатар, білім беру жүйесінің мақсатты көрсеткіштері ретінде білім беру процессінің сапасын қамтамасыз ету мен тиімді басқару мәселесі өзектеріліндіреді [1]. Қазіргі заманғы білім беру ұйымының қызметін басқару сапасын түсінуді, нақтылауды қажет етеді. Соңғы жылдары Қазақстан Республикасында білім беру жүйесі елеулі өзгерістерге ұшырауда. Білім беру жүйесін дамыту басқару қаншалықты тиімді жүзеге асырылатындығымен және басқару саласындағы жаңа ғылыми-педагогикалық жетістіктерді білім беру мекемесінің практикасына енгізумен айқындалады.

Білім беру мекеме басшысының кәсіби құзыреттілігін білім берудегі инновацияларға бейімділік және өзгермелі педагогикалық ортаға бейімделу қабілеті ретінде айқындайды. Ғалымдардың арасында білім беру мекеме басшысының кәсіби құзыреттілігінің құрылымдық бөліктері жөнінде бірыңғай пікір жоқ. Құзыреттілік құрылымына ғалымдар әртүрлі компоненттер мен құрамдас бөліктерді (когнитивтік, операциялық-техникалық, этикалық, әлеуметтік, мотивациялық, мінез-құлық және т.б.) жатқызады [2, б. 7-13].

Білім беру мекемесінде жүргізілетін зерттеулердің практикасы мен нәтижелері қазіргі заманғы білім беру жүйесінің көптеген проблемалары басшыларының басқарудағы жеке құзыреттілігінің жеткіліксіз деңгейінен және оны дамыту

технологиясының болмауынан туындағанын көрсетеді [3]. Басқарудың барлық жүйесінің түпкілікті педагогикалық нәтижеге бағытталуы мекеме басшыларының ерекше уәждемелік-мақсатты бағдарын ғана емес, сонымен қатар барлық қызметті ақпараттық қамтамасыз етуге, педагогикалық талдауға, жоспарлауға, ұйымдастыруға, бақылауға және реттеуге жаңа көзқарасты көздейді [4].

Зерттеудің мақсаты - білім беру мекеме басшыларының жеке құзыреттілігін қалыптастыру әдістемесін жасақтап, теориялық негіздеу және оның тиімділігін эксперименттік тексеру.

Зерттеу пәні мен нысанасына сәйкес зерттеудің келесі *болжамы* анықталды: білім беру мекемесін басқарудағы басшының жеке құзыреттілігін нәтижелі дамыту мүмкін болады, *егер* сол басшысының жеке құзыреттілігін дамыту қажеттілігі ғылыми негізделсе, жеке құзыреттілігін дамытудың мәндері, құрылымдары мен тәсілдері, оны құрайтын кәсіби-функционалдық білімі, іскерлігі, дағдысы мен сапасы, жеке құзыреттіліктің деңгейлері мен көрсеткіштері айқындалса және сол негізде білім беру мекеме басшысының жеке құзыреттілігін дамытудың әдістемесі жасақталып, жүзеге асырылса, *онда* білім беру мекеме басшысының жеке құзыреттілік деңгейі жоғарлап, сол құзыреттілікті құрайтын жеке-тұлғалық, әлеуметтік-психологиялық, ұйымдастырушылық-басқарушылық және перцептивті-көшбасшылық сапа-қасиеттері қалыптасады.

Зерттеудің жетекші идеясы: әлеуметтік-психологиялық технологиялар арқылы білім беру мекеме басшыларының жеке құзыреттілігін қалыптастыруға бағытталған әдістеме зерттелетін сапаны дамытуға ықпал етеді, қазіргі заманғы қазақстандық қоғамның талаптарына сәйкес келетін құзыретті, бәсекеге қабілетті басшыны дамыту үшін жағдайларды қамтамасыз етеді.

**Зерттеу материалдары мен әдістері.** Жеке құзыреттіліктің қасиеттеріне көшбасшылық таныту, өзін-өзі іске асыруға ұмтылу және стресске төзімділікті тұлғалық көрсету жатады. Әлеуметтік құзыреттіліктің қасиеттеріне - жанжалдарды басқару қабілеті, ішкі және шет елдердегі әлеуметтік топтармен өзара іс-қимыл жасау тәжірибесі, бәсекеге қабілеттілік. Салалық құзыретке білім беру процесін ұйымдастыру іскерлігін, әкімшілік және қаржылық шаруашылық қызметті басқару қабілетін, педагогикалық-психологиялық білімді практикада қолдануды, инновацияларды енгізуге ұмтылуды бөліп көрсетуге болады. ББМ даму стратегиясын қалыптастырудағы басқару құзыретінің мәні - оны іске асыру, білікті кадрлармен қамтамасыз ету, ақпараттық ағындарды басқару, білім беру сапасының оң динамикасы.

ББМ-нің басқару тәжірибесі көрсеткендей, қазіргі заманғы басшы басқарудың инновациялық тәсілдері мен әдістерін енгізуге, кәсіби мінез-құлқын жетілдіруге, сондай-ақ жаңа басқару тәсілдерін игеру қабілетін дамытуға мүмкіндік беретін жеке құзыреттіліктің жеткілікті деңгейіне ие болуы тиіс.

ББМ басқару мәселелерімен К.Ю. Белая, И.Я. Вазина, Ю.А. Конаржевский, Ф.Н. Ключев, Л.М. Кустов, Л.Б. Поздняк, Е.П. Тонконогая, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова, С.В. Шутюк, Л.И. Фалюшина және т.б ғалымдар талдау жүргізген [5]. Аталған авторлардың жұмыстарын талдау бізге ББМ басқарудың өзіндік ерекшеліктерін және қандай да бір басқа ұйымды басқарудан айырмашылығы бар деген қорытынды жасауға мүмкіндік берді: ББМ қызметінің бағыты әлеуметтік тапсырыспен айқындалады; ББМ басқару процесінде тәрбиелеуші сипаты; басқару рәсімдерінің жүйелілігі; ақпаратты талдау қызметке назар аудару, бұл ақпараттың көп болуына байланысты; мақсаттардың күрделілігі; ББМ сатылы басқаруды ұйымдастыру; ББМ басшысының поликәсібилігі; басқару объектісінің күрделілігі - педагогикалық және балалар ұжымдары.

Жүйенің барлық кіші жүйелерінде, компоненттерінде, элементтерінде ойластырылған өзгерістерді жүзеге асыру білім беру мекемесімен байланысты барлық адамдарды қамытады. Жаңарту процестеріндегі ең үлкен жүктеме басшыларға - директор мен оның орынбасарларына объективті түрде жүктеледі. Әңгіме басшылардың қызметіндегі, мінез-құлқындағы, тұлғалық қасиеттеріндегі ішінара өзгерістер туралы болмауы тиіс. Жүйе басшының жаңа түрін (адами және кәсіби қасиеттері бойынша, сана мен мінез-құлық стилі бойынша) қалыптастыруды, басшылардың жаңа буынының қогортын қалыптастыруды қажет етеді [6, б. 167-181].

Басшыға қойылатын жоғары талаптарды саналы түрде қабылдауға ішкі (субъективті) факторлар мүмкіндік береді [7]. Зерттеулер мынадай факторлар бола алатынын көрсетеді: қол жеткізілген нәтижелердің жеткіліксіздігін сезіну және оларды жақсарту ниеті; кәсіби талаптардың жоғары (және өсіп келе жатқан) деңгейі, нәтижелерге қолжеткізу қажеттілігі; қоғам мүдделеріне қызмет студің азаматтық қажеттілігі; өзін-өзі көрсету, өзін-өзі ашу, өзін-өзі жетілдіру қажеттілігі; үлкен, елеулі іске қатысы бар, қызықты, шығармашыл адамдармен байланыста болу қажеттілігі; команда сезімін бастан кешіру қажеттілігі; альтруистік уәждер; жаңартуға, жаңалыққа, жағдайды ауыстыруға, дағдыны жеңуге қажеттілік; кәсіби жағдайларды басқаратын заңдылықтарды іздеу, зерттеу, жақсы түсіну қажеттілігі; ББМ даму процестерін басқаруға өз дайындығын, өзіне сенімділігін сезіну; ББМ-нің дамуын басқару теориясы мен технологиясы бойынша алынған жаңа білімді практикада тексеру ниеті; жеке тұлғаның жалпы жасампаздық-шығармашылық бағыты, оң Мен-тұжырымдама, өзіне сенімділік; тәуекелге, жағдайлармен ұдайы күресуге, қиындықтарды еңсеруге қажеттілік [8. - 45-55].

Теориялық білімге және басқарушылық іскерлікке, қызметтің өнімділігіне қойылатын талаптардың көлемі білім беру мекеме басшысынан кәсіби құзыреттіліктің белгілі бір деңгейін талап етеді:

- ақпараттық-талдамалық: негізгі блоктар бойынша ақпаратты қалыптастыруды (жинауды, талдауды, қайта өңдеуді, сақтауды) ұйымдастыру;

- уәждемелік-нысаналы: әлеуметтік тапсырыс негізінде мақсаттарды барлық қоғамдық ұйымдармен бірлесіп, білім беру мекемесін дамыту бойынша нақты жағдайларға сәйкес қалыптастыру;

- жоспарлы-болжамдық: орынбасарларымен, әдіскерлермен, қоғамдық ұйымдармен бірлесіп, тұтастай алғанда, балалар мен педагогтардың жекелеген топтарының жақын арадағы даму аймақтарын болжау, жоспарды орындау бойынша қызметті үйлестіруді жүзеге асыру;

- ұйымдастырушылық-орындаушылық: циклдік және хронограммалар және мекеменің жұмыс жоспары негізінде білім беру мекемесін басқару аппаратының қызметін оңтайландыру бойынша жалпы басшылықты жүзеге асыру;

- бақылау-бағалау: білім беру мекеме қызметінің барлық негізгі бағыттары бойынша бақылауды жүзеге асыру;

- реттеу-түзету (жедел-функционалдық реттеу): жоспарда (бағдарламада) берілген деңгейде білім беру мекеме қызметінің барлық бағыттары бойынша реттеуді және түзетуді қамтамасыз етеді, процестің өзінде де, оған қатысушылар арасында да ауытқуларды жою қабілеттілігі [6, бб.167-170].

ББМ басшысының кәсіби құзыреттілігін дамыту - әдіснамалық маңызы бар проблема. Педагогикалық менеджмент кәсіби дамудың көптеген әдістемелерін, әдістері мен тәсілдерін береді, ол арнайы даярлық алудан басталып, жұмыс орнында жалғасуы тиіс. ББМ-нің басшысы педагогикалық және балалар ұжымдарының әрбір мүшесіне қатысты білім беру процесі субъектісінің іс-әрекетінің сипаты соншалықты маңызды

емес, тек өзіне ғана тән кәсіби маңызды қасиеттердің мәні, оның жеке басының тереңдігі және өзінің басқару еңбегін практикалық қайта құру мәніне айналдыру жөніндегі іс-әрекеттердің дербестігі маңызды болған кезде білім беру процесі субъектісінің өзін-өзі іске асыру көзі болады [7]. Бұл басшының ББМ-гі тиімді басқару қызметінің оның жеке-кәсіби құзыреттілігін дамытпай мүмкін еместігін дәлелдейді.

Кәсіби қайта даярлау және жеке құзыреттілікті дамыту үшін оңтайлы жағдайлар қосымша білім беру жүйесінде құрылады, ол басшының мінез-құлқының дәстүрлі моделін кәсіби даму моделіне өзгертуге мүмкіндік береді, білім беру психологиялық-педагогикалық технологиялары арқылы басшының кәсіби мінез-құлқының сыртқы детерминациясын ішкі сындарлы өзгертуге қол жеткізіледі және кәсіби қызметті жүзеге асырудың түбегейлі жаңа стилі мен тәсіліне әкелетін сапалық түрлендіруді білдіреді [5].

Білім беру мекемесі басшысының жеке басына және қызметіне арналған монографиялық зерттеулерге жүргізілген талдау, педагогика және білім беру тарихы бойынша материалдарды зерделеу, сондай-ақ басшысы, әдетте, басқарушылық шешімдер қабылдау құралы ретінде қарастырылатынын және басшының міндеті - мекеме қызметінің түпкілікті нәтижесіне жауап беретінін куәландырады. Сондықтан, қазіргі заманғы әлеуметтік тапсырыспен, білім беру жүйесінің мақсаттарымен, басшылар қызметінің өзгерген функционалымен, басқару қызметінің және кәсіби мінез-құлықтың жаңа тәсілдерімен негізделген басшысының жеке құзыреттілігін дамыту проблемасы ерекше маңға ие болады.

Зерттеу проблемасы бойынша таяу, алыс шет елдердің ғалымдарының, отандық авторлардың еңбектерін талдау барысында біз ББМ басқаруда жеке құзыреттілігін қалыптастырудың түрлі бағыттарын анықтадық:

- құзыреттілікті жеке тұлғаның бір қасиеті ретінде, оның қызметке тартылуын, ұмтылысын, ықыласын, талап етуін, білімі мен жоғары моральдық нормаларының жиынтығы (Д. Дьюи, М. Мид, У. Уоллер, П.А. Сорокин, А.Н. Нысанбаев, Г.Ж. Нұрышева және басқа да ғалымдар);

- адамның құзыреттілігі әлеуметтік мәртебеде, оның өмір салты мен кәсіби білімнің бірлігі (М. Вебер, О. Дюркгейм, Г. Спенсер);

- қызмет-психологиялық теория негізінде құзыреттілікті қалыптастыру процесі (Л.С. Выготский, П.Я. Гальперин, В.В. Давыдов, Л.С. Рубинштейн, А.А. Деркач, казахстандық ғалымдар К.Б. Жарықбаев, Ж.И. Намазбаева, О.С. Сангилбаев);

- педагогикадағы кәсіби құзыреттілік проблемасы (А.К. Маркова, Г. Менлибекова, Б.Т. Кенжебеков, Ш.Т. Таубаева, Н.Н. Хан, К.С. Құдайбергенова және т.б.);

- тиімді басқарудың әдіснамалық негіздерін ашатын басқару теориялары (П. Друкер, Т. Питерсон, Ф. Тейлор, А. Файоль);

- білім беруді басқару проблемасы мен педагогикалық менеджмент саласындағы қалыптасқан тәсілдері (С.М. Бахишева, Ю.А. Конаржевский, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, И.А. Зимняя және т.б.);

- басқару құзыреттілігінің жалпы теориялық негіздері (Е.В. Бондаревская, В.А. Кан-Калик, Л.Н. Коган, Н.В. Кузьмина, И.Я. Лернер, В.Я. Ляудис және т.б.);

- оқу процесін жетілдіру жағдайында құзыреттілікті қалыптастыру, педагогикалық технологияларды пайдалануға дайындау, олардың кәсіби мәдениетін қалыптастыру проблемасы (М.П. Лапчик, Е. Бидайбеков, Т.О. Балықбаев, В. В. Гриншкун, Ж.А. Қараев, Г.К. Нұрғалиева, Л.Л. Босова, С.М. Кеңесбаев, Г.О. Сыздықбаева, Б.Т. Барсай, К.Т. Мулдабекова, Н.Т. Сартаева және т.б.);

- білім беру мекеме мен оларды басқару үдерісінің түрлі проблемалар (Ф.Н. Жұмабекова, А.Е. Манкеш, С.Н. Жиенбаева, Б.О. Арзанбаев, А.Т. Ысқақов және т.б.);

- білім беру ұйымдары басшыларының кәсіби құзыреттілігін арттыру технологиясын пайдалану (Т.И. Шамова, Г.К. Ахметова, З.А. Исаева, Ж.Б. Өмірбекова, Н.А. Әбішев, Т.М. Баймолдаев, А.А. Жайтапова, З.М. Садвақасова және т.б.).

**Зерттеуде қолданылған әдістер:** психологиялық-педагогикалық және басқару әдебиеттерін талдау, педагогика және білім беру мекемелерін басқару саласында орындалған зерттеулерді зерделеу және талдау; білім беруді басқару саласындағы басшылардың білім деңгейін, іскерлігі мен дағдыларын, құзыреттіліктердің даму деңгейін диагностикалау; сауалнама, өзін-өзі бағалау, сараптамалық бағалау, эксперимент, өз зерттеулерін талдау, математикалық есептеу. *Арнайы психологиялық әдістемелер:* жалпы және әлеуметтік өзін-өзі тиімділікті анықтау әдістемесі (Шеер М., Маддукс Дж., А.В. Бояринцеваның бейімделуі), мінез-құлықты өзін-өзі реттеу стилі сауалнамасы (SSPM), көшбасшылық қабілеттерін диагностикалау (Е. Жариков, Е. Крушельницкий) әдістемесі, ассертивтілік деңгейін диагностикалау әдістемесі, өміршеңдік деңгейін анықтау (С. Мадди, Д.А. Леонтьев) әдістемесі.

**Нәтижелер және оларды талқылау.** ББМ басшысына көптеген проблемаларды неғұрлым табысты шешуге, өзін басқаруды үйренуге, нақты жеке мақсаттарды қалыптастыруға, уақытты ұтымды пайдалануға, қолда бар ақпаратты оңтайлы басқару шешімдерін қабылдау үшін білікті өңдеуге және пайдалануға көмектесуге арналған.

Осылайша, жаңа басқару парадигмасы - бұл ББМ басшысының белгілі бір міндеттерді орындауға бейімделуі емес, басшыны дамытудың және басқарушылық қызметке кәсібидайындықтың тұтас жүйесі. Бұл ББМ басшыларының басқарудағы жеке құзыреттілігін дамытуға және білім беру мекемелерінің қызметі мен сапалы педагогикалық нәтижеге қол жеткізу үшін қолайлы басқару жағдайларын жасауға мүмкіндік береді.

ББМ басшысының функционалы мен басқару қызметіне жүргізілген талдау негізінде кәсіби басқару қызметін нәтижелі жүзеге асырудың бірқатар маңызды сипаттамалар анықталды:

- құзыреттілік (білімді басқару саласындағы білім мен іскерлікті меңгеру, оларды білім беру мекемесінің ағымдағы және стратегиялық міндеттерін шешу тәжірибесінде қолдануға дайындық);

- кәсіби субъектілік (өзінің кәсіби қызметінің стратегиясын айқындау қабілеті, мақсаттар қою және түзету, себептерді түсіну, әрекеттерді өз бетінше құру және олардың ойластырылған әрекетке сәйкестігін бағалау);

- ұйымдастырушылық және коммуникативтік қабілеттер;

- зияткерлік қасиеттер (аналитикалық ойлау қабілеті, эрудиция);

- әкімшілік қабілеттер (басшылық стилі);

- ерік қасиеттері, талап етушілігі;

- өтемдік қабілеттер (кәсіби қызметтегі шектеулерді еңсеру);

- кәсіби дамуға қабілеттілік (кәсіби жетістіктерге жету қажеттілігі).

Басқару қызметінің мақсаты - ұжым жоспарлаған мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізу бойынша педагогикалық процестің барлық қатысушыларының тиімді жұмыс істеуі үшін жағдай жасау болып табылады. Мұндай шарттар жататындар: ұжымдағы моральдық-психологиялық ахуал; педагог кадрларды дамушы ортада жұмыс істеуге дайындығын арттыру; ұжымның барлық мүшелерінің еңбегін ынталандырудың тиімді жүйесінің болуы, олардың өз еңбегіне және оны ұйымдастыруға қанағаттануы; ұжымның міндеттері мен қажеттіліктеріне сәйкес келетін материалдық-техникалық база; инновациялық процестерді дамыту; ББМ-нің даму динамикасының нәтижелерін қадағалаудың жүйелі процесі.

Қазіргі ғылымдағы құзыреттілік ұғымы мамандық талаптарына сәйкестіктің жеке сипаттамасы, адамның белгілі бір функцияларды орындау қабілеті мен білігіне ие болуы ретінде түсіндіріледі; білім мен кәсіби тәжірибені үйлестіру; мамандардың түсінігінің, білімі мен іскерлігінің олар орындайтын міндеттер мен шешілетін проблемалардың күрделілігінің нақты деңгейіне сәйкестігі. Әрбір басшының кәсіби басқару қызметіне кіру кезінде қандай да бір базалық құзыреттілік деңгейі болады. Бірқатар зерттеушілер педагогикалық, психологиялық және әлеуметтік даму жағдайларын анықтай отырып, құзыреттіліктің мазмұнын анықтайды. Олар оны: кәсіби қасиеттердің жиынтығы ретінде, кәсіби-лауазымдық талаптарды белгілі бір деңгейде іске асыру қабілеті ретінде; кәсіби қызметті жүзеге асыру үшін қажетті білім, іскерлік, дағдылар, қызмет тәсілдерін меңгеру дәрежесі, сапалар конгломераты ретінде қарастырған.

Құзыреттілік басшының жеке басының және қызметінің ресурстарынан құралады деп болжайды. *Құзыреттілік* - ол басқарылатын процестің сапалы нәтижесін қамтамасыз ету үшін басшының жеке ресурстары мен тәсілдемелердің жиынтығы. Басқарудың менеджерлерде мынадай дағдылар мен қабілеттердің болуын талап етеді деп есептейді: өзін-өзі басқару қабілеті; ақылға қонымды жеке құндылықтар; нақты жеке мақсаттары; тұрақты жеке өсуге назар аудару; проблемаларды шешу дағдысы; өнертапқыштық және инновацияларға қабілеттілік; айналасындағыларға әсер ету қабілетінің жоғары болуы; қазіргі заманғы басқару тәсілдерін білу; басшылық ету қабілеті; қызметкерлерді оқыту және дамыту білігі; ұжымды қалыптастыру және дамыту қабілеті.

Теориялық-әдіснамалық талдау негізінде біз зерттеу тақырыбы аясындағы негізгі ұғымдарына келесі авторлық анықтамалар береміз:

*Жеке құзыреттер* - бұл тұлғаның ішкі ресурстары, сыртқы ортаға алып келетін психологиялық ұстанымдары. Өзін-өзі жетілдіруге ұмтылу, моральдық жауапкершілік, қарым-қатынастағы икемділік, рефлексия және т.б. сияқты жеке құзыреттер басшыға қызметті нәтижелі орындауға негіз болады.

*Тұлғалық құзыреттілік* - тұлғалық өзін-өзі білдіру және өзін-өзі дамыту тәсілдерін, басшының жеке басының кәсіби деформацияларына қарсы тұру құралдарын меңгеру.

*Жеке (дербес) құзыреттілік* - тиімді және нәтижелі басқарушылық шешімдер қабылдауды қамтамасыз ететін кәсіби-тұлғалық қабілеттер мен басқарушылық білімдердің, іскерліктердің, дағдылардың жиынтығы.

*Басқарушылық құзыреттілік* - кәсіби басқарушылық құндылықтарға негізделген, оның кәсіби басқарушылық қызмет процесінде басқарушылық білім мен дағдылар жүйесін қолдануға дайындығы мен қабілетін көрсететін тұлғаның интегралды қасиеті.

*ББМ басшысының басқарушылық құзыреті* - білім беру мекемесі басшысының білім беруді басқару тәжірибесінде басқарушылық білімді, дағдылар мен жеке қасиеттерді қолдануға дайындығы мен қабілеті.

*ББМ басшыларының жеке құзыреттілігі* - білім беру процесін тиімді басқарумен қатар, кәсіби қызметтегі проблемаларды шешу кезінде туындайтын қиындықтарды еңсеруге мүмкіндік беретін әмбебап және кәсіби дағдылар мен құзыреттердің жиынтығы.

Басшының жеке құзыреттері табиғатпен белгіленеді, бірақ оларды түзетуге болады. Егер көшбасшы өзін-өзі кәсіби жетілдіруге ұмтылмаса, онда бұл ұйымның имиджіне және оның бәсекеге қабілеттілігіне жағымсыз әсер етеді. Басшының басты жеке құзыреті - жауапкершілікті өзіне алу қабілеттілігі. Егер ол өзі команда жұмысының нәтижесіне жауап берсе, онда ұжымда өзара жауапкершілік атмосферасы құрылады: қызметкерлер ББМ болып жатқан жетістіктерге де, сәтсіздіктерге де өздерінің қатыстылығын сезінеді.

ББМ басшысының негізгі жеке құзыреттеріне мыналар жатады деп есептейміз: 1. Инновациялық ойлау және жаңашылдық; 2. Мақсаттарға қол жеткізу және өз міндеттемелері үшін жауапкершілік; 3. Эмоционалды өзін-өзі реттеу, стресске төзімділік; 4. Қарым-қатынасшылдық, өз мүмкіндіктеріне деген сенімділік; 5. Басқару психологиясының негіздерін терең білу; 6. Бастамашылық, табандылық; 7. Өз қызметкерлеріне оң көзқарас; 8. Өзінің психологиялық мәдениетін дамытуға бағдарлау; 9. Өзіне, әріптестеріне конструктивті көзқарас; 10. Сауатты, ойластырылған шешімдерді әзірлеу; 11. Кез келген ақпаратпен жұмыс істей білу.

ББМ-нің басшысында мынадай қасиеттер мен қатынастардың болуы қажеттілігін атап өту қажет:

- басқарушылық құзыреттілік - білім беру мекемесін басқарудың нысандары мен әдістерін білу, жоғары әдіснамалық мәдениет, қазіргі заманғы басқару қағидаттарын, жедел- техникалық басқару функцияларын білу (басқаруды оңтайландыру тәсілі), білім беру мекемесін даму режимінде басқарудың ерекшеліктерін білу, қызметті уәждемелік бағдарламалық-мақсатты басқарудың мазмұнын, басқару процесін информатика және компьютерлендіру негіздерін білу, білім экономикасын, маркетинг негіздерін, менеджмент, шаруашылық есептеу элементтері;

- ой-өріс - проблемаларды шешуге жүйелі көзқарас қағидаттарын білу, педагогика және психология, әдебиет, өнер, ғылым, техника саласындағы эрудиция, жалпы мәдениеттің жоғары деңгейі;

- педагогикалық даярлық - білім беру мекемесі қызметінің маңызды сипаттамаларын, түпкілікті нәтижелерінің көрсеткіштерін, түпкілікті нәтижелердің сапасына әсер ететін факторларды, оларға қол жеткізу шарттарын, оқу бағдарламаларын, оқу және тәрбие процесін жетілдіру құралдарын, педагогтар мен білім алушылардың жұмысын бағалау өлшемдерін, неғұрлым маңызды педагогикалық инновациялардың мазмұнын, инновациялық процестердің даму шарттарын білу;

- тұлғалық-іскерлік қасиеттер - мақсатқа ұмтылушылық және ұйымшылдық, зияткерлік әлеует - стандартты емес міндеттерді, ерік және адамгершілік қасиеттерді шешу қабілеті, жаңасезім, ойлау рефлексивтілігі, эмпатия, әділдік, көшбасшылық және ұйымдастырушылық қабілеттер, педагогикалық такті;

- қолайлы басқару қатынастары - адамдар мен ұйым мақсаттарына бағытталуы, мұғалімдердің педагогикалық шеберлігінің өсуіне және оқушылардың дамуына ықпал ететін, қоғамдық өмірді демократияландыру талаптарын ескере отырып, білім беру мекемесін басқару стратегиясы мен тактикасын айқындайтын ұжыммен жұмыс стилі.

Кәсіби құзыреттіліктің негізгі компоненттеріне біз:

- әлеуметтік-құқықтық құзыреттілік (қоғамдық институттармен және адамдармен өзара іс-қимыл саласындағы білім мен шеберлік, кәсіби қарым-қатынас және мінез-құлық тәсілдерін меңгеру);

- арнайы құзыреттілік (қызметтің нақты түрлерін өз бетінше орындауға дайындық, үлгілік кәсіби міндеттерді шеше білу және өз еңбегінің нәтижелерін бағалай білу, мамандық бойынша білім мен іскерлікті өз бетінше меңгеру қабілеті);

- жеке құзыреттілік (тұрақты кәсіби өсу және біліктілікті арттыру қабілеті, кәсіби еңбекте өзін-өзі іске асыру);

- аутокомпетенттілік (өзінің әлеуметтік-кәсіби сипаттамалары туралы барабар түсінік және кәсіби деструкцияларды жеңу технологияларын меңгеру);

- экстремалды кәсіби құзыреттілік (кенеттен күрделенген жағдайларда әрекет ету қабілеті) жатқызамыз.

Біз зерттеген әдебиеттерде басшы құзыреттілігінің бір көрінісі басқарушылық қызметтің білімі мен тәсілдерін тиімді меңгеруге ұмтылуда, алға қойған мақсатқа қол жеткізуге адамгершілік-ерік күш-жігерді жұмылдыруда көрінетін белсенділік болып табылатыны атап өтіледі.

ББМ басшысының кәсіби құзыреттілігін құрайтын құзыреттердің 4 тобын атауға болады - олар: жеке құзыреті - басшының деңгейін көрсетеді; әлеуметтік құзырет - әлеуметтік топтармен (тәрбиеленушілермен, олардың ата-аналарымен, педагогикалық ұжыммен, түрлі деңгейдегі басшылармен) өзара іс-қимыл жасау қабілеті; салалық құзыретке - білім беру саласындағы кәсіби міндеттерді шешу үшін қажетті білім, іскерлік, дағдылар жүйесі; басқару құзыреті - басқару міндеттері жүйесі.

Білім беру жүйесінің басшы маманын дамытудың келесі алгоритмді ұсынамыз:

Бірінші кезең - өзіндік диагностика, қызмет пен тұлғаны проблемалық талдау, проблемалар мен олардың себептерін тіркеу. ББМ дамыту бағдарламасынан туындайтын басшыға қойылатын басты талаптар түсініледі.

Екінші кезең - Мен болашақта деген ортақ тұжырымдаманы қалыптастыру

Үшінші кезең - даму стратегиясын таңдау. ББМ басшысы дамудың жалпы тәсілін әзірлеуі, жұмыстың ұзақтығын және оның кезеңдерін анықтауы, өзімен жұмыс істеудің оңтайлы стратегиясын таңдауы қажет.

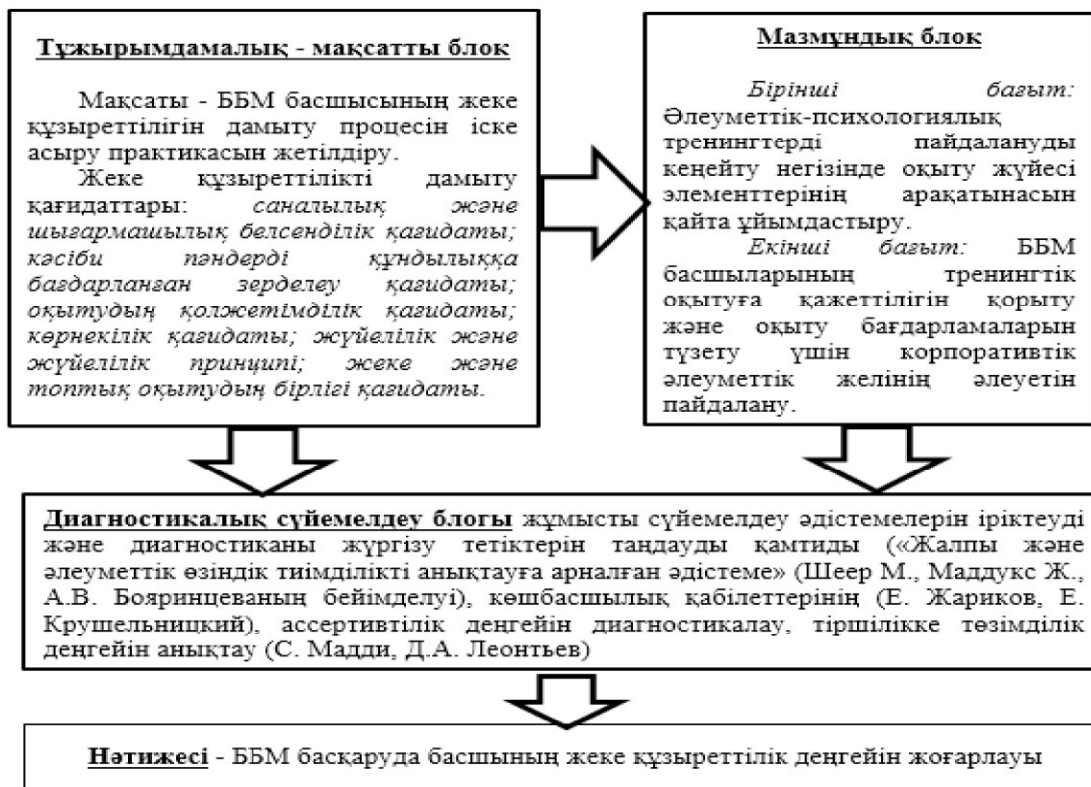
Төртінші кезең - нәтижеге қол жеткізілгенін нақты анықтауға мүмкіндік беретін жақынарадағы мақсаттарды (көрсеткіштерді) нақтылау.

Бесінші кезең - негізгі міндеттер нақты тетіктермен, әдістермен және іске асыру құралдарымен өсетін даму жөніндегі іс-қимыл жоспарын жасау.

Эксперименттің қалыптастырушы кезеңінде ББМ басшысының жеке құзыреттілігін дамыту үшін оқыту семинар-тренингі форматына негізделген әлеуметтік-психологиялық технология іске асырудың негізгі құралдары ретінде алынды.

ББМ басшысының жеке құзыреттілігін дамытудың қажетті шарттары деп біз басқару қызметі толық көлемде тиімді бола алатын шарттар деп түсінеміз. Біз ББМ басшысының жеке құзыреттілігін нәтижелі қалыптастырудың келесі педагогикалық шарттарын анықтадық: *бірінші шарт - ББМ басшысының өзін-өзі дамытуға бағытталған өзіндік білім беру бағдарламаларын педагогикалық жобалау; екінші шарт - басқарушылық қызметке ББМ басшысының уәждемелік-құндылық қатынасын қалыптастыру; үшінші шарт - жеке тәжірибеге негізделген ББМ басшысының кәсіби-жеке жетістіктерін қамтамасыз ету.*

Осының негізінде 1 суретте көрсетілген ББМ басшысының жеке құзыреттілікті дамытудың практикалық моделі әзірленді.



Сурет 1 – БМ басшының жеке құзыреттілігін дамытудың практикалық моделі  
 Ескерту: авторлармен құрастырылған

Оқыту семинар-тренингін пайдаланудың шартының бірі басшылардың ұйымдағы өзгерістерді қолдауға жоғары дайындығы. Оқыту басшыларға жұмыстағы жаңа басымдықтарды көруге, жаңа ресурстар мен технологияны игеруге мүмкіндік береді, өзгерістер жүргізу үшін пайдаланылатын мақсаттар мен құралдарды жан-жақты түсінуге, сондай-ақ ұйым стратегиясын іске асыру процесінде өз рөлін толық түсінуге көмектеседі.

Эксперименттің қалыптастырушы кезеңінде БМ басшысының жеке құзыреттілігін дамыту моделінің тиімділігін арттыру үшін мынадай бағыттар бойынша әлеуметтік- психологиялық іс-шаралар жүйесін қамтитын БМ басшылардың жеке құзыреттілігін дамыту атты арнайы семинар-тренингі (кесте 1) әзірленді.

Кесте 1 – БМ басшылардың жеке құзыреттілігін дамыту атты семинар-тренингтің жоспары

№	Тренинг атауы	Мақсаты	Сағат
1	Тиімді коммуникация: диалогты басқару (манипуляциялаудан әріптестікке)	Жетекшілердің педагогикалық ұжыммен коммуникациялық шеберлігін дамыту, балалары, ата-аналары; жанжалды жағдайларды сындарлы шешудің техникалары мен тәсілдерін игеруге; стресске төзімділікті арттыру.	16,5

2	Тиімді басшылық: команданы басқару (аса жүктемеден ресурстарды басқаруға)	Педагогикалық ұжымды басқарудың жүйелі тәсілін қалыптастыру. Басқару циклінің барлық кезеңдерінде (жоспарлау, ұйымдастыру, уәждеу, бақылау) адамдарды басқарудың негізгі дағдыларын дамыту.	15
3	Тиімді команда: қарым-қатынасты басқару	Ұжымдағы тұлғааралық байланысты дамыту / күшейту, қақтығысты азайту, қатысушыларда ортақ құндылықтарды бөлісетін пікірлес командалар ретінде өздері мен әріптестерінің сезімін дамыту, командада тиімді өзара іс-қимыл жасай білу.	15
<i>Ескерту: авторлармен құрастырылған</i>			

Бағдарлама 3 бөлімнен тұрады: тренинг, платформадағы жеке жұмыс және аяқталатын іс-шара.

Жеке құзыреттілікті дамытудың әлеуметтік-психологиялық технологиясының құрылымында салыстырмалы түрде дербес мынадай элементтерді көрсетеміз: ББМ басшыларының кәсіби жетістіктеріне қажеттілік деңгейін бағалау; ББМ басшыларының кәсіби сұраныстары мен әлеуетті мүмкіндіктерін зерделеу; басшыларының кәсіби құзыреттілік деңгейін талдау; кәсіби-біліктілік моделі негізінде басшыларының кәсіби құзыреттілігінің нормативтік және нақты деңгейі арасында келіспеушіліктерді белгілеу; кәсіби қайта даярлау және басшыларының кәсіби шектеулерін еңсеру және кәсіби даму бағыттарын айқындау тәсілдерін әзірлеу; диалог алаңдарында қызмет тәжірибесімен алмасу, бұл жұмыс істеп жүрген басшылардың қызмет тәжірибесін талдауға және жеке басқару еңбегінің рефлексиясын жүргізу.

Шартты түрде ББМ басшысының жеке құзыреттіліктің 4 деңгейін бөліп көрсетуге болады: проблема (басқару объектісі) туралы жалпы түсініктің болуы; теория негіздерін, басқарушылық технологияларды, тәжірибені және олардың қолданылу саласын білу; практикада білу және қолдана білу (басқару технологияларын меңгеру); әріптестер мен бағыныштыларды білу, қолдана білу, қолдану және оқыту (кеңес беру).

Оқыту семинар-тренингтері де ББМ басшыларының кәсіби білімдерінің нормативтік және нақты деңгейі арасындағы алшақтықты (сәйкессіздікті) жоюға бағытталған. Бұл ретте оқыту семинар-тренингінің тақырыптары бойынша сағаттарды бөлу оқытылатын материалдың күрделілігі мен көлемін ғана емес, қатысушылардың кәсіби білімдерінің нақты деңгейін ескере отырып жүзеге асырылады. Оқыту семинар-тренингінің нысандары мен әдістерін таңдау ББМ басшыларының лауазымдық міндеттерін, олар орындайтын функцияларды, тақырыптар бойынша білім мазмұнын және талап етілетін деңгейін, білім беру мекемесі қызметінің ерекшелігін ескере отырып жүзеге асырылады.

Эксперименттің бақылау кезеңінде ББМ басшыларының жеке құзыреттілігінің даму деңгейіне салыстырмалы талдау жүргізілді (2-6 кестеде).

Кесте 2 – Жалпы және әлеуметтік өзіндік тиімділікті зерттеу әдістемесі бойынша бастапқы және қайталама диагностиканың нәтижелері (%)

№	Қалыптасу деңгейлері (ұпайлар)	Белсенділіктің тиімділігі (%)	өзіндік		Әлеуметтік тиімділігі (%)		өзін-өзі	
			Бірінші диагностика	Екінші диагностика	Бірінші диагностика	Екінші диагностика	Бірінші диагностика	Екінші диагностика
1	Жоғары деңгей (110 жоғары)	7,1	64,3	0	57,2			
2	Орташа деңгей (60-110)	57,2	35,7	64,3	42,8			
3	Төмен деңгей (60 төмен)	35,7	0	35,7	0			

2 кестеде көрсетілгендей эксперименттің бақылау кезеңінде:

- Қызметтік өзіндік тиімділік шкаласы бойынша эксперимент қатысушылары енді жоғары көрсеткішпен сипатталады, бұл күрделі міндеттерді шешу кезінде өз мүмкіндіктеріне сенімділігін көрсетеді, сәтсіздіктерден қорықпайды, шешімнің оңтайлы жолдарын іздеуге, басталған істі соңына дейін жеткізуге тырысады;

- Әлеуметтік өзіндік тиімділік шкаласы бойынша басқалармен қарым-қатынасқа сенімділікпен, адамдарға әсер ете білетініне сезінумен және түсінуімен сипатталады. Көбінесе айналасындағылардың назарында болады, ұжым оларды тыңдайды, өз көзқарастарын оңай қорғайды.

Кесте 3 – В.И. Моросанованың Мінез-құлықты өзін-өзі реттеу стилі сауалнамасы бойынша бірінші және екінші диагностиканың нәтижелері (%)

№	Өзін-өзі реттеу стилінің көрсеткіштері	Бірінші диагностика (%)			Екінші диагностика (%)		
		Жоғары деңгей	Орташа деңгей	Төмен деңгей	Жоғары деңгей	Орташа деңгей	Төмен деңгей
1	Жоспарлау	7,1	64,3	28,6	64,3	35,7	0
2	Модельдеу	7,1	42,9	50	57,2	42,9	0
3	Бағдарламалау	7,1	57,2	35,7	64,3	35,7	0
4	Нәтижелерді бағалау	7,1	42,9	50	57,2	42,9	0
5	Икемділік	7,1	57,2	35,7	64,3	35,7	0
6	Тәуелсіздік	14,3	64,3	21,4	71,4	28,6	0
	Орташа көрсеткіш	8,3	54,8	36,9	63,1	36,9	0

Эксперименттің бақылау кезеңінде барлық қатысушыларда қызметті саналы түрде жоспарлауға қажеттіліктің жоғары қалыптасуы байқалады, бұл жағдайда жоспарлар шынайы, нақтыланған, сатылы және орнықты, қызметтің мақсаттары өз бетінше алға тартылады, мақсаттарға қол жеткізудің маңызды шарттарын бөліп көрсетуге қабілетті. Осының бәрі жобаларды басқара білетінін көрсетеді. Белгіленген мақсаттарға қол жеткізу үшін өз іс-әрекеттері мен мінез-құлық тәсілдерін ойластыру қажеттілігі, барабар өзін-өзі бағалау, шарттардың өзгеруіне икемді және адекватты реакция қалыптасты. Жоғары ынталандыру кезінде жетістіктер мақсатқа жетуге кедергі келтіретін тұлғалық, мінездемелік ерекшеліктердің әсерін өтеуге мүмкіндік беретін өзін-өзі реттеу стилін қалыптастыруға қабілетті. Сондай-ақ өзгерістер барлық көрсеткіштер бойынша белгіленді:

- *жоспарлау*: қызметті саналы түрде жоспарлауға қажеттілік қалыптасты, бұл жағдайда жоспарлар шынайы, нақтыланған, сатылы және орнықты, қызметтің мақсаттары өз бетінше алға тартылады;

- *модельдеу*: қызметтің сыртқы және ішкі маңызды жағдайлары туралы баламалы түсініктер ағымдағы жағдайда да, келешекте де мақсаттарға қол жеткізудің маңызды шарттарын бөліп көрсетуге қабілетті, бұл іс-қимыл бағдарламаларының қызмет жоспарларына, алынған нәтижелердің қабылданған мақсаттарға сәйкестігінен көрінеді;

- *бағдарламалау*: қызметті бағдарламалаудың жоғары деңгейі, белгіленген мақсаттарға қол жеткізу үшін өз әрекеттері мен мінез-құлқының тәсілдерін ойластыру. Бағдарламалар өздігінен әзірленеді, олар жаңа жағдайларда икемді өзгереді және кедергілер кездескен жағдайда тұрақты болады;

- *икемділік*: жобаны тез қайта құруға, түзетулер енгізуге қабілетті. Күтпеген жағдайлар туындаған кезде орындаушылық іс-әрекеттер мен мінез-құлық жоспарлары мен бағдарламаларын оңай қайта құрады, оқиғалардың тез өзгеруіне адекватты әрекет етуге және тәуекел жағдайында қойылған міндетті табысты шешуге қабілетті;

- *тәуелсіздік*: дербестік шкаласы бойынша жоғары көрсеткіштердің болуы қызметті ұйымдастырудағы дербестікті куәландырады.

Кесте 4 – Е. Жариковтың, Е. Крушельницкийдің Көшбасшылық қабілеттерін диагностикалау әдістемесі бойынша бірінші және екінші диагностиканың нәтижелері (%)

№	Қалыптасу деңгейлері (ұпайлар)	Бірінші диагностика	Екінші диагностика
1	Аса жоғары (авторитарлық) деңгей (40 жоғары)	7,1	0
2	Жоғары деңгей (36-40)	14,3	57,2
3	Орташа деңгей (26-35)	57,2	42,8
4	Төмен деңгей (25 төмен)	21,4	0

Эксперименттің бақылау кезеңінде семинар-тренингке қатысу қорытындысы бойынша қатысушылардың қажетті көшбасшылық-ерік қасиеттері қалыптастырылды. Көшбасшылық қасиеттер анық көрініс тапқан: өз күштеріне сенімді, бастамашыл, психикалық төзімді, жаңа жағдайларда жақсы бейімделетін, сенімді бола бастады. Шамадан тыс жүктеме жағдайында жұмыс істеуге қабілетті. Жағдайға байланысты мінез-құлық стилін өзгертуге қабілетті, өзіндік сындарлы, өз жетістіктерін ғана емес, әлсіз жақтарын да дұрыс бағалайды, басқарудың өз стилін өзіндік рефлексиялауға бейім.

Кесте 5 – Ассертивтіліктің диагностикасы әдістемесі бойынша бірінші және екінші диагностиканың нәтижелері (%)

№	Қалыптасу деңгейлері (ұпайлар)	Бірінші диагностика	Екінші диагностика
1	Агрессивті мінез-құлық (70 жоғары)	21,4	0
2	Сенімді мінез-құлық (50-69)	14,3	85,7
3	Ситуациялық сенімді мінез-құлық (30-49)	57,2	14,3
4	Сенімсіз мінез-құлық (20-29)	7,1	0

Ассертивтілікті диагностикалау әдістемесі бойынша салыстырмалы талдау ББМ басшыларының мінез-құлқының басым үлгісі сенімді мінез-құлық (85,7%) және

ахуалдық-сенімді мінез-құлық (42,8%) болып табылады. Агрессивті және сенімсіз мінез-құлық түзетілді және байқалмайды.

Кесте 6 - С. Мадди, Д.А. Леонтьевтің Өміршендік деңгейін анықтау әдістемесі бойынша бірінші және екінші диагностиканың нәтижелері (%)

№	Өміршендік деңгейінің көрсеткіштері	Бірінші диагностика (%)			Екінші диагностика (%)		
		Жоғары деңгей	Орташа деңгей	Төмен деңгей	Жоғары деңгей	Орташа деңгей	Төмен деңгей
1	Өмірлік жағдайларға қатысу	7,1	64,3	28,6	71,4	28,6	0
2	Бақылау	7,1	57,2	35,7	64,3	35,7	0
3	Тәуекелді қабылдау	7,1	42,9	50	57,2	42,9	0
	Орташа көрсеткіш	7,1	54,8	38,1	64,3	35,7	0

С. Мадди, Д.А. Леонтьевтің Өмірге төзімділік деңгейін анықтау әдістемесі бойынша салыстырмалы талдау ББМ басшыларының стресске төзімділік деңгейіндегі өзгерістерді байқауға мүмкіндік берді. ББМ басшыларының арнайы семинар-тренингіне қатысу қорытындысы бойынша стресске төзімділіктің жоғары деңгейі 64,3%-да және орташа 35,7%-да қалыптасты. Стресске төзімділіктің төмен деңгейі түзетіліп, анықталмады. Эксперименттің бақылау кезеңінде қатысушыларда стресске төзімділік пен өмірге төзімділіктің жеткілікті деңгейі қалыптастырылған. Енді олар белсенді әрекеттерге бейім, өздерінің белсенді қызметтерінен ләззат алады, өздеріне деген сенімділігін сезінеді. Әлемге оң көзқарас қалыптасты және өмірлік дағдарыстар олардың дамуына септігін тигізеді, тәжірибеге ризашылығын білдіреді, «кәтеліктерден үйренеді», «ештене істемейтін адам кәтелеспейді» қағидаты бойынша оң немесе жағымсыз түсініктер қалыптасты. Олар өз өмірін толық бақылайды, өз жолын, өз қызметін өздері таңдайды, тәуекелге дайын, сәтсіздіктерді өмірлік сабақ ретінде қабылдайды.

**Қорытынды.** Қорытындылай келе, тиімді менеджер-жетекшіні қалыптастыру проблемасы бойынша психологиялық-педагогикалық әдебиетке жүргізілген ғылыми-әдіснамалық талдауға сәйкес жеке құзыреттілік бірқатар қажетті тұлғалық-көшбасшылық және кәсіби қасиеттерді қамтиды. Азаматтық қоғамдағы ББМ басшыларының жеке құзыреттілігіне қойылатын талаптардың өсуін ынталандыратын сыртқы (объективті) факторлар бар (7 кесте).

Кесте 7 – ББМ басшыларының жеке құзыреттілігіне арттыруға әсер ететін қоғамдық, психологиялық-педагогикалық факторлар

Білім беру мекемесіндегі жағдай	Білім беру саласындағы ахуал	Қоғамдағы жағдай
Білім беру мекемесіндегі инновациялық процестердің күрделілігі.	ББМ құқықтарын, өкілеттіктерін және екінші жағынан жауапкершілігін, міндеттерін кеңейту.	Әлеуметтік жағдайдың тұрақсыздығы, ресурстармен проблемалар.
Бір мезгілде екі міндеттер тобын шешу қажеттілігі: тұрақтылықты қолдау		Қызметтің барлық салаларында кәсіби

және даму, ББМ басқару басқарудың рөлі мен инновацияларды игеру. органдарының маңызын түсіну. ББМ дамуын ресурстық инновацияларды қолдауы, Инновацияларды дамудың қамтамасыз етуге білім беруді дамытудың қажетті шарты ретінде қажеттіліктердің өсуі. өңірлік бағдарламаларын қарау. әзірлеу.

Ұжым тарапынан басшыға ББМ кадрлармен, Білім беру қызметтерінің қойылатын күтулер мен қаржымен, материалдық-дәстүрлі жаңа тапсырыс талаптардың өсуі. ББМ техникалық және берушілерін жандандыру, инновациялық және бағдарламалық-ББМ қатысты әлеуметтік процестерді үйлестіру әдістемелік ресурстармен күтулердің өсуі. ББМ қажеттілігі. Өзгеріс қамтамасыз ету барлық саласында үдерісін ілесіп жүретін проблемалары. реформаларды алаңдаушылықтың өсуі, Білім берудегі жауапкершілікпен жүргізуге жаңалықтарға қарсылық. инновациялық қызмет. дайын көшбасшылардың рөлін сезіну. Персоналдың инерттілігі. Басқаруды Мемлекеттік және орталықсыздандырудың, Білім берудегі мазмұны жекеменшік ББМ құқықтарды, өкілеттіктер өзгерістердің сипаты (мысалы, арасындағы бәсекелестік. мен жауапкершілікті негізгі білім беру мен ББМ қызметінің сандық өндірістік бірліктер педагогикалық өсуі және озық тәжірибесі. деңгейіне берудің жалпы технологиялардың ББМ басқарудың ескірген үрдісі, яғни ББМ мазмұнын жаңарту тәсілдерін сынау. басшыларының басқару басшының кәсіби құзыреттілігін арттырмай басқарудың мүмкін еместігі).

ББМ басқарудың нәтижелілігін арттыру жөніндегі негізгі іс-шараларды бағалаудың және негіздеудің бастапқы базасы болып табылады. Ол басқарудың қалыптасқан деңгейін бағалау, басқарудың прогрессивті әдістерін анықтау үшін негізгі материалды алуға мүмкіндік береді; білім беру мекемесінің нақты мүмкіндіктерін ескере отырып, оны дамытудың және басқаруды ұйымдастырудың бірінші кезектегі бағыттарын таңдау.

Сонымен, *ББМ басшысының жеке құзыреттілігі* деп біз басқару мақсатын, стратегиясы мен технологиясын, имидждік стилін, оңтайлы қарым-қатынас дағдыларын, сондай-ақ кәсіби дамудың, өзін-өзі жетілдірудің тәсілдері мен құралдарын пайдалана білудің оңтайлы үйлесімділігін түсінеміз. Осы негізде басшының жеке құзыреттілік құрылымында 3 компонентті бөліп қарастырамыз:

- *қызметтік* (басқару қызметін дербес және жауапты жүзеге асырудың білімі, іскерлігі, дағдысы және жеке тәсілдері);
- *коммуникативті* (білімі, іскерлігі, дағдысы және басқарушылық қарым-қатынастышығармашылық жүзеге асыру тәсілдері);
- *тұлғалық* (кәсіби өзін-өзі дамыту қажеттілігі, білім, білік және өзін-өзі жетілдіру дағдылары).

ББМ басқарудағы басшының жеке құзыреттілігінің даму серпіні іс-әрекеттер мен операцияларды орындаудың репродуктивтік деңгейін шығармашылық деңгеймен

ауысумен, сондай-ақ жеке құзыреттіліктің қызметтік, коммуникативтік және уәждемелік компоненттерін үйлестірумен және жетілдірумен айқындалады.

Ғылыми-теориялық талдау негізінде біз ББМ басшыларының жеке құзыреттілік құрылымында 4 сапа тобын бөліп көрсетеміз:

1. *Жеке-тұлғалық қасиеттер* (өзін білу және сезіну, өзіне сенімділік, белсенді өмірлік ұстаным және көшбасшылыққа ұмтылу, моральдық нормативтілік, сенімділік, қылықтардағы дәйектілік, дамыған көшбасшылық Мен-тұжырымдамасы).

2. *Ұйымдастырушылық-басқарушылық қасиеттер* (болашаққа бет бұру және келешекті көру, жағдайға сезімталдық және мінез-құлық икемділігі, команда құру қабілеті, қойылған міндетті шешуге топты ұйымдастыру қабілеті және бірлескен қызметтің нәтижелерін бақылау, алғыс және көтермелеу қабілеті, қиын сәтте қолдау көрсету дайындығы).

3. *Әлеуметтік-психологиялық қасиеттер* (тұлғааралық сезімталдық, басқа адамдардың қажеттіліктерін түсіну қабілеті, коммуникативтік құзыреттілік, адамдармен тез байланыс орната білу, ұжымда өзін сенімді сезіну) көшбасшының маңызды сапасы болып табылады және оның ұйымдастыру-басқару қызметінің табыстылығын, ізбасарлардың өзін-өзі іске асыруы үшін жағдай жасай білуін, әділеттілікті, топтың мүдделерін білдіру және қорғау қабілеттілігін қамтамасыз етеді сыртқы сатыларда жұмыс істейді, топтық қызметі үшін жауапкершілікті өз мойнына алады).

4. *Перцептивтік-көшбасшылық қасиеттер* (жеке адамды топтың көшбасшы ретінде қабылдауы; оның көшбасшылық мәртебесі мен беделін тану; көшбасшының соңынан еруге дайын ізбасарлардың болуы; топ мүшелерінің көшбасшы қызметінен жеке күтулерінің болуы; топ мүшелерінің жеке белсенділіктің бір бөлігін көшбасшыға беруі және т.б.).

Жүргізілген эксперименттік-іздістіру жұмыстарының қорытындысы бойынша біз ББМ басшылардың жеке құзыреттілігін одан әрі дамыту үшін мынадай *әдістерді ұсынамыз*:

1. Теорияны зерттеу - теориялық материалды (бизнес-әдебиет, бейнекурстар, интернеттен материалдар іздеу және т.б.) өз бетінше зерттеу процесінде, сондай-ақ тақырыптық білім беру бағдарламаларына (тренингтер, семинарлар, курстар, басқа мамандық бойынша екінші жоғары білім алу, магистр дәрежесі және басқа да білім беру бағдарламалары) қатысу барысында табысты мінез-құлық үлгілерін анықтау.

2. Басқалардың тәжірибесінде оқыту - осы құзыреттіліктің жоғары даму деңгейі бар адамдарды жұмыс жағдайларында бақылау, олармен жоғары нәтижелерге қол жеткізуге мүмкіндік беретін әдістер мен тәсілдерді талқылау есебінен тиімді мінез-құлық үлгілерін анықтау; сондай-ақ коучты, тәлімгерді тарта отырып, құзыреттілікті жетілдіру, тәжірибелі адамдардан кері байланыс алу.

3. Практикада (тәжірибеде) қолдану - қызметкердің тікелей міндеттеріне орындау кезінде де, сондай-ақ негізгі міндеттерге қатысты қосымша болып табылатын немесе кәсіби қызметпен байланысты емес арнайы тапсырмалар мен жобаларды орындау кезінде де нақты қызметте алынған теориялық білімдерді ұдайы қолдану арқылы табысты мінез-құлық үлгілерін игеру.

## ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1 Тоқаев, Қ.-Ж. Мемлекет басшысының Қазақстан халқына Жолдауы «Әділетті мемлекет. Біртұтас ұлт. Берекелі қоғам» [Электронный ресурс]. – 2022 жылғы 1 қыркүйек. – URL: <https://assembly.kz/ru/poslanie-prezidenta/memleket-basshysy-asym-zhomart-to-aevty-aza-stan-khal-yna-zholdauy/> (дата обращения: 30.09.2025).

2 Laguna, M., Wiechetek, M., Talik, W. Competencies of managers and their business success [Text] / M. Laguna, M. Wiechetek, W. Talik // Central European Business Review. – 2012. – Vol. 1. – P. 7–13.

3 Казакова, Н.А. (ред.). Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / под ред. Н.А. Казаковой. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 320 с.

4 Хасанова, Г.Б. Педагогические основы управления развитием персонала [Текст]: учебное пособие. – Казань: Казан. науч.-исслед. технолог. университет, 2018. – 237 с.

5 Богомолова, Т.П. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие. – М.: Директ-Медиа, 2019. – 418 с.

6 Tyunnikov, Y.S. Classification of innovation objectives set for continuing professional teacher development [Text] / Y.S. Tyunnikov // European Journal of Contemporary Education. – 2017. – Vol. 6. – Issue 1. – P. 167–181.

7 Корнеева, О.Д. Особенности и способы развития управленческой компетентности [Текст] / О.Д. Корнеева // Мир педагогики и психологии: международный научно-практический журнал. – 2020. – № 11 (52). – URL: <https://scipress.ru/pedagogy/articles/osobennosti-i-sposoby-razvitiya-upravlencheskoj-kompetentnosti.html> (дата обращения: 30.09.2025).

8 Kudryashov, V.S. The basics of forming an organization's personnel training system [Text] / V.S. Kudryashov // Juvenis scientia. – 2017. – № 2. – С. 45–55.

## REFERENCES

1 Tokaev, K.-Zh. Memleket basshysynyn Qazaqstan halqyna Zholdauy «Ádilette memleket. Birtutas ult. Berekeli qoǵam» [President's Address to the People of Kazakhstan "A Just State. A United Nation. A Prosperous Society"]. (2022): September 1. – URL: <https://assembly.kz/ru/poslanie-prezidenta/memleket-basshysy-asym-zhomart-to-aevty-azaqstan-khal-yna-zholdauy/> (accessed: 30.09.2025). – (In Kaz).

2 Laguna, M., Wiechetek, M., Talik, W. Competencies of managers and their business success. Central European Business Review, (2012): Vol. 1., 7–13. – (In Eng).

3 Kazakova, N.A. (red.). Strategicheskii menedzhment [Strategic management]: uchebnik. Moscow: INFRA-M, (2022): 320 s. – (In Rus).

4 Khasanova, G.B. Pedagogicheskie osnovy upravleniya razvitiem personala [Pedagogical foundations of personnel development management]: uchebnoe posobie. Kazan: Kazan. nauch.-issled. tekhnolog. universitet, (2018): 237 s. – (In Rus).

5 Bogomolova, T.P. Upravlenie chelovecheskimi resursami [Human resource management]: uchebnoe posobie. Moscow: Direkt-Media, (2019): 418 s. – (In Rus).

6 Tyunnikov, Y.S. Classification of innovation objectives set for continuing professional teacher development. European Journal of Contemporary Education, (2017): Vol. 6., Issue 1., 167–181. – (In Eng).

7 Korneeva, O.D. Osobennosti i sposoby razvitiya upravlencheskoj kompetentnosti [Features and ways of developing managerial competence]. Mir pedagogiki i psikhologii: mezhdunarodnyi nauchno-prakticheskii zhurnal, (2020): № 11 (52). – URL: <https://scipress.ru/pedagogy/articles/osobennosti-i-sposoby-razvitiya-upravlencheskoj-kompetentnosti.html> (accessed: 30.09.2025). – (In Rus).

8 Kudryashov, V.S. The basics of forming an organization's personnel training system. Juvenis scientia, (2017): № 2., 45–55. – (In Eng).