

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК  
БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

**Басқару институты**

қолжазба құқығында

**Джумагулова Айгуль Алмисаевна**

**МЕМЛЕКЕТТІК САЯСАТТАҒЫ  
БІЛІМ БЕРУ ЖҮЙЕСІН БАСҚАРУ СТРАТЕГИЯСЫ**

«7M041 Бизнес және басқару» дайындық бағыты бойынша  
«7M04105 – Мемлекеттік саясат» білім беру бағдарламасы

«Бизнес және басқару» магистрі дәрежесін иелену үшін магистрлік жоба  
«7M04105 – Мемлекеттік саясат» білім беру бағдарламасы бойынша

Ғылыми жетекші \_\_\_\_\_ Мухияева Д.М., PhD

Жоба қорғауға жіберілді: «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 ж.

Басқару институтының директоры \_\_\_\_\_ Гаипов З. С., с.ғ.д.

**Астана, 2023**

## МАЗМҰНЫ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР.....</b>           | <b>3</b>  |
| <b>БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР .....</b>     | <b>5</b>  |
| <b>КІРІСПЕ.....</b>                          | <b>6</b>  |
| <b>НЕГІЗГІ БӨЛІМ .....</b>                   | <b>10</b> |
| <b>ҚОРЫТЫНДЫ.....</b>                        | <b>62</b> |
| <b>ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ.....</b> | <b>64</b> |
| <b>ҚОСЫМШАЛАР.....</b>                       | <b>69</b> |

## Нормативтік сілтемелер

Осы магистрлік жобада келесі нормативтік құжаттарға сілтемелер пайдаланылған:

«Білім туралы» Қазақстан Республикасының 2007 жылғы 27 шілдедегі № 319 Заңы.

«Білімді ұлт» сапалы білім беру» ұлттық жобасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2021 жылғы 12 қазандағы № 726 қаулысы.

«Мектепке дейінгі тәрбие мен оқытудың, бастауыш, негізгі орта, жалпы орта, техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі білім берудің мемлекеттік жалпыға міндетті стандарттарын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Оқу-ағарту министрінің 2022 жылғы 3 тамыздағы № 348 бұйрығы.

«Мемлекеттік білім беру ұйымдарының бірінші басшыларын ротациялауды жүргізу қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2021 жылғы 11 қарашадағы № 559 бұйрығы.

«Педагог мәртебесі туралы» Қазақстан Республикасының Заңы 2019 жылғы 27 желтоқсандағы № 293-VI ҚРЗ.

Қазақстан Республикасының 2050 жылға дейінгі даму стратегиясы, 2012 жылғы 14 желтоқсан.

«Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Ұлттық даму жоспарын бекіту және Қазақстан Республикасы Президентінің кейбір жарлықтарының күші жойылды деп тану туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2018 жылғы 15 ақпандағы № 636 Жарлығы.

«Қазақстан Республикасының ұлттық қауіпсіздігі туралы» Қазақстан Республикасының 2012 жылғы 6 қаңтардағы № 527-IV Заңы.

«Қазақстан Республикасында мектепке дейінгі, орта, техникалық және кәсіптік білім беруді дамытудың 2023 – 2029 жылдарға арналған тұжырымдамасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 28 наурыздағы № 249 қаулысы.

«Мектепке дейінгі тәрбие мен оқытуды, бастауыш, негізгі орта және жалпы орта білімнің жалпы білім беретін оқу бағдарламаларын, техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі, қосымша білімнің білім беру бағдарламаларын және арнайы оқу бағдарламаларын іске асыратын білім беру ұйымдарында жұмыс істейтін педагогтерді, білім және ғылым саласындағы басқа да азаматтық қызметшілерді аттестаттаудан өткізу қағидалары мен шарттарын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2016 жылғы 27 қаңтардағы № 83.

«Педагог лауазымдарының үлгілік біліктілік сипаттамаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2009 жылғы 13 шілдедегі № 338 бұйрығы.

«Халықтың тығыздығына және елді мекендердің қашықтығына қарай білім беру ұйымдары желісінің кепілдік берілген мемлекеттік нормативін бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2022 жылғы 6 мамырдағы № 185 бұйрығы.

«Мектепке дейінгі тәрбие мен оқытуды, бастауыш, негізгі орта және жалпы орта білімнің жалпы білім беретін оқу бағдарламаларын, техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі, қосымша білімнің білім беру бағдарламаларын және арнайы оқу бағдарламаларын іске асыратын білім беру ұйымдарында жұмыс істейтін педагогтерді және білім және ғылым саласындағы басқа да азаматтық қызметшілерді аттестаттаудан өткізу қағидалары мен шарттарын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2016 жылғы 27 қаңтардағы № 83 бұйрығы.

«Мектепке дейінгі, бастауыш, негізгі орта, жалпы орта, техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі білім беру, мамандандырылған, арнаулы білім, жетім балалар мен ата-анасының қамқорлығынсыз қалған балаларға арналған білім беру ұйымдарында, балаларға және ересектерге қосымша білім беру ұйымдарының үлгілік қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Оқу-ағарту министрінің 2022 жылғы 31 тамыздағы № 385 бұйрығы.

«Білім беру ұйымдарында қамқоршылық кеңестің жұмысын ұйымдастыру және оны сайлау тәртібінің үлгілік қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2017 жылғы 27 шілдедегі № 355 бұйрығы.

## Белгілеулер мен қысқартулар

|       |   |
|-------|---|
| ЕББҚ  | - Ерекше білім беруді қажет ететін  |
| ЖОО   | - Жоғары оқу орны   |
| МЖМБС | - Мемлекеттік жалпыға міндетті білім беру стандарты   |
| МТО   | - Мектепке дейінгі тәрбие мен оқыту   |
| ПМПК  | - Психологиялық-медициналық-педагогикалық консультация  |
| ТжКБ  | - Техникалық және кәсіптік білім беру   |
| ЭЫДҰ  | - Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы (Organisation for Economic Co-operation and Development) |
| ҰБДҚ  | - Ұлттық білім беру деректер қоры   |
| ШЖМ   | - Шағын жинақты мектептер   |
| HR    | - Human Resources (Адами ресурстар)   |
| PISA  | - Programme for International Student Assessment (Білім алушыларды халықаралық бағалау)               |
| SLT   | - Senior Leadership Team (Жоғары басшылық командасы)  |
| ECM   | - Enterprise Content Management (Корпоративтік мазмұнды басқару)                                      |
| БЖБ   | - Бөлім бойынша жиынтық бағалауы  |
| ТЖБ   | - Тоқсандық жиынтық бағалауы  |
| ХЭБО  | - Халықаралық электр байланысы одағы  |

## Кіріспе

Білім беруді басқару – күрделі динамикалық жүйе ретінде қажетті, тиімді шешімдер қабылдау үшін оның дамыту перспективаларын айқындауды қажет етеді. Болжамды сапалы бағалау, сондай-ақ оны білім беру жүйесін басқаруда ұтымды пайдалану адами капиталдың сапасы мен тұтастай экономиканың тиімді қызметіне оң әсерін тигізеді.

Яғни, білім – ол экономика мен ғылыми-техникалық әлеуеттің, нарықтағы бәсекеге қабілеттіліктің артуына тікелей әсер етуші тетік болып табылады. Бүгінгі таңда территорияның ауқымдығы, пайдалы қазбалар мен қаржылық капиталдың ауқымдылығымен бәсекеге түсу мүмкін емес, себебі қоғамның жинақтаған білім қоры мен білім деңгейі елдің экономикалық-әлеуметтік ілгерлеуіне түрткі болатын негіз [1]

Шын мәнінде, денсаулық сақтау, қаржы, құқық қорғау және тағы басқа салалардағы даму білім беру жүйесіндегі жетістікпен тығыз байланысты. Интеллектуалды, әлеуметтік және экономикалық міндеттерді тиімді шешуге мүмкіндігі бар, заманауи жаһанданған қоғамды құру - мемлекеттегі саясаттың басты міндеті болып табылады. Қазіргі әлемдік басқару жүйесі - қаржылық-саяси элитаның материалдық және идеологиялық әл-ауқатының ағымдағы деңгейін ұстай алатын тұрақтылық пен қажетті күнкөрістің экономикалық минимумын құруға ниетті.

Ғылыми-техникалық прогресс пен экономикалық модельдің қарқынды өзгеруі жағдайында экономиканы басқарудың барлық салаларында және деңгейлерінде басқарушы кадрлардың түбегейлі жаңа құзыреттерін қалыптастыру қажеттілігі туындап отыр. Тиімділігі жоғары болашақ менеджердің моделін қалыптастыру және дамыту үшін қазіргі уақытта оның кәсіби тұрғыда өсуі мен классикалық менеджмент саласындағы құзыреттілігімен шектелмейді.

Білім беру саласындағы басты стратегия – ол білім алушылардың үлгерімдерін және білім беру сапасы мен тиімділігін арттыру, ауыл мен қала білім алушыларының білімдерін теңестіру, талантты мектеп басшылары мен педагогтерді жұмысқа тарту болып табылады. Яғни осы міндеттерді бірізділікпен жүзеге асыру негізінде білім беру сапасының артуына ықпал етуге болады. Білім саласында мықты стратегияны қалыптастыру озық елдердің тәжірибесін енгізу, талантты мамандарды, білікті басшыларды білім саласына тарту аздық етеді [2].

Білім беру ұйымдарын тиімді басқару үшін жалпы адамзаттық құндылықтар мен стратегиялық көрегендіктің, әлеуметтік көшбасшылықтың, әмбебап және арнайы менеджмент технологияларының үйлесімді болуы керек. Сондай-ақ теориялық әзірлемелерді отандық кәсіпорындар мен ұйымдарды басқару практикасына сәтті енгізу тәсілдері қажет. Осыған байланысты, білім беруді дамытуда жаңа технологияларды қолдану стратегиясын әзірлеу қажеттігі туындайды. Стратегияны таңдау – ол маңызды бағыттарды анықтай отырып, ұйымның басымдықтарын, даму перспективаларын таңдау және оларға қол

жеткізу үшін қажетті іс-шаралар кешенін әзірлеуге бағытталған іс-шаралар кешені. Ол мемлекеттің білім беру саясатымен, әлеуметтік тапсырысымен, аймақтық және жергілікті ерекшеліктерімен анықталады. Стратегия білім беру жүйесі мен қоғамның жағдайына байланысты түрленуі мүмкін.

### **Зерттеу өзектілігі.**

Әлеуметтік, экономикалық, құқықтық және әкімшілік қоғамдық институт ретінде әлемдік басқару жүйесінде қоғамның мәртебесін, оның әл-ауқаты мен даму деңгейін жүйелі түрде арттыратын білім беруді дамытудың маңыздылығымен анықталады. Білім беру жүйесі де өзге әлеуметтік жүйелер сияқты үнемі даму мен ұштауды қажет етеді. Әлбетте, әлеуметтік жүйелердің теңгерімсіздігі (дисфункциясы) білім беру жүйесінің дамуын тежеп қана қоймай, оның қанағаттанарлықсыз деңгейі жағдайында денсаулық сақтау, экономикалық, құқық қорғау жүйелерінде олқылықтардың орын алуына әкелуі мүмкін. Сондықтан, сапалы білім беру жүйесі мультипликативті әсер беруі арқылы мемлекетіміздің басқа әлеуметтік жүйелерінің өркендеуіне оң әсерін береді.

Білім беру ұйымының тиімділігі – басшының стратегиялық ойлау деңгейіне, даму перспективаларын белгілей білуіне, педагогтерді шығармашылық және әдістемелік жұмысқа жұмылдыра отырып, білім беру ұйымында жайлы, сенімді қарым-қатынас орнату арқылы педагогтерді ынталандыру, білім беру процесін тиімді ұйымдастыра білуі, көшбасшылық қабілеттерін басқарып отырған ұйымның игілігі үшін қолдана білуіне тікелей байланысты. Осы тұрғыда басқарушы лауазымға тағайындау, олардың біліктілігін арттыру, іріктеу мен ротациялау процестерін жетілдіруге баса назар аудару қажет. Мектеп директорларының бір ұйымда басшылық ету кезеңінде білім сапасын арттыруы қанша уақытта нәтиже беретінін, білім саласының қызметкерлерін бағалаудың құралдарын халықаралық тәжірибеге сүйене отырып зерделеуді қажет етеді.

PISA халықаралық зерттеулерінде ауыл мектептерінің білім алушыларының білім сапасы қалалық қатарластарынан әлдеқайда төмен екендігін көрсетіп отыр. Ауыл мен қала білім алушылары арасындағы білімдегі алшақтықты төмендету маңызды міндеттердің бірі болып отыр.

Шағын жинақталған мектептер (бұдан әрі - ШЖМ) еліміздің жалпы білім беретін білім беру ұйымдарының 40-қа жуық процентін құрап отырғандықтан, білім сапасын көтеру үшін қажетті құралдар интернет, цифрлық құрылғылар мен педагог кадрлармен қамтамасыз ету бүгінгі күннің міндеті. ШЖМ-де физика, математика, химия, биология және шет тілдері пәндерінің мұғалімдерінің тапшылығы проблемалары бар. ШЖМ-нің білім алушылары жылына үш рет тірек мектептеріне оқу сессияларына он күнге жіберіліп отырады. Біріншіден, балаларды тасымалдау, оларды жатын орындармен қамтамасыз ету, тамақтандыру шығындары болса, екінші маңызды мәселе оларды тасымалдау барысында өмірінің қауіпсіздігіне де қатер әкелуі мүмкін. Осы орайда, ШЖМ-де мұғалімдер жетіспеушілігі бар пәндер бойынша тірек мектептерінен не болмаса

республиканың білікті мамандарын онлайн трансляция арқылы виртуалды сабақ жүргізуге жағдай жасау қажеттігі туындайды.

Виртуалды оқытуды жүргізу үшін интернет жылдамдығы жүргізілетін процестің түрлеріне байланысты әртүрлі болуы мүмкін, мысалы, интернетті бір уақытта қолданатын пайдаланушылар саны, интернетті пайдалану түрі және тағы басқа себептер әсер етуі мүмкін.

Дегенмен, кем дегенде онлайн сабақтарды тұрақты өткізу және бейнеконференциялар арқылы байланысу үшін бір пайдаланушыға интернет жылдамдығы кемінде 10 Мбит/с болуы ұсынылады. Бұл дыбыс пен кескінді берудің жақсы сапасын қамтамасыз етеді, сонымен қатар байланыс кідірістері мен үзілістерін азайтады.

Республика бойынша интернет жылдамдығы 10 Мбит/с дейін – 1 297, 10 Мбит/с-тан жоғары 2 678 мектеп бар. Жоғары жылдамдықта интернет жылдамдығы (20 мбит/с және одан жоғары) бар білім беру ұйымдары жалпы білім беру ұйымдарының 48,9%-тін құрайды.

Қалай болғанда да мультимедиялық материалдарды, ағынды бейнелерді және басқа онлайн ресурстарды пайдалану, интернет жылдамдығының жоғары болуы, қашықтықтан оқыту процесінің сапалы жүруіне мүмкіндік береді.

**Проблемасы.** Елімізде орта білім беру саласының басты стратегиясы білім алушыларды сапалы біліммен қамтамасыз ету және оған жағдай жасау. Осы тұрғыда мемлекет тарапынан бірқатар стратегиялық бағыттар белгіленген. Дегенмен, ауыл мен қала білім алушыларының арасындағы білім көрсеткіштеріндегі алшақтық, сапалы кадрлармен қамтамасыз ету, материалдық техникалық база және жоғары жылдамдықтағы интернетпен қамтамасыз ету сияқты мәселелер сақталып отыр.

**Мақсаты мен міндеттері.** Мемлекеттік саясаттың жаңа парадигмасын қалыптастыруда халықаралық тәжірибе мен ағымдағы жағдайды зерделей отырып, білім беру ұйымдарын басқаруды жетілдіру бойынша ұсынымдар әзірлеу.

Осы мақсатқа қол жеткізу үшін келесі міндеттер қойылды:

Білім беру жүйесін басқарудың теориялық және әдіснамалық негіздеріне зерделеу жүргізу: «білім беру саясаты», «мектептің оқыту саясаты», «орта білім берудің кадрлық саясаты» түсініктері арасындағы өзара байланысты зерделеу;

Білім беру ұйымдарын басқарудың құзыреттіліктерін және оқыту процесіндегі мәселелерді айқындау;

«PISA» халықаралық зерттеулер негізінде білім алушылардың көрсеткіштері және білім беру ұйымдарының бірінші басшыларын ротациялау механизміне талдау жүргізу;

ШЖМ білім сапасының бәсекеге қабілеттілігін арттыруда мемлекеттік білім беру ұйымдарын басқару стратегиясын жетілдіру;

**Зерттеу объектісі.** Мемлекеттік саясатта орта білім беру жүйесіндегі ұйымдастырушылық-басқару құрылымы.

**Зерттеу пәні.** Білім беру жүйесін мемлекеттік басқару процесінде туындайтын ұйымдастырушылық, басқарушылық қатынастар жиынтығы.



**Ғылыми жаңалығы.** Мемлекеттік саясатта білім беру жүйесін басқару стратегиясының мазмұнын ашу және оны жүзеге асыру барысында кадрлық саясатты жетілдіру арқылы ауыл мектептерінің көрсеткіштерін қала мектептерімен теңестіру.

**Күтілетін нәтижелер.** Зерттеу барысында күтілетін нәтижелер келесідей:

– авторлық көзқарас тұрғысынан теориялық зерттеу негізінде білім беру жүйесін басқарудың стратегиясын нақтылау және тұжырымдау.

– мемлекеттік саясатта білім беру жүйесін басқару стратегиясының мазмұнын ашу және оны жүзеге асыру барысында кадрлық саясатты жетілдіру;

– халықаралық тәжірибелерді зерделеу негізінде тиімді басқару құралдарын ұсыну;

– ауыл мен қала мектептері арасындағы білім сапасы бойынша алшақтықты азайтудың тәсілдерін ұсыну;

– білім беру ұйымдарының бірінші басшыларын ротациялау қағидаларында көрсетілген бағалау құралдарын жетілдіру бойынша ұсыныс беру.

**Зерттеу әдістері.** Магистрлік жобаны әзірлеу барысында білім саласындағы басты проблемаларды анықтауда, олардың шешу жолдарын халықаралық тәжірибеге зерттеудің эмпирикалық, сандық және сапалық, теориялық әдістері қолданылды. Тірек мектептерінің функциясына SWOT талдау, білім мазмұнын, әдіснамасын әзірлеуге қатысушы мамандармен эксперттік сұхбат әдісі қолданылды.

**Магистрлік жобаның теориялық және практикалық маңыздылығы.** Магистрлік жобада алынған нәтижелер білім беру ұйымдарын әрі қарай дамыту үшін қолданылуы мүмкін.

## Әдебиетке шолу

2014 жылы Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы (бұдан әрі - ЭЫДҰ) өткізген зерттеулерге сәйкес Қазақстандағы орта білім беру шолуында отандық оқу бағдарламалары оқушыларға функционалдық сауаттылықтың ең төменгі деңгейіне ғана қол жеткізуге мүмкіндік беріп, жоғары деңгейдегі ойлау дағдыларын дамытуға ықпал етпегенін көрсетті.

Сонымен бірге, TIMSS және PISA зерттеулерінің нәтижелері де Қазақстандық оқушылардың математикалық ойлау, мәтінді талдау және баға беру, ойлау дағдыларының дамуы және алған білімдерін өмірде қолдануы неғұрлым әлсіз екенін көрсетті.

Дегенмен, қазіргі таңда біліктілігі жоғары мұғалімдердің материалдық-техникалық базасы күшті, әдістемелік-материалдық қолдау жоғары деңгейде қамтамасыз етілген мамандандырылған, дарынды балаларға арналған, жекеменшік, халықаралық мектептерде қызмет етуге ұмтылысы көптеп кездеседі.

Тәжірибелі әрі білікті мұғалімдерді мектепке тартуға, білім сапасын арттыруға әр мектеп басшысы жауапты. Осыған байланысты білім саласындағы уәкілетті орган білім беру ұйымдарында көшбасшылықты жетілдіру тетігін күшейтуге баса назар аударып, кешенді жұмыстар жүргізуде. Қазіргі кезде мектеп директоры лауазымына ашық конкурс арқылы тағайындау, үміткерлердің міндетті түрде менеджмент бойынша арнайы курстан өтуі сияқты өзгерістер енгізілді. Бұл өз кезегінде мектеп директорларының ұйымды менеджмент принциптеріне сүйене отырып басқаруына ықпал етеді. Мектептің негізгі қызметі білім беру екені белгілі. Яғни білім ұйымындағы педагогикалық процесті жетілдіру, білім сапасын арттыру, білікті кадрлармен қамтамасыз ету тікелей білім беру ұйымындағы менеджментке тәуелді.

Әлеуметтік желілердегі жариялымдар, бұқаралық ақпарат құралдар, өтініштер әлі де мектеп басшыларының өз лауазымдық міндеттерін атқаруда педагогикалық этиканы бұзуы, бюджетті мақсатсыз пайдалануы, баланың қауіпсіздігін қамтамасыз ете алмауы сияқты қателіктерге жол беретінін көрсетіп отыр.

Білім мен ғылымды дамытудың мемлекеттік бағдарламалары, Министрліктің стратегиялық, операциялық жоспарлары негізінде жол карталарына сәйкес білім беру саласындағы уәкілетті орган білім беру ұйымдарының қызметіне, басқару жүйесіне бағалау, олардың қазіргі мүмкіндіктеріне сандық және сапалық талдау жүргізіп, әлсіз және ұтымды жақтарын анықтауда. Мектеп директорларын кәсіби дамыту ЭЫДҰ-да оңтайлы жолға қойылған. Елімізде білім саласы қарқынды дамып, үнемі өзгеру үстінде.

Қазақстан Республикасының «Стратегиялық жоспары 2025» стратегиялық құжаты стратегиялық бағыттың дәлдігі мен бірізділігіне сүйене отырып, проблемаларды алдын-алып, еліміздің бәсекеге қабілеттілігін арттыруға бағытталған. Аталған құжаттың басым бағыттары – еліміздің экономикасын жаңғырту үшін функционалды сауатты, сыни тұрғысынан ойлай білетін, алған

білім мен дағдыларын өмірде қолдана білетін білім алушылардың қабілеттерін қалыптастыру мақсатында оқу бағдарламаларын қайта жаңғырту, педагог кадрлерді сапалы даярлау, білім беруді жаһандық ортаға интеграциялау, білім берудің тең қолжетімділігін қамтамасыз ету, «ақша оқушының артынан жүреді» қағидатын енгізу, мұғалімдердің біліктілігін арттыру арқылы кадрлық саясатты нығайту, оларға бәсекеге қабілетті еңбек ақы орнату.

Бүгінгі таңда президентіміздің кемелді саясатының нәтижесінде, балаларды балабақшаларға қабылдау процесі автоматтандырылды, орта білім беру деңгейінде электрондық күнделіктер мен журналдар енгізілді. Сонымен қатар, қашықтықтан оқытуға арналған цифрлық білім беру контенті құрылды. Мұғалімдер еңбекақысы да 2020 жылдың 1 қаңтарынан бастап жыл сайын 25% артып, 2023 жылы педагогтердің еңбекақысы 100% көтерілген. Педагогтердің оқу жүктемесін азайту, оларды қайта даярлау мен кәсіптік даярлау деңгейлерін арттыру міндеттері де орындалуда [3].

Елімізде білім беру жүйесін дамытудың 2029 жылдарға арналған стратегиялық бағыттары Қазақстан Республикасында мектепке дейінгі, орта, техникалық және кәсіптік білім беруді дамытудың 2023 – 2029 жылдарға арналған тұжырымдамасында белгіленген.

Осы стратегиялық құжатта орта білім саласындағы кезекті өзекті проблемалар белгіленді:

- Дарынды балаларды қолдаудың жеткіліксіздігі;
- Өзгермелі әлемнің мүмкіндіктеріне сай білім мазмұнын жетілдіру;
- Тәрбиелік компонентті күшейту;
- Білім алушының функционалдық сауаттылығын дамыту;
- Қалалық және ауылдық мектептер арасындағы оқыту сапасындағы алшақтықты азайту;
- Орта білім беру инфрақұрылымын дамыту;
- Оқушы орындарының тапшылығы;
- Білім беруге шығындарын ұлғайту және оны әлемдік стандарттарға жеткізу;

ЕБҚ балаларды арнайы психологиялық-педагогикалық қолдау [4].

Профессор, Нобель сыйлығының лауреаты Джеймс Джозеф Хекман өз зерттеуінде балалар бес жасқа дейін дамуына, оқуына әлеуеті жоғары болады. Балалардың ерте дамуына салынған инвестициялардың қайтарымы 13 %-ды құрайды. PISA-2018 зерттеуіне қатысқан 15 жастағы білім алушылардың ішінде мектепке дейінгі білім беру ұйымына барғандары орташа есеппен қатарластарынан барлық бағыт бойынша 20 баллға жоғары болған. Әрбір баланың бастауыш деңгейде тең білім алуы үшін сапалы мектепке дейінгі ұйыммен қамтамасыз етудің маңызы зор екендігін атап өтті. Көші-қон ағыны мен бала туу деңгейінің жоғары болуы, елді мекендерде халықтың тығыз орналасуы мектепке дейінгі ұйымдарда орын тапшылығы проблемаларын туындатуда. Бұл мәселе 2023-2029 демографиялық өсуге байланысты ушығуы мүмкін деп болжануда.

Тағы бір маңызды ақпараттың бірі Оксфорд Университетінің оқытушысы Эрвард Мелхиш мектепке дейінгі білім беруді сапасы ұзақ мерзімді нәтижеге қол жеткізеді деген, мектепке дейінгі білімнің, әсіресе жағдайы төмен отбасылардағы және ерекше білім беруге қажеттіліктері бар балаларды дамытуда оң әсерін берген. Мектепке дейінгі білімнің сапасына сол ұйымдарды қызмет ететін педагогтердің білім мен біліктілігі оң әсер береді. Яғни педагог және көмекші персоналдардың күнделікті тәжірибеде өзін-өзі ұстауы, эмпатия көрсете білуі, балаларды ынталандыра білуі де маңызды болып табылады.

Ұлттық білім беру дерекқорынан (бұдан әрі - ҰБДҚ) алынған ақпаратқа сәйкес елімізде 11 104 мектепке дейінгі ұйымда 965 204 бала тәрбиеленуде. 2022 жылы 2-6 жасар балалардың 89,4 % үлесі, 3-6 жастағы балалардың 98,5 %-і мектепке дейінгі тәрбие мен оқытумен (бұдан әрі - МТО) қамтамасыз етілген.

Жаңа өңірлердің құрылуы, халықтың тығыз орналасқандығы және көші-қон салдарынан Алматы (92,9 %), Жетісу (98,0 %), Түркістан (99,3 %), Ұлытау (89,5 %) облыстары, Астана (99,2 %) және Алматы (94,6 %) қалалары 3-6 жастағы бүлдіршіндерді 100 % МТО-мен қамтамасыз ете алмады. Психологиялық-медициналық-педагогикалық консультациялардың (бұдан әрі - ПМПК) мәліметіне сәйкес республикамызда ерекше білім беруді қажет ететін (бұдан әрі - ЕБК) мектепке дейінгі жастағы 47 000 баланың 56%–і *(арнайы балабақшалары мен арнайы топтарына 9709 бала, жалпы білім беру топтарына 16305 бала)* мектепке дейінгі оқыту мен тәрбиемен қамтылған.

2022 – 2023 оқу жылында 7 687 орта білім беру ұйымында 3,7 млн білім алушы, оның ішінде 552 жекеменшік мектепте 170 146 білім алушы оқиды. Соңғы үш жылда білім алушылар саны шамамен 300 мыңға, білім беру ұйымдары 247 бірлікке артып отыр. Білім алушылардың санының өсуі және оқушы орындарының тапшылығы салдарынан көп ауысымда оқыту өзекті проблеманың бірі болып қалып отыр. Сонымен бірге, алдағы үш жылда оқушы орындарының болжамды тапшылығы 1,12 млн құрайтын болады.

Сапалы білім берудегі маңызды міндеттердің бірі – қала мен ауыл мектептері арасындағы оқыту сапасындағы алшақтықты азайту. 6909 мемлекеттік мектептің 68 %-і (5 271) ауылдық жерде орналасқан, оның ішінде 52 %-і (2 722) ШЖМ.

Ауыл балаларының білімдегі артта қалулары үш жыл сайын қайталанып отырған PISA зерттеуінен де аңғаруға болады. Мәселен, PISA-2018 зерттеуінде олардың көрсеткіштері қалалық білім алушылардан 37 балға төмен болды.

Бұған бірнеше себептерді алға тартуға болады, білікті мамандардың тапшылығы, материалдық инфрақұрылымның жұтандығы, тіпті ауыл мектептерінің 39 % –і ғана интернеттің жоғары жылдамдығына (20 мбит/с және жоғары) ие.

Сонымен қатар, Жаслан Нурбаев «Орта білім жүйесіндегі теңсіздік: Қазақстан Республикасындағы шағын жинақты мектептерді реформалау саясатына талдау» еңбегінде білім алудағы теңсіздік кірістің теңсіздігіне әкеледі, ол өз кезегінде қоғамның мемлекетке деген сенімін жоғалтатынын айтты. Еліміздің мектептерінің жартысынан көбі шағын жинақты мектептер

болғандықтан қаржыландырудың жеткілікті бөлінбейтіндігі, интернет сапасының төмендігі (4 Мбит/с), материалдық-техникалық базаның, ресурстардың әлсіздігі сияқты проблемаларды көтеріп, АҚШ, Финляндия, Эстония, Швеция елдерінің тәжірибелеріне сүйене отырып ауылдық балалардың сапалы білім алуы үшін мектептерді сақтап қалу, талантты педагогтерді тарту, ауылдық мұғалімдердің жалақысын қала мұғалімдерінен қарағанда екі есеге арттыру сияқты ұсыныстарын берген [5].

Білім беру саласындағы саясатта мектепті басқару маңызды орын алады. Мектептердің дамуында басқарушы органдардың маңызы артып келеді. Мектептің стратегиялық бағытына әсер беретін саясаттағы ағымдағы өзгерістер жөнінде мектеп басшылығы, білім бөлімдерінің басшылары хабардар болуы керек. Peter Earley жүргізген зерттеулеріне сүйенсек мектептің білім сапасын жақсартуда басқарушылық органның біліктілігі мен құзыреттілігі маңызды деп таныған. Басқарушы органның төрағасы мектеп директорымен келіссөз жүргізіп, тиімді басқаруы қажет. Алайда, губернатордың (әкімнің) міндеті мектептің тиімділігі мен жағдайының жақсаруына үнемі көңіл бөлуі мен бағалауына емес, бақылауға бағытталған. Білім саясатына білім бөлімінің, білім басқармасы басшысының, білім саласындағы уәкілетті орган басшысының әлеуеті мен біліктілігі айтарлықтай әсер етеді [6].

Басқару – өз алдында дағдыдан бөлек өнерді, ыждахаттылық пен табандылықты, еңбекті қажет етеді. Бұл үнемі ізденіс пен бақылау процесіне тәуелді. Күнделікті қарбалыста жұмыс ағынын жеңе отырып, үстіртін шешімдер де қабылданып жатады. Шындығына келгенде басшының негізгі жұмысы ақпаратты өңдеумен, таратумен, сонымен бірге қабылдаумен шектелмейді. Басшының маңызды міндеттері тұлғаралық, ақпараттық және шешім қабылдау сияқты топтарға жіктелген:

*Тұлғаралық міндетке* өкілдік (сөйлей білу, кездесулер жүргізу), көшбасшылық (жалдайды, үйретеді, ынталандырады), ұйымның ішкі және сыртқы қарым-қатынасын, өзіндік ақпараттық жүйесінің болуы жатады. Ақпараттық міндетке мониторинг жүргізу, ақпаратты қызметкерлеріне тарату, ұйымның өкілдік қызметін мойына алуы, сөз шешендігі маңызды болып табылады. Сонымен бірге кәсіпкерлік қызметі де шешуші рөл атқаратынын атап өткіміз келеді. Себебі ұйымның қызметін жетілдіру, өзгермелі уақыт жағдайына бейімделу, ұйымның әлсіз тұстарын анықтау, оны жетілдіру тетіктерін іздеу, адами ресурстарды, уақытты және келіссөздерді ұйымды дамыту жолында ұтымды пайдалану басшының асқан шеберлігі [7].

Директорларға ұйымдастырылған біліктілік арттыру курстары теориялық, мазмұн жағынан білімдерін арттыруға бағытталған. Курста білім беру ұйымын басқарудағы проблемаларды талқылау, тәжірибемен алмасу жұмыстары жүргізілмейтіндігі белгілі болды. ЭЫДҰ елдерінде біліктілік арттыру бағдарламалары ұзақ мерзімге дейін (1 жылға дейін) ұйымдастырылады. Бұл өз кезегінде директорлар үшін кәсіптік талқылау мен бірлескен пайымдау ортасы болып табылады.

Білім беру ұйымдастыру жүйесінде де тағы бір кедергі бар, ол – кәсіби даму үшін ақшалай және басқа да ынталандырушы құралдардың әлсіздігі. Директорларға лауазымына сәйкестігін растау үшін үш жылда бір рет аттестаттаудан өтеді. Аттестаттау комиссиясының шешімі бойынша «басшы-ұйымдастырушы», «басшы-менеджер», «басшы-көшбасшы» біліктілік санаттары беріледі [8] Өз кірісін арттыру мақсатында мектеп директорлары сабақ өткізуге, интернатты басқару, сыныптан тыс жұмыстар, сынып жетекшісі, білім беруге ерекше қажеттілігі бар балалармен жұмыстарды қосымша атқарады. Бұл бір жағынан сыныптағы білім беру процесіне еніп, шынайы көріністі көруге мүмкіндік беріп, педагогикалық ұжымның алдында директордың абыройын асқақтатып жатса, екінші жағынан мектеп басқаруға жұмсалатын уақыт пен назарды алады. Директор лауазымын тартымдылығын арттыру мақсатында оларды тағылымдамаға жіберу, біліктілік санаттарын енгізу, жалақыларын көтеру шаралары қабылданды. Сонымен қатар директорларға дербестік берудің қадамы ретінде мектептің білім сапасын арттыру мақсатында ресурстарын бөлу функциясы беріліп, жан басына шаққандағы қаржыландыру жүзеге асырыла бастады.

Жұмыс бабында басшының ынталандыру құралдарын пайдалануы педагогтің өзін-өзі дамытуына қолайлы жағдай тудыра отырып, оның тиімді әрі сапалы еңбектенуіне жол ашады [9].

Кез-келген жағдайда басшы нәтижеге қол жеткізуді көздеуі қажет. Алайда беделді, табысты ұйымдардың басшылары нәтижеден гөрі процеске көңіл бөлгенді жөн санайды. Басқару процеске бағытталған жағдайда тәртіп, уақытты басқару, біліктілікті арттыру, адамгершілік, коммуникацияға жете назар аударылады. Қорыта келгенде процеске бағытталу – білім беру ұйымдары басшыларының кадрлардың біліктілігіне баса назар аударуын, олардың үздіксіз дамуын үйлестіре білуін талап етеді [10].

Білім беру ұйымының алдында тұрған міндеттерді жүзеге асыруда көшбасшы болып табылатын тек басшының ғана емес, сонымен бірге басқару командасының атқаратын рөлі де маңызды. Команда қалыптастыруда қызметкерлер бірлігінің мықтылығы, бір-біріне тәуелділігі мен өзара жауапкершілігі жоғары деңгейде болғанда көзделген мақсатқа қол жеткізеді.

Алайда, білім беру саласындағы басқару модельдеріне әсер ететін сапа мәселесі бар. Бұл өмірдің жалпы сапасына деген алаңдаушылық, қазіргі уақытта, әдетте, ұлттың жаһандық экономика жағдайында тиімді жұмыс істеу қабілетімен анықталады. Елдің артта қалуын алдын алу үшін бәсекеге қабілетті болуы шарт, ол жоғары тиімді экономиканы қамтамасыз ету арқылы жүзеге асырылатындықтан азаматтарды қажетті біліммен, дағдылармен және қатынас түрлерімен қамтамасыз ететін жоғары тиімді білім беру жүйесін қажет етеді.

Білім беру мен экономикалық қажеттіліктер арасындағы бұл байланыс, әрине, әрқашан болған. Үнемі білім саласын жаңғыртуды талап ететін бұл жол көптеген педагогтер үшін қолайлы емес. Бұл мектеп директорының қызметіне айтарлықтай әсер етті. Бұрын мемлекеттік оқу бағдарламасына сәйкес жұмыс істеу жеткілікті болғанымен, қазіргі таңда ұлттық немесе халықаралық

перспективаға ұмтылу қажет. Бұл ұлттық, мемлекеттік және жергілікті қажеттіліктерге сәйкес басымдықтардың белгіленуіне және өзгеруіне қарай үздіксіз стратегиялық көшбасшылық және басқару қабілетінің жоғары болуын қажет етеді. Мектеп директоры оқу бағдарламасының оқушылардың қажеттіліктері мен мүмкіндіктеріне сәйкес бейімделуін, дарындылықтарын дамытуда тиімді, озық оқыту технологияларын, тәсілдерін оқыту-тәрбиелеу процесінде қолдануды енгізуге жауапты.

Бүгінгі күннің басты проблемалардың бірі өмір сүріп жатқан қазіргі әлемде оқу бағдарламасы, оқыту және тәрбиелеу процестері, сондай-ақ оны қамтамасыз ету жүйелері үнемі заманның ағымына бейімделуінің баяу жүруінде болып отыр.

Лондон мен Оксфорд университеттерінің оқытушылары Ирам Сирай-Блэтчфорд, Пэм Сэммонс, Эдвард Мелхиш, Кэтти Сильваның жүргізген Мектепке дейінгі, бастауыш және орта білім беру саласындағы тиімді жобасына (EPPSE 3-14) 770 орта білім беру ұйымынан 2900 білім алушы қатысты.

Жүргізілген зерттеулерге сүйенсек мектептің позитивті моральды-психологиялық климаты, материалдық-техникалық базасы жоғары деңгейде жарақталған білім беру ұйымдарының білім алушылардың математика мен жаратылыстану ғылымдары жетістіктерін жақсартуға түрткі болды. Әлеуметтік-мінез-құлық нәтижелері үшін де келесі оң әсерлерін тигізді: жоғары «өзін-өзі реттеу» және «әлеуметтік» мінез-құлық, сондай-ақ қоғамдағы теріс мінез-құлықтың төмендеуіне әкелді.

Мектеп директорының қасиеттері «математикадағы прогреске және әлеуметтік-мінез-құлық көрсеткіштерінің жақсаруында маңызды әсер етсе, мұғалімнің жаратылыстану ғылымдарындағы прогреске жетелегені көрініс тапты.

Саяси күн тәртібі сапаны бағалауға, оның мазмұны мен зерттеу тәсілдеріне әсер етеді. Білім берудегі саясаттың өзгерістері білім стандарттарында, бағдарламаларында, мұғалімдерді қолдау мен біліктілік арттыруда да көрініс табуы қажет. Сонымен қатар, Э.Мелхиш білім саласындағы болған өзгерістерге баға беру емес, зерттеудің нәтижесінде ғана енгізілген реформа болуы тиіс деген [11].

Питер Ерлеудің мектептегі көшбасшылықтың ең жоғары деңгейінің бес моделін ұсынған:

Дәстүрлі

Басқарушылық

Бірнеше ведомстволық басқару

Федеративті

Жүйелік көшбасшылық

Бұл моделдер мүдделі жақтардың басым көпшілігімен мақұлданған. Олардың әрқайсысының әлеуетті басымдықтары болғанымен, модельдердің тиімділіктері жоғары болуы үшін барлығына негіз оқытуға бағдарланған көшбасшылық болуы тиіс.

Бірінші модель - дәстүрлі, тек білікті мұғалімдерден, сонымен бірге мектеп директорынан, бір немесе екі орынбасардан және/немесе бірнеше басшының

көмекшілерінен тұратын аға басшылар командасынан (SLT-Senior Leadership Team) тұрады. Бұл модель мектептердің барлық түрлерінде және оқытудың барлық кезеңдерінде қолданылғанымен, ол бастауыш секторда, әсіресе шағын мектептерде жиі кездеседі. Респонденттердің көпшілігі жалпы білім жүйесінде көптеген өзгерістер болғанымен, басқарудың бұл моделі мектептерге өзгерістер енгізе қоймаған. Бұл яғни тұрақсыз модельге айналуы мүмкін.

Екінші жеке модель - басқарылатын модель қаржы директорларын (мектеп бизнесінің жетекшісі) және/немесе кадрлар бөлімін (HR) қоса алғанда, аға көмекші персонал арасында бөлінген тегіс құрылым мен нақты рөлдерге ие. Міндеттерді екі немесе одан да көп адамдар арасында әр түрлі жолмен бөлуге болатын бірлескен басқару тетіктері. Бұл тәсіл нақты міндеттерді бөлумен ерекшеленеді. Осы модельде білім беру ұйымының бір немесе екі қосалқы көмекшілері болады. Бірлескен басқару механизмі міндеттер бір немесе бірнеше адамдар арасында бөлінеді.

Үшінші модель бірнеше ведомстволарды басқарушы модель мекемелердің оқытушылар құрамымен де, SLT-дің (Senior Leadership Team) басқа агенттіктер мамандарымен, мұғалімдерімен өзара әрекеттесуіне бағытталған.

Федералды модель мектептер арасындағы өзара ынтымақтастықтың деңгейлерімен сипатталады. Федералды модельге конфедерациялар мен атқарушы тараппен бірлескен стратегиялық басқару органдары кіреді, бірақ федералды модельдер басқа модельдерді міндетті түрде жоққа шығармайды.

Мектеп басшылығының бесінші моделі - бұл жүйелік көшбасшылық моделі, онда мектеп директоры кең жүйеге өз үлесін қосу үшін мектептен тыс бірқатар міндеттерді өзіне жүктейді [6, chap. 4].

Білім сапасына әсер ететін факторларға оқушылардың отбасылық жағдайы мен шығу тегі, мектептің ресурстары және институционалдық факторлар жатады.

Білім алушының оқу сауаттылығы бойынша үлгерімін анықтауда отбасы мен өмірбаяны сияқты факторлардың маңыздылығы келесі авторлармен анықталды. Eric A. Hanushek and Ludger Woessmann үйде кітаптардың болуы оқушының әлеуметтік, және экономикалық жағдайының жақсы көрсеткіші ретінде қарастырып, білім алушылардың жақсы үлгеріміне әсер ететіндігі болжанды. Білім алушылардың үлгерімі мен әлеуметтік-экономикалық шығу тегі арасындағы тығыз байланысты Lee and Barro өздерінің зерттеулерде көрсетілген.

Eric A. Hanushek айтуынша мектеп сипаттамаларының білім сапасына әсеріне келетін болсақ, ең көп зерттелген мәселе оның иелігіндегі ресурстар болып табылады. Lee and Barro зерттеулеріне сүйенсек бір оқушыға жұмсалатын мектеп шығындары мен оқушылардың үлгерімі арасында оң байланыс жоқ екенін көреміз. Сыныптағы білім алушылар санының аз болуы олардың үлгерімінің жақсы болуына оң әсерін береді [12,13]. Ал, Fuchs and Woessmann мектепте материалдың жетіспеушілігі және компьютерлерді көп пайдалану оқушылардың үлгеріміне теріс әсер ететін фактор ретінде ұсынылған. Lee and



Barro оқытушылар құрамына келетін болсақ, олардың білім деңгейі, жалақы деңгейі де оқушылардың үлгеріміне оң әсер ететін фактор ретінде ұсынған.

Woessmann жеке мектептер мемлекеттік мектептерге қарағанда оқу үлгерімі жағынан әлдеқайда алда екендігін растайды. Тағы бір жиі талқыланатын аспектілердің бірі мектептердің автономия деңгейі. Gunnarsoon-ның Латын Америкасы елдеріндегі 10 бастауыш мектептің деректерін талдау нәтижесі мектеп автономиясы мен қоғамдастықтың білім беру ұйымында шешім қабылдауға қатысуы (орталықсыздандыру деңгейінің көрсеткіштері ретінде) оқу үлгеріміне оң әсер береді деген қорытындыға келді. Сонымен қатар, Bishop оқу бағдарламасына сыртқы сынақтарды енгізу білім алушылардың үлгеріміне оң әсерін көрсеткені жөнінде айтқан.

«Орта білім беру жүйесіндегі дағдарыс: шешу жолдары» атты кітабында академик А. Құсайынов Қазақстандағы орта білім беру сапасын арттыруға бағытталған жұмыстарға өз бағасын беріп, халықаралық тәжірибелерге сүйене отырып олардың шешу жолдарын ұсынған. Орта білім беру жүйесіндегі олқылықтарды автор реформалардың шикілігімен, қаржыландырудың шектеулігімен және басшылықтың жиі ауысуымен байланыстырады. Сондай-ақ, халықаралық PISA, TIMSS зерттеулерінің қорытындыларының көңіл толтыратындай болмауы білім жүйесін жаңғыртудың теріс тенденцияларын айқындаған. McKinsey компаниясының 25 елде жүргізген зерттеуіне сүйенсек, білім сапасының жоғары көрсеткіштеріне қол жеткізу – ғылыми негізде қабылданған білім саласындағы мемлекеттік саясаттың негізінде жүзеге асқан. Зерттеуге қатысушы мемлекеттердің мемлекеттік саясатында басты мақсат ретінде ұлттық ерекшеліктер мен мәдениетті, дәстүрлік құндылықтар, ана тілді сақтау және дамыту, ойлау қабілеті ерекше қалыптасқан шығармашыл, рухани бай тұлға қалыптастыруға басымдылықтар берілген [14].

Сонымен қатар, жалпы орта және жоғары кәсіптік білім беру жүйелерінің дамыту стратегиясын анықтауда әлемдік тенденцияларды ескере отырып, жалпы білім беру жүйесі үшін мемлекеттік білім беру стандарттарын әзірлеу мен педагог кадрларды даярлауда А. Е. Әбілқасымованың, К. К. Жампейісованың, К. Е. Көшербаевтың, Т. Садықовтың және С. Ж. Пралиевтің қосқан еңбектерінің үлесі орасан зор.

Ұлы Британияның Durham University білім және мемлекеттік саясат мектебінің профессоры Stephen Gorard мемлекеттік саясат саласында қызмет етушілер, соның ішінде білім беру саясатын әзірлеушілер дәлелдемелерге сүйенген ақпараттарды негізге алады деп айтқан. Кез-келген саясаттағы өзгерістерге арналған идеяларға бастамашылық білдіруде саясаткер мен кеңесшілер сенімді ғылыми деректерге сүйенуі қажет.

Шындығына келгенде білім беру саласында жаңа саясат пен реформалар қабылдауда дәйекті дәлелдер мен оның тигізетін әсері жиі негізге алына бермейді. Тіпті дәлелдемелер қабылданатын саясатқа қарама-қайшы болса да қабылданып жатады. Тіпті түбегейлі бағаланған саясаттың өзі уақыт елегінен өткенде жақсы нәтиже береді немесе тоқтатылады. Тоқтату көбінесе үкіметтің өзгеруімен қатар жүреді. Бұл өз кезегінде келесі тәуекелге әкелуі мүмкін. Бірінші

қаражат мәселесі. Мәселен, Мемлекеттік және басқа да көздерден ғылыми дәлелдемелерге негізделмеген білім беру бастамаларға қаражат бөлінеді. Және оның пайдасы аз, тиімділігі жоқ деп танылғанға дейін ұзақ уақыт бойы қаражатты алып отырады. Келесі, білім алушылардың әр легі кез келген саясатты басынан бір рет өткізуге мүмкіндігі бар, және ол оң нәтиже беретін саясат болуы шарт. Әрбір негізсіз саясат игілікті іске жұмсауға болатын уақытты, күш-жігерді және ресурстарды алатындықтан алтернативті қаржылық мүмкіндіктері болады [15].

Білім саласындағы басты стратегиялық бағыттары болып табылатын ауылдық мектептерінің білім сапасын арттыру, білім беру ұйымдарының басшыларын ротациялау, әлеуетті педагогтерден басшы лауазымына үміткерлер пулын құру жолдары, құралдары келесі бөлімшелерде қозғалады.

Бүгінгі таңда білім беру жүйесін басқарудың заманға сәйкес бейімделуінің қажеттігі туындап отыр. Басқарудың ұлттық деңгейі стратегиялық бағыттарға негізделіп, кез-келген реформаны зерттеудің нәтижесінде енгізу арқылы білім беру саясаты мен сапалы білім беруді қалыптастыруға бағыттау келешектің жарқын болуына жол ашады.

## Зерттеу әдісі

Магистрлік жобаның мәселелеріне егжей-тегжейлі талдау жүргізу үшін мынадай зерттеу әдістері негізге алынды:

Теориялық әдістер қолданылды: басылымдарды, нормативтік құжаттарды, мектепке дейінгі, мектеп пен жоғары оқу орындарының білім беру бағдарламаларына талдау жүргізілді. Эмпирикалық мәліметтер орта білім беру ұйымдары педагогтерімен сауалнама жүргізу арқылы алынды. Сауалнамаға негізінен өңірлерден 1500-ден астам мұғалім қатысты.

Білім беру сапасына, білім беру процесінің тиімді ұйымдастырылуында педагогтердің ұйымда өзін еркін, жайлы сезінуі маңызды рөл атқарады. Сондықтан олардың мектеп әкімшілігіне деген көзқарасын анықтау, басқарудағы олқылықтарды жетілдіру қажеттілігін айқындау мақсатында педагогтер зерттеу субъектісі ретінде алынды.

ШЖМ-де физика, математика, химия, биология және шет тілдері пәндерінің мұғалімдерінің тапшылығы, материалдық-техникалық базаның жұтаңдығы, интернеттің баяулығы немесе жоқтығы сияқты бірқатар проблемалары бар.

ШЖМ еліміздің жалпы білім беру ұйымдарының 40%-ке жуығын құрап отыр. ШЖМ білім алушыларының білім сапасы қалалық қатарластарынан қараған әлдеқайда төмен екендігі PISA–2018 зерттеулерінде анық көрінді. ШЖМ білім сапасын арттыруда қолданылатын шаралардың бірі жылына үш рет тірек мектептеріне білім алушыларды 10 күнге оқу сессияларына жіберу болып табылады. Білім алушылар сол тірек мектептерінің интернаттарына орналасып, негізгі (инвариантты) пәндер бойынша білім алады.

ШЖМ-нің білім алушыларының оқу сессияларына тасымалдануы, ондағы оқыту, қорытынды аттестаттаудан өту жағдайы, оқу сессияларының сапасы ауыл мен қала мектептері арасындағы алшақтықты төмендетудің жолы болып табылады. Сол себепті ШЖМ көп шоғырланған Ақмола, Солтүстік Қазақстан және Қостанай облыстарының білім саласының маңызды стейкхолдерлері ретінде ата-аналардың ШЖМ оқыту процесінің жүргізілуі жөніндегі пікірлерін білу осы сауалнаманың басты міндеті болып табылды.

Зерттеуге қатысатын респонденттер белгілі өңірлерге қатысты болғандықтан, Қазақстан Республикасы Оқу-Ағарту министрлігінің Орта білім комитетіне Ақмола, Солтүстік Қазақстан және Қостанай облыстарының шағын жинақты мектеп білім алушылары ата-аналарының сауалнамадан өтуін қамтамасыз ету жөнінде хат жолданды. Жауаптар онлайн Google form арқылы жинақталып, нәтижесі бойынша талдау жасалды. Зерттеуге 9 491 ата-ана үлес қосты.

Құжаттық зерттеу әдісі – тағылымдамадан, тәжірибеден өту кезеңінде, сонымен қатар зерттеу жүргізу барысында білім саласына қатысты нормативтік құқықтық құжаттар, басымдықтар белгіленген стратегиялық құжаттар, халықаралық тәжірибелер зерделенді. Құжаттық әдіс білім саласындағы өзекті

проблемаларды, нормативтік құжаттардағы пысықтауды қажет ететін жағдайларды анықтауға мүмкіндік берді.

Келесі қолданылған әдіс эксперттік сұхбат әдісі. Эксперттік сұхбаттың мақсаты - кадрлық саясатты құруда орта білім беру ұйымдары басшыларының бағытын, білім сапасын арттырудағы басымдылықтар мен әлеуетті анықтау болды.

Эксперттік сұхбатқа қажетті лауазымды тұлғаларды анықтауда таңдау ғылыми жетекшімен бірлесіп білім беру ұйымдарының басшыларына түсті. Себебі білім саласындағы бақылау, үйлестіруші органдармен, педагогтермен, білім алушымен тікелей жұмыс жасап, білім беру процесін ұйымдастырушы, әкімшілік жұмыстарды үйлестіру – мектеп директорларына жүктелген. Эксперттік сұхбатқа 30-дан астам директор, әдіскер, бөлім басшысы қатысты. Респонденттер: лицейлердің, гимназиялардың, жалпы орта мектептердің, арнайы мектептердің басшылары.

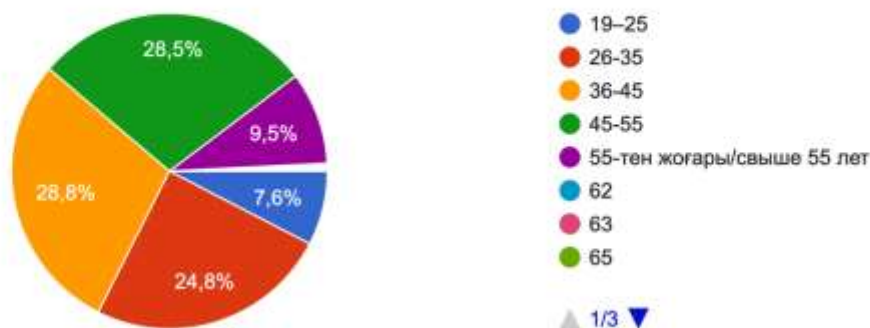
## Талдау және зерттеу нәтижелері

### Педагогтердің қатысуымен жүргізілген сауалнама нәтижелері

Педагогтердің білім беру ұйымындағы басқару-ұйымдастыру жөніндегі пікірлерін білу үшін 1-қосымшаға сәйкес сұрақтар құрастырылды. Сауалнамаға 1 500 астам педагог қатысты. Зерттеуге қатысқан педагогтердің 60 %-і 36–55 жастағылар, 26–35 жастағылар үлесі – 28,5 %, 11,5 % – 55 жастан асқан педагогтер. Сауалнама қатысқандардың 88%-тен астамы әйел адамдар, жоғары білімі бар педагогтердің үлесі – 88,4%: Түркістан облысы – 684, Ақмола облысы – 439, Маңғыстау облысы – 161, Жетісу облысы – 3, Жамбыл облысы – 5, Астана қаласы – 84, Шымкент – 20, Абай облысы – 66, Алматы облысы – 3 педагог қатысты.

Жасыңыз қаншада? /Сколько Вам лет?

1 498 ответов



### 1-сурет – Педагогтердің жас ерекшелігі

Ескертпе – жүргізілген сауалнама нәтижелері пайдаланылып, автормен құрастырылған

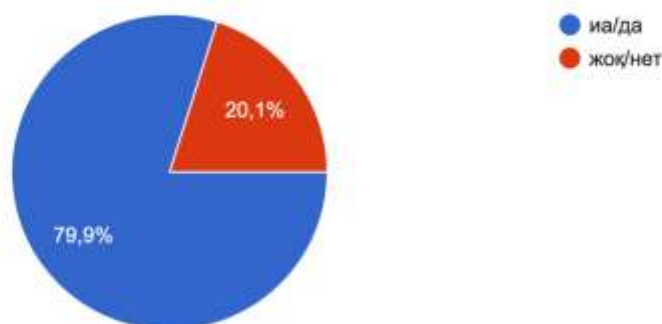
1-суретте көрсетілгендей сауалнамаға қатысқан респонденттердің 29%-і 36-45 жас, 28,5%-і 45-55 жас, 25%-і 26-35 жас аралығында, ең төмен үлесті 55 жастан жоғары педагогтер құрады.

Педагогикалық жұмыс өтілдері 15 жылдан асатындар сауалнамаға қатысушылардың ең көп үлесі 38,3 %-ті құрап отыр. Респонденттердің 660-ы бастауыш деңгейде, 341-і негізгі орта мектепте, 600-і жалпы орта мектепте қызмет етеді.

«Педагог мәртебесі» ҚР Заңының шеңберінде педагогтердің көтерілген еңбекақысы жоғары деңгейде екендігін 2-суреттен байқауға болады, респонденттердің 80 %-і алатын еңбекақысымен қанағаттанатынын айтты. Педагогтердің басым көпшілігін мектепте жұмыс жасауына білім алушылардың білім алуға деген құштарлығы, басшылықтың педагог қызметіне құрметтеу қарауы, бағалауы және қызмет ететін ұжымы шабыттандырады.

Еңбек ақыңыз Сізді қанағаттандыра ма?/Удовлетворены ли вы размером Вашей заработной платы?

1 492 ответа



2-сурет – Педагогтердің еңбекақысына қанағаттану үлесі  
Ескертпе – жүргізілген сауалнама нәтижелері пайдаланылып, автормен құрастырылған

Әлеуметтік жеңілдіктер мен тағылымдамаға жіберу ең төменгі үлесті құрады. Бұл құралдардың әлі де болса жетілдіруге көңіл бөлуді қажет етеді. Сұхбат барысында да шетелге, не болмаса білім сапасы жоғары мамандандырылған білім беру ұйымдарына тағылымдамаға жіберуді жүйелі жолға қою бойынша ұсыныстар түсті.

Респонденттердің 91,5% директордың жұмысы оларды қанағаттандыратынын, директордың қолдау көрсетуі, педагогтерді бағалай білуі сияқты қасиеттерін атап өтті.

Дегенмен, мектеп басшысының әділдігіне, көшбасшылық құзыреттерін жетілдіру, мұғалімдерді тындай білуге, түсінуге көңіл аудару керектігі сияқты ұсыныстар берілді.

### **Шағын жинақты мектеп ата-аналарынан алынған сауалнама нәтижелері**

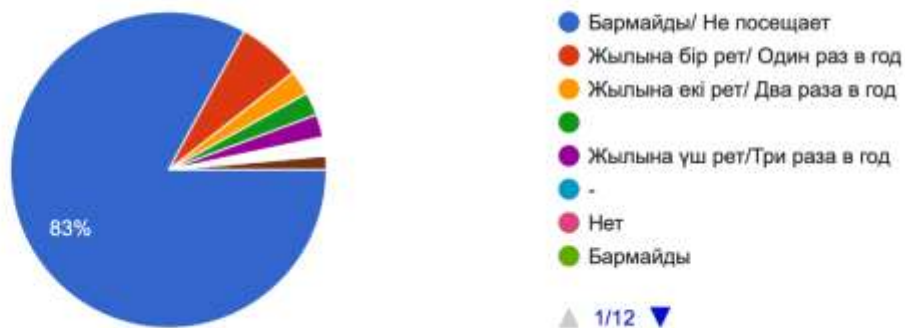
Ауылдық елді мекендерде орналасқан шағын жинақты мектептердегі оқыту-тәрбиелеу процесіндегі проблемаларды айқындау мақсатында 2-қосымшада көрсетілген сұрақтар шеңберіндегі сауалнамаға ШЖМ көп шоғырланған өңірлер Ақмола (34%), СҚО (27%), Қостанай (39%) облыстарынан ШЖМ білім алушыларының 9 491 ата-анасы қатысты.

Сауалнамаға қатысқан 46% респонденттердің балалары бастауыш, 46% негізгі орта деңгейде, 8 %-і жуығы жоғары сыныпта білім алуда. Сауалнамаға қатысушылардың жартысынан көбі мектептегі білім сапасын, мұғалімдердің кәсібилігін жақсы деп бағалайды. Дегенмен оқу бағдарламасының балалар үшін де, ата-аналар үшін де күрделігін 67% ата-ана белгілеп отыр. Баланың мектептегі үлгерімін арттыру үшін заманауи техникалармен жабдықтау 36%, мұғалімнің қосымша сабақ өткізу нұсқасы 26%-ін құрап отыр. «Білім туралы» Заңның 1-бабының 53-10 тармақшасында ШЖМ білім алушыларының сапалы білім алуларына қолжетімділігін қамтамасыз ету, оларды қысқа мерзімді сессиялық сабақтарға, аралық және қорытынды аттестаттаудан өткізетін мекеме ретінде

тірек мектептері көрсетілген [16]. Сондай-ақ, ШЖМ, тірек мектептердің (ресурстық орталықтар) үлгілік қағидаларында тірек мектептерінің қызметі, оқу сессияларының қазан, ақпан, сәуір айларында он күндік оқу сессияларында оқытылатын пәндер, тасымалдауды, тамақтануды қамтамасыз етуге жауапкершілік жергілікті атқарушы органдарына жүктелген [8].

Дегенмен жергілікті атқарушы органдардың әлі бұл мектептердің тиісті деңгейде қызмет етпейтіндігін осы сауалнамадан байқауға болады. Себебі сауалнамаға қатысқан респонденттердің 83%-і балаларының ресурстық орталыққа бармайтынын (3-суретті қараңыз) алға тартып отыр.

7. Балаңызды жылына қанша рет тірек мектептеріне оқу сессияларына жібересіз? /  
Сколько раз в год Ваш ребенок отправляется на учебные сессии в опорные школы?  
8 826 ответов



3-сурет – Ақпараттық ресурстарды түрлері бойынша бөлу  
Ескертпе – автормен талдау жүргізу барысында құрастырылған

ШЖМ балаларының небәрі 8% тірек мектептеріне мектеп автобусымен қатынайтынын, ал қалғандары қоғамдық көліктермен немесе өздері апаратындарын жеткізді. Оқу сессияларының ұйымдастырылуы, оқыту процесінің жүргізілу сапасына респонденттердің жартысы қанағаттанатынын айтып отыр. Ата-аналардың 12%-і тірек мектебіндегі жатын орын мен тамақтануға қанағаттанбайтынын, 30%-і пікірлерінің қарама-қайшылығын білдірді. Балаларын тірек мектептеріне оқу сессиялары мен қорытынды аттестаттауға жіберуді қашықтан оқыту форматында алмастыруды ата-аналардың 16%-і ғана қолдады. Ата-аналардың 77,4% балаларын жырақта мектеп-интернатта тұрып оқуына қарсылық білдіруде (4-суретті қараңыз).

12. Балаңызды мектеп-интернатта оқытуға қалай қарайсыз?/ Как вы относитесь к обучению вашего ребенка в школе-интернате?

8 851 ответ



4-сурет – Ақпараттық ресурстарды түрлері бойынша бөлу  
Ескертпе – автормен талдау жүргізу барысында құрастырылған

Жауап берген 8 936 респонденттердің 22%-і балаларының біріктірілген сыныптарда білім алатынын, және оқыту барысында мұғалімнің әрбір балаға көңіл бөлмейтінін, жеке жұмыстардың жетіспейтіндігін алға тартып отыр. Ата-ана жұртшылығының басым көпшілігі білім саласындағы саясатты қолдайтынын жеткізді. 5% жуығы жауап беруден қалыс қалды.

Сауалнама нәтижесінде білім беру жүйесіне қатысты келесі ұсыныстарды білдірді:

- оқу бағдарламаларын жеңілдету;
- оқулықтармен толық қамтамасыз ету;
- бес балдық бағалау жүйесін қайтару;
- бастауыш сыныпта қазақ тілінің сағатын арттыру;
- ТЖБ, БЖБ орнына бақылау, диктанттарды қайтару;
- ШЖМ заманауи жабдықтармен қамтып, материалдық-техникалық базасын нығайту;
- әр баланың 45 минут сабақ оқуына құқылы болғанжықтан сыныптардың бірігуіне жол бермеу;
- ауылда бала санын ұстап тұру үшін ата-анасын тұрақты жұмыспен қамту;
- ШЖМ-ге білікті мамандарды тарту;
- мұғалімдерді қағазбастылықтан арылту;
- тірек мектептерінің жұмысын реттеу;
- балаларды жан-жақты дамыту үшін қосымша білім беру ұйымдары, үйірмелер ашу;
- мектептердің жабылуына жол бермеу;
- тұрғындардың қалаға кетуіне тосқауыл болу үшін жұмыс орындарын ашу.



Келесі зерттеу әдісі сұхбатқа 31 бөлім басшысы, басшы орынбасарлары, әдіскерлер, педагогтер қатысты. Сұхбаттың мақсаты басшылық лауазымдағы тұлғалардың бірінші басшыларды ротациялауға көзқарасы, педагогтерді қолдау шаралары, оларды бағалауы, ынталандыру жолдары, білім беру ұйымын дамытуда қолданылатын іс-шаралар жөніндегі ақпараттарды (3-қосымша) анықтау болып табылды.

Жалпы білім беретін ұйымдарға жаңадан ротацияланған, басшы лауазымында еңбек өтілі 10–15 жылдан асатын директорлар ротациялау қағидаларына сәйкес ротациялау мерзімін 9-10 жылға көтеру бойынша өзгеріс енгізуді ұсынды. Жаңадан тағайындалған директорлардың ойынша қысқа мерзімде ротациялау білім берудің сапасын көтеруге оң әсер беретіндігін алға тартып отыр. Сондай-ақ, респонденттердің ойынша сыбайлас жемқорлықты жоюға көмектеседі. Олардың ойларынша білікті басшы жаңа ұжымға барса, шабыттанып, білім сапасын арттыруға жұмылдыра кірісетінін айтты. Бұл өз кезегінде білікті басшы үшін челлендж болып табылады, -дейді. Директор «Т» бірнеше жыл басқарып келген басшының алдағы перспективалық жоспарын толық жүзеге асыруына кедергі келтіретіндігін айтты. Мектеп басшысы «И» алғашқы төрт бес жыл кадрлық сұрақтарды шешуге, мектеп мүмкіндігін талдауға, материалдық базасын түзеуге жұмсалатынын баяндады. Осы талдаулардың нәтижесінде құрылған жоспар нәтижесін көруге тағы да 4-5 жыл керектігі де айтылды.

Осы сұраққа жүргізілген талдау төмендегі кестеде келтірілді:

Кесте 1 - Бірінші басшыларды ротациялау мерзімдері бойынша респонденттердің пікірлері

| №   | Ұсынылатын мерзім/Пікір | Саны |
|---|-------------------------|------|
|   | 3 жыл                   | 10   |
|   | 5 жыл                   | 9    |
|   | 7 жыл                   | 1    |
|   | 10 жыл                  | 2    |
|   | 11 жыл                  | 1    |
|   | Қолдайды                | 3    |
|   | Қарсы                   | 3    |
|   | Барлығы                 | 31   |
| Ескертпе – автормен [17] дереккөз негізінде құрастырылған |                         |      |

Кестеге сәйкес (1-кестені қараңыз) респонденттердің 55 %-і бірінші басшыларды ротациялау әрбір 3-5 жылда өткізілуі керек деген.

Сондай-ақ, мектеп директорлары еңбек тәртібін бұзған, сабаққа дайындықсыз келген, оқушыларды әлеуметтік жағдайларына байланысты кемсітуге, дауыс көтеруге жол берген және тағы сол сияқты жауапсыздықты, педагогикалық этиканы бұзған педагогтерге сыйақыдан айыру, ауызша ескертулер, сөгіс беру сияқты шараларды қолданатынын айтты. Қазақстан

Республикасының Еңбек заңнамасына сәйкес орын алған қызметтік міндеттерді бұзушылықтар бойынша түсініктемелер алынады. «Ш» респондентінің мектебінде Этика кеңесі, әдістемелік кеңестерінде педагогтың қызметтік міндеттерін орындауы туралы мәселелер көп талқыланады. Сондықтан, қызметтік міндеттерді бұзушылық жиі кездеспейді.

«Қ» мектеп директоры өзінің қызметкерлерінің отбасылық жағдайларына қарай көмек көрсететінін, туған күндерінде құттықтау хаттарын жолдайтынын жеткізді. Ұстаздарының біліктілігін арттыруға айрықша мән беріп, ұстаздардың арасынан көшбасшылық қасиеттерін байқаса, әртүрлі жолмен сынап көру (ата-аналармен кездесу, іс-шаралар ұйымдастыру, жобаларға қатыстыру) арқылы басшылық лауазымға қажетті құзыреттіліктерін шыңдайды. Өзін-өзі үнемі дамытумен айналысады.

«Ә» мектептерде қарым-қатынас сенім негізінде қалыптасқанын айтты. Мектептердің материалдық-техникалық базасы жоғары деңгейде жарақталғандығы білім алушылардың оқу процесінде функционалдық сауаттылығын дамытуға, олардың білім алуға құштарлығын арттыруға түркі болуда. Алайда, ондай техникамен, құрал-жабдықтармен бұрын-соңды жұмыс жасамаған педагогтер оқу процесінде құрылғыларды тиімді қолдана алмау сияқты проблемалары мониторинг нәтижесінде анықталғанын жеткізді.

Мониторинг оқыту процесінде тиімділігі төмен педагогтерді жазалау мақсатында емес, педагогтерге көмектесу бағытында жасалып отырған іс-шара екендігін мұғалімдер сезінуі маңызды екенін атап өтті. Қорытындысы бойынша мектеп басшылығына жалпы қай бағытта жұмыс жүргізу бойынша ұсыныстар беріледі. Сонымен қатар, мониторингтің тағы бір құралы әңгімелесу, кері байланыс беру. Оқушылардан сабақтарға деген қызығушылықтары, мұғалімдерден сабақ берудегі күрделіліктер, қиындықтар жөнінде сұралады. Мәселен, білім беру процесіндегі олқылықтарды болдырмау үшін білікті мұғалімдер тренингтер өткізеді, біліктілік арттыру курстарын мұғалім өзінің кәсіби біліктілігін көтеру мақсатында таңдау құқығына ие. Яғни педагогтерге горизонталды даму бір жолға қойылған.

Кейбір мектептерде сауықтыру демалыстарына жолдама, жеңілдікпен тұрғын үй алу мүмкіндіктеріне жағдай жасалған. Талантты педагогтерді жұмыста сақтап қалу бойынша оларды аттестациядан өту барысында қолдау, көмектесу, сағаттарын толықтырып беру (1–1,5 ставка), сыйақы беру сияқты қолдау шаралары қолданылады.

Мектеп-гимназиясының директоры «С» әрбір тоқсан сайын жасаған жұмыстарына, өткізген іс-шараларына қарай педагогтерге бонустар беріледі, соның нәтижесінде оларға сыйақы берілетінін айтты. Сыйақыға бөлінген қаражат мұғалімдердің жұмысына қарай сараланып беріледі. Бұл өз кезегінде педагогтердің жұмысқа деген ынтасын арттырып қана қоймай, өз-өзін дамытуына ықпал етудің тиімді жолы деп біледі. Жылына бір рет SWOT талдау жасалынады. Осы анализдің негізінде мектепте 9 кафедра іске қосылған. Кафедраның жетекшісі болып қарапайым көшбасшылық қабілеті жоғары

мұғалімдер тағайындалады, олар директор орынбасары (завуч) қызметін атқарады. Бұл олардың көшбасшылық қабілетін арттыруға мүмкіндік береді.

Осы сұхбат барысында мектеп директорларының күрделі менеджерлік біліктіліктері нақты сыналатын сәті пандемия кезеңінде сабақтарды онлайн форматында ұйымдастыруды қамтамасыз ете алуы еді. Пандемияның педагогтердің цифрлық сауаттылығын арттырғанын мектеп басшылары алға тартты. Кейбір білім беру ұйымының басшылары мұғалімдері үшін IT курстарын, шеберлік сабақтарын ұйымдастырып, моральды-психологиялық, әдістемелік қолдау көрсеткен.

Платформаның болмағаны, мектеп мұғалімдерінің қашықтан оқыту форматына дайын болмауы, білім алушылардың, ата-аналардың дайын болмауы сабақ беру процесінің тиімді әрі нәтижелі болуына кедергі келтірді. Карантин уақытында нашар еститін балалар мен естімейтін балалармен жұмыс жасау қиынға соққан. Көбінесе ести алатын ата-аналармен байланыс орнатылып, оқыту процесі жүргізілді. Өкінішке орай кейбір шалғай ауылдық аймақтарда интернетке қолжетімділіктің болмауы, интернет. жылдамдығының төмендігі, балалармен байланыстың тұрақты болмауы, онлайн сабақтардың сапалы өтуіне кедергі келтірді. Алдыңғы қатарлы ұстаздар бірігіп, жас мамандарға жол сілтеп кездескен жайттарды, проблемаларды тәжірибелі қызметкерлердің қолдауымен бірлесіп шешуге тырысқан. Бастауыш деңгей, ерекше білім беруді қажет ететін балалар үшін онлайн сабақтар ата-аналарының көмегіне жүгіну арқылы шешілгенін мектеп басшылары да мойындап отыр.

Пандемиядан кейін білім сапасының күрт төмендегенін мектеп директорлары алға тартты. Пандемия кезеңінде білім алушының онлайн сабақ өтуіне қарамастан бөлім бойынша жиынтық бағалауы (БЖБ) және тоқсандық жиынтық бағалауы (ТЖБ) бірден көтерілді. Бұл көрсеткіштердің жоғары болуына бақылау жұмысын орындауда балаларға үйде ата-аналарының, ересектердің көмектесуі ықпал еткен. Қашықтан оқытуда ең үлкен проблема ауыл мектептері үшін интернет жылдамдамдығының төмендігі, қолжетімсіздігі болып табылды.

Білім беру ұйымдары басшылары арасында мектеп басшысы «Г» қосымша білім беру орталықтарына баруларына мүмкіндіктері жоқ әлеуметтік осал отбасы балалары үшін мұғалімдерінің хоббилеріне сәйкес үйірмелер, курстар ұйымдастыруымен ерекше көзге түсті.

Ынталандыру ретінде ұжымға сыйақы беріледі, сонымен қатар педагогтердің озық педагогикалық тәжірибе нәтижелері көпшілік алдында атап өтіледі. Әсіресе, ерекше көзге түскен педагогтер бюджет қаражаты есебінен біліктілігін арттыруға іссапарға жіберіліп, облыстық, республикалық марапаттауға ұсынылады, тиісті оқу курстарына жіберіледі. Емдеу-сауықтыру мекемелеріне жолдама беру қарастырылған.

Қорыта келгенде, сауалнама және сұхбат нәтижелері білім саласына келесі іс-шараларды дамытуға көңіл бөлу керектігін айқындады:

- ротацияның білім беру ұйымының сапасын арттыру үшін қажеттігі, және оны 3–5 жыл сайын жүргізу;

- білім беру ұйымы басшыларының педагогтердің еңбектерін әділ бағалауы, олардың кәсіби дамуына көңіл бөлуі;
- білім сапасын арттыруда материалдық-техникалық қамсыздандыруды күшейту;
- пандемия кезеңінде интернетке қолжетімділіктің төмендігі қашықтан оқытудың сапасына әсер етуіне байланысты, интернет жылдамдығын жоғарлатуды қолға алу және толықтай сапалы интернетпен қамтамасыз ету;
- балаларды тегін қосымша біліммен қамту;
- педагогтердің горизонталды дамуына ықпал ету;
- мониторингтің білім процесіндегі олқылықтарды анықтай келе, олардың шешу жолдарын ұсынады. Бұл процесті жазалау емес, жол көрсету, оқыту процесін ұтымды әрі тиімді жүргізу үшін әдістемелік көмек ретінде көрсету;
- Өңірлік білім басқармаларының кері байланысты жазалау стилінен карағанда қолдау стиліне ауыстыру;
- ШЖМ ата-ана жұртшылығының балаларының интернатта тұрып, білім алуына қарсылықтарын ескере келе ауылдық елді мекендерді толығымен жоғары жылдамдықта интернетпен қамтамасыз ете отырып, «виртуалды мектептер» желісін енгізу.

### **Білім беру саласын басқарудың стратегиясын қалыптастырудың ғылыми-теориялық негіздемесі**

Тәуелсіздік алғаннан бері 30 жыл ішінде отандық білім жүйесі бірнеше мәрте трансформациялауды бастан өткерді. Білім жүйесінің жаңғыруын үш кезеңге жіктеуге болады.

I-кезең – (1991–1997 жж.) Қазақстанның тәуелсіздік алғаннан бастап қалыптасуында шешуші заңдар, оның ішінде білім беру жүйесіндегі мемлекеттік саясаттың басты принциптерін айқындайтын, білім алудың конституциялық құқығына кепілдік беретін, қоғамдық қатынастарды реттейтін «Білім туралы» Заң қабылданды.

II-кезең - (1997–2016 жж.) білім сапасын бағалаудың ұлттық жүйесінің қалыптасуы, білімге қолжетімділікті қамтамасыз ету бойынша қарқынды саясаттың іске асуы, «Алтын белгі» төс белгісі берілу қағидалары бекітіліп, Назарбаев зияткерлік мектептер желісі мен Назарбаев Университеті құрылды.

III-кезең – (2017 ж.) білім мазмұнының жаңғыруы, адами капитал сапасының артуы, білім берудің теңдігіне қол жеткізу, «Педагогтердің мәртебесі туралы» Заң қабылданды, педагогтерді аттестаттаудың жаңа жүйесі енгізілді (АҚ, 2023).

Қазақстандық білім беру жүйесі, оның ішінде мектепке дейінгі тәрбие мен оқыту, орта білім, техникалық және кәсіптік білім, қосымша білім беру жүйелерінің саясатын жүргізуші уәкілетті орган Қазақстан Республикасының Оқу-Ағарту министрлігі (бұдан әрі - Министрлік). Министрлік білім беру жүйесіндегі стратегиялық мақсат-міндеттері, оларды іске асыру шаралары ҚР

Үкіметінің 2021 жылғы 12 қазандағы № 726 Қаулысымен бекітілген «Білімді ұлт» сапалы білім беру» ұлттық жобасының (бұдан әрі – Ұлттық жоба) негізінде іске асырады [18]. Ұлттық жобаны іске асыру бес жылдық (2021–2025) мерзімді құрайды. Жобаның мақсаты білім салаларының барлық деңгейлерінде сапасын арттыру болып табылады.

Ұлттық жоба 4 стратегиялық бағыттан, 3 стратегиялық көрсеткіштен, 5 міндеттен, 15 көрсеткіштен тұрады. Орта білім бағыты бойынша білім беру сапасын арттыру, оның ішінде қала мен ауыл мектептерінің арасындағы оқыту сапасының алшақтығын қысқарту (PISA), күндізгі мемлекеттік орта білім беру ұйымдарының ішіндегі апатты және үш ауысымды мектептер санының үлесін азайту, білім беру ұйымдарын жаңғырту, физика, химия, биология, STEM пәндік кабинеттерімен, сыртқы және ішкі бейнебақылаумен, жайлы, қауіпсіз және заманауи білім беру ортасымен, білім беруге ерекше қажеттілігі бар балаларды психологиялық-педагогикалық қолдау және оларды ерте түзетумен, балаларды қосымша білім берумен қамтамасыз ету міндеттері қарастырылған [18].

Білім саласындағы мемлекеттік органдар интеллектуалды ұрпақ тәрбиелеуде, білім саласын дамыту мен сапасын арттыруда, білікті кадрларды даярлау мәселелерінде Қазақстан Республикасының 2050 жылға дейінгі даму стратегиясын [3], Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Ұлттық даму жоспарын [19], Қазақстан Республикасының 2021-2025 жылдарға арналған Ұлттық қауіпсіздік стратегиясын [20], Қазақстан Республикасында мектепке дейінгі, орта, техникалық және кәсіптік білім беруді дамытудың 2023 – 2029 жылдарға арналған тұжырымдамасын басшылыққа алады.

### **PISA халықаралық зерттеу нәтижелері**

Ұлттық жобада маңызды стратегиялық көрсеткіштердің бірі PISA тестінің нәтижесін жақсарту. PISA (Programme for International Student Assessment) – 15 жастағы білім алушылардың 2-кестеде көрсетілген математикалық, оқу және жаратылыстану-ғылыми пәндері бойынша ғылыми сауаттылықтарын бағалаудың халықаралық зерттеуі. Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы (бұдан әрі - ЭЫДҰ) (OECD) аталған зерттеуді әр үш жыл сайын өткізіп тұрады. Қазақстан осы зерттеуге алғаш рет 2009 жылдан бастап қатысып келеді. Тестілеу уақыты екі сағатты құрайды. PISA зерттеуі сонымен бірге жалпы және пәнаралық құзыреттіліктерді, мәселелерді бірлесіп шешу немесе жаһандық құзыреттіліктерді бағалауды қамтиды. Зерттеуде жалпы орта білім алған білім алушының келешекте өмір сүруге қажетті білімі мен дағдысының деңгейі, яғни функционалдық сауаттылығы бағаланады. Нәтижесінде ЭЫДҰ алдыңғы қатарлы елдерінің білімдерін салыстырып, ұлттық білім стратегиясын құруда озық елдердің тәжірибесін алуға мүмкіндік береді.

Кесте 2 – PISA зерттеуінің үш бағыт бойынша көрінісі

| <b>PISA 2009</b> | <b>PISA 2012</b> | <b>PISA 2015</b> | <b>PISA 2018</b> |
|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Оқу              | Оқу              | Оқу              | Оқу              |

2-кестенің жалғасы

|   |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Математика  | Математика    | Математика    | Математика    |
| Жаратылыстану   | Жаратылыстану | Жаратылыстану | Жаратылыстану |
| Ескертпе – «Ақпараттық-аналитикалық орталығы»АҚ ресми сайтынан алынды |               |               |               |

Кесте 3 – PISA 2009-2018 нәтижелері

| Циклі   | Оқу сауаттылығы | Математикалық сауаттылық | Жаратылыстану |
|---|-----------------|--------------------------|---------------|
| PISA–2009   | 390             | 405                      | 400           |
| PISA–2012   | 393             | 432                      | 425           |
| PISA–2015   | 427             | 460                      | 456           |
| PISA–2018   | 387             | 423                      | 397           |
| Ескертпе – «Ақпараттық-аналитикалық орталығы»АҚ ресми сайтынан алынды |                 |                          |               |

2012 жылы PISA зерттеуіне елімізде 218 білім беру ұйымы (5808 білім алушы (оның ішінде 50% қыздар), оның ішінде 51% ауылдық білім беру ұйымдары қатысты. Зерттеуге қатысқан білім алушылардың 61%-і қазақ тілінде білім алғандар. 2012 жылы PISA нәтижелері бойынша Шанхай-Қытай – 613 (600), Сингапур – 562 (573), Гонконг – 555 (561), Корея – 546 (554) және Қытай Тайпейі – 543 (560) алғашқы бестікті иеленді. 3-кестеге сәйкес қазақстандық білім алушылар жоғары нәтиже көрсете алмады: 2009-2018 жылдары оқу сауаттылығы бойынша 2009-2018 жылдары максималды балл – 427 балл, математикалық сауаттылық бойынша 460, жаратылыстану бойынша – 456 балл.

Кесте 4 – Мектеп дербестігінің индексі мен ресурстарды бөлу

| Елдер   | Мұғалімдерді қабылдау және жұмыстан босату жауапкершілігі |   |                  |                  | Мектеп деңгейінде бюджетті бөлу                   |                  |  |  |
|---|---|---|------------------|------------------|---|------------------|--|--|
|   | Мектеп директоры  | Мектеп директоры ұлттық/аймақтық білім басқармасы | Білім басқармасы | Мектеп директоры | Мектеп директоры ұлттық/аймақтық білім басқармасы | Білім басқармасы |  |  |
| Шанхай  | 34  | 56  | 10               | 26               | 69  | 5                |  |  |
| Сингапур  | 8   | 36  | 55               | 40               | 57  | 3                |  |  |
| Жапония   | 14  | 19  | 67               | 65               | 27  | 7                |  |  |
| Корея   | 38  | 13  | 49               | 41               | 50  | 9                |  |  |
| Ресей   | 94  | 6   | 0                | 23               | 62  | 15               |  |  |
| <b>Қазақстан</b>  | <b>81</b>   | <b>17</b>   | <b>2</b>         | <b>11</b>        | <b>22</b>   | <b>67</b>        |  |  |
| ЭБДҰ  | 49  | 27  | 24               | 45               | 49  | 6                |  |  |
| Ескертпе – «PISA-2012 нәтижелері» ЭБДҰ халықаралық есебінен алынған |   |   |                  |                  |   |                  |  |  |

Жоғарыдағы мәліметке сүйенсек (Кесте 4) PISA зерттеуінде жоғары көрсеткішті иеленген Шанхай, Сингапур, Корея, Жапония елдеріндегі мұғалімдерді қабылдау және жұмыстан шығару жауапкершілігі әртүрлі болса, Сингапур, Жапония және Корея мемлекеттерінде бюджетті бөлу дербестігі мектеп директорларына берілген, ол 40% жоғары үлесті құрады. Ал, Қазақстанда бюджетті бөлу бойынша басымдылық (67%) білім басқармасына берілген [21].

PISA–2015 Сингапур (556) мен Жапония (538) жоғары балмен көш бастаса, үшінші орынға Эстония (534) және бесінші орынға Финляндия (531) көтерілді. Қазақстан зерттеуге қатысқан 72 мемлекет ішінен 42 орынды (456) иеленді. Білім алушылардың басым көпшілігі Оңтүстік Қазақстан және Алматы облыстарында.

PISA–2015 зерттеуіне 5780 15–жастағы білім алушылары қатысты, оның ішінде 61% қазақ тілінде, 47%–і ауылдық елді мекендердің білім алушылары. Қазақстандық білім алушылар жаратылыстану ғылымдары бағытын орындаудан 456 баллды жинақтады. ЭЫДҰ бойынша орташа балл – 493. Ауылдық білім алушылардың нәтижелері қалалық білім алушылардан 19 балға төмен көрсеткіш көрсетті. Оқу сауаттылығы бойынша қазақстандық білім алушылар 427 балмен қатарластары арасынан 52 орынды иеленді. Зерттеуде қала балаларының, орыс тілінде білім алатын балалардың көрсеткіші едәуір жоғары. Қазақстанның математикалық сауаттылығы бойынша 460 балл жинақтап, ЭЫДҰ ішінде 42 орынды иеленген. Сонымен бірге ауылдық және оқыту тілі бойынша айырмашылықтың алшақтығы осы бағытта да көрініс табууда [11].

2018 жылғы PISA зерттеуі бойынша Қазақстан 47 орынды иеленді. ЭЫДҰ бойынша орташа балл – 487 балл болса, Қазақстан математика бағыты бойынша 423 балмен 39 орынды, оқу бағыты бойынша 387 балмен 53 орынды иеленді. Халықаралық зерттеулердегі қазақстандық оқушылардың нәтижелері нысаналы индикаторлардың ішінара орындалғанын көруге болады. PISA-2018 жоспары: математика – 465 (факт – 423), жаратылыстану – 460 (факт – 397), оқу – 434 балл (факт – 387). PISA-2018-де ең күшті және әлсіз аймақтар арасында оқу бойынша 84 балл, математика бойынша 73 балл, жаратылыстану ғылымдары бойынша 70 балл айырмашылықтары болды. Оңтүстік Қазақстан, Жамбыл және Қызылорда облыстары барлық үш бағыт бойынша жақсы нәтижелер көрсетті. Оқу және жаратылыстану сауаттылығы бойынша Батыс Қазақстан облысы, математика бойынша Қостанай облысы нәтижелердің төмендігін көрсетті. PISA-2009-мен салыстырғанда PISA-2018-д қазақстандық 15 жасар білім алушылар математика бойынша оң динамикаға қол жеткізді. Сауаттылық (+18 балл), жаратылыстану және оқу бойынша елдің орташа нәтижесі 3 балға төмендеді. Нәтижелердің төмендеуінің бірнеше себебі бар:

- қазақстандықтардың зерттеуге бірінші рет компьютерлік форматта қатысуы;
- рейтинг көшбасшыларынан сынып айырмашылығы (Жапонияда қатысушылардың 53,4%-і 10–сынып оқушылары);
- PISA-2018 қатысушылары жаңартылған білім беру мазмұнына көшуге үлгермеді.

PISA–2022 зерттеуіне сәуір және мамыр айларында еліміздің барлық өңірлерінен 17 мың білім алушы қатысты.

Сонымен бірге, PISA-2018 халықаралық зерттеуіне елдің 100 колледжінен қатысқан 15 жастағы студенттердің зерттеу нәтижелері оқыту процесінде қалыптасатын базалық дағдылар бойынша мектептердегі құрдастарынан біршама артта қалғанын көрсетті. Мәселен, оқу сауаттылығы деңгейі бойынша 27 балға артта қалып, 2009 нәтижелерімен салыстырғанда олардың деңгейлері 10 ұпайға төмендеген. Бұл яғни олардың жаңа кәсіпті меңгеруіне мүмкіндік беретін дағдыларының қалыптасуында функционалдық сауаттылыққа бейімделген оқыту процесінде олқылықтардың бар екендігін көрсетеді.

Мысалы, оқу сауаттылығы деңгейі бойынша колледж студенттері мектептерде оқитын құрдастарынан 27 балл артта қалады. Сонымен қатар, PISA-2009 нәтижелерімен салыстырғанда олардың нәтижелері 10 ұпайға төмендеді. Бұл жағдай мектептер мен колледждерде оқыту нәтижелері арасындағы алшақтықты жою, ТЖКБ мазмұнын жаңғырту және сапасын арттыру үшін ТЖКБ ұйымдары студенттерінің базалық білімін дамыту жөнінде шаралар қабылдауды талап етеді.

Қазіргі таңда республика бойынша 3 млн 587 мыңнан аса контингенті бар 7 481 күндізгі мектепте 364 177 педагог қызмет етуде. ШЖМ-де білім беретін 50 225 (13%) педагогтің 84%–ті жоғары білімді. Осы білім беру ұйымдарының 37 % немесе 2 723 шағын жинақталған мектептер (контингенті 194 234) құрап отыр. Оның ішінде 474 бастауыш мектеп, 780 негізгі орта мектеп және 1 469 жалпы білім беретін мектеп.

PISA 2018 зерттеуіне сәйкес, қала мен ауыл мектептері арасында білім сапасында едәуір алшақтық байқалды: математика бойынша – 22 балл, жаратылыстану – 31 балл, оқу сауаттылығы – 37 балл.

Жоғарыдағы статистика көңіл бөлетін болсақ, ШЖМ саны жалпы мектептер санының 37% құрағанымен ондағы білім алушылар саны барлық білім алушыларымыздың 5%-ін ғана құрайды.

Халықтың тығыздығына және елді мекендердің қашықтығына қарай білім беру ұйымдары желісінің кепілдік берілген мемлекеттік нормативке сәйкес білім беру ұйымдары мектепалды және мектеп жасындағы тәрбиеленушілер мен білім алушылар тұрақты тұратын елді мекендерден 3 километрден астам қашықтықта болған кезде кіші мектеп жасындағы білім алушылардың саны 5 және одан көп болғанда, кіші және орта мектеп жасындағы білім алушылардың саны 41 және одан көп болғанда, кіші, орта және жоғары мектеп жасындағы адамдардың саны 81 және одан көп болғанда, мемлекеттік жалпы орта білім беретін ұйымның жұмыс істеуіне кепілдік беріледі [23]. Соңғы 10 жылда шағын жинақты мектептердегі балалар саны 10%-ке қысқарған. Бүгінгі күні ШЖМ басым көпшілігі Солтүстік Қазақстан (77%), Ақмола (66%), Қостанай (65%) облыстарында орналасқан.

Балалардың саны аз болғандықтан сабақты сыныптарды біріктіру арқылы (мәселен, 2 және 4–сыныптардың бірігуі) жүргізіледі. ШЖМ материалдық-техникалық базасының жұтаңдығы, педагогтердің жетіспеушілігі, олардың



құзыреттіліктерінің төмен болуы, заманауи техникалардың жеткіліксіздігі білім алушылардың төмен білім сапасын беріп отыр.

Елімізде білім алуға тең қолжетімділікке қол жеткізу – тек мектептегі оқушы орнымен емес, сонымен қатар тиімді білім алу үшін білім алушыларға бірдей мүмкіндік жасауды ескеру қажеттігімен тікелей байланысты. PISA-2009 нәтижелері бойынша Қазақстандық білім алушылар кейбір аспектілер бойынша орташа есеппен кейбір ЭЫДҰ елдерінен қарағанда қолжетімдірек болып табылады. Мәселен, білім алушылардың нәтижелерін осы ұйғарымның дәлелі ретінде қарастыруға болады. PISA зерттеуінде білім алушының әлеуметтік-экономикалық жағдайы мен шыққан отбасы оның тест нәтижесіне теріс әсер берген, оқу сауаттылығы бойынша ЭЫДҰ елдері бойынша тең жағдайда білім алған бірақ әл-ауқаты жақсы отбасы балаларының нәтижесі әлеуметтік жағдайы төмен отбасынан шыққан қатарластарынан (22,1%) жоғары болса, Қазақстанда бұл көрсеткіш (18,6%). Сонымен қатар, отбасының әлеуметтік жағдайы, білімі, кәсіби мәртебесі де PISA нәтижесіне көп әсер етпейтіндігін көрсетті (Қазақстан-1,1%, ЭЫДҰ – 3,2). ЭЫДҰ елдерінің тумалары иммигрант-білім алушылардан қарағанда жоғары білімді көрсетсе, біздің елімізге көшіп келген иммигранттардың екінші лебінің нәтижелері елімізде туып-өскен білім алушылардан 25%-ке жоғары болған [24].

PISA 2018 оқу сауаттылығы бойынша ЭЫДҰ елдеріндегі орташа көрсеткіш 487 балл болса, Қазақстандық 15 жасар балалар 387 балл жинаған. Қыздар ұлдарға қарағанда статистикалық маңызды айырмашылығы 27 баллмен жақсы нәтиже көрсетті (ЭЫДҰ орташа көрсеткіші: қыздарда 30 баллдан жоғары).

Орта есеппен 15 жастағы оқушылар ЭЫДҰ елдеріндегі орташа 489 баллмен салыстырғанда математикадан 423 балл жинайды. Ұлдар қыздарға қарағанда 1 ұпайға ғана жоғары болған (ЭЫДҰ орташа көрсеткіші: ұлдар 5 ұпайға жоғары).

Қазақстанда жаратылыстану ғылымдары бойынша 15 жастағы оқушылардың орташа үлгерімі 397 балды құрайды, бұл ЭЫДҰ елдеріндегі орташа көрсеткіш 489 балл. Қыздар ұлдарға қарағанда жақсы нәтиже көрсетеді, статистикалық маңызды айырмашылығы 7 балл (ЭЫДҰ орташа көрсеткіші: қыздар үшін 2 балл жоғары).

Әлеуметтік-экономикалық мәртебе Қазақстандағы оқу көрсеткіштеріндегі 4% айырмашылықты (ЭЫДҰ бойынша орташа: 12%) көрсетті.

Жағдайы жақсы және жағдайы төмен оқушылар арасындағы оқудағы орташа айырмашылық ЭЫДҰ елдеріндегі орташа 89 баллмен салыстырғанда 40 баллды құрайды. Алайда, қолайсыз отбасылардан шыққан оқушылардың 16% - ы академиялық тұрақтылыққа ие (ЭЫДҰ бойынша орташа есеппен: 11%).

PISA зерттеуінің төрт кезеңінің нәтижелері ауыл мен қала мектептерінің арасындағы алшақтықтың сақталуын, отандық оқу бағдарламаларының оқушылардың функционалдық сауаттылығынан қарағанда теориялық білімге бағытталуын көрсетіп отыр.

PISA 2018 зерттеуіне сәйкес, қалалық және ауылдық мектептер арасында білім беру сапасында алшақтық бар: математика бойынша – 22 балл,

жаратылыстану ғылымдары бойынша – 31 балл, оқу сауаттылығы бойынша – 37 балл.

Ал, PISA 2018 зерттеуінде барлық үш бағыт бойынша шағын жинақты мектептердің нәтижелері жалпы орта мектептерден математика бойынша алшақтық - 9 балл, жаратылыстану – 12 балл, оқу сауаттылығы бойынша – 19 балды құрап отыр.

Халықаралық зерттеулерде қазақстандық 15-жасар білім алушылардың бірнеше жылдар бойы жоғары нәтиже көрсете алмауы, ауыл мектептері білім сапасының қала мектептерінен төмен болуы инфрақұрылымның, оқу ғимараттарының, цифрлық технологиялар мен интернетке қолжетімділіктің талапқа сәйкес келмеуі, білікті педагогтердің аздығы себептерінен туындап отырғанын меңзейді.

### **Шағын жинақты мектептердің білім сапасы**

ШЖМ-ді қолдау мақсатында мемлекет тарапынан «Мобильді мұғалім», «Мықты мектептердің нәтижесі төмен мектептерге қамқорлығы», «Уақытша отбасы», «Цифрлық репетитор» бағдарламалары іске қосылған.

Республикамызда ШЖМ-нің білім алушыларын сапалы білімге қол жеткізу үшін 582 магнитті мектепті 191 тірек мектебіне бекітілген. Яғни ШЖМ-нің білім алушыларын жақын орналасқан тірек мектептеріне жылына үш рет қысқа мерзімді оқу сессияларына 10 күнге жіберіледі.

Тірек мектептерде жаңа модификация кабинеттер, мультимедиялық жабдықтар, шығармашылық зертханалар мен шеберханалар болғандықтан сабақтар тәжірибеге бағытталып жүргізіледі. Оқу сессиялары аяқталғаннан кейін оқушылар аралық және қорытынды бақылау тапсырады. Сессияаралық кезеңде оқыту магниттік мектептерде ресурстық орталық мұғалімдерінің қатысуымен және қашықтықтан оқыту технологияларын қолдану арқылы жүргізіледі.

Ресурстық орталыққа (тірек мектептеріне) магнитті мектептердің білім алушыларының оқу сессияларына баруына SWOT талдау жүргізілді.

### **Кесте 5 – Тірек мектептеріндегі оқу сессияларына SWOT талдау**

| <b>Күшті жақтары</b>   | <b>Әлсіз жақтары</b>   |
|--|--|
| Тірек мектептері сараптамалық білім мен озық әдістемелерге негізделген сапалы оқу сессияларын ұсынады; | Шалғай ауданда және тұрғындары аз елді мекендердегі ШЖМ білім алушыларының тірек мектептеріне тасымалдаудың (транспорт, ауа-райының қолайсыздығы, қаражат мәселесі) жүзеге аспауы; |
| Шағын жинақты мектеп педагогтеріне құнды қолдау мен оқытуды ұйымдастырады;                             | Тірек мектептеріне бөлінетін қаражаттың және кадрлардың жеткіліксіздігі;   |
| Оқу сессияларында ШЖМ ерекшелігі мен қажеттіліктері ескеріледі;  | Оқу сессияларында ШЖМ білім алушыларына қажетті тақырыптардың қамтылмауы   |
| ШЖМ педагогтерінің білікті мамандармен тәжірибе алмасады   |  |

## 5-кестенің жалғасы

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Мүмкіндіктер</b><br/>                 ШЖМ-ге қажеттілігіне қарай жаңа тақырыптарды ұсыну;<br/>                 Білім алуға ерекше қажеттілігі бар білім алушыларды қолдау мақсатында қолөнер, мәдени іс-шараларды ұйымдастыру;<br/>                 Зертханалық жұмыстар, жобалық жұмыстар жүргізіледі;<br/>                 Инновациялық технологияларды қолдану арқылы білім алушылардың цифрлық сауаттылығы артады;<br/>                 Білім алушылардың ерекшелігін ескере отырып, жеке оқу бағдарламасын құруға көмек көрсетіледі.</p> | <p><b>Қауіптер</b><br/>                 Қаржыландырудың болмауы, жеткіліксіз болуы;<br/>                 Ауа-райының қолайсыздығына байланысты оқу сессиялары өтетін тірек мектепке келудің мүмкін болмауы;<br/>                 Транспортқа қолжетімділіктің болмауы;<br/>                 Балалардың ата-анасынан жыраққа кетуі оның психологиялық-моральдық күйзеліске ұшырауы;<br/>                 Жатын орындар мен тамақтанудың талапқа сай болмауы немесе ұсынылмауы;<br/>                 Білім саласындағы жаңашылдықтардың ескерілмеуі салдарынан оқу сессияларының сапасыз өтуі</p> |
| Ескертпе –зерттеу нәтижесінде автормен құрастырылған  |   |

5-кестеде жүргізілген SWOT талдаудан ресурстық орталықтарда жүргізілетін оқу сессияларына ата-аналардың пікірі жөнінде білу қажеттілігі туындады. ШЖМ басшыларынан оқу сессияларына тек мұғалімдер ғана баратындығы, сонымен қатар жергілікті атқарушы органдар тарапынан кейбір ШЖМ білім алушыларын тасымалдау, жіберу қамтамасыз етілмегені белгілі болды. Сонымен бірге осы талдау нәтижесі бойынша тірек мектебіне оқу сессияларына барудың бірқатар проблемалары айқындалды. Бірінші, ауа-райының қолайсыздығы, транспорттық мәселелер, ШЖМ-нен тірек мектебіне көлік арқылы қатынау да баланың денсаулығы мен өміріне қауіп келтіруі мүмкін. Екіншіден, Солтүстік Қазақстан облысының мысалында ресурстық орталықтарға (тірек мектептеріне) оқу сессияларына жіберу шығындары жөніндегі мәлімет ұсынылады:

Кесте 6 – Магнитті мектептердің білім алушыларын тірек мектептеріне тасымалдау үшін көлікті сатып алуға қажетті қаражат

| СҚО       | 2022–<br>2023 оқу жылы<br>(мың.теңге) | 2023–<br>2024 оқу жылы<br>(мың.теңге) | 2024–<br>2025 оқу жылы<br>(мың.теңге) | Барлығы        |
|-----------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------|
| Автокөлік | 85<br>автобуска * 23<br>900 000       | 272<br>автобуска * 23<br>900 000      | 176<br>автобуска * 23<br>900 000      | 533<br>автобус |
|           | 2 031 500                             | 6 500 800                             | 4 206 400                             | 12 838<br>700  |
|           | 85 л/авто<br>* 8 050 000              | 272<br>л/авто * 8 050<br>000          | 176<br>л/авто * 8 050<br>000          | 533<br>л/авто  |
|           | 684 250                               | 2 189 600                             | 1 416 800                             | 4 090 650      |

6-кестенің жалғасы

|  |            |
|--|------------|
|  | 17 029 350 |
| Ескертпе- Білім басқармасының ақпараты |            |

6-кестеде көрсетілген мәліметке сәйкес 2022–2023 оқу жылына – 85, 2023–2024 оқу жылына – 272, 2024–2025 оқу жылына –176 автобус сатып алу жоспарланған. Бір автобустың құны 23 900 000 теңге болса, жалпы 533 автобустың құны 12 738 700 000 теңгені құрайды. Бұл тасымалдауға кететін жанармай шығындарын, жүргізушілерге төленетін қаражатты есепке алмағандағы шығын болып табылады.

Осы екі факторды негізге ала отырып, ШЖМ балаларының тең сапалы білімге қол жеткізу үшін виртуалды сабақтарды енгізу – мемлекеттік бюджетті үнемдеу, білім алуға тең қолжетімділікті қамтамасыз етуде тиімді болып табылады. Қашықтан оқыту үшін бірінші, интернет желісінің жоғары деңгейі және жылдамдық тұрақтылығы қажет, екіншіден компьютерлер, интерактивті тақталар, микрофон, веб камералар, арнайы платформалар, сонымен бірге бір мезетте бірнеше білім алушының қолдануына болатын интерактивті панельдер қажет.

Ол үшін келесі көрсеткіштерді қарастырайық. Ұлттық білім деректер базасынан алынған мәліметке сәйкес елімізде оқу үрдісінде қолданылатын компьютерлер саны – 805 419. Орта есеппен 4 балаға 1 компьютерден келеді. Алайда, Атырау, Маңғыстау, Түркістан облыстары мен Астана қалаларында бұл көрсеткіштер жоғары шамамен 5–7 балаға 1 компьютер. Интерактивті тақталардың жалпы саны 41 387, сынып сандарының 176 714 екенін ескере келсек, 4 сыныпқа біреу келеді екен. 7-қосымшаға сәйкес елімізде жоғары жылдамдықта интернет жылдамдығы (20 мбит/с және одан жоғары) бар білім беру ұйымдары жалпы білім беру ұйымдарының 48,9%-тін құрайды. Халықаралық электр байланысы одағының (бұдан әрі - ХЭБО) ұсынысына сәйкес келмейтін мектептердің үлесі – 51,1 %. Техникалық мүмкіндіктері мен ХЭБО ұсынысына сәйкес келмейтін білім беру ұйымдарының үлесі – 36,3%.

Ескерту: ХЭБО ұсынысы бойынша білім беру ұйымына бір ауысымдағы 400 балаға 20 мбит/с жылдамдықтағы интернет керек, егер одан асатын болса әр балаға 1 мбит/с-тан қосылады.

Интернет желісінде жүктеу жылдамдығының болжамды өлшемдері мысал ретінде 7- кестеде келтірілген [25].

Кесте 7 – Интернеттің қажетті жылдамдығы

| Қызметі          | Құрылғылар саны | Жүктеудің тамаша жылдамдығы |
|------------------|-----------------|-----------------------------|
| Бейнеконференция | 1 - 2           | 2-5 Мбит / с                |
| Онлайн ойындар   | 3 - 5           | 6-10 Мбит / с               |

## 7-кестенің жалғасы

|   |    |                                |
|---|----|--------------------------------|
| Бейне мазмұнын жариялау немесе басқа үлкен файлдарды жоғарыда сипатталған басқа әрекеттермен бір уақытта бөлісу | 5+ | 25 Мбит / с немесе одан жоғары |
| Ескертпе – автормен [25] дереккөз негізінде құрастырылған   |    |                                |

ШЖМ, жалпы ауыл мектептерін әдістемелік қолдаумен қамтамасыз ету, қысқа мерзімді оқу сессияларын жүргізу еліміздің географиялық жағдайын ескере келе қашықтан оқыту үшін жағдай жасау үкімет тарапынан қолға алынуы керек. Басты міндеттердің бірі интернет орнату, интернет бар аймақтарда оның жылдамдығын арттыру қажеттігі туындайды.

ШЖМ-ні дамытудың, білім сапасын арттырудың жоғары деңгейіне қол жеткізу үшін педагогтердің кәсіби құзыреттілігін арттыру, мектептерді заманауи оқу жабдықтарымен және әдістемелік оқу-әдістемелік материалдармен жарақтандыру, білім алушыларды виртуалды білім беру кеңістігінде оқыту, бағалау да инновациялық әдіс-тәсілдер мен құралдарды қажет етеді.

Сонымен қатар, білім саласының бәсекеге қабілеттілігін арттыруда, тең білім алуға қол жеткізуде жан басына шаққандағы қаржыландыру тетігін енгізу мемлекет тарапынан қабылданған маңызды қадамдардың бірі болып табылады. Бұл яғни «ақша оқушының артынан жүреді» қағидаты бойынша мектептер арасында бәсекелестік артып, білім сапасының артуына үлкен үлес қосуда. Мемлекеттік шығындарды жоспарлау бірлігі қазір мектеп емес, оқушы болып табылады. Бұл өңірлер бойынша біркелкі қаржыландыруды қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Мектеп директорына қаржылық дербестік берілген.

8, 9 қосымшаларға сәйкес жан басына шаққандағы қаржыландыру бастауыш деңгей бойынша 2023 жылы шамамен 11%-ға (429 888 тг) ұлғайған. Радиация аумағында бастауыш деңгейде білім алушылар үшін жан басына шаққандағы қаржыландыру 449 359 теңгені, экологиялық аумақ бойынша 538 417 теңгені құрайды. Үйде оқитын білім алушылар үшін – 816 299, ерекше білім беруге қажеттілігі бар білім алушылар үшін – 2 138 142 теңге көлеміндегі жан басына шаққандағы қаржыландыру жүргізіледі. Қаржыландыру сомасы білім деңгейі жоғарлаған сайын сәйкесінше өсіп отырады.

### **Педагогтер. ШЖМ педагогтерін қолдау**

Педагогтердің мәртебесін көтеру, құқықтары мен әлеуметтік кепілдіктер ұсыну мақсатында «Педагог мәртебесі туралы» ҚР Заң 2019 жылы қабылданды. Аталған заң шеңберінде педагогтердің қызметінің тартымдылығын арттыратын әлеуметтік кепілдіктер мен еңбекақылары көтерілді. 2020 бастап жылсайын педагогтердің еңбекақысы 25% ұлғайып, 2023 жылы 100%-ға өсіп орташа еңбекақы мөлшері 342 625 теңгені құрады. Ұлттық статистика мәліметі бойынша елімізде орташа айлық еңбекақы мөлшері 250 073 теңге екендігін ескерсек, мұғалім мамандығы өзге мамандықтармен салыстырғанда тартымды болып

табылады. Орташа айлық көрсеткіші 2020 жылдары 6-қосымшаға сәйкес мұғалімнің орташа жалақысы республика бойынша орташа жалақыдан 2 есе аз болған.

Жалпы статистикаға сүйенетін болсақ, 2018–2019 жылдары 26 330 педагог (10 242 жас педагогтер) жұмыстан шықса, олардың 6%-і білім саласынан кетсе, орындарын 22 542 жас педагог басқан.

Еліміздегі педагогтердің жас құрамы педагогикалық кәсіпке жас мамандарды тарту мен білікті орта жастағы педагогтерді ұстап қалудың қажеттілігі туралы дабыл қағады. Математика және физика мұғалімдерінің 37%-і 50 жастан жоғары педагогтер [26].

8-кестеге сәйкес 2019–2021 жылдары педагогтерге қажеттілік 15 703 болса, жаңадан келген жас мамандар саны 26 654. Үкімет тарапынан қабылданған бірқатар бастамалар, атап айтсақ, педагог мамандығына даярланушы студенттер өзге бағдарлама бойынша білім алушыларға қарағанда жоғары шәкіртақыны алуы, мұғалімдер жалақысының көтерілуі жас мамандардың осы салаға көптеп келуіне түрткі болды. Сонымен қатар, педагог мамандығына «Алтын белгі» иегерлерінің көптеп таңдауы қуантарлық жағдай.

Жас мамандардың келуі, педагог кадрлердің тұрақтауы 8-кестеде көрсетілген қажеттіліктің жыл санап азайып келе жатқанын көрсетеді.

Кесте 8 – Орта білім беру ұйымдарына келген жас мамандар мен педагогтерге қажеттілік

| Өңір | Жаңадан келген жас мамандар |     |          |     |      |     | Мұғалімдерге қажеттілік |      |      |
|------|-----------------------------|-----|----------|-----|------|-----|-------------------------|------|------|
|      | 2019                        |     | 2020     |     | 2021 |     | 2019                    | 2020 | 2021 |
|      | адам                        | %   | адам     | %   | адам | %   | адам                    | адам | адам |
| ҚР   | 9634                        | 3,3 | 789<br>3 | 2,5 | 8127 | 2,5 | 7705                    | 4606 | 3392 |

Ескертпе - ҰБДБ дереккөзінен алынған

Кесте 9 – Білім беру ұйымдарына педагогтерді даярлау

| Жыл       | Қабылдау | Саны       | Бітіргендер | Жыл       | Қабылдау | Саны   | Бітіргендер |
|-----------|----------|------------|-------------|-----------|----------|--------|-------------|
| 2001–2002 | 35911    | 107663     | 11717       | 2012–2013 | 31790    | 144447 | 36065       |
| 2002–2003 | 50675    | 148483     | 14411       | 2013–2014 | 31348    | 132812 | 35229       |
| 2003–2004 | 45120    | 167733     | 22306       | 2014–2015 | 32436    | 120945 | 44691       |
| 2004–2005 | 52302    | 52325      | -           | 2015–2016 | 30978    | 116315 | 40116       |
| 2005–2006 | 46265    | 93956      | 347         | 2016–2017 | 42508    | 120136 | 31598       |
| 2006–2007 | 40537    | 129267     | 4129        | 2017–2018 | 39181    | 130229 | 36085       |
| 2007–2008 | 33784    | 13937<br>1 | 12610       | 2018–2019 | 47057    | 149028 | 38321       |

## 9-кестенің жалғасы

|   |       |            |       |           |       |        |       |
|---|-------|------------|-------|-----------|-------|--------|-------|
| 2008–2009   | 31998 | 13395<br>2 | 28161 | 2019–2020 | 43802 | 167723 | 44573 |
| 2009–2010   | 34208 | 12435<br>3 | 37711 | 2020–2021 | 45384 | 158996 | 48654 |
| 2010–2011   | 45298 | 13272<br>8 | 34178 | 2021–2022 | 50613 | 163087 | 49979 |
| 2011–2012   | 48823 | 14498<br>5 | 33556 |           |       |        |       |
| Ескертпе – автормен [27] дереккөз негізінде алынған |       |            |       |           |       |        |       |

2019 жылы педагог мамандығын тәмамдаған 44 573 жас маманның 22%-і, 2020 жылы 48 654 түлектің 16%-і, 2021 жылы 16%-і мектепке қызметке келген (9-кестеге қараңыз). Жыл сайын мектептен жұмыстан кеткен педагогтердің 40%-ке жуығы жас мамандар болып табылады. Білім саласындағы уәкілетті орган, жергілікті атқарушы органдар алдында жас мамандарды тарту, педагог мамандығын тартымды ету, педагогтерді ұстап қалудың құралдарын жетілдіруді қолға алу міндеті тұр.

ҚР Білім және ғылым министрлігімен өңірлердегі педагогтердің тапшылығын анықтау бойынша талдау жүргізді. Мәселен, педагогтердің ең көп тапшылығы Атырау (651 педагог), Маңғыстау (212), Алматы (571) және Түркістан (472) облыстарында сақталуда. Ең үлкен қажеттілік бастауыш сынып мұғалімдеріне (558), математика (505), физика (208), орыс тілі мен әдебиеті (889). ҰБДҚ мәліметіне сәйкес жалпы педагогтерге қажеттілік 3 392 адамды құрайды.

Жас маманды ауыл мектептеріне, әсіресе шалғайда орналасқан, ресурстары шектеулі шағын жинақты мектептерге жұмысқа тарту үшін бірқатар жолдарды қарастыруға болады:

1. Мемлекеттік грантқа жергілікті атқарушы органдар қажетті педагог мамандықтарына сәйкес педагогика мамандығына түскен студенттермен оқу бітіргеннен кейін ШЖМ үш жыл жұмыс жасау жөнінде келісім шартқа отыру. Келісім шартта қарастырылатын тармақтар:

- стипендиясына қосымша 20 % үстемақы оқу аяқталғанға дейін төленуі;
- оқу сапасы GPA 3,5-тен төмен болмауы керек;
- ауылға жұмысқа келгенде оның жалақысы 1 ставкасы 1,5 ставкаға теңестірілуі;
- баспанамен қамтамасыз етілуі. Баспана алуға пайызсыз несие беруді қарастыру (бірден берілуі керек, жұмыстан үш жылға жетпей шығып кетсе, алған үй немесе несиеcін қайтару);
- үш жыл өткен соң, магистратураға және докторантураға түсуге, сонымен қатар «Болашақ» халықаралық бағдарламасы бойынша өзге мамандықтарға шетелге тағылымдама өтуге жеңілдіктер қарастыру;

- жылына бір рет емдік-сауықтыру орындарына жіберу;  
 - ШЖМ жұмыс істейтін педагогтердің кезекті еңбек демалысын 60 күнге созу.

2. Жоғары оқу орындарында педагог мамандығына даярланып жатқан студенттерді мектептерге үш айда бір рет бір-екі апталық тәжірибеге жіберіп отыру. Олардың оқыту процесіне тарту.

3. Жұмысқа қабылдау барысында басымдылық құзыреттілігі жоғары, білікті үміткерлерге беру;

4. Қызметкерлерді марапаттау, бағалау кезінде оқытушылық қызметтегі еңбек өтіліміне емес, еңбек нәтижесіне қарай бағалау арқылы жаңадан келген мұғалімдерге қолдау көрсету.

Кесте 10 – Күндізгі мемлекеттік мектептер мұғалімдерінің сапалық құрамы

| Өңір      | Біліктілік санаттары бар, % |      |                   |      |                 |      |                   |      |         |      |
|-----------|-----------------------------|------|-------------------|------|-----------------|------|-------------------|------|---------|------|
|           | Педагог-шебер               |      | Педагог-зерттеуші |      | Педагог-сарапшы |      | Педагог-модератор |      | Педагог |      |
|           | қала                        | ауыл | қала              | ауыл | қала            | ауыл | қала              | ауыл | қала    | ауыл |
| <b>ҚР</b> | 1,4                         | 0,7  | 25,1              | 16,0 | 18,7            | 24,4 | 18,0              | 18,3 | 21,6    | 22,4 |
| Ақмола    | 0,6                         | 0,3  | 24,7              | 11,9 | 24,9            | 28,7 | 20,4              | 22,2 | 17,7    | 22,3 |
| Ақтөбе    | 0,9                         | 0,2  | 26,8              | 16,2 | 19,6            | 26,8 | 20,4              | 20,5 | 21,1    | 22,9 |
| Алматы    | 0,6                         | 0,4  | 20,7              | 11,6 | 17,8            | 21,2 | 17,5              | 19,4 | 25,1    | 28   |
| Атырау    | 2,1                         | 1,0  | 20,7              | 20,4 | 19,9            | 24,7 | 17,6              | 16,3 | 24,8    | 22,3 |
| БҚО       | 1,1                         | 0,4  | 17,8              | 14,8 | 25,3            | 31,3 | 26,5              | 22,5 | 19,0    | 20,2 |
| Жамбыл    | 2,6                         | 1,4  | 25,6              | 16,8 | 19,4            | 23,4 | 17,9              | 17,1 | 22,0    | 23,7 |
| Қарағанды | 0,4                         | 0,1  | 23,3              | 12,6 | 20,3            | 20,9 | 17,3              | 15,8 | 20,3    | 22,7 |
| Қостанай  | 1,7                         | 0,3  | 25,6              | 13,4 | 22,1            | 26,2 | 21,6              | 21,2 | 16,1    | 20,5 |
| Қызылорда | 0,3                         | 0,1  | 25,2              | 16,5 | 26,3            | 34,1 | 21,9              | 19,4 | 18,6    | 16,8 |
| Маңғыстау | 1,4                         | 1,1  | 21,0              | 14,3 | 13,6            | 22,1 | 17,9              | 21,5 | 32,8    | 30,6 |
| Павлодар  | 2,2                         | 0,3  | 4,7               | 18,9 | 14,7            | 20,0 | 14,7              | 15,0 | 17,4    | 20,6 |
| СҚО       | 1,0                         | 0,2  | 25                | 13,8 | 19,9            | 25   | 17,7              | 18,5 | 18,4    | 21,3 |
| Түркістан | 2,6                         | 1,2  | 22,7              | 20,7 | 21,0            | 23,9 | 18,7              | 15,8 | 19,0    | 19,2 |
| ШҚО       | 0,9                         | 0,5  | 20,9              | 16   | 14,7            | 21,4 | 15,3              | 17,9 | 21,2    | 20,9 |



## 10-кестенің жалғасы

|   |     |  |      |  |      |  |      |  |      |  |
|---|-----|--|------|--|------|--|------|--|------|--|
| Астана қ.   | 2,9 |  | 24   |  | 16,3 |  | 15,7 |  | 24,4 |  |
| Алматы қ.   | 1,5 |  | 26,1 |  | 12,8 |  | 15,9 |  | 25,8 |  |
| Шымкент қ.  | 1,3 |  | 31,9 |  | 20,7 |  | 17,8 |  | 18,6 |  |
| Ескертпе – автормен [27] дереккөз негізінде алынған |     |  |      |  |      |  |      |  |      |  |

10-кестеге сәйкес педагогтердің сапалық құрамы бойынша айырмашылықты байқауға болады, біліктілік санаттары жоғарлаған сайын ауыл мектептері педагогтерінің біліктілік деңгейінің үлесі төмендей береді, педагог-зерттеуші: қала – 25,1%, ауыл – 16%, педагог-шебер: қала – 1,4%, ауыл – 0,7 %.

2022 жылы өткізілген ұлттық біліктілік тестілеуінен қазақ тілінде оқытатын педагогтердің 34 %-і, орыс тілінде – 40,6%-і шекті баллды жинаған [28].

*Педагогтерді жұмысқа алу және дайындау, қайта даярлау, ұстап қалу бойынша халықаралық тәжірибе*

Финляндия: Ауылдық жерлерге педагогтерді тартуда жоғары еңбекақы, көшуге көмек көрсету, қаржылық қолдау көрсетіледі. Өзге ресурстық мектептердің білікті, тәжірибесі мол педагогтермен байланыс цифрлық технологиялар арқылы орнату жолға қойылған.

АҚШ: Колледж түлектерін педагогтерге қажеттілік жоғары аумақтарға Teach for America бағдарламасы негізінде жұмысқа алады. Виртуалды мектептер мен қашықтан оқыту жүзеге асырылады. Өзге мектептердің білікті мұғалімдері бейнеконференц, онлайн платформалар арқылы білім алушылармен байланыс орнатылған.

Оңтүстік Корея: Оңтүстік Корея шалғай аудандарда білім беруді қолдайтын онлайн оқыту платформалары мен цифрлық ресурстарды әзірледі. Бұл платформалар жоғары сапалы оқу материалына қол жеткізуге мүмкіндік береді және білім алушыларға орналасқан жеріне қарамастан білікті мұғалімдерден білім алуға мүмкіндік береді.

Канада: Үкімет шағын және шалғайдағы мектептерді қолдау үшін *Ауылдық жерлерде білім беру сапасын арттыру қорын* құрды. Қор ауылдық жерлерге мұғалімдерді тарту және ұстап қалу үшін ресурстар мен қаржылық қолдау көрсетеді, соның ішінде жоғары жалақы мен тұрғын үй ұсыну арқылы ынталандыру қолға алынған. Білім беру қызметтерін ұсыну үшін шалғайдағы ауылдық жерлерге жіберілетін мобильді мұғалімдер бригадалары құрылған.

Тәжірибелі әрі білікті мұғалімдерді мектепке тартуға, білім сапасын арттыруға әр мектеп басшысы жауапты. Осыған байланысты білім саласындағы уәкілетті орган білім беру ұйымдарында көшбасшылықты жетілдіру тетігін күшейтуге баса назар аударып, кешенді жұмыстар жүргізуде. Қазіргі кезде мектеп директоры лауазымына ашық конкурс арқылы тағайындау, үміткерлердің міндетті түрде менеджмент бойынша арнайы курстан өтуі сияқты

өзгерістер енгізілді. Бұл өз кезегінде мектеп директорларының ұйымды менеджмент принциптеріне сүйене отырып басқаруына ықпал етеді. Мектептің негізгі қызметі білім беру екені белгілі. Яғни білім ұйымындағы педагогикалық процесті жетілдіру, білім сапасын арттыру, білікті кадрлармен қамтамасыз ету тікелей білім беру ұйымындағы менеджментке тәуелді.

Халықаралық зерттеулердің нәтижелері, магистрлік жоба аясында жүргізілген зерттеулер нәтижелері білім беру сапасын арттыруда педагогтің білімділігі, шығармашылығы, оның өзін-өзі үнемі дамытып отыруы, басшының стратегиялық бағытты ұстануында жұмысты дұрыс ұйымдастырып, ұжымды соған жетелеуге жағдай жасауы маңызды болып табылады.

Білім беру ұйымдарының қызметіне, басқару жүйесін, олардың қазіргі мүмкіндіктеріне сандық және сапалық талдау жүргізіп, әлсіз және ұтымды жақтарын анықтап, үнемі жетілдіру жүргізіліп жатқандығы білім саласындағы стратегиялық құжаттарда көрініс тапқан.

### **Жаңартылған білім беру мазмұны**

Қазақстан Республикасының бірінші президенті Н.Ә.Назарбаевтың «Әлеуметтік-экономикалық жаңғырту - Қазақстан дамуының басты бағыты» атты Қазақстан халқына жолдауында Назарбаев зияткерлік мектептерінің тәжірибесін бүкіл қазақстандық білім жүйесіне енгізуді атап өтті [29]

Білім беруді және ғылымды дамытудың 2016 – 2019 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасына сәйкес «Назарбаев Зияткерлік мектептері» дербес білім беру ұйымының тәжірибесі бойынша білім беру ұйымдарын кезек-кезеңімен білім беру мазмұнын жаңарту 2016 жылы 1 сынып, 2017 жылы 2, 5, 7-сыныптар, 2019 жылы 4, 9, 10-сыныптар, 2020 жылы барлық сыныптар үшін түгелдей қамтамасыз етілді [30].

Жаңартылған оқу бағдарламасы Бастауыш, негізгі орта, жалпы орта, техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі білім берудің мемлекеттік жалпыға міндетті стандарттарына (бұдан әрі - МЖМБС) [31], үлгілік оқу жоспарларына [32] үлгілік оқу бағдарламаларына [33] өзгеріс енгізу негізінде іске қосылды.

Білім мазмұны жаңа стандарттарының тұжырымдамалық негіздері тұлғаның рухани-адамгершілік қасиеттерін қалыптастыруда бүгінгі күннің талаптары мен даму тенденцияларына бағытталған білім берудің құндылықтары, мақсаттары мен міндеттері болып табылады. Жаңартылған оқу бағдарламалары білім алушының алған білімін өмірде қолдана білуіне, зерттеу және жобалау жұмыстарын жүргізуге ықпал ететін нақты күтілетін нәтижелері айқындалған бағдарламаларға негізделген.

Жаңартылған білім беру мазмұнының оқу бағдарламалары патриоттық құндылықтар жүйесі негізінде қаланды, кең спектрлі дағдылар (білімді функционалдық қолдану, АҚТ-дағдылары, зерттеу, коммуникативтік дағдылар, сыни және шығармашылық ойлау, топта және жеке жұмыс істей білу) түріндегі нәтижелер айқындалды, қоршаған әлемді біртұтас қабылдау үшін пән мен мазмұнның ұштасуы қамтамасыз етілді.

Сондай-ақ оқушының оқу процесіне қызығушылығын арттыруға және достық білім беру ортасын құруға бағытталған оқушылардың оқу жетістіктерін критериалды бағалау жүйесі енгізілді.

Білім беру мазмұнын жаңарту аясында білім алушыларды мәдениетаралық қарым-қатынасқа дайындау мақсатында тілдерді деңгейлеп оқыту енгізілді.

Ескерту: 2022 оқу жылынан бастап шет тілдері ата-анасының қалауы бойынша 3 сыныптан оқыту енгізілді.

Жаңартылған бағдарлама бойынша зерттеуге қатысушылардың білім деңгейіне әсері PISA-2022–де, толықтай PISA-2025-те көріне бастайды. Айта кеткен жөн, Назарбаев Зияткерлік мектептерінің нәтижелері PISA-2018 көшбасшы елдерінің көрсеткіштеріне сәйкес келеді: Оқу сауаттылығы бойынша 511 балл, математика бойынша 554 балл, жаратылыстану ғылымдары бойынша 526 балл.

Қазіргі кезде мұғалімдердің жетіспеушілігі, біліктілігі жоғары мұғалімдердің қатардағы мектептерде жұмыс істеуге мүдделі еместігі, олардың материалдық-техникалық базасы күшті, басшылық тарапынан қолдау қамтамасыз етілген білім беру ұйымында қызмет етуге ұмтылысы көптеп кездеседі.

Білім беру жүйесін дамыту – жақсы ойластырылған стратегия негізінде парасатты және қабілетті мұғалімдердің тәжірибесі негізінде білім алушылардың білім жетістіктерін арттыру болып табылады. Бұл тұрғыда лайықты кадрларды іріктеуде HR бағдарламаларына сүйену қажеттігі туындайды. Сонымен қатар білім алушылардың білімдегі жетістеріне қол жеткізуде білім беру ұйымдары басшыларының біліктілігі мен мақсатқа бағытталған құзыреттіліктерінің маңызы жөнінде келесі бөлімде қорытындылаймыз.

### **Білім беру ұйымдарын басқарудың маңыздылығы**

Жоғарыда айтып кеткендей, білім жүйесіндегі мықты стратегияны қалыптастырудың басты міндеттерінің бірі – білім беру жүйесі басшыларының біліктілігін арттыруды, олардың құзыреттіліктерін жан-жақты дамытуды талап етеді. Мектеп директорларын кәсіби дамыту ЭЫДҰ-да оңтайлы жолға қойылған. ЭЫДҰ елдерінде біліктілік арттыру бағдарламалары ұзақ мерзімге дейін (1 жылға дейін) ұйымдастырылады. Бұл өз кезегінде директорлар үшін кәсіптік талқылау мен бірлескен пайымдау ортасы болып табылады. Елімізде директорларға ұйымдастырылған біліктілік арттыру курстары теориялық, мазмұн жағынан білімдерін арттыруға бағытталған. Курста білім беру ұйымын басқарудағы проблемаларды талқылау, тәжірибе алмасу жұмыстары жүргізілмейтіндігін сарапшылар анықтаған.

«Мектепке дейінгі тәрбие мен оқытуды, бастауыш, негізгі орта және жалпы орта білімнің жалпы білім беретін оқу бағдарламаларын, техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі, қосымша білімнің білім беру бағдарламаларын және арнайы оқу бағдарламаларын іске асыратын білім беру ұйымдарында жұмыс істейтін педагогтерді және білім және ғылым саласындағы басқа да азаматтық қызметшілерді аттестаттаудан өткізу қағидалары мен

шарттарын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2016 жылғы 27 қаңтардағы № 83 бұйрығына (бұдан әрі -Аттестаттау қағидалары) сәйкес Директорларға аттестация қорытындысы бойынша «басшы-ұйымдастырушы», «басшы-менеджер», «көшбасшы-көшбасшы» біліктілік санаттары беріледі.

Директорлардың орташа айлығы педагогтердің орташа айлығынан 10 %-ке ғана жоғары. Білім беру ұйымының бірінші басшысының жұмыс ауқымы, еңбек ақысының бәсекеге қабілетсіздігі, басқа да ынталандырушы құралдардың жоқтығы директор лауазымының тартымдылығын төмендетеді. Өз кірісін арттыру мақсатында мектеп директорлары сабақ өткізуге, интернатты басқару, сыныптан тыс жұмыстар, сынып жетекшісі, білім беруге ерекше қажеттілігі бар балалармен жұмыстарды қосымша атқарады. Бұл бір жағынан сыныптағы білім беру процесіне еніп, шынайы көріністі көруге мүмкіндік беріп, педагогикалық ұжымның алдында директордың абыройын асқақтатып жатса, екінші жағынан мектеп басқаруға жұмсалатын уақыт пен назарды шектейді. Халықаралық зерттеулерге сүйенсек директорларға қаржылық, басқару дербестігін беру – білім сапасын арттыруға ықпал етуші фактор ретінде қарастыруға болады Сол себептен ресурстарды бөлу үшін жан басына қаржыландыруға көшу қарастырылды [1].

Басқару – өз алдында дағдыдан бөлек өнерді, ыждахаттылық пен табанды еңбекті қажет етеді. Бұл үнемі ізденіс пен бақылау процесіне тәуелді. Күнделікті қарбалыста үстіртін шешімдер де қабылданып жатады. Шындығына келгенде басшының негізгі жұмысы ақпаратты өңдеумен, таратумен, сонымен бірге қабылдаумен байланысты. Басшының маңызды міндеттері үш топқа жіктелген: тұлғаралық, ақпараттық және шешім қабылдау.

Тұлғаралық міндет өкілдік (сөйлей білу, кездесулер жүргізу), көшбасшылық (жалдайды, үйретеді, ынталандырады), ұйымның ішкі және сыртқы қарым-қатынасын, өзіндік ақпараттық жүйесінің болуы. Ақпараттық міндетке мониторинг жүргізу, ақпаратты қызметкерлеріне тарату, ұйымның өкілдік қызметін мойына алуы, сөзге шешендігі маңызды болып табылады. Сонымен бірге кәсіпкерлік қызметі де шешуші рөл атқарады. Себебі ұйымның қызметін жетілдіру, өзгермелі уақыт жағдайында бейімделу, ұйымның әлсіз тұстарын анықтау, оны жетілдіру тетіктерін іздеу, адами ресурстарды, уақытты және келіссөздерді жүргізу - басшының асқан шеберлігі [34].

Жұмыс бабында ынталандыру теориясы мен қағидаларын пайдалану басшыға әртүрлі ынталандыру фактісі педагогтің өзін-өзі дамытуына қолайлы жағдай тудыра отырып, оның нәтижелі әрі сапалы еңбектенуіне жол ашады [2].

Кез-келген жағдайда басшы нәтижеге қол жеткізуді көздеуі қажет. Алайда беделді, табысты ұйымдардың басшылары нәтижеден гөрі процеске көңіл бөлгенді жөн санайды. Басқару процеске бағытталған жағдайда тәртіп, уақытты басқару, біліктілікті арттыру, адамгершілік, коммуникацияға жете назар аударылады. Қорыта келгенде процеске бағытталу – білім беру ұйымдары басшыларының кадрлардың біліктілігіне баса назар аударуын, олардың үздіксіз дамуын үйлестіре білуін талап етеді [12].

Аталған міндетті жүзеге асыруда көшбасшы болып табылатын басшы емес, сонымен бірге басқару командасының атқаратын рөлі де маңызды, яғни басқарудың ішкі жүйесіне өзгерістер енгізу арқылы корпоративтік мәдениетті қалыптастыруына тікелей байланысты. Команда қалыптастыруда қызметкерлер ауызбіршілігі, бір-біріне тәуелділігі мен өзара жауапкершілігі жоғары деңгейде болғанда көздеген мақсатқа жетеді [4].

Сондай-ақ, тұрақты бәсеге қабілетті, білім сапасын халықаралық деңгейге көтеруде гибридті стратегияны қарастыруға болады. Ол 4 қадамнан тұрады:

1. Бәсекеге қабілетті стратегияны әзірлеу;
2. Ынтымақтастық стратегияны әзірлеу;
3. Бірінші және екінші қадамдарды бірлестіре отырып, олардың сәйкестігін бағалау;
4. Егер үшінші қадамнан ынтымақтастық пен бәсекелік стратегиялары арасында өзара үйлесімді байланыс болмаса, онда ұйымның артықшылықтарын оңтайландыратын мүмкіндіктерді зерделеу қажет. Яғни білім сапасын арттыруда озық білім беру ұйымдарының тәжірибелерін алып, өз мүмкіндіктерін ескере отырып жаңа технологияларды енгізу мүмкіндігі [4].

Мектеп қызметінің табыстылығы басшының стратегиялық ойлауына, даму перспективаларын айқындай білуіне, педагогтерді шығармашылық ізденіске тарта білуіне, еңбектерін әділ бағалауына байланысты. Іс жүзінде білім беру ұйымдарының директорлары ұзақ уақыт жұмыс істейтін жағдайлар кездеседі, бұл сыбайлас жемқорлықтың орын алу тәуекелдеріне, білім беру ұйымдарының бірінші басшыларының басқарушылық құзыреттерін тиімсіз пайдалануына әкелуі мүмкін. 2022 жылдың қыркүйек айынан бастап уәкілетті органның 2021 жылғы 11 қарашадағы № 559 бұйрығымен бекітілген Мемлекеттік білім беру ұйымдарының бірінші басшыларын ротациялауды жүргізу қағидаларына (бұдан әрі – Ротация қағидалары) сәйкес басшыларды ротациялау процесі іске қосылды [17].

Орта білім беру комитетінің ақпараты бойынша 5-қосымшаға сәйкес республика бойынша білім беру ұйымдарында 7 жылдан астам еңбек етіп келген 648 директор бар, оның ішінде бүгінгі 514-і (79,3%) ротацияланды.

Ескерту: Қазақстан Республикасы Оқу-ағарту министрінің 12.12.2022 жылғы № 492 бұйрығымен енгізілген өзгерістерге сәйкес Қағидадан 4 жылдан соң білім беру ұйымы басшысының қалауы бойынша ротациялау тармағы алынып тасталды.

Білім беру ұйымдарының бірінші басшыларының тиімділігі де аттестаттау, ротациялау барысында өлшенеді. «Мектепке дейінгі тәрбие мен оқытуды, бастауыш, негізгі орта және жалпы орта білімнің жалпы білім беретін оқу бағдарламаларын, техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі, қосымша білімнің білім беру бағдарламаларын және арнайы оқу бағдарламаларын іске асыратын білім беру ұйымдарында жұмыс істейтін педагогтерді және білім және ғылым саласындағы басқа да азаматтық қызметшілерді аттестаттаудан өткізу қағидаларының 21-қосымшасына сәйкес бағаланады. Аталған бұйрықта тиімділік көрсеткіштерінің келесі өлшемшарттары белгіленген:

Сапалы білім берудің қолжетімділігін қамтамасыз етудің тиімділігі;  
Кадрлық әлеуетті, инновациялық қызметті дамытудың тиімділігі;  
Материалдық — техникалық қамтамасыз етудің тиімділігі.

Әр өлшемшарттың бағыты бойынша көрсеткіштер де көрсетілген. Осы көрсеткіштердің әрқайсысына балдар белгіленген. Сонымен қатар, ұйымдастырушылық, қаржылық, қауіпсіздік сияқты шаралар бойынша олқылықтар анықталған жағдайда әрбір көрсеткіштен балдар алынып тасталады.

Білім беру ұйымдарымен және басқа да мүдделі тараптармен күшті көшбасшылық топтар құруға, көшбасшылық дағдыларды дамытуға және мектеп жүйелерін тиімді басқаруда мамандандырылған EdFuel коммерциялық емес ұйымы (АҚШ) мектеп басшыларын бағалаудың және басшының өзін-өзі бағалаудың құралдары мен ресурстарын ұсынды. Қамқоршылық кеңесі директорды бағалау жүйесін білім беру ұйымының мақсатына сәйкес әзірлеп, сұрақтар тізімі директормен талқыланады. Мәселен, оқушылардың білім сапасын бағалау өлшемшарттарына келесі көрсеткіштерді қоюға болады: *80% 5-сынып білім алушыларының үлгерімі 2-тоқсанның соңында 15%-ға жоғарлайды; Паралель сыныптар арасында оқу үлгерімінің алшақтығын төмендету; Түлектердің 100% жоғары оқу және техникалық және кәсіптік білім беру ұйымдарына оқуға түседі.*

Harvard жоғары білім беру мектебі және 40 астам сала көшбасшылар бірлесіп, мектеп басқаруға қажетті білім, дағдылар мен қарым-қатынасты көрсететін 7 басты құзыретті анықтады: білім, ақпараттық-насихаттау қызметі, даму, ақпарат және мәліметтер, қаржы, қызметкерлер мен таланттар. Персонал, ата-ана мен стейкхолдерлердің пікірлері мектеп басшысының тиімділігі мен мүмкіндіктерін түсіну үшін маңызды құрал болып табылады. Бұл 360 бағалау құралы негізінде мүдделі тұлғалардың пікірлерін құзыреттерге бейімделген сауалнамалар негізінде жинақтауға мүмкіндік береді.

5-сурет – Сауалнама жіберудің интерфейсі  
Ескертпе – автормен талдау жүргізу барысында құрастырылған

Бағалау жүргізудің кезеңдері:

- қамқоршылық кеңесі сауалнаманың сұрақтарын құрады, білім беру ұйымының басшысымен келіседі;

- стейкхолдерлердің телефон номерлері көрсетілген база құрылады;
- 5-суретте көрсетілгендей білім беру ұйымының ресми сайтында сауалнама жолдайтын механизм әзірленеді;
- респонденттерге жолданады;
- нәтижесі білім беру ұйымының ресми сайтында жарияланады.

Жоғары көрсетілген халықаралық тәжірибе негізінде мектеп басшысының тиімділігін тек аттестаттау немесе ротациялау барысында емес, жылына бір-екі рет жүргізу ұсынылады. Сонымен қатар 10-қосымшаға сәйкес бірінші басшыларды ротациялау қағидасына директорды 360 бағалау құралын енгізу, зейнеткерлікке шығуына екі немесе үш жыл қалған мектеп басшыларының ротацияға жатқызбау, сонымен қатар басқарушының тиімділігін, көшбасшылық дағдыларын анықтауда білім беру ұйымының мақсатына бейімделген құзыреттіліктерді бағалауды енгізу ұсынылады.

Michael Coelli, David A.Green зерттеулерінде директорлар жоғары сынып оқушыларының үлгерімдеріне әсер берсе, бірақ оқушыларды ұстап қалуда директордың әсері аса байқалмаған. Бірақ директордың белгілі бір нәтижеге қол жеткізіп, артына із қалдыруы үшін бірнеше жылдар қажеттігін алға тартып отыр. Директордың жұмыстан кетуі білім беру ұйымында білікті мамандардың да тұрақтамауы тәуекеліне әкеліп, нәтижесінде мектептің білім сапасына кері әсер етуі мүмкін. Мектеп директоры лауазымын атқару өте күрделі және жауапты іс. Лайықты, тиімді, талантты мамандарды тарту, оларды ұстап қалу, кәсіби шыңдау да басқарудың көрегендігінің нәтижесінде жүзеге асады. Сондықтан мектеп директоры лауазымын тартымды ету, еңбек нарығында бәсекеге қабілеттілігін арттыру білім саласындағы мемлекеттік саясаттың көрегендігін қажет етеді [35]. Сараптамалық бағалау және өзін-өзі бағалауда объективтілік көзделуі қажет. Білім беру ұйымдарының бірінші басшыларын ротациялау комиссиясына да HR мамандарының қатысуын қамтамасыз ету ұсынылады. Ротация негізінде жаза немесе түзету жағдайы ретінде емес, кәсіби өсу жағдайы ретінде қабылдануы керек.

Ротация негізінде мектеп басшыларын тағайындауда күшті жақтары, біліктілігі белгілі бір мектептің қажеттіліктеріне бағытталуы тиімді болып табылады. Ротациялау мектеп басшыларын ынталандыру үшін ауылдық елді мекенде орналасқан мектеп басшыларын қалалық жерлерге ауыстыруды қарастырған жөн. Ол үшін «Білім туралы» ҚР Заңының 44-бабы 5-1-тармағындағы «Бірінші басшыларды ротациялау бір елді мекен шегінде жүзеге асырылады» абзацына өзгеріс енгізу ұсынылады.

Республикамыздың 340 білім беру ұйымында басшылардың тапшылығы мәселесі бар. Жергілікті атқарушы органдарға білім беру ұйымдарының бірінші басшыларының пулын әзірлеу ұсынылады. Лайықты үміткерлер пулына әлеуетті талантты мұғалімдерді тарту қажет. Ол үшін ең **бірінші** әлеуетті педагогке қажетті еңбек өтілі, біліктілік *талантары нақты көрсетілуі қажет*. Сондай-ақ, алдағы уақытта қажет болатын дағдыларды болжау арқылы болашақ басшыларға үміткер пулын құруға мүмкіндік туады. Бұл біліктілігі жоқ үміткерлер санын азайтады. **Екінші**, басшы лауазымына үміткерлер пулына өтінім қабылдау

басталатыны туралы ресми сайттарда, әлеуметтік желілерге *хабарландыру* орналастыру қажет. Өтінім берушінің құжаттары қабылданғаны не болмаса қабылданбағаны туралы автоматтандырылған жүйе бойынша *кері байланыс* міндетті түрде берілуі керек [36]. **Үшінші**, үміткердің құзыреттілігін анықтайтын, білім саласы бойынша нормативтік құқықтық құжаттар, әдіснама бойынша білімдерін анықтайтын, сонымен қатар оның көшбасшылық, адами қасиеттерін анықтайтын психологиялық тестілеуден өтуі керек. **Төртінші**, сараптамалық комиссия үміткермен сұхбат жүргізеді. Осы кезеңде екі түрлі кейсті шешу тапсырмасы беріледі. **Соңғы кезең** Комиссия отырысы өтеді. Барлық кезеңнен сәтті өткен үміткерге бірінші басшыға үміткерлер пулына енгендігі туралы *хабарлама* жіберіледі. Бұл кандидаттар конкурсқа қатыспай бірінші басшы лауазымына тағайындала алады.

Заманауи үдемелі дамуда басқару проблемаларының бірі - оның кадрлық әлеуетінің тиімділігі мәселесі. Алайда қызметкерлерді басқарудың ұйымның мақсатымен, міндеттерімен, стратегиясымен үйлесім табуы, кадр саясатында нақты келісім мен тұрақтылықтың болуы бірқатар ішкі мәселелерге әкелуі мүмкін. Кадрлық стратегия мен саясат ұйымды дамыту жолында қойылған стратегиялық мақсаттарға жетудің тиімді құралы бола алады.

**Орталықсыздандырудың білім сапасына әсері. Халықаралық тәжірибе.**

Білім сапасының төмендігі көптеген дамыған елдерде де тұрақты проблема болып табылады. Сонымен қатар, халықаралық білім алушыларды бағалау бағдарламасының (PISA) деректерін пайдалана отырып, қаржылық және саяси орталықсыздандыру математика, оқу дағдылары және жаратылыстану ғылымдары сияқты салалардағы оқушылардың үлгеріміне әсер ететін жоғарыда айтылған болатын. Біз қаржылық орталықсыздандыру білім алушылардың барлық салалардағы үлгеріміне біржақты оң әсер ететінін байқалды, ал саяси орталықсыздандырудың әсерінің екі ұшы бар. Жалпы нәтиже бойынша білім алушылардың жаратылыстану ғылымдары мен оқу дағдыларына қарағанда математикадағы үлгерімі осы сыртқы өзгерістерге сезімтал екенін байқаймыз.

Мемлекеттің үш тірегі құрайтын мемлекеттік қызметтер білім беру, денсаулық сақтау және әлеуметтік қорғау болып табылады. Орталықсыздандыруды зерттеген алғашқы авторлардың бірі Wallace E. Oates орталықсыздандырудың теоремасы жергілікті басқару органдарының аймақтық экономикалық немесе әлеуметтік сипаттамаларына, ақпараттық артықшылықтарына байланысты адамдардың қажеттіліктеріне бейімделген қызмет көрсетуге айналуы керек деген. Үкіметке түсетін салық түсімдері жүйенің тиімді жұмыс істеуіне әсер етеді. Жергілікті шығындар тұрғындардың салық есебінен қаржыландырылатындықтан жергілікті басқару органдары тұрғындарға шығындар жөнінде есеп береді. Жергілікті тұрғындардың жергілікті басқару органдарының жұмысын бағалап, өз үкімдерін шығара алуына мүмкіндік береді. Осы құжатта білім жағдайында қаржылық және саяси орталықсыздандыру осы қоғамдық игілікті тиімдірек қамтамасыз ету арқылы оқушылардың үлгерімін арттыруға ықпал ететіндігі көрініс тапқан.



Оқушылардың қорытынды бағалары мемлекеттік білім берудің тиімділігінің жақсы көрсеткіші деп санаймыз[37]

Үкіметтің білім беру саласында орталықсыздандыру процестерін енгізудің бірнеше себептері бар. Біріншіден қаржыландыруды ұлғайту, екіншіден, тиімділікті арттыру және білім қажеттіліктерін нәтижелі шешуге бағытталған органдар арасындағы уәкілеттіктерді қайта бөлу болып табылады.

Білім берудің тиімділігінің өлшемі білім алушылардың үлгерімі болып табылады. Орталықтандырылған жүйе бюрократияның жоғары деңгейімен сипатталып, уақыт пен ресурстардың шығынына әкеледі. Субұлттық үкіметтердің ресурстарды тиімді бөлуі білім беру шығындарын ұтымды басқаруға мүмкіндік береді, ал ірі ұлттық бюджетті тиімді бөлуге қол жеткізу күрделі болады.

Қазіргі уақытта білім беру жүйелерінің басым көпшілігі мемлекеттік басқарудың әртүрлі деңгейлері арасында міндеттерді бөлуге негізделген. Әдетте, орталық үкімет субұлттық органдардың қызметіне қойылатын минималды талаптарды белгілейді, бұл олардың орталық үкіметке есеп беретіндігін білдіреді.

Мәселен, Сингапурда, министрліктің бастамасымен орталықсыздандыру реформалары қабылданса да, мектептер әкімшілік процедуралар мен міндеттер бойынша өз бетінше шешім қабылдауда дербестікке ие, алайда барлық мектептер Министрліктің ұлттық саясатының бастамаларын қабылдау міндеттеледі. Мектептің дербестігі мектеп басшыларының өз бағытын, көзқарасы мен миссиясын кең ауқымда анықтау, мектепке қабылдау критерийлеріне сәйкес білім алушыларды белгілі мөлшерін қабылдау, ұлттық оқу бағдарламасын жүзеге асырушы педагогтерді таңдау өкілеттігін берумен сипатталады. Sharpe and Gopinathan (2002) білім саласы Сингапур үшін маңызды әлеуметтік жобалардың бірі болғандықтан оны толығымен мектептердің еркіне беру күрделі болып табылады. Сингапурда орталықсыздандыру педагогикалық заңнамаға бағытталғандығы анықталды. Педагогикалық автономия орталық күштен мектеп деңгейіне берілген, яғни білім алушының мүмкіндігіне қарай білім беру процесінің траекториясын мұғалім дербес белгілей алады [38].

Барлық саяси басқару органдары қаржылық тұрғысынан орталықсыздандырылған. Германия, Испания және АҚШ елдерінде үкімет саяси және қаржылық орталықсыздандыру модельдерімен сипатталады. Дамушы елдер де саяси орталықсыздандыруды қабылдаса, мемлекеттік басқаруды қаржылық жағынан орталықтандырылған. Diaz-Serrano мен Meix- Llor пікірлерінше жергілікті басқару органдары тиімді мемлекеттік қызмет көрсетулері үшін кірістерді тарту саласы бойынша әлеуеттері жетіспейді [39].

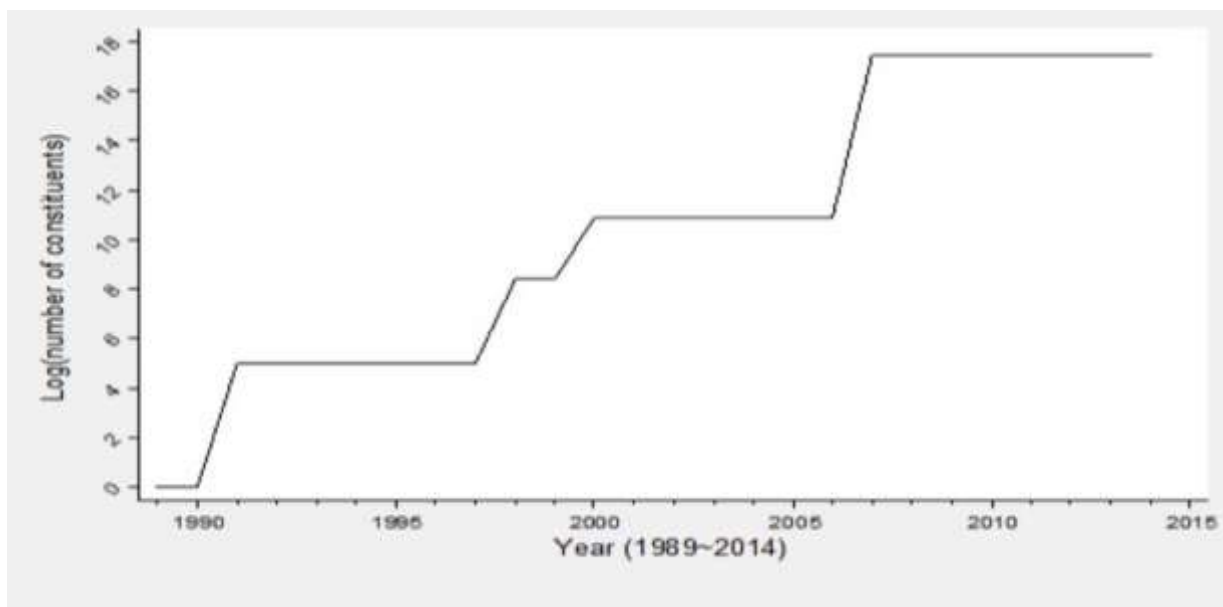
Мысалы, Ұлыбритания бюджеттік орталықсыздандырудың төмен деңгейін саяси орталықсыздандырудың жоғары деңгейімен үйлестіреді. Алайда, саяси және фискалдық орталықсыздандырудың әртүрлі үйлесімдері және олардың мемлекеттік қызметтердің сапасына әсері туралы мәліметтер көп емес.

Корей Республикасы әлем бойынша халықаралық зерттеулерде озық орындарды иеленіп келеді. PISA–2012 халықаралық зерттеуінде Корейлік білім

алушылар жоғары деңгейді көрсетті. Корея қаржылық және саяси орталықсыздандыруды үйлестірген мемлекет. Соңғы үш онжылдықта орталықсыздандыру бағытында алға жылжыған елдердің бірі.

Корея Республикасындағы білім басқармасы 17 провинциялық басқармасынан тұрады, онда тікелей дауыс беру арқылы сайланған білім беру басшылары мен кеңестері өз елдерінде бастауыш және орта білім беру өкілеттіктеріне ие. Біріншіден, басшылар провинциядағы білім беру саясатын әзірлеу мен жүзеге асыруда жергілікті автономия жүйесінде шешуші рөл атқарады. ЭЫДҰ-ның 2012 жылғы құжатына сәйкес, жергілікті басқару деңгейінде білім беру саласында қабылданатын шешімдердің үлесі Кореяда қабылданатын шешімдердің жалпы санының 32% - н құрады, бұл ЭЫДҰ бойынша орташа көрсеткіштен (17) едәуір жоғары (OECD, 2012).

Корей үкіметінің құрылымына білім беру саласындағы саяси орталықсыздандыру ондаған жылдар бойы кезең-кезеңімен енгізілген. Білім беру саласындағы басшыларды сайлау біртіндеп тағайындалудан орталықсыздандыруға көшкен. 2010 жылы әрбір тұрғын сайлаушы ретіндегі тікелей сайлауға қатыса алған (6-суретті қараңыз).



6-сурет – Корей Республикасында орталықсыздандыруды енгізілуі

Ескертпе – Дереккөз International Journal of Educational Development 53(2017)12–27 алынған

Сонымен қатар, корейлік білім саласын саяси орталықсыздандыру төрт режимде біртіндеп дамыды: Орталық Үкіметтің бақылау режимі, Өңірлік кеңестің бақылау режимі, Мектеп кеңесінің бақылау режимі және құрылтайшылардың бақылауы. 11-кестеде Кореядағы орталықсыздандырудың осы төрт кезеңі, басқарушыны сайлау әдістері көрсетілген.

Кесте 11 – Корея Республикасындағы білім саласы орталықсыздандыру кезеңдері

| Саяси орталықсыздандыру кезеңдері   |                           |            | Басшыларды сайлау саясаты   |
|---|---------------------------|------------|---|
| Тағайындау  | Орталық Үкімет бақылауы   | 1949–1990  | Президент тағайындайды (Білім кеңесі ұсынған және министрдің шақыруы)<br>Басқарушы тағайындауды бір адам қабылдайды   |
| Жанама сайлау   | Өңірлік кеңес бақылауы    | 1991–1996  | Білім Кеңесіне сайлау арқылы сайланады (жалпыхалықтық / тең / жанама / құпия)<br>Орта есеппен басқарушы сайлауға 146 адам қатысты   |
|   | Мектеп кеңесінің бақылауы | 1997– 1999 | Сайлаушылар құрамына мектеп кеңесі таңдаған сайлаушылардың 97% және мұғалімдер қауымдастығын ұсынатын сайлаушылардың 3% кірді<br>Басшыны сайлауға орта есеппен 4555 адам қатысады |
| Тікелей сайлау  | Құрылтайшы бақылауы       | 2000–2006  | Сайлаушылар мектеп кеңесінің барлық мүшелерінен тұрды<br>Орта есеппен 52 500 ге жуық адам басшыны сайлауға қатысады   |
| Ескертпе –National Электрондық ресурсион Commission, 2016; Noh, 2015 дереккөзінен алынған |                           |            |   |

Корея Республикасы білім беру жүйесін орталықсыздандыруда, яғни білім беру саласындағы бірқатар өкілеттіктер мен жауапкершіліктерді жергілікті деңгейге жеткізуде бай тәжірибеге ие. Мектептерге оқу процесін, қаржыны және персоналды басқаруда үлкен автономия беретін автономды мектеп бағдарламасын енгізді. Автономды мектептер өздерінің оқу жоспарларын, бағдарламаларын және бағалау әдістерін жасай алады және бюджет қаражатын бөлуде белгілі бір еркіндікке ие.

Жергілікті білім беру ведомстволары: Кореяның білім беру жүйесінде республикалар, муниципалитеттер мен округтер сияқты жергілікті білім беру ведомстволары да жергілікті білім беру саясаттары мен бағдарламаларын әзірлеу мен жүзеге асыруда белгілі бір дербестікке ие. Олар жергілікті қажеттіліктер мен талаптарға сәйкес өздерінің оқу жоспарларын, бағдарламаларын және бағалау әдістерін жасай алады.

Мектеп кеңестері: мұғалімдерден, ата-аналардан және жергілікті қоғамдастық өкілдерінен тұратын мектеп кеңестері де жергілікті білім беру саясаты мен тәжірибесі туралы шешім қабылдауға қатысады. Мектеп кеңестері мектеп бағдарламаларын әзірлеуге, оқу жоспарларын мен бағдарламаларын бағалауға, мектептің қаржысы мен ресурстарын басқаруға қатысуға құқылы.

Сонымен қатар жергілікті деңгейде мұғалімдердің кәсіби дамуына белсенді қолдау жүргізіледі. Жергілікті білім беру бөлімдері мен мектеп кеңестері мұғалімдердің кәсіби даму бағдарламаларын, соның ішінде оқытуды, тренингтерді және басқа да іс-шараларды дамыта алады [40,41].

Швецияның білім беру жүйесі де орталықсыздандырылған. Муниципалитет деңгейінде шешім қабылданады. Соңғы жылдары Швеция мектептерге оқу жоспарларын, мұғалімдерді және бағаларды таңдауда көбірек еркіндік бере отырып, қосымша орталықсыздандыруға бағытталған реформалар жүргізді.

Мектептерге орталықсыздандыруды енгізудің алғашқы қадамы жан басына шаққандағы қаржыландыруды енгізу болып табылады. Алайда мектеп директорлардың басым көпшілігі экономист маманы болмағандықтан, мектептің қаржылық саласына жауап беретін орынбасарларының білікті болуы маңызды. Себебі аудиторлық тексеру барысында қаржылық тәртіпті бұзу (есептілікті дұрыс жасамау, қаржылық операциялардың ережелерге сәйкес келмеуі), қаражатты заңсыз пайдалану, білім беру міндеттеріне сәйкес келмейтін мақсаттарға теріс пайдалану сияқты заңбұзушылықтар анықталуда. Мектеп директорының қауіпсіздігін қамтамасыз етуде, оның бақылау, ұйымдастыру, басқару процестеріне бөлетін уақытының тиімділігін арттыру үшін Директордың қаржы жөніндегі орынбасары лауазымын енгізу ұсынылады.

## Ұсыныстар:

Шағын жинақты мектептердің білім сапасын көтеру үшін негізгі пәндер бойынша білікті, тәжірибелі педагогтердің виртуалды сабақ беруін енгізу;

Сонымен қатар виртуалды сабақтарды енгізу үшін барлық ауылдық елді мекендерді жоғары жылдамдықтағы интернетпен қамтамасыз ету, интернет жок елді-мекендерді толығымен қамтамасыз ету ұсынылады.

Ауыл балалары үшін тегін спорт үйірмелері, шахмат, музыка клубтарын ашуды қарастыру ұсынылады.

Мемлекеттік грант бойынша білім алған педагог мамандығының түлектерін ауылдарға, оның ішінде ШЖМ үш жылға жұмысқа жіберу:

- шәкіртақысына жергілікті атқарушы органның ай сайын қосымша үстемақы төлеуін қарастыру (GPA 3,5-тен төмен болмауы, ШЖМ-де үш жыл жұмыс жасауын міндеттеу);

- алғашқы үш жылда жалақысын қала мұғалімдерінен қарағанда екі есеге көтеру (қосымша негізгі лауазымдық еңбекақыға 100 % қосымша жалақы қарастыру);

- ауылды инфрақұрылымдарын жақсарту;

- педагогтерді міндетті түрде жылына бір рет емдеу-сауықтыру орындарына жіберу;

- ауылда кемінде 5 жыл жұмыс жасаған мамандарға магистрлік, докторлық дәрежеге тапсырғанда ағылшын тілінің қажетті деңгейін төмендету.

ЖОО-ның педагогтерді дайындау оқу бағдарламасында педагогикалық практикаға бөлінетін кредиттерін ұлғайтып, оның өту жиілігін ұлғайту ұсынылады.

Білім беру ұйымының мүдделі тараптарының, мектеп директорларының жұмысын қолдау және бағалау жүйесін құру. Мектеп директорларының жұмысын қолдау және бағалау жүйесін құру механизмі мұқият жоспарлау мен ұйымдастыруды қажет етеді. Ол үшін бірнеше қадамдар жасау ұсынылады:

Мақсаттар мен күтілетін нәтижені анықтау: бірінші қадам-мектеп директорларының жұмысын қолдау және бағалау жүйесінің мақсаттарын анықтау. Бұл білім алушылардың оқу үлгерімі, басқару сапасы, кәсіби даму және басқа көрсеткіштер сияқты аспектілерді қамтуы мүмкін.

Бағалау критерийлерін анықтау: Екінші қадам-мектеп директорларының жұмысын бағалау үшін қолданылатын критерийлерді анықтау. Мектеп директорларының тиімділігі мен кәсібилігін бағалау үшін қандай параметрлер мен көрсеткіштер қолданылады? Бағалау критерийлері қолдау және бағалау жүйесінің мақсаттары үшін анық, өлшенетін және сәйкес болуы керек.

Бағалау құралдарын әзірлеу: Бұл сауалнамалар, сұхбаттар, сонымен бірге директорлардың қызметі туралы сенімді ақпарат жинауға мүмкіндік беретін басқа құралдар да болуы мүмкін.

Бағалау процесін ұйымдастыру: жоспарлау, бағалау жүргізу, алынған деректерді талдау және есеп беру кіреді. Процесс нақты ұйымдастырылған, ашық және объективті болуы керек.

Кері байланыс және қолдау: бағалау жүргізілгеннен кейін мектеп директорлары жиналған мәліметтер негізінде кері байланыс беруі керек. Кері байланыс сындарлы, мақсатты және қолдау көрсетуі керек. Сондықтан директорлар өз жұмысын жақсарту үшін оны қолдана алады.

Серіктестікті тереңдету үшін қарапайым практикалық бастамаларды қолдану, мысалы, кластер<sup>1</sup> басшыларының бірлескен жұмысы үшін мектеп директорларының брифингтеріне уақыт бөлу, барлық серіктестік мектептеріне бірдей кәсіби байланыс кеңесшісін тағайындау.

Тірек мектептеріне ШЖМ-ін толықтай тартуды жүзеге асыру мүмкіндігінің төмендігін ескере келе, ауылдық жерлерді толық интернетпен жарақтау арқылы виртуалды сабақтарды енгізу. Бұл жолда Виртуалды мектептердің сабақтарының мазмұнын құратын (МЖМБС сәйкес) әртүрлі стартап компаниялармен коллаборациялық процестерді дамытуды қолға алу.

Коллаборациялы жұмыс әдісі – бұл топтық мақсатқа қол жеткізуде бірнеше серіктестің бірлескен әрекеті [42]. Білім саласындағы стейкхолдерлермен ынтымақтастыққа күшті фокус болса, сапалы оқытуға жақсы ықпал ететін оқу тәжірибесінің пайда болуының дәйектілігі артады.

Білім беру ұйымдарының беру ұйымы стейкхолдерлерінің 360 бағалауы нәтижесінде жинақталған балдарына сәйкес жиналған ұпайларына сәйкес білім беру ұйымдарына орналастыру ұсынылады.

Ротациялау мектеп басшыларын ынталандыру үшін ауылдық елді мекенде орналасқан мектеп басшыларын қалалық жерлерге ауыстыруды қарастырған жөн. Ол үшін «Білім туралы» ҚР Заңының 44–бабы 5-1-тармағындағы «Бірінші басшыларды ротациялау бір елді мекен шегінде жүзеге асырылады» абзацына өзгеріс енгізу ұсынылады.

Білім беру ұйымдарының бірінші басшыларын ротациялау комиссиясына да HR мамандарының қатысуын қамтамасыз ету ұсынылады.

Жергілікті атқарушы органдарға білім беру ұйымдарының бірінші басшыларының пулын талантты педагогтер арасында іріктеу нәтижесінде әзірлеу ұсынылады.

Мектеп директорын қаржылық сұрақтардан босату үшін оқыту-тәрбиелеу және басқару процестеріне бөлінетін уақытын арттыру үшін «Директордың қаржы жөніндегі орынбасары» лауазымын енгізу ұсынылады.

Жаһандық даму кезеңінде цифрлық оқытуға қатысуда әлеуметтік айырмашылықтар мәселесін шешетін білім беру ынтымақтастығы тәжірибелеріне бағытталған зерттеулер жүргізу ұсынылады.

---

<sup>1</sup> Белгілі бір параметрлер шеңберінде мектептердің топтасуы. Білім беру ұйымының кластері мектептер арасында тәжірибе мен ресурстармен алмасу, бірлескен жоба немесе бағдарламаларды әзірлеуде серіктестікті нығайту үшін құрылады.

## Қорытынды

Жүргізілген сауалнамалар мен сұхбат нәтижелері білім беру жүйесінде білім беру процесін ұйымдастыру, басқару, бақылау, сонымен бірге кадрлық тапшылық мәселелері әлі де сақталғандығын көрсетті. Әлеуметтік жеңілдіктер мен шетелге, не болмаса білім сапасы жоғары білім беру ұйымдарына тағылымдамаға жіберу, яғни практикаға бағытталған біліктілікті арттыруды қарастыруды қажет етеді.

Педагогтердің жұмыста тұрақталуы, өз қызметін шабытпен, шығармашылықпен атқару үшін еңбегінің әділ бағалануы, оған ұжымның, әкімшілік тарапынан құрметпен қарауы, білім алушылардың білім алуға деген ынтасы маңызды деп танылды. Дегенмен, мектеп басшысының әділдігіне, көшбасшылық қабілетін жетілдіру ұсынылды.

Шағын жинақты мектептердегі білім сапасының төмендігін ата-аналар жұпыны материалдық-техникалық базамен, білікті педагогтердің жетіспеушілігімен, оқу бағдарламасының күрделілігімен байланыстырып отыр. Тіпті кеңес дәуіріндегі бағдарламаны қайтару жөнінде де бірнеше ата-ана өз ойларын білдірді. Шағын жинақты мектептердің барынша сақталуына көңіл бөлінуі керек, ол тұрғындарды жұмыспен қамтамасыз ету жолдарын қарастыру қажет.

Халықаралық тәжірибені зерделеу барысында сыныптағы бала санының аздығы білім сапасының жоғары болуына әкелетіндігі айтылған. Дегенмен, ШЖМ-де біріктірілген сыныптардың да білім алатын оқушылардың білім сапасы жақсы көрсеткіштер көрсете алмай келеді. Сондай-ақ, баланың әртүрлі біліктіліктерін, сыни ойлауын қалыптастырып, жан-жақты дамыту үшін қосымша білімнің де алатын орны зор.

Ауылдық мектептерді қолдау мақсатында мемлекет тарапынан «Мобильді мұғалім», «Нәтижелілігі төмен ауыл мектептеріне мықты мектептердің қамқорлығы», «Қамқор жанұя», «КӨМЕКTIMES: мектеп-мектепке» жобалары іске қосылған. Мобильді мұғалімдер ШЖМ мұғалімдеріне әдістемелік көмек көрсетеді, білім алушыларға сабақ жүргізеді. Алайда жолдардың сапасыздығы, ауа-райының қолайсыздығы (қысқы уақыттарда) мұғалімнің қатынауын қиындатады. Бұл тәжірибе АҚШ-та бұрыннан қолға алынған. Тәжірибеде осындай мұғалімдер болғанымен оларды қосымша үстемақымен ынталандыру қажеттігі туындайды. Сонымен қатар, біріктірілген сыныпта сабақ беретін мұғалімдердің еңбек жағдайына байланысты негізгі лауазымдық жалақысына 50% мөлшерінде қосымша жалақы тағайындауды қарастырған жөн.

Сонымен қатар, педагогтерге тапшылық орын алған өңірлерге жас мамандарды тартуды жүзеге асыру қажет. «Ауылмен дипломға» жобасы толық деңгейде іске аспайды. Жобаның мақсаты әлеуметтік қолдау арқылы ауылдық елді мекендердің кадрлық әлеуетін арттыру болып табылады. Көтерме жәрдемақы 100 АЕК-ті (345 000 теңге) құрайды. Сонымен қатар тұрғын үй алу немесе тұрғызу үшін де 1500 АЕК (5 175 000 теңге) мөлшеріндегі несие беру

көзделген. Жергілікті атқарушы органдарда қаражаттың тапшылығы бұл бағдарламаның толық түрде жүзеге асуына кедергі келтіруде.

Сауалнама нәтижесінде тағы бір анықталған жайт ата-аналардың балаларын интернатта білім алуына 80% үлесі қарсылық білдірді. Ауылдық елді мекендерде бала санын арттыру арқылы мектептерді сақтап қалуды қолға алу қажет.

Білім беру ұйымдары басшыларынан алған сұхбат нәтижесі педагог мамандардың құзыреттілігінің төмендігін айтып отыр. Бұл жағдайды ұлттық біліктілік тестілеу нәтижесі де дәлелдеп отыр. Педагог мамандығына даярланып жатқан ЖОО оқу бағдарламаларында педагогикалық практика 2-семестрде 1 кредит, 4-семестрде 1 кредит, 7-семестрде 2 кредит қарастырылған. Педагогикалық практикаға бөлінетін кредиттердің аздығы мен өту кезеңдерінің алшақтығын оқу бағдарламасына өзгеріс енгізуді сұрайды. Сондықтан ЖОО педагогтерді дайындау бағдарламасында педагогикалық практикаға бөлінетін кредит сандарын ұлғайтып, оның өту жиілігін әр семестрге қою қажет.

Мектеп директорының негізгі функцияларына білім беру процесін, педагогикалық және әкімшілік персоналды басқару, ата-аналармен және қоғамдастықпен өзара әрекеттесуді ұйымдастыру және қаржылық басқару кіреді. Жан басына шаққандағы қаржыландыру (бұдан әрі - ЖШҚ) білім сапасын арттырудың құралы ретінде енгізілді. Бүгінгі күні барлық қала мектептеріне ЖШҚ енгізілген. ЖШҚ аясында 12 бюджеттік бағдарлама қарастырылған, оның ішіне еңбекақы (жалақы, салықтар, өтемақы төлемдері, ынталандырушы компонент, жыл сайын еңбекақының 25%-ке артуы), оқу шығындары (оқу құралдарын, мектеп жиһаздарын сатып алу, спорттық жабдықтар және т. б.), ғимаратты күтіп ұстау (ғимаратты ағымдағы жөндеу, күтіп ұстау, дезинфекциялау, көгалдандыру, қоқыс шығару және т. б.), амортизациялық шығындар (күрделі жөндеу және негізгі құралдарды сатып алу) кіреді. Осы бағдарламалар бойынша қаражатты мақсатты пайдалану директордың құзырына ЖШҚ-мен бірге енгізілді. Яғни мектеп директоры білім беру ұйымының басты тұлғасы ретінде білім беру процесін, педагогикалық және әкімшілік персоналды басқару, ата-аналармен және қоғамдастықпен өзара әрекеттесуді ұйымдастыру сияқты негізгі міндеттерін атқаруына уақыты шектеулі болады. Сол себепті директордың еңбекақысы бала санына қарай өзгеруге бейімделуі керек.



## Пайдаланылған дереккөздер тізімі

- 1 Добрынин А.И. Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. – СПб: Наука, 1999. –21–21 б.
- 2 Allan R. Odden. Strategic Management Of Human Capital In Education. //Routledge, 2011. – 62 б.
- 3 «Қазақстан-2050» Стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» Қазақстан Республикасының Президенті Н.Ә. НАЗАРБАЕВТЫҢ 2012 жылғы 14 желтоқсандағы Қазақстан халқына Жолдауы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K1200002050>. Жүгінген күні: 16.02.2023ж.
- 4 «Қазақстан Республикасында мектепке дейінгі, орта, техникалық және кәсіптік білім беруді дамытудың 2023 – 2029 жылдарға арналған тұжырымдамасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 28 наурыздағы № 249 қаулысы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2300000249>. Жүгінген күні: 11.02.2023ж.
- 5 Жаслан Нурбаев. Роль информационно–коммуникационных технологий в повышении качества образования в малокомплектной школе. – URL: [https://www.soros.kz/wp-content/uploads/2021/03/Нурбаев\\_роль-информационно-коммуникационных-технологий-в-повышении-качества-образования-в-малокомплектной-школе.pdf](https://www.soros.kz/wp-content/uploads/2021/03/Нурбаев_роль-информационно-коммуникационных-технологий-в-повышении-качества-образования-в-малокомплектной-школе.pdf). Жүгінген күні: 11.02.2023ж.
- 6 Earley P. Exploring the school leadership landscape : changing demands, changing realities. – Bloomsbury, 2013. –180 б.
- 7 Генри Минцберг. Действуй эффективно!: лучшая практика менеджмента : /ағыл. тіл.ауд. – СПб.:Питер, 2011. – 288 б.
- 8 «Мектепке дейінгі, бастауыш, негізгі орта, жалпы орта, техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі білім беру, мамандандырылған, арнаулы білім, жетім балалар мен ата-анасының қамқорлығынсыз қалған балаларға арналған білім беру ұйымдарында, балаларға және ересектерге қосымша білім беру ұйымдарының үлгілік қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Оқу-ағарту министрінің 2022 жылғы 31 тамыздағы № 385 бұйрығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2200029329>. Жүгінген күні: 21.05.2023ж.
- 9 Садвакасова З.М. Мировые концепции менеджмента для организации образования. – Оқу құралы. – Алматы, 2010. – 297 с.
- 10 Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний : Учеб.: Пер. с англ. / М. Имаи. - 2-ші басыл. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 б.
- 11 P. Sammons, E.Melhuish, I.Siraj, K.Sylva, B.Taggart. Final report from the Key stage 3 Phase: Influence on Studens’ Development from age 11–14 London,

2012. – URL: <https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/14069/7/DFE-RB202.pdf>. Жүгінген күні: 21.05.2023ж.

12 Robert J. Barro, Jong Wha Lee. A new data set of educational attainment in the world, 1950–2010 // J Dev Econ. 2013. – 15 б.

13 Eric A H., Ludger W. The economics of International Differences in Educational Achievement. – North-Holland: Handbooks in Economics, 2011. 89–200 б.

14 Аскербек. Құсайынов. «Кризис в системе среднего образования: пути выхода». Алматы: Rond&A, 2016. 64б.

15 Gorard S. Education policy, equity and effectiveness : evidence of equity and effectiveness. – Policy Press, 2018. 224 б.

16 «Білім туралы» Қазақстан Республикасының 2007 жылғы 27 шілдедегі № 319 Заңы// Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z070000319>. Жүгінген күні: 21.05.2023 ж.

17 «Мемлекеттік білім беру ұйымдарының бірінші басшыларын ротациялауды жүргізу қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2021 жылғы 11 қарашадағы № 559 бұйрығы // - Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2100025128>. Жүгінген күні: 11.02.2023ж.

18 «Білімді ұлт» сапалы білім беру» Ұлттық жобасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2021 жылғы 12 қазандағы № 726 қаулысы// Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2100000726>. Жүгінген күні: 17.02.2023ж.

19 «Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Ұлттық даму жоспарын бекіту және Қазақстан Республикасы Президентінің кейбір жарлықтарының күші жойылды деп тану туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2018 жылғы 15 ақпандағы № 636 Жарлығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U1800000636/links>. Жүгінген күні: 16.02.2023 ж.

20 «Қазақстан Республикасының ұлттық қауіпсіздігі туралы» Қазақстан Республикасының 2012 жылғы 6 қаңтардағы № 527-IV Заңы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1200000527>. Жүгінген күні: 16.02.2023ж.

21 «Ақпараттық аналитикалық орталық» АҚ. «PISA 2012 халықаралық зерттеуінің негізгі нәтижелері» Ұлттық есеп Қазақстан Республикасы білім және ғылым министрлігі ұлттық білім беру статистикасы және бағалау орталығы PISA 2012 халықаралық зерттеуінің негізгі нәтижелері. Электрондық ресурс – URL: <https://iac.kz/wp-content/uploads/2022/01/nacz-otchet-pisa-2012-rus.pdf>.

22 «Ақпараттық аналитикалық орталық» АҚ. PISA-2015 ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ЗЕРТТЕУІНІҢ НЕГІЗГІ НӘТИЖЕЛЕРІ // ҰЛТТЫҚ ЕСЕП – Астана – 2017. Электрондық ресурс – URL: <https://iac.kz/wp-content/uploads/2022/01/nacz-otchet-pisa-2015-kaz.pdf>

23 «Халықтың тығыздығына және елді мекендердің қашықтығына қарай білім беру ұйымдары желісінің кепілдік берілген мемлекеттік нормативі» Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2022 жылғы 6 мамырдағы № 185 бұйрығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2200027968>. Жүгінген күні: 14.05.2023ж.

24 OECD. Reviews of National Policies for Education: Secondary Education in Kazakhstan, Среднее образования в Казахстане – 2014. Электрондық ресурс – URL: <https://www.oecd.org/education/policy-outlook/Education-Policy-Outlook-Country-Profile-Kazakhstan-2018-RU.pdf>

25 Internet speed do I need for taking online classes // Электронды ресурс: – URL: <https://ziplyfiber.com/blogs/article/internet-speed-needed-for-online-classes#>.

26 АОО «Назарбаев интеллектуальная школа». Справка о реализации проекта «Сельская школа» // АОО «Назарбаев интеллектуальная школа»: Астана, 2021ж.

27 «Ақпараттық-талдау орталығы» АҚ. «Қазақстан Республикасы Білім беру жүйесінің статистикасы» Ұлттық жинағы, Астана, 2022ж.

28 Ұлттық тестілеу орталығы. Ұлттық біліктілік тестілеу статистикалық мәлеметтері – URL: <https://testcenter.kz/stats/statisticheskie-dannye-nkt/index.php>. 2022. Жүгінген күні: 27.05.2023ж.

29 «Әлеуметтік-экономикалық жаңғырту - Қазақстан дамуының басты бағыты» Қазақстан Республикасының Президенті – Ұлт Көшбасшысы Н.Ә.Назарбаевтың Қазақстан халқына Жолдауы, Астана қ., 2012 жыл 27 қаңтар // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K1200002012>. Жүгінген күні: 27.05.2023 ж.

30 «Қазақстан Республикасында білім беруді және ғылымды дамытудың 2016 – 2019 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2016 жылғы 1 наурыздағы № 205 Жарлығы // - Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1800000460>. Жүгінген күні: 05.03.2023ж.

31 «Мектепке дейінгі тәрбие мен оқытудың, бастауыш, негізгі орта, жалпы орта, техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі білім берудің мемлекеттік жалпыға міндетті стандарттарын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Оқу-ағарту министрінің 2022 жылғы 3 тамыздағы № 348 бұйрығы // - Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2200029031>. Жүгінген күні: 06.03.2023ж.

32 «Қазақстан Республикасындағы бастауыш, негізгі орта, жалпы орта білім берудің үлгілік оқу жоспарларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2012 жылғы 8 қарашадағы № 500 Бұйрығы // - Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V1200008170>. Жүгінген күні: 06.03.2023ж.

33 «Жалпы білім беру ұйымдарына арналған жалпы білім беретін пәндердің, таңдау курстарының және факультативтердің үлгілік оқу бағдарламаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2013 жылғы 03 сәуірдегі № 115 Бұйрығы // - Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V1300008424>. Жүгінген күні: 06.03.2023ж.

34 Г. Минцберг. Структура в кулаке: создание эффективной организации /ағыл.тіл.аудармасы Ю.Н.Каптуревскийдің редак. – Питер, 2002. – 512 б.

35 Coelli M., Green D.A. Leadership effects: school principals and student outcomes // Econ Educ Rev. Pergamon, 2012. – 92–109 б.

36 S. Dutta. 6 Steps to Build a Candidate Pool For Successful Hiring in 2023// Электрондық ресурc - URL: <https://www.turing.com/resources/candidate-pool#candidate-pool>. Жүгінген күні: 21.05.2023ж.

37 Wallace E.Oates. An Essay on Fiscal Federalism// Journal of Economic Literature, 37(3), с. 1120–1149 /jel.37.3.1120. URL: <https://scihub.se/10.1257/jel.37.3.1120>. Жүгінген күні: 21.05.2023ж.

38 Toh Y. et al. Pedagogical reforms within a centralised-decentralised system: A Singapore’s perspective to diffuse 21st century learning innovations // International Journal of Educational Management. Emerald Group Publishing Ltd., 2016. –1247–1267 б.

39 Diaz-Serrano L. Do Fiscal and Political Decentralization Raise Students’ Performance? A Cross-Country Analysis Enric Meix-Llop. 2012 ж.

40 Jeong D.W., Lee H.J., Cho S.K. Education decentralization, school resources, and student outcomes in Korea // Int J Educ Dev. Elsevier Ltd, 2017. –12–27 б.

41 Г.С. Ковалева, К. А. Краснянская. Анализ систем оценки реализации образовательных программ в Сингапуре, Южной Кореи и Китае // Электронды ресурc - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sistem-otsenki-realizatsii-obrazovatelnyh-programm-v-singapore-yuzhnoy-koree-i-kitae>. Жүгінген күні: 06.03.2023ж.

42 Oeste-Reiß S., Söllner M., Leimeister J.M. Collaborative Work Practices for Management Education: Using Collaboration Engineering to Design a Reusable and Scalable Collaborative Learning Instructional Design // Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, Hawaii, USA, 2022. Электрондық ресурc – URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4253712](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4253712). Жүгінген күні: 06.03.2023ж

43 Пандемия и образование в Казахстане: Серьезные потери и увеличение неравенства // Электрондық ресурс – URL: <https://blogs.worldbank.org/ru/europeandcentralasia/post-covid-education-kazakhstan-heavy-losses-and-deepening-inequality>. Жүгінген күні: 30.05.2023ж.

44 Ұлттық тестілеу орталығы. Конкурстың статистикалық мәліметі // Электрондық ресурс – URL: [https://testcenter.kz/en/stats/statisticheskie-dannye-konkursa/index.php?arrFilter2\\_pf%5BYEAR%5D=203&set\\_filter=%D0%9A%D3%A9%D1%80%D1%81%D0%B5%D1%82%D1%83&set\\_filter=Y](https://testcenter.kz/en/stats/statisticheskie-dannye-konkursa/index.php?arrFilter2_pf%5BYEAR%5D=203&set_filter=%D0%9A%D3%A9%D1%80%D1%81%D0%B5%D1%82%D1%83&set_filter=Y). Жүгінген күні: 30.05.2023ж.

45 Қазақстан Республикасы Президентінің 2022 жылғы 26 қарашадағы № 2 Жарлығы. «Қазақстан Республикасы Президентінің «Әділетті Қазақстан: бәріміз және әрқайсымыз үшін. Қазір және әрдайым» сайлауалды бағдарламасын іске асыру жөніндегі іс-қимыл жоспары»// Қазақстан Республикасы Президентінің ресми сайты – URL: <https://www.akorda.kz/kz/kazakstan-respublikasy-prezidentinin-adiletti-kazakstan-barimiz-zhane-arkaysymyz-ushin-kazir-zhane-ardayum-saylaualdy-bagdarlamasy-iske-asyru-zhonindegi-sharalarturaly-2610179>. Жүгінген күні: 30.05.2023ж.

## Қосымша 1

### Сауалнама

Сәлеметсіз бе!

Менің есімім Айгүл Әлмисақызы Жұмағұлова .

Мен Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының 2–курс магистрантымын. «Мемлекеттік саясаттағы білім беру жүйесін басқару стратегиясы» атты магистрлік жобамның аясында зерттеу жүргізудемін. Сіздің жауабыңыз зерттеуім үшін маңызды болып табылады. Осы сауалнамаға берген жеке жауаптарыңыз, пікірлеріңіз қатаң құпия болып табылады, жарияланбайды, тек өңдеуден кейін жалпылама түрде қолданылатын болады.

Здравствуйте!

Меня зовут Джумагулова Айгуль Алмисаевна.

Я магистрант 2–го курса Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан. В рамках моего магистерского проекта "Стратегия управления системой образования в государственной политике" провожу исследование. Ваши ответы являются неотъемлемой частью моего исследования. Все Ваши ответы, комментарии строго конфиденциальны, не публикуются, а результаты будут использоваться в общем контексте после обработки.

1. Жасыңыз қаншада? /Сколько Вам лет?

19–25

26-35

36-45

45-55

55-тен жоғары/свыше 55 лет

2.Жынысыңыз/Ваш пол

айел/женский

ер/мужской

3.Сіз қай өңірден боласыз?/Вы с какого региона?\*

Астана қаласы

Алматы қаласы

Шымкент қаласы

Абай облысы

Шығыс Қазақстан облысы

Алматы облысы

Қарағанды облысы

Қостанай облысы

Қызылорда облысы

Маңғыстау облысы

Павлодар облысы

Жамбыл облысы

- Жетісу облысы  
 Атырау облысы  
 Ақтөбе облысы  
 Ақмола облысы  
 Солтүстік Қазақстан облысы  
 Түркістан облысы  
 Ұлытау облысы  
 Батыс Қазақстан облысы
- 4.Біліміңіз/Образование  
 Арнаулы орта білім/Средне-специальное образование  
 Жоғары білім/Высшее образования  
 Жоғары білімнен кейінгі /послевузовское  
 Басқа/Другое
- 5.Педагогикалық жұмыс өтіліңіз/Педагогический стаж  
 1-3 жыл/год  
 4-10 жыл/год  
 11-15 жыл/год  
 15 жылдан жоғары/ свыше 15 лет
- 6.Қай сыныптарға сабақ бересіз? В каких классах Вы ведете уроки?\*
- Бастауыш/Начальное  
 Негізгі орта/Основное среднее  
 Жалпы орта/общее среднее
- 7.Қай пәннен сабақ бересіз?/Предметы, которые Вы ведете?
- 8.Сіз қызмет ететін білім ордасының түрі/Тип Вашей организации  
 Мамандандырылған мектеп/Специализированная школа  
 Назарбаев зияткерлік мектептері/Назарбаев интеллектуальные школы  
 Жалпы орта мектеп/Общеобразовательная школа  
 Шағын жинақты мектеп/Малокомплектная школа  
 Лицей  
 Гимназия
- 9.Ауылдық елді мекенде қызмет етесіз бе?/Работаете ли Вы в сельском округе?  
 Иә  
 Жоқ
- 10.Еңбек ақыңыз Сізді қанағаттандыра ма?/Удовлетворены ли вы размером Вашей заработной платы?  
 иә/да  
 жоқ/нет
- 11.Мектепте жұмыс жасауға Сізді не шабыттандырады?/Источник вдохновения в Вашей профессии?  
 Жоғары жалақы/Высокая заработная плата  
 Білікті басшы/Сильный руководитель  
 Білім алушылардың білімге құштарлығы/Стремление учащихся к знаниям  
 Әлеуметтік жеңілдіктер/Социальные льготы

- Тағылымдамадан өту/Прохождение стажировок  
Ұжым/Коллектив  
Педагог еңбегін құрметтеу және бағалау /Уважение педагогического труда и признание  
Тиімді біліктілік арттыру/Эффективное повышение квалификации  
Мадақтау, марапаттау/Похвала, награда  
Өз нұсқаңыз/Ваш вариант  
12.Мектеп басшысының жұмысы қанағаттандырады ма? /Удовлетворены ли Вы работой директора?  
Иә/Да  
Жоқ/Нет  
13.Директордың қандай қасиеттерін бағалайсыз? Какие качества директора Вы цените?  
Қолдау көрсетеді/Оказывает поддержку  
Шабыттандыра алады/Умеет вдохновлять  
Педагогтерді бағалайды/ Ценить учителей  
Білікті көшбасшы/Квалифицированный лидер  
Интеллектуалдық қызығушылық/Любознательность  
Әділ/Справедливый  
Тәртіпті орната біледі/Поддерживает дисциплину  
Еңбекті жоғары, әділ бағалайды/Высоко и справедливо ценит труд  
Адамдарға деген достық қарым-қатынасы/Доброжелательное отношение к людям  
14.Егер Сіз директордың жұмысымен қанағаттанбаған болсаңыз, оны оңтайландыру үшін қандай ұсыныс беретін едіңіз?/Если Вы не довольны работой директора, чтобы Вы предложили бы для улучшения?  
Көшбасшылық қабілеттерін арттыру/Совершенствование лидерских качеств  
Инновацияға бейімделу және енгізу қабілеті/Способность адаптироваться и внедрять инновации  
Мәселелерді шешу дағдылары/Навыки решения проблем  
Сезімтал болу/Быть чувствительным и чутким  
Әділ/Справедливый  
Еңбекті бағалау/Оценить труд  
Адамдарға деген достық қарым-қатынасы/Доброжелательное отношение к людям



## Қосымша 2

### Сауалнама

Құрметті ата-ана! Менің аты-жөнім Жұмағұлова Айгүл Әлмисақызы Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы мемлекеттік басқару академиясының өкілімін. Бұл сауалнама ауылдық елді мекендерде орналасқан шағын жинақты мектептердегі оқыту-тәрбиелеу процесіндегі проблемаларды айқындау мақсатында жүргізіледі. Сіздің жауаптарыңыз білім беру жүйесін жетілдіруге ықпалын тигізеді. Сауалнама сұрақтарына нақты және шынайы жауап беруіңізді сұраймын. Сауалнамадан өту 5 минут уақытыңызды алады, сонымен бірге жауабыңыз толығымен анонимді болады. Сұрақтар туындаған жағдайда +77027946763 номеріне хабарласуыңызға болады. Сауалнамаға қатысқаныңыз үшін алғысымды білдіремін.

Уважаемый родитель! Я, Жумагулова Айгуль Алмисаевна, являюсь представителем Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан. Данный опрос проводится с целью выявления проблем учебно-воспитательного процесса в малокомплектных школах. Прошу Вас ответить на вопросы и указать конкретные проблемы. С Вашей помощью мы сможем совершенствовать систему образования. Опрос займет всего 5 минут. Если у Вас возникнут какие-либо вопросы, Вы можете обратиться по номеру телефона +77027946763. Заранее благодарю за участие в опросе.

1. Балаңыздың білім алатын шағын жинақты мектеп қай өңірде орналасқан?/ К какому региону относится малокомплектная школа, где обучается Ваш ребенок?

Ақмола облысы/Акмолинская область

Қостанай облысы/Костанайская область

Солтүстік Қазақстан облысы/Северо-Казахстанская область

Другое:

2. Балаңыз қай сыныпта оқиды?/В каком классе обучается Ваш ребенок?

3. Балаңыз білім алатын мектептің білім сапасын қалай бағалайсыз?/Как

*Вы оцениваете качество образования школы, где обучается Ваш ребенок?*

Өте жақсы/Отлично

Жақсы/Хорошо

Қанағаттанарлық/ Удовлетворительно

Төмен/ Низкое

Другое:

4. Мұғалімдердің кәсібилігін, шеберлігін қалай бағалайсыз?/ Как Вы оцениваете профессионализм, мастерство учителей?

Жоғары/Высоко

Жақсы/Хорошо

Қанағаттанарлық/Удовлетворительно

Нашар/Низко

Другое:

5. Мектепте білім алуда балаңызда қандай қиындықтар туындайды?/ Какие трудности возникают у Вашего ребенка при обучении в школе?

Оқу бағдарламасы күрделі/Сложные учебные программы

Оқу мен жазу сауаттылығы төмен/ Низкая грамотность чтения и письма

Зейінін шоғырландыра алмайды/ Не может сосредоточиться

Сыныптастарымен тіл табысуында қиындықтар туындайды/ Есть трудности в общении с одноклассниками

Другое:

6. Балаңыздың оқуын жақсарту үшін қандай жолдарды таңдайтын едіңіз?/ Какие способы Вы бы выбрали для улучшения обучения Вашего ребенка?

Мұғаліммен қосымша сабақ өткізу/Проведение дополнительных занятий с учителем

Мұғалімнің сабақ жүргізу әдісін өзгерту/Изменение способа ведения урока учителем

Әкімшілік тарапынан бақылауды күшейту/ Усиление контроля со стороны администрации школы

Оқулықтармен қамтамасыз ету/Обеспечение учебниками

Заманауи технологияларды (компьютерлерді, интерактивті тақталарды және т.б.) қолдану/Использование современных технологий (компьютеры, интерактивные доски и т. д.)

Другое:

7. Балаңызды жылына қанша рет тірек мектептеріне оқу сессияларына жібересіз? / Сколько раз в год Ваш ребенок отправляется на учебные сессии в опорные школы?

Бармайды/ Не посещает

Жылына бір рет/ Один раз в год

Жылына екі рет/ Два раза в год

Жылына үш рет/Три раза в год

Другое:

8. Тірек мектебіне балаңыз қалай қатынайды?/ На каком транспорте Ваш ребенок добирается до опорной школы?

Мектеп автобусымен/Школьным автобусом

Өзім апарамын/Я самостоятельно отвожу

Қоғамдық көлікпен/ На общественном транспорте

Другое:

9. Тірек мектебінде өткізілетін оқу сессияларының ұйымдастырылуына қанағаттанасыз ба?/Удовлетворены ли Вы организацией учебных сессий, проводимых в опорной школе?

Иә/Да

Жоқ/ Нет

Другое:

10. Оқу сессияларында ұсынылатын жатын орындардың жайлылығы мен тамақтандыру бойынша ойыңыз/Ваше мнение о комфорте спальных мест и питании, предлагаемых на учебных сессиях

Толықтай қанағаттанамын/Полностью устраивает

Қанағаттанбаймын/Не удовлетворен

50/50

Другое:

11. Балаңызды тірек мектептерінде өтетін оқу сессияларына жіберудің орнына қашықтықтан оқытуға қалай қарайсыз?/ Как Вы относитесь к дистанционному обучению вместо того, чтобы отправлять ребенка на учебные сессии в опорные школы?

Келісемін/Согласен

Келіспеймін/Не согласен

Жауап беруге қиналамын/ Затрудняюсь ответить

Другое:

12. Балаңызды мектеп-интернатта оқытуға қалай қарайсыз?/ Как вы относитесь к обучению вашего ребенка в школе-интернате?

Келісемін/Согласен

Келіспеймін/Не согласен

Жауап беруге қиналамын/ Затрудняюсь ответить

Другое:

13. Балаңыз біріктірілген сыныптарда оқиды ма?/Обучается ли Ваш ребенок в совмещенных классах?

Иә/Да

Жок/Нет

14. Балаңыздың біріктірілген сыныптарда білім алуына қатысты ұстанымыңыз/Ваша позиция относительно обучения Вашего ребенка в совмещенных классах

Әлеуметтік дағдылардың дамуына және командада жұмыс істеу қабілетіне оң әсер етеді/Положительно влияет на развитие социальных навыков и умения работать в команде.

Баламмен жеке жұмыс жасаудың жеткіліксіздігі/Недостаточность индивидуальной работы с детьми

Жас ерекшелігі әртүрлі білім алушылар арасында білім мен тәжірибе алмасу мүмкіндігі/Возможность для обмена знаниями и опытом между учениками разных возрастов

Мұғалім тарапынан жеке қолдаудың болмауы/Отсутствие индивидуальной поддержки со стороны учителя

Другое:

15. Білім саласындағы саясатты қолдайсыз ба? Ұсыныстарыңызды білдіріңіз./ Поддерживаете ли Вы политику нашего государства в области образования? Напишите Ваши предложения.

### Қосымша 3

#### Білім беру ұйымдары басшыларына арналған сұхбат

Гайд

Кіріспе

Қайырлы күн! Менің есімім Джумагулова Айгүл. Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының өкілімін. Бүгін біз білім беру ұйымдарын басқарудағы тәсілдер, сондай-ақ білім беру жүйесіндегі өзгерістер жайлы әңгімелесетін боламыз.

Мен сізден талқыланатын мәселелер бойынша жеке пікіріңізді еркін білдіруіңізді сұраймын. Бүгінгі күні дұрыс және бұрыс жауаптар жоқ, пікіріңіз менің зерттеуім үшін өте маңызды.

Біздің әңгімемізді ыңғайлы ету үшін бірнеше қарапайым ережелерді сақтауды ұсынамын:

1. Өз пікіріңізді еркін және шектеусіз білдіріңіз.
2. Біздің сұхбаттасуымызға бөгет болмау үшін ұялы телефоныңызды сөндіруді сұраймын.
3. Біздің талқылауымыз жазылатыны туралы ескертемін. Бұл жазба талқылауымыздағы маңызды сәттерді жіберіп алмау үшін қажет. Мен сіздің дербес деректеріңіздің құпиялылығына кепілдік беремін. Сұхбат нәтижелері тек жалпыланған түрде қолданылады.
4. Біз шамамен 25-30 минут жұмыс істейміз.

Негізгі сұрақтар:

1. Білім беру ұйымын басқарып отырғаныңызға қанша жыл болды?
2. Жоғары нәтижеге қол жеткізген педагогтеріңізді жұмыста ұстап қалу бойынша қандай ынталандыру жұмыстарын жүргізесіз? Жазалауды жиі қолданасыз ба?
3. Сіз басқарып отырған білім ордасының басқа білім беру ұйымдарынан ерекшелігі неде деп ойлайсыз?
4. Пандемия кезінде қашықтан оқытуда ең үлкен проблема не болды және сіз оны қалай шештіңіз? Оқу үлгерімі төмендеген оқушылармен қандай жұмыстар жүргізілді?
5. Мемлекеттік білім беру ұйымдарының бірінші басшыларын ротациялау жүзеге асырылуда. Сіз білім сапасын арттыруға оның әсері қаншалықты деп ойлайсыз? Қанша жылда нәтиже береді?
6. Мектепке бөлінген қаражат (*материалдық техникалық база, біліктілік, сыйақы, жөндеу, оқулықтар*) қандай пропорциямен бөлінеді?
7. Мектептің стратегиясы мен миссиясы қандай?

## Қосымша 4

### Аналитикалық жазба

Жоба авторы: Джумагулова А.А.  
Ғылыми жетекші: Мухияева Д.М., PhD

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Жоба идеясы</b>               | Мемлекеттік саясаттағы білім беру жүйесін басқару стратегиясы  |
| <b>Проблемалық жағдай (кейс)</b> | <p>Білім беру ұйымдарын басқарудың стратегиясы білім беру процесінің сапасы мен тиімділігін арттыру, білім алушылардың жан-жақты дамуына жағдай жасауға бағытталған іс-шаралар жоспары.</p> <p>2022 – 2023 оқу жылында 7 687 орта білім беру ұйымында 3,7 млн білім алушы, оның ішінде 552 жекеменшік мектепте 170 146 білім алушы оқиды. Соңғы үш жылда білім алушылар саны шамамен 300 мыңға, білім беру ұйымдары 247 бірлікке артып отыр.</p> <p>«PISA» халықаралық зерттеулерінде 15 жасар қазақстандық білім алушылар бәсекеге қабілетті нәтиже көрсете алмады, оның ішінде ауылдық білім алушылардың көрсеткіштері қатарластарынан әлдеқайда төмендігі байқалды. Мәселен, 2018 жылы халықаралық тестілеу қорытындысы бойынша математика бойынша – 22 балл, жаратылыстану – 31 балл, оқу сауаттылығы – 37 балл. Бұл білім алушылардың теориялық алған білімдерін өмірде қолдану дағдысының қалыптаспағанын көрсетеді. Сондай-ақ, Назарбаев Зияткерлік мектептерінің білім алушылары өз қатарластарынан 124 балға жоғары болып, тестілеудегі алғашқы ондықтармен терезесі тең келді.</p> <p>2022 жылы PISA тестілеуіне өңірлерден 17 мыңға жуық оқушылар қатысты. Дүниежүзілік банктің (World bank) пайымдауынша пандемия салдарынан 15 жасар қазақстандық жеткіншектердің PISA шәкілі 8 балға төмендеуі мүмкін [43].</p> <p>Ұлттық тестілеу орталығының ресми сайтынан алынған ақпаратқа сәйкес 2022 жылы бітірген ауыл түлектері қаладағы түлектерден орташа есеппен 7 балға төмен ұпай жинаған [44].</p> <p>Жалпы оқушыларының оқу нәтижелерінің жоғары болуы педагогтің біліктілігіне байланысты болса, білім беру процесінің тиімді әрі сапалы ұйымдастырылуына жағдай жасайтын, мұғалімдерді жұмыс жасауға жұмылдыру, ынталандыру бойынша қозғаушы күш – мектеп директоры.</p> <p>Сондықтан осы міндеттерге қол жеткізу мақсатында Оқу-Ағарту министрлігімен білім беру ұйымдарының бірінші басшыларын ротациялау қағидалары бекітілді. Бүгінгі күні республика бойынша 514 директор ротацияланды. Аталған қағидаларда директорлардың белгілі бір мекемеге келуінің критерий нақтыланбаған. Субъективті шешімдер қабылдануын алдын алуға келетін басшының құндылығы мен құзыреттерін білу білім беру ұйымының мүдделі тараптары үшін маңызды болып табылады.</p> |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>Сонымен қатар, ротация директорлар үшін ынталандыру құралына айналу керек. Ауылдан, аудан орталығына, не болмаса қалаға мектеп директорларын ауыстыру мүмкіндіктері қарастырылуы керек.</p> <p>Республика бойынша 340 білім беру ұйымдарында мектеп басшысына қажеттілік мәселесі де бар.</p> <p>Елімізде жоғары жылдамдықта интернет жылдамдығы (20 мбит/с және одан жоғары) бар білім беру ұйымдары жалпы білім беру ұйымдарының 48,9%-тін құрайды. Халықаралық электр байланысы одағының (бұдан әрі - ХЭБО) ұсынысына сәйкес келмейтін мектептердің үлесі – 51,1 %. Техникалық мүмкіндіктері мен ХЭБО ұсынысына сәйкес келмейтін білім беру ұйымдарының үлесі – 36,3%.</p> <p>Аталмыш көрсеткіш шағын жинақты мектептер үшін виртуалды сабақтар өткізуге кедергі келтіреді. Себебі сауалнама нәтижесінде ата-ана жұртшылығы балаларын оқу сессияларына бармайтындарын жеткізді.</p>  |
| <p><b>Аталмыш проблеманың қазірде бар шешімдері</b></p> | <p>Қазақстан Республикасы Президентінің 2022 жылғы 26 қарашадағы № 2 Жарлығымен бекітілген Қазақстан Республикасы Президентінің «Әділетті Қазақстан: бәріміз және әрқайсымыз үшін. Қазір және әрдайым» сайлауалды бағдарламасын іске асыру жөніндегі іс-қимыл жоспарында келесі іс-шаралар қарастырылған:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-шағын қалаларда, аудан орталықтарында және ауылдарда жыл сайын кемінде <i>бір мың мектепті заманауи стандарттар бойынша жаңғырту</i>;</li> <li>-робот техникасы, химия, биология, физика, STEM пәндерінен кемінде <i>7000 заманауи мектеп кабинеттерін</i> ашу;</li> <li>-компьютерлері жоқ балаларға арналған ұйымдастыру техникасын жалға беру бағдарламасын іске қосу және әлеуметтік осал отбасылардан шыққан оқушылардың <i>компьютерлерді өтеусіз жалға алуына</i> мүмкіндік беру;</li> <li>- барлық қалалар мен аудандар орталықтарында кең жолақты <i>интернетке қол жеткізуді</i> қамтамасыз ету [45]</li> </ul> <p>2022 жылдың қыркүйек айынан бастап уәкілетті органның 2021 жылғы 11 қарашадағы № 559 бұйрығымен бекітілген Мемлекеттік білім беру ұйымдарының бірінші басшыларын ротациялауды жүргізу қағидаларына (бұдан әрі – Ротация қағидалары) сәйкес басшыларды ротациялау процесі іске қосылды.</p> <p>Жалпы білім беруді дамыту бойынша стратегиялық бағыттар белгіленген Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 28 наурыздағы № 249 қаулысымен Республикасында мектепке дейінгі, орта, техникалық және кәсіптік білім беруді дамытудың 2023 – 2029 жылдарға арналған тұжырымдамасы (бұдан әрі -Тұжырымдама) бекітілді.</p> <p>Аталған тұжырымдамада ауыл мектептері мен қала мектептері арасындағы білім сапасындағы алшақтықты азайту үшін келесі шаралар қарастырылған:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>математикалық модельдеуге арналған зертханалық жұмыстар, виртуалды зертханалар, симуляциялар жинақтарын әзірлеу;</li> <li>«Мобильді мұғалім» (шағын жинақты, ауылдық мектептерде оқыту сапасын қолдау және арттыру), «Нәтижелілігі төмен</li> </ul> |

мектептерге мықты мектептердің қамқорлығы» және «Қамқор жанұя» (оқушылардың елді мекендегі отбасында тұруы) жобаларын іске асыру;

ауыл мұғалімдері үшін еліміздің үздік педагогтерімен, «Үздік педагог» республикалық конкурсының жеңімпаздары мектеп оқушыларына арналған онлайн консультациялар өткізу;

мектептер жанындағы интернаттарды жаңғырту, интернатта тұру үшін жағдайды жақсарту.

Педагогтердің мәртебесін көтеру, құқықтары мен әлеуметтік кепілдіктер ұсыну мақсатында «Педагог мәртебесі туралы» ҚР Заңы 2019 жылы қабылданды.

Республиканың барлық қала мектептеріне (1605) жан басына шаққандағы қаржыландыру енгізілді.

#### **Артықшылықтар:**

1) «Педагог мәртебесі туралы» ҚР Заңы шеңберінде педагогтердің қызметінің тартымдылығын арттыратын әлеуметтік кепілдіктер мен еңбекақылары көтерілді. 2020 бастап жылсайын педагогтердің еңбекақысы 25% ұлғайып, 2023 жылы 100%-ке өсіп орташа еңбекақы мөлшері 342 625 теңгені құрады;

2) педагог тапшылығы жоғары аймақтарға әлеуметтік қолдау арқылы білікті педагогтерді жіберу қарастырылуда;

3) ШЖМ-нің білім алушыларын сапалы білімге қол жеткізу үшін 582 магнитті мектеп 191 тірек мектебіне бекітілген;

4) 2021 жылдан бастап педагогтердің жүктемесі 18 сағаттан 16 сағатқа төмендетілді;

5) білім беру ұйымдарына білікті жас мамандарды тартуда диплом бойынша GPA 3,5 болуы талап етіле бастады;

6) педагог мамандығына талапкерлердің оқуға түсуі үшін ұлттық бірыңғай тестілеудің шекті балы 75 балға дейін ұлғайтылды. Мұғалімдікті таңдаған «Алтын белгі» төсбелгісін алған мектеп түлектерінің саны екі есеге артты;

7) жан басына шаққандағы қаржыландыру білім беру ұйымы басшының басқарушылық және қаржылық дербестіктігіне жол ашты.

Республика бойынша 514 директор ротацияланды;

#### **Кемшіліктер:**

1) ротациялау қағидаларында: қарастырылмаған:

- зейнеткерлік жасқа үш жыл немесе одан кем қалған бірінші басшыларды ротациялауға жатқызбау;

- мүдделі стейкхолдерлердің бірінші басшыны бағалауға қатыспауы;

- мектеп басшысын білім беру ұйымына орналастыру механизмі нақтыланбаған.

2) педагогтердің жетіспеушілігі, біліктіліктерінің төмендігі білім сапасын көтеруге кедергі келтіруде;

3) ауылдық елді мекендерде материалдық-техникалық базаның сын көтермеуі, интернет жылдамдығының төмендігі, тіпті интернеттің қолжетімсіздігі;

4) сауалнамаға қатысқан респонденттердің 70%-тен астамы балаларының оқу сессияларына бармайтынын жеткізді;

5) сауалнамаға қатысқан ата-аналардың 83%-і балаларының интернатта тұрып оқуын құптамайды;



|   |  |
|---|--|
|   | <p>б) интернет жылдамдығының төмендігі;<br/> 7) жан басына шаққандағы қаржыландыруды енгізу мектеп директорына қаражатты басқару функциясын қосып отырғандықтан, оның шығармашылық жұмыспен айналысуына уақыт жеткіліксіз.</p>   |
| <p><b>Аталмыш проблеманың ұсынылатын шешімі</b></p> | <p><b>Білім сапасын арттыру, тең білімге қол жеткізуді жүзеге асыру:</b></p> <p>1. Шағын жинақты мектептердің білім сапасын көтеру үшін негізгі пәндер бойынша білікті педагогтердің виртуалды сабақ беруін енгізу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Интернет жылдамдығын арттыру қажет;</li> <li>- Пандемия кезеңінде түсірілген онлайн сабақтар нысанында виртуалды сабақтар контентін әзірлеу коллаборация процесі негізінде жүзеге асыру.</li> </ul> <p><i>Халықаралық тәжірибе</i></p> <p><b>АҚШ</b></p> <p>Білім беру бағдарламаларын, контентін әзірлеуде білім беру ұйымдарымен, үкіметтік емес ұйымдармен, және мемлекеттік ұйымдармен серіктестік орнатады. АҚШ Ұлттық Ғылым қоры мұғалімдерге арналған онлайн жаратылыстану ресурстарын: онлайн сабақтар, тапсырмалар және интерактивті материалдарды ұсынады.</p> <p><b>Финляндияда</b></p> <p>Оқулықтар мен білім беру материалдарын әзірлеуші ұлттық корпорация оқулықтар мен басқа да оқу құралдарын әзірлеуде баспалармен серіктестік орнатқан.</p> <p>Мұғалімдер мен оқушылар арасындағы өзара байланыс үшін қашықтықтан оқыту платформалары әзірленген. Канада Learning Resources platformline платформасы мұғалімдерге оқу материалдарын әзірлеуге және таратуға, ал оқушыларға білім беру ресурстарына қол жеткізуге мүмкіндік береді.</p> <p>Виртуалды сабақ жүйесін іске қосу үшін мемлекет пен жекеменшік ұйымдарды қаржылық сүйемелдеу мен гранттар қарастыруға серіктестік орнату нәтижесінде қол жеткізуге болады.</p> <p>Көптеген мемлекеттер онлайн сабақтар мен оқу материалдарын әзірлеу мен тарату, онлайн платформалар дайындауда белгілі Google и Khan Academy: Google и Khan Academy, BBC Learning: Microsoft и BBC Learning, Pearson и IBM: Pearson, Coursera, UNICEF и Cisco компанияларымен коллаборация құрған.</p> <p>2. Мемлекеттік грант бойынша білім алған педагог мамандығының түлектерін ауылдарға, оның ішінде ШЖМ үш жылға жұмысқа жіберу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- шәкіртақысына жергілікті атқарушы органның ай сайын қосымша үстемақы төлеуін қарастыру (ГРА 3,5-тен төмен болмауы, ШЖМ-де үш жыл жұмыс жасауын міндеттеу);</li> <li>- алғашқы үш жылда жалақысын қала мұғалімдерінен қарағанда екі есеге көтеру;</li> <li>- ауылдың инфрақұрылымдарын жақсарту;</li> <li>- педагогтерді міндетті түрде жылына бір рет емдеу-сауықтыру орындарына жіберу;</li> </ul> |

|                                |   |
|--------------------------------|---|
|                                | <p>-ауылда кемінде 5 жыл жұмыс жасаған мамандарға магистрлік, докторлық дәрежеге тапсырғанда ағылшын тілінің қажетті деңгейін төмендету.</p> <p>3. ЖОО-ның педагогтерді дайындау оқу бағдарламасында педагогикалық практикаға бөлінетін кредит сандарын ұлғайтып, оның өту жиілігін ұлғайту ұсынылады.</p> <p>4. Мектеп директорларының жұмысын қолдау және бағалау жүйесін құру механизмін жетілдіру:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Білім беру ұйымы стейкхолдерлерінің басшыны 360 бағалау құралын енгізу ұсынылады. Бұл білім алушылардың оқу үлгерімі, басқару сапасы, кәсіби дамуы сияқты басқа да аспектілерді қамтуы мүмкін.</li> <li>◆ Бағалау критерийлері қолдау және бағалау жүйесінің мақсаттары үшін анық, өлшенетін болуы керек.</li> <li>◆ Бағалау құралдарын әзірлеу: сауалнамалар, сұхбаттар, директорлардың жұмысы туралы сенімді ақпарат жинауға көмектесетін басқа құралдар болуы мүмкін.</li> <li>◆ Бағалау процесі: жоспарлау, бағалау жүргізу, алынған деректерді талдау және есеп беру кіреді. Процесс нақты ұйымдастырылған, ашық және объективті болуы керек.</li> <li>◆ Кері байланыс және қолдау: Кері байланыс сындарлы, мақсатты және қолдау көрсетуі керек.</li> </ul> <p>5. Мектеп директорын қаржылық сұрақтардан босату үшін Директордың қаржы жөніндегі орынбасары, ауыл мектептері үшін виртуалды сабақтарды жүргізуге жетекшілік ететін цифрлық сауаттылық бойынша маманды «Мемлекеттік білім беру ұйымдары қызметкерлерінің үлгі штаттарын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2008 жылғы 30 қаңтардағы № 77 Қаулысына толықтыру енгізу ұсынылады.</p> <p><b>Мүмкіндіктер</b></p> <p>Ауыл мектептері білім алушыларының тең білім алуы.</p> <p>Ауыл мектептеріне білікті және жас мамандардың тапшылығы азаяды.</p> <p>Директор лауазымының, педагог мамандығының тартымдылығы артады.</p> <p>Ротация жүргізу процесінің объективтілігі артады.</p> <p><b>Тәуекелдер</b></p> <p>Мүдделі тараптардың ұсынымдарды қабылдамауы;</p> <p>Қаражаттың жеткілікті мөлшерде бөлінбеуі;</p> <p>360 бағалау жүргізудің объективтілігінің сақталмауы;</p> <p>Ротациялау салдарынан білікті педагогтердің басшының артынан кетуі;</p> <p>Онлайн сабақтарды ШЖМ тарапынан сүйемелдеудің болмауы;</p> <p>Цифрлық құрылғылардың жетіспеушілігі.</p> |
| <p><b>Күтілетін нәтиже</b></p> | <p>Бірінші басшыларды 360 бағалау тәсілін енгізу.</p> <p>Әрбір мектептің тиімділік көрсеткішіне қарай директорларды орналастыруды жүзеге асыру керек. Ең жоғары жинаған басшыларды көрсеткіші жақсы мектептерге, орташа көрсеткішті мектеп директорларын көрсеткіші төмен мектептерге ротациялау механизмі ұсынылады. Мысалы, басшы-ұйымдастырушы (30-40</p>  |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
|                                      | <p>балл) ⇔ басшы-менеджер (40–50 балл), басшы менеджер (40–50 балл) ⇔ басшы-көшбасшы (50–75,6 балл).</p> <p>Тұжырымдамада көрсетілген жоғары жылдамдықты интернетпен білім беру ұйымдарын толық қамтамасыз ету ауыл мектептері, оның ішінде шағын жинақты мектептердегі мұғалім жетіспеушілігін алдын алып, виртуалды сабақтарды іске қосу арқылы сапалы білімге қол жеткізуге мүмкіндік береді.</p> <p>Талантты мұғалімдер қатарынан жинақталған басшылық лауазымның кадрлық резерві директорлардың тапшылығын төмендетеді, оларды дайындауға кететін шығын көлемін азайтады.</p> <p>«Дипломмен ауылға» бағдарламасын жетілдіру – білікті мамандардың ауылға келуіне ықпал етеді.</p>   |
| <p><b>Қолданылған әдебиеттер</b></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Пандемия и образование в Казахстане: Серьезные потери и увеличение неравенства Электрондық ресурс. URL: <a href="https://blogs.worldbank.org/ru/europeandcentralasia/post-covid-education-kazakhstan-heavy-losses-and-deepening-inequality">https://blogs.worldbank.org/ru/europeandcentralasia/post-covid-education-kazakhstan-heavy-losses-and-deepening-inequality</a>. Жүгінген күні: 30.05.2023 ж.</li> <li>2 Конкурстың статистикалық мәліметі // Ұлттық бірыңғай тестілеу орталығының ресми сайты.</li> <li>3 Қазақстан Республикасы Президентінің 2022 жылғы 26 қарашадағы № 2 Жарлығымен бекітілген «Қазақстан Республикасы Президентінің «Әділетті Қазақстан: бәріміз және әрқайсымыз үшін. Қазір және әрдайым» сайлауалды бағдарламасын іске асыру жөніндегі іс-қимыл жоспары»// Қазақстан Республикасы Президентінің ресми сайты. – URL: <a href="https://akorda.kz/assets/media/files/action-plan-kz.pdf">https://akorda.kz/assets/media/files/action-plan-kz.pdf</a>. Жүгінген күні: 31.05.2023 ж.</li> </ol> |

## Қосымша 5

### 2021–2022 оқу жылында орта білім беру ұйымдарының бірінші басшыларын ротациялау туралы ақпарат

| №  | Өңір             | 7 жылдан астам қызмет ететін директорлар | ағымдағы жылы ротациялаудан өткендер | ротациялау % | қазан айына дейін ротациялау жоспары |
|----|------------------|--|--------------------------------------|--------------|--------------------------------------|
| 1  | Жетісу облысы    | 28                                       | 28                                   | 100          | 0                                    |
| 2  | Атырау облысы    | 12                                       | 12                                   | 100          | 0                                    |
| 3  | Алматы облысы    | 35                                       | 35                                   | 100          | 0                                    |
| 4  | Ұлытау облысы    | 11                                       | 11                                   | 100          | 0                                    |
| 5  | Астана қ.        | 20                                       | 20                                   | 100          | 0                                    |
| 6  | Қостанай қ.      | 22                                       | 22                                   | 100          | 0                                    |
| 7  | Павлодар облысы  | 23                                       | 23                                   | 100          | 0                                    |
| 8  | Маңғыстау облысы | 29                                       | 29                                   | 100          | 0                                    |
| 9  | Ақтөбе облысы    | 29                                       | 29                                   | 100          | 0                                    |
| 10 | Қарағанды облысы | 44                                       | 44                                   | 100          | 0                                    |
| 11 | Ақмола облысы    | 16                                       | 16                                   | 100          | 0                                    |
| 12 | БҚО              | 34                                       | 34                                   | 100          | 0                                    |
| 13 | Жамбыл облысы    | 33                                       | 33                                   | 100          | 0                                    |
| 14 | СҚО              | 9  | 9                                    | 100          | 0                                    |
| 15 | Шымкент қаласы   | 68                                       | 66                                   | 97           | 2                                    |
| 16 | Абай облысы      | 36                                       | 33                                   | 91,7         | 3                                    |
| 17 | Қызылорда облысы | 29                                       | 25                                   | 86,2         | 4                                    |
| 18 | Алматы қаласы    | 21                                       | 6                                    | 28,6         | 15                                   |
| 19 | Түркістан облысы | 141                                      | 39                                   | 27,7         | 102                                  |
| 20 | ШҚО              | 8  | 0                                    | 0            | 8                                    |
|    | Барлығы          | 648                                      | 514                                  | 79,3         | 134                                  |

## Қосымша 6

### Білім беру саласы қызметкерлерінің орташа айлық жалақысы, теңге, АҚШ доллары

| Жыл/ Год    | Білім беру саласындағы қызметкерлердің орташа айлық жалақысы, теңге/<br>Среднемесячная заработная плата работников в сфере образования, тенге | ҚР бойынша орташа айлық жалақы, теңге/<br>Среднемесячная заработная плата по РК, тенге | Білім беру саласындағы қызметкерлердің жалақысы, АҚШ доллары/<br>Зароботная плата работников в сфере образования, доллар США |
|-------------|---|--|--|
| <b>2007</b> | 36 900  | 52 400   | 301  |
| <b>2008</b> | 38 300  | 60 921   | 318  |
| <b>2009</b> | 46 900  | 67 530   | 318  |
| <b>2010</b> | 49 200  | 77 566   | 334  |
| <b>2011</b> | 59 200  | 89 887   | 404  |
| <b>2012</b> | 67 900  | 102 052  | 455  |
| <b>2013</b> | 69 500  | 108 941  | 457  |
| <b>2014</b> | 74 800  | 120 630  | 417  |
| <b>2015</b> | 77 500  | 125 904  | 350  |
| <b>2016</b> | 99 100  | 143 047  | 290  |
| <b>2017</b> | 95 700  | 150 482  | 294  |
| <b>2018</b> | 100 400   | 163 257  | 291  |
| <b>2019</b> | 119 400   | 187 510  | 312  |
| <b>2020</b> | 122 200   | 212 458  | 296  |
| <b>2021</b> | 121 300   | 241 187  | 285  |

## Қосымша 7

### Мектептердің интернет желісіне қосылуы

|    | Өңірлер             | Интернеті бар мектептер саны |                                  |       |                                    |       |
|----|---------------------|------------------------------|----------------------------------|-------|------------------------------------|-------|
|    |                     | барлығы                      | ХЭБО ұсынымдарына сәйкес келетін | %     | ХЭБО ұсынымдарына сәйкес келмейтін | %     |
|    | Ақмола облысы       | 555                          | 227                              | 40,9% | 328                                | 59,1% |
| 2  | Ақтөбе облысы       | 425                          | 307                              | 72,2% | 118                                | 27,8% |
| 3  | Алматы облысы       | 459                          | 338                              | 73,6% | 121                                | 26,4% |
| 4  | Атырау облысы       | 219                          | 86                               | 39,3% | 133                                | 60,7% |
| 5  | ШҚО                 | 358                          | 81                               | 22,6% | 277                                | 77,4% |
| 6  | Алматы қ.           | 333                          | 283                              | 85,0% | 50                                 | 15,0% |
| 7  | Астана қ.           | 162                          | 134                              | 82,7% | 28                                 | 17,3% |
| 8  | Шымкент қ.          | 255                          | 176                              | 69,0% | 79                                 | 31,0% |
| 9  | Жамбыл облысы       | 504                          | 215                              | 42,7% | 289                                | 57,3% |
| 10 | БҚО                 | 381                          | 116                              | 30,4% | 265                                | 69,6% |
| 11 | Қарағанды облысы    | 434                          | 253                              | 58,3% | 181                                | 41,7% |
| 12 | Қостанай облысы     | 474                          | 181                              | 38,2% | 293                                | 61,8% |
| 13 | Қызылорда облысы    | 333                          | 124                              | 37,2% | 209                                | 62,8% |
| 14 | Маңғыстау облысы    | 184                          | 123                              | 66,8% | 61                                 | 33,2% |
| 15 | Абай облысы         | 316                          | 158                              | 50,0% | 158                                | 50,0% |
| 16 | Жетісу облысы       | 349                          | 283                              | 81,1% | 66                                 | 18,9% |
| 17 | Ұлытау облысы       | 88                           | 11                               | 12,5% | 77                                 | 87,5% |
| 18 | Павлодарская облысы | 368                          | 241                              | 65,5% | 127                                | 34,5% |
| 19 | СҚО                 | 466                          | 260                              | 55,8% | 206                                | 44,2% |
| 20 | Түркістан           | 987                          | 144                              | 14,6% | 843                                | 85,4% |
|    | Барлығы             | 7650                         | 3741                             | 48,9% | 3909                               | 51,1% |

## Қосымша 8

### 2022 жылға арналған орта білім беруді қаржыландырудың жан басына шаққандағы нормативінің мөлшері (мемлекеттік мекемелер үшін)

| Білім деңгейі   |                                 | Жалпы білім беретін сыныптар, сонымен бірге: |   | Түзету сыныптарын да оқитын оқушылар үшін | Үйде оқитын оқушылар үшін |
|---|---------------------------------|--|---|---|---------------------------|
|   |                                 | Норматипті оқушылар                          | Ерекше білім беруге қажеттілігі бар оқушылар (инклюзив) |   |                           |
| <b>Жалпы өңірлерде</b>  | <b>1-4 сыныптар</b>             | 386 667                                      | 662 433   | 727 652                                   | 1 891 254                 |
|   | <b>5-9 сыныптар</b>             | 526 859                                      | 942 817   | 867 980                                   | 2 340 950                 |
|   | <b>10-11 сыныптар</b>           | 628 744                                      | 1 146 587   | 919 744                                   | 2 790 243                 |
| <b>Радиация аумағы</b>  | <b>1-4<sup>к</sup> сыныптар</b> | 404 075                                      | 689 260   | 756 365                                   | 1 959 993                 |
|   | <b>5-9 сыныптар</b>             | 549 119                                      | 979 348   | 901 437                                   | 2 424 891                 |
|   | <b>10-11 сыныптар</b>           | 654 532                                      | 1 190 174   | 954 950                                   | 2 889 371                 |
| <b>Экология аумағы</b>  | <b>1-4<sup>к</sup> сыныптар</b> | 484 506                                      | 835 429   | 915 702                                   | 2 398 696                 |
|   | <b>5-9 сыныптар</b>             | 663 422                                      | 1 193 261   | 1 093 882                                 | 2 969 692                 |
|   | <b>10-11 сыныптар</b>           | <b>693 816</b>                               | <b>1 256 782</b>  | <b>1 008 604</b>                          | <b>3 042 333</b>          |
| Ескертпе – Қаржы орталығынан алынған дереккөз негізінде құрастырылған |                                 |  |   |   |                           |

## Қосымша 9

### 2023 жылға арналған орта білім беруді қаржыландырудың жан басына шаққандағы нормативінің мөлшері (мемлекеттік мекемелер үшін)

| Білім деңгейі   |                           | Жалпы білім беретін сыныптар, сонымен бірге: |  | Түзету сыныптарын да оқитын оқушылар үшін | Үйде оқитын оқушылар үшін |
|-----------------|---------------------------|--|--|---|---------------------------|
|                 |                           | Нормотипті оқушылар                          | Ерекше білім беруді қажет ететін оқушылар (инклюзив) |   |                           |
| Жалпы өңірлерде | 1-4 сыныптар              | 429 888                                      | 743 964  | 816 299                                   | 2 138 142                 |
|                 | 5-9 сыныптар              | 589 579                                      | 1 063 346  | 975 687                                   | 2 648 919                 |
|                 | 10-11 сыныптар            | 705 636                                      | 1 295 460  | 1 034 482                                 | 3 159 237                 |
| Радиация аумағы | 1-4 сыныптар <sup>к</sup> | 449 359                                      | 774 129  | 848 606                                   | 2 215 895                 |
|                 | 5-9 сыныптар              | 614 560                                      | 1 104 531  | 1 013 380                                 | 2 743 932                 |
|                 | 10-11 сыныптар            | 734 622                                      | 1 344 655  | 1 074 161                                 | 3 271 493                 |
| Экология аумағы | 1-4 сыныптар <sup>к</sup> | 538 417                                      | 938 340  | 1 027 870                                 | 2 714 533                 |
|                 | 5-9 сыныптар              | 742 340                                      | 1 346 186  | 1 230 493                                 | 3 363 861                 |
|                 | 10-11 сыныптар            | 890 543                                      | 1 642 592  | 1 305 236                                 | 4 012 606                 |



## Қосымша 10

### Нормативтік құқықтық құжаттарға өзгерістер мен толықтыру енгізу бойынша салыстырмалы кесте

| р/с   | Қолданыстағы редакция  | Ұсынылатын редакция  | Негіздеме   |
|---|--|--|---|
| Мемлекеттік білім беру ұйымдарының бірінші басшыларын ротациялауды жүргізу қағидалары |  |  |   |
| 3-тармақ  | 3. Бірінші басшыларды ротациялау Заңның 44-бабы 5-1-тармағының 2-абзацына сәйкес бір елді мекен шегінде жүзеге асырылады.  | 3. Бірінші басшыларды ротациялау бір елді мекенде не болмаса бірінші басшы өтініші негізінде өзге елді мекендерге ротацияланады.   | «Білім туралы» ҚР заңының 44-бабы 5-1-тармағының 2-абзацын алып тастауға ұсыныс. Халықаралық тәжірибенің негізінде, сонымен қатар ауылдық елді мекендер, кіші қалалардан үлкен қалаларға ауысу нәтижесінде тәжірибесімен бөлісу, бірінші басшылардың жұмысқа деген ынтасын арттыру  |
| 6-тармақ  | Ротациялауға жататын бірінші басшылардың тізімі жыл сайын мамырда қалыптастырылады және 5 маусымнан кешіктірілмей ауданның (облыстық маңызы бар қаланың) білім басқармасы облыстың, республикалық маңызы бар қаланың және астананың білім басқармасының кадр қызметіне ілеспе хатпен жолдайды. | Сәуір:<br>Ротация жөніндегі комиссияны құру:<br>Ата-ана, педагог ұжымының бірінші басшыны 360 градустық бағалауы;<br>Бірінші басшының құзыреттілігін бағалау;<br>Қаржылық мақсаттарын орындау көрсеткішін қосу.<br>Кадр қызметі ҰБДҚ-дан білім беру ұйымының бірінші басшысының тиімділік көрсеткіштері туралы есеп, портфолиосын әзірлейді;<br><br>Мамыр:<br>Ротацияға жататын бірінші басшылардың тізімін қалыптастырылып, ауданның (облыстық маңызы бар қаланың) білім басқармасы облыстың, | Халықаралық тәжірибеге сәйкес ротацияның кезеңдерін ретімен орналастыру.<br>Тиімділік көрсеткіштеріне бірінші басшының құзыреттілігін, ата-ана, педагогтердің арасында 360 бағалауын жүргізу (сауалнама түрінде жүргізілуі мүмкін);<br>Сауалнама, халықаралық тәжірибеге сүйене отырып, әділдік, ашықтық, көшбасшылық, коммуникация |

|           |  |   |  |
|-----------|--|---|--|
| 7-тармақ  | <p>Облыстың, республикалық маңызы бар қаланың, астананың, ауданның (облыстық маңызы бар қаланың) білім беруді басқару органының кадр қызметі бірінші басшыны ротация жүргізілгенге дейін күнтізбелік 30 (отыз) күннен кешіктірмей алдағы ротация туралы жазбаша хабардар етеді</p>   | <p>республикалық маңызы бар қаланың және астананың білім басқармасының кадр қызметіне ілеспе хатпен жолданады.</p> <p>Құзыреттілік, тиімділік және 360 градустық бағалаудың нәтижесін жинақтап, комиссия қарауына жолдау.</p> <p>Маусым: Комиссия отырысы</p> <p>Тамыз: Бірінші басшыға ротацияланатыны жөнінде ақпарат жолдау.</p> | <p>құзыреттіліктерін бағалауды қосу.</p> <p>9-қосымшада үлгісі берілген.</p> |
| 8-тармақ  | <p>8. Қалыптастырылған тізімді ұсынғаннан кейін облыстың, республикалық маңызы бар қаланың және астананың білім басқармасының кадр қызметі 15 (он бес) жұмыс күні ішінде Ұлттық білім беру деректер қорынан (бұдан әрі – ҰБДҚ) алынған № 83 бұйрықпен бекітілген бірінші басшының жұмыс тиімділігінің көрсеткіштері бойынша есепті қалыптастырады.</p> |   |  |
| 10-тармақ | <p>10. ҰБДҚ-да бірінші басшылардың тиімділік көрсеткіштері болмаған жағдайда, кадр қызметі 1 (бір) жұмыс күні ішінде</p>   |   |  |

|           |   |  |  |
|-----------|---|--|--|
|           | білім беру ұйымына электрондық пошта арқылы ақпарат беру туралы сұраныс жібереді.   |  |  |
| 11-тармақ | 11. Кадр қызметі есепті қалыптастырған және қосымша ақпарат алған күннен бастап 2 (екі) жұмыс күні ішінде әрбір бірінші басшыға электрондық портфолио қалыптастырады және облыстың, республикалық маңызы бар қаланың және астананың білім басқармасының актісімен құрылатын ротация жөніндегі комиссияның (бұдан әрі – комиссия) қарауына жібереді. |  |  |
| 12-тармақ | 12. Комиссия кемінде 5 (бес) адамнан, оның ішінде комиссия мүшелерінің арасынан сайланатын төрағадан тұрады. Комиссия құрамына облыстың, республикалық маңызы бар қаланың және астананың білім басқармасының, ауданның  |  |  |

|           |   |  |  |
|-----------|---|--|--|
|           | <p>(облыстық маңызы бар қаланың) білім бөлімдерінің, әдістемелік кабинеттердің (орталықтардың), бұқаралық ақпарат құралдарының, білім беру саласындағы қоғамдық бірлестіктердің өкілдері кіреді.</p>  |  |  |
| 13-тармақ | <p>13.<br/>Комиссия 15 (он бес) жұмыс күні ішінде кадр қызметі ұсынған әрбір бірінші басшы бойынша портфолионы қарайды және мынадай шешімдердің бірін қабылдайды:</p> <p>1)<br/>лауазым шегінде білім беру ұйымын көрсете отырып бірінші басшылар арасындағы ротациялауды өткізу туралы;</p> <p>2)<br/>лауазым шегінде бірінші басшылар арасында ротациялаудан бас тарту туралы;</p> <p>3) осы Қағидалардың 14-тармағында көрсетілген жағдайларда білім беру ұйымын көрсете отырып лауазым шегінде ауыстыру.</p> <p>Қабылданған шешімді 7</p> |  |  |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   | (жеті) жұмыс күні ішінде Комиссия хатшысы ілеспе хатпен ауданның (облыстық маңызы бар қаланың) білім беруді басқару органдарының кадр қызметіне жібереді.          |  |  |
|   | Жоқ  | <b>Ротациялау мерзімі басталған кезде «Қазақстан Республикасында зейнетақымен қамсыздандыру туралы» Қазақстан Республикасының Заңында белгіленген зейнеткерлік жасқа жетуіне үш немесе одан да аз жыл қалған білім беру ұйымы бірінші басшысының өтініші негізінде ротация жөніндегі комиссиясының осы қызметшіні ротациядан босату туралы актісі қабылданады.</b> | «Мемлекеттік қызмет өткерудің кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 29 желтоқсандағы № 152 Жарлығына сәйкестендіру.<br>«Қазақстан Республикасында зейнетақымен қамсыздандыру туралы» Қазақстан Республикасының 2013 жылғы 21 маусымдағы № 105-V Заңы |
| <b>«Білім беру ұйымдарында қамқоршылық кеңестің жұмысын ұйымдастыру және оны сайлау тәртібінің үлгілік қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2017 жылғы 27 шілдедегі № 355 бұйрығы</b> |  |  |  |
| 3-тарау. Қамқоршылық кеңестің функциялары<br>14. Білім беру ұйымының Қамқоршылық кеңесі:  | 16) білім алушылардан және ата-аналардан немесе өзге де заңды өкілдерден жасырын сұрау арқылы білім беру ұйымындағы білім алушылардың оқу жағдайларына қанағаттану | 16) педагогтерден, білім алушылардан және ата-аналардан немесе өзге де заңды өкілдерден жасырын сұрау арқылы білім беру ұйымындағы білім алушылардың оқу жағдайларына қанағаттану дәрежесіне оқу жылы ішінде 1 (бір) рет мониторинг жүргізеді;   | Қамқоршылық кеңесі бірінші басшының жұмыс өнімділігі, жетістілігі мен мүмкіндіктері туралы жан-жақты түсінігі қалыптасу үшін   |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  | дәрежесіне оқу жылы ішінде 1 (бір) рет мониторинг жүргізеді; |  | білім саласының стейкхолдерлері нiнен керi байланысты алып отыру керек. Бұл 360 бағалауды қамтамасыз етеді. |
| Ескертпе – автормен талдау жүргізу барысында құрастырылған |  |  |   |