

А. Туксанбаев^{1*}, М.С. Кургамбеков², А.М. Маратова³

¹Қазақ-Орыс Халықаралық университеті, Ақтөбе, Қазақстан;
^{2,3}Қ. Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті, Ақтөбе, Қазақстан
(*Хат-хабарларға арналған автор. E-mail: dann54@mail.ru)

¹ORCID: 0000-0002-0499-1089,

²ORCID: 0000-0002-0102-1474,

³ORCID: 0009-0003-8667-4822

Мұғалімдерді ынталандырудағы басқару мәдениетінің рөлі

Заманауи білім беру кеңістігі үнемі өзгеріп отыратын білім беру технологиялары мен білім сапасына қойылатын талаптарды қоса алғанда, бірқатар қиындықтарға тап болады. Бұл тұрғыда мұғалімдерді ынталандырудағы басқару мәдениетінің рөлі жоғары сапалы білім берудің маңызды аспектісіне айналады. Қазіргі уақытта білім беру ұйымдарында басқарудың оңтайлы тәжірибелерін анықтайтын зерттеулерге қажеттілік артып келеді. Мақала білім беру ұйымдарындағы мұғалімдердің ынталандыруына басқару мәдениетінің әсерін анықтауға бағытталған зерттеу. Зерттеу әдістемесі кең әдеби шолуды, мектеп әкімшілігі және мұғалімдермен құрылымдық сұхбаттарды, сондай-ақ мұғалімдер сауалнамасының нәтижелерін талдауды қамтыды. Зерттеу барысында ашық және қолдау көрсететін басқару мәдениеті, ынталандыру әдістерінің алуан түрлілігі, шешім қабылдау үрдісіне қатысу, көшбасшылық және шетелдік тәжірибелерді бейімдеу сияқты мұғалімдердің ынталандыруына әсер ететін негізгі аспектілер анықталды. Талдау нәтижелері мұғалімдер өздерін құрметтейтін және кәсіби өсуге ынталы сезінетін жұмыс ортасын қалыптастырудағы басқару мәдениетінің маңыздылығын көрсетеді. Мұғалімдердің уәждемесін арттыру мақсатында білім беру мекемелерінде басқару мәдениетін жақсарту үшін практикалық ұсыныстар берілді. Іс жүзінде білім беру ұйымдарының басшылары зерттеу нәтижелерін басқару мәдениетін жақсарту, оқушылардың оқуы мен дамуы үшін қолайлы жағдайлар жасау және білікті мұғалімдерді тарту және сақтау үшін пайдалана алады. Бұл білім беру сапасын және оның беделін арттыруға, сондай-ақ білім беру ортасының жалпы дамуына ықпал етеді.

Кілт сөздер: басқару мәдениеті, мұғалімдерді ынталандыру, білім беру ұйымдары, білім сапасы, басқару әдістері, инновация.

Kipicne

Мұғалімдердің басқару мәдениеті мен оларды ынталандыру қазіргі білім беру кеңістігінде өзекті мәселелерге айналады. Білім беру сапасына және мұғалімдердің кәсіби құзыреттілігіне қойылатын талаптарды арттыру жағдайында басқару мәдениетінің рөлі бірінші орынға шығады. Қазіргі уақытта білім беру ұйымдарында басқарудың оңтайлы тәжірибелерін анықтайтын зерттеулерге қажеттілік артып келеді.

Мұғалімдерді ынталандырудағы басқару мәдениетінің рөлі білім беру саласындағы маңызды тақырып болып саналады. Басқару мәдениеті білім беру ұйымдарында басқару құрылымы мен стилін қалыптастыратын құндылықтарды, нормалар мен қағидастарды қамтиды. Мұғалімдерді ынталандыру өз кезегінде білім беру үрдісінің тиімділігі мен сапасында шешуші рөл атқарады [1, 49].

Басқару мәдениеті мен мұғалімдерді ынталандыру арасындағы байланысты талдау осы факторлардың қалай өзара әрекеттесетінін және мәдениеттің қандай аспектілері ынталандыруы немесе, керісінше, уәждемені басуы мүмкін екенін анықтауға мүмкіндік береді. Оқу орындарының басшылары басқару мәдениетін қалыптастыруда маңызды рөл атқарады және олардың көшбасшылығы мұғалімдерді ынталандыруында айтарлықтай әсер етуі мүмкін [2, 232].

Осы саладағы зерттеулер мұғалімдерді ынталандыруға ықпал ететін оңтайлы басқару тәжірибесін анықтауға бағытталған. Олар сондай-ақ басқару мәдениетінің деңгейін бағалауға арналған құралдарды әзірлеуді және оны жақсарту бойынша ұсыныстарды қамтиды. Мұғалімдерді ынталандырудағы басқару мәдениетінің рөлін түсіну және оңтайландыру қазіргі білім беру ортасындағы маңызды міндет болып табылатын білім беру үрдісінің кәсіби белсенділігі мен сапасын арттыруға ықпал етеді [3, 76].

* Хат-хабарларға арналған автор. E-mail: dann54@mail.ru

Зерттеу тақырыбының өзектілігі бірнеше негізгі факторлармен анықталады. Біріншіден, білім әрқашан қоғамның назарында. Себебі білім беру сапасы жеке тұлғалардың да, жалпы елдің де болашағына тікелей әсер етеді. Екіншіден, динамикалық өзгеретін әлем мұғалімдерден икемділікті, бейімделуді және үздіксіз кәсіби дамуды талап етеді. Технологияларды қарқынды енгізу, жаһандану және мәдениетаралық өзара іс-қимылды күшейту жағдайында мұғалімнің ролі одан да жан-жақты болады және жоғары уәждеме мен кәсіби ұтқырлықты қажет етеді. Үшіншіден, білім беру ұйымдарының басқару мәдениеті қазіргі уақытта айтарлықтай өзгерістерге ұшырауда. Бұл білім беру жүйесіндегі ішкі өзгерістерден ғана емес, сонымен қатар адам ресурстарын басқарудағы жалпы тенденциялардан туындайды. Педагогикалық қызметтің ерекшелігіне бейімделген жаңа тәсілдер мен әдістер пайда болады. Қазақстан Республикасының «Педагог мәртебесі туралы» Заңы (2019) мұғалімдер үшін қолайлы еңбек жағдайларын жасау қажеттігін атап көрсетеді, бұл білім беру мекемелері әкімшілігінің қолдауын қамтиды. Кәсіби дамуды құрметтеуге, қолдауға және ынталандыруға негізделген басқару мәдениеті еңбек жағдайларын жақсартуға және мұғалімдердің өз кәсібіне қанағаттануын арттыруға ықпал етеді [4]. Білім беру жүйесін цифрландырудың ұлттық бағдарламасында (цифрлық трансформация) мұғалімдерден үнемі кәсіби дамуды және өзгерістерге бейімделуді талап ететін жаңа технологиялар мен әдістемелерді енгізуге баса назар аударылады. Мұндай жағдайларда заманауи басқару мәдениетінің элементтерін қамтитын тиімді басқару мұғалімдерді жаңа дағдыларды игеруге және біліктілікті арттыруға ынталандырудың негізгі факторына айналады [5]. Осылайша, Қазақстанның білім беру мекемелерінің басқару мәдениеті мұғалімдердің ынталандыруында тікелей әсер етеді, бұл, білім беру сапасын арттыруға және білім беру саласындағы стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге ықпал етеді.

Сонымен бірге мұғалімдерді ынталандыру факторы ретінде басқару мәдениетін дамытуға назар аудару тапшылығы сақталады және күшейеді. Бұл білім беру үрдісінің сапасының төмендеу қаупін тудырады.

Осы саладағы зерттеулерге қарамастан, басқару мәдениеті мен мұғалімдерді ынталандырудың өзара байланысының көптеген ашылмаған аспектілері қалады. Атап айтқанда, отандық білім беру тұрғысында басқарудың шетелдік әдістемелерін бейімдеуді зерделеу, сондай-ақ қазіргі заманғы шындыққа бейімделген уәждеменің жаңа модельдерін талдау қажет.

Мақаланың мақсаты — мұғалімдерді ынталандырудағы басқару мәдениетінің ролін зерттеу және талдау, олардың кәсіби белсенділігі мен білім беру үрдісінің сапасын арттыруға әсер ететін негізгі факторларды анықтау.

Мақсатқа жету үшін келесі міндеттерді шешу қажет:

- Басқару мәдениеті мен мұғалімдерді ынталандыру мәселесіне арналған қолданыстағы теориялық жұмыстар мен практикалық зерттеулерді талдау;
- Білім беру мекемелеріндегі басқару мәдениетінің деңгейін бағалау әдістері мен критерийлерін анықтау;
- Басқарушылық мәдениет деңгейі мен педагогикалық ұжымның уәждемесі арасындағы байланысты зерттеу;
- Мұғалімдердің уәждемесін арттыру үшін басқару мәдениетін жақсарту бойынша ұсыныстар әзірлеу.

Материалдар мен әдістер

Зерттеу барысында келесі әдістер қолданылды:

1-кезең. Әдеби шолу және теориялық талдау:

- Әдебиеттерді талдау: мұғалімдердің басқару мәдениеті мен уәждемесіне қатысты мақалаларды, кітаптарды, диссертацияларды және практикалық зерттеулерді қамтитын кең әдеби шолу жасау.
- Теориялық талдау: мұғалімдердің уәждемесіне әсер ететін негізгі ұғымдар мен факторларды бөліп көрсете отырып, басқарушылық мәдениеттің негізгі уәждеме теориялары мен модельдерін талдау.

2-кезең: Педагогикалық эксперимент.

Сауалнама: білім беру мекемелерінде олардың уәждемесі мен басқару мәдениетін қабылдауын анықтау үшін мұғалімдер арасында сауалнама жүргізу. Сұрақтар олардың жұмысына және уәждемесіне әсер ететін факторларға қатысты болады.

Сұхбат: басқару мәдениетінің рөлі мен мұғалімдерді ынталандыру әдістері туралы мектеп әкімшілігімен және білім беру мекемелерінің басшыларымен құрылымдық сұхбат жүргізу.

Деректерді талдау: басқарушылық мәдениет пен мұғалімдердің уәждемесі арасындағы байланысты анықтау үшін корреляциялық талдау сияқты статистикалық әдістерді қолдана отырып жиналған деректерді өңдеу.

3-кезең: Қорытындылау:

– Алынған мәліметтерді тұжырымдау: зерттеудің негізгі нәтижелерін сипаттау және басқару мәдениетінің мұғалімдердің уәждемесіне әсерін қорытындылау.

– Ұсыныстарды әзірлеу: зерттеу деректеріне сүйене отырып, мұғалімдердің уәждемесін арттыру мақсатында білім беру мекемелерінде басқару мәдениетін жақсарту үшін практикалық ұсыныстар беру.

Нәтижелер және талқылау

Мұғалімдерді ынталандырудағы басқару мәдениетінің рөлін зерттеу барысында жүргізілген ауқымды әдеби шолу құнды түсініктер және бірнеше негізгі бақылаулар мен тенденцияларды анықтауға мүмкіндік берді.

Біріншіден, басқарушылық мәдениет пен мұғалімдерді ынталандыру мәселелері қазіргі білім беру әдебиеттерінде өзекті және кеңінен талқыланатыны анықталды. Білім беру мекемелері оқытудың жоғары сапасын қамтамасыз етіп қана қоймай, тиімді нәтижелерге қол жеткізу үшін өздерінің педагогикалық ұжымын барынша ынталандыруға ұмтылады.

Екіншіден, әдеби шолу басқарушылық мәдениет пен мұғалімдердің ынталандыруын зерттеудің әртүрлі тәсілдерін анықтады. Маслоудың қажеттіліктер теориясы, Врумның күту теориясы, Деци мен Райанның өзін-өзі анықтау теориясы сияқты уәждеменің әртүрлі аспектілерін сипаттайтын және білімге қолдануға болатын көптеген уәждемелік теориялар бар. Сонымен қатар, Кэмерон мен Куинн моделі, Деннисон моделі және басқалары сияқты басқару мәдениетінің модельдері басқару мәдениетін және оның ұйымдарға әсерін талдауға негіз береді.

Үшіншіден, әдебиетке шолу басқару мәдениеті мен мұғалімдерді ынталандыру арасындағы байланыстың маңыздылығын анықтады. Ұйымның мәдениеті, оның ішінде құндылықтар, нормалар және көшбасшылық стиль мұғалімдердің уәждемесіне айтарлықтай әсер етуі мүмкін. Мысалы, қолдау көрсететін және шабыттандыратын мәдениет тәрбиешілердің жоғары мотивациясы мен тиімділігіне ықпал етуі мүмкін, ал теріс мәдениет уәждемені және өнімділікті төмендетуі мүмкін.

Жүргізілген әдеби шолудың негізінде мұғалімдерді ынталандырудағы басқару мәдениетінің рөлі айтарлықтай маңызды және білім беру ұйымдары мен басшыларының назарына лайық деп қорытынды жасауға болады. Педагогикалық ұжымның жоғары уәждемесі мен кәсіби белсенділігіне қол жеткізу үшін қолдау көрсететін және шабыттандыратын ортаны құра отырып, басқару мәдениетін ескеру және жетілдіру қажет.

Бұл негізгі теориялар мен басқару мәдениетінің модельдерін талдау білім беру мекемелеріндегі мұғалімдерді ынталандыруға әсер ететін негізгі ұғымдар мен факторларды анықтауға мүмкіндік береді. Бұл тұжырымдамалар мен факторлар мұғалімдерді ынталандыруды жақсарту үшін маңызды негіз болып табылады (1-кесте).

1 - к е с т е

Теориялардың мұғалімдерді ынталандыруына әсері

№	Теория атауы	Негізгі тұжырымдамасы	Мұғалімдердің уәждемесіне әсері
1	2	3	4
1	Маслоудың қажеттіліктер теориясы	Маслоудың пікірінше, ынталандыру физиологиялық қажеттіліктен бастап өзін-өзі жүзеге асыру қажеттілігіне дейінгі бес негізгі қажеттілікті қанағаттандыруға байланысты [6, 106185]	Мұғалімдерді ынталандыруға әсері: мұғалімдер білім беру ұйымы шеңберінде олардың қажеттіліктерінің қайсысы қанағаттандырылатынына байланысты әртүрлі тәсілдермен ынталандырылуы мүмкін

1	2	3	4
2	Врум күту теориясы	Ынта күш-жігер мақсаттарға жетелейді деп күтуге және осы жетістіктің құндылығын бағалауға байланысты [7, 35]	Мұғалімдердің ынталандыруға әсері: басшылық мұғалімдер өздерінің күш-жігері мен жұмысын білім беру мақсаттарына жетудің құралы ретінде қарастыратын жағдайлар жасауы керек
3	Деки мен Райанның өзін-өзі анықтау теориясы	Мотивация өзін-өзі анықтау деңгейіне және үш негізгі қажеттілікті қанағаттандыруға байланысты: құзыреттілік, байланыс және автономия [8, 257]	Білім беру мекемелері мұғалімдердің автономиясын қолдауы, құзыреттілігін көрсетуге мүмкіндік беруі және қолайлы әлеуметтік орта құруы керек
4	Кэмерон мен Куинннің басқару мәдениетінің моделі	Модель басқару мәдениетінің төрт түрін сипаттайды: адгократиялық, маркетингтік, иерархиялық және кландық [9, 131]	Ұйымның мәдениеті қандай құндылықтар мен нормалардың үстемдік ететінін анықтайды және қызметкерлердің уәждемесіне әсер етеді
5	Деннисон моделі	Модель басқарушылық мәдениеттің алты негізгі аспектісін, соның ішінде қатысуды, қанықтылықты, теңдікті, жетістікке ұмтылуды, инновацияны және жүйелілікті анықтайды [10, 31]	Осы аспектілердің әрқайсысы мұғалімдерді ынталандыруға және олардың кәсіби белсенділік деңгейіне әсер етуі мүмкін

Осы теориялар мен басқару мәдениетінің модельдерін талдау мұғалімдерді ынталандыруда әсер ететін факторлардың күрделілігі мен әртүрлілігін көрсетеді. Білім беру ұйымдарындағы тиімді басқару осы факторларды теңдестірілген есепке алуды және мұғалімдердің кәсіби өсуіне ықпал ететін тиісті басқару мәдениетін құруды талап етеді.

Мұғалімдерді ынталандырудағы басқару мәдениетінің рөлі бойынша бірқатар авторлар мақалалар жазып өткен. Соның ішінде R.F. Curtinawati позитивті ұйымдастырушылық мәдениет білім беру мекемелерінің тиімділігіне тікелей әсер етеді деген қорытындыға келді. Олар нақты тұжырымдалған құндылықтары, тиімді ішкі қарым-қатынас және қолдаушы көшбасшылығы бар мектептер мұғалімдерді ынталандырудың жоғары көрсеткіштерін көрсететінін атап өтті. Ынтымақтастық пен дамуға бағытталған басқару мәдениеті қолайлы жұмыс ортасын құруға және білім беру сапасын арттыруға ықпал етеді [11, 49]. D. Iskamto пайымдауына, авторитарлық басқару стильдері ынталандырудың төмендеуіне әкеледі, ал демократиялық және трансформациялық стильдер оның өсуіне ықпал етеді. Атап айтқанда, кәсіби дамуды қолдайтын көшбасшылардың басшылығымен жұмыс істейтін мұғалімдер ынталандырудың жоғары деңгейін көрсетеді [12, 13].

Білім беру мекемелерінде басқару мәдениетін қабылдауын анықтау үшін мұғалімдер арасында сауалнама жүргізу мұғалімдердің жұмысына әсер ететін факторларға маңызды түсініктер берді. Сауалнама 15 сұрақты қамтыды, оған 10 мұғалім қатысты. Мұғалімдерге келесі сұрақтар қойылды:

1. Білім беру мекемесіндегі ағымдағы басқару мәдениетін қалай бағалайсыз?
2. Басшылық тарапынан сіздің жетістіктеріңізді көтермелеу қаншалықты маңызды деп санайсыз?
3. Сіз өзіңіздің мектебіңізде кәсіби өсу мен даму мүмкіндіктеріне қанағаттанасыз ба?
4. Сіз өзіңіздің жалақы деңгейіңізге қаншалықты қанағаттанасыз?
5. Кәсіби қызметіңіздегі көшбасшылықтың қолдау рөлін қалай бағалайсыз?
6. Сұрақтарды талқылау үшін нұсқаулықтың ашықтығы мен қолжетімділігін қалай бағалайсыз?
7. Оқушыларыңыздың табысты білім беру тәжірибесіне қаншалықты қанағаттанасыз?
8. Сіздің жұмысыңыз туралы басшылықтан қаншалықты жиі кері байланыс аласыз?
9. Ұйымыңызда шешім қабылдауға қатысу сіз үшін қаншалықты маңызды?
10. Сіз әріптестеріңіздің қолдауы мен ынтымақтастығын сезінесіз бе?
11. Мектептегі ішкі коммуникациялардың сапасын қалай бағалайсыз?
12. Сіз мектеп ұйымдастырған кәсіби тренингтер мен семинарларға қаншалықты жиі қатысасыз?
13. Мектептегі шешім қабылдау процестерінің ашықтығын қалай бағалайсыз?

14. Сіз жұмыс пен жеке өмірдің тепе-теңдігіне қаншалықты қанағаттанасыз?

15. Төмендегі мәлімдемелердің қайсысы қазіргі жұмыс орнындағы уәждеменізді дәл сипаттайды?

Сауалнама нәтижелерін талдау келесі негізгі қорытындыларға мүмкіндік береді:

Сауалнамаға қатысқан мұғалімдердің жартысына жуығы (50%) өз мекемелеріндегі басқару мәдениетін оң бағалайды. Алайда, теріс бағалаудың 20%–ы кейбір мектептерде басқару мәдениетін жақсарту қажеттілігін көрсетеді. Сауалнамаға қатысқандардың барлығы ынталандыруды маңызды деп санайды. Бұл мұғалімдерді ынталандыру қажеттілігін көрсетеді, бұл олардың мотивациясы мен жұмысқа қанағаттануын айтарлықтай арттырады. Мұғалімдердің 40%–ы кәсіби өсу мүмкіндіктеріне қанағаттанған, алайда 30%–ы бейтарап көзқарас білдірсе, 30%–ы қанағаттанбаған. Бұл кәсіби даму бағдарламаларын жақсартуды қажет ететіндігін көрсетеді. Мектептер мұғалімдердің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін әртүрлі және қолжетімді тренингтер мен семинарларды ұйымдастыру қажет. Мұғалімдердің 60%–ы жалақы деңгейіне қанағаттанбайды. Қаржылық сыйақының жеткіліксіздігі уәждемені айтарлықтай төмендетіп, оқыту сапасының төмендеуіне әкелуі мүмкін. Мектептер мен білім беруді басқару органдары жалақыны көтеру және материалдық ынталандырудың басқа түрлерін қарастыруы керек. Мұғалімдердің 60 %–ы басшылықтың қолдауын сезінеді. Алайда мұғалімдердің 20%–ы басшылық оларды қолдамайды деп санайды, бұл әкімшіліктің қолдауын жақсарту қажеттілігін көрсетеді. Қолдау ресурстармен қамтамасыз етуді, кеңес беруді және мұғалімдердің жетістіктерін мойындауды қамтуы мүмкін. Мұғалімдердің 60%–ы басшылықты ашық және қолжетімді деп санайды, бұл мектепте сенімді атмосфераны құруға ықпал етеді. Алайда, мұғалімдердің 20%–ы басшылықты ашылмаған деп бағалайды, бұл тиімді қарым-қатынас пен проблемаларды шешуді шектеуі мүмкін. Мұғалімдердің 70%–ы өз оқушыларының білім беру тәжірибесіне қанағаттанған, бұл педагогикалық жұмыс пен оқу жетістіктерінің жоғары деңгейін көрсетеді. Оқушылардың нәтижелеріне қанағаттану мұғалімдердің уәждемесіне де оң әсер етеді. Мұғалімдердің 50%–ы жиі кері байланыс алады, бұл олардың кәсіби қызметін жақсартуға көмектеседі. Дегенмен, мұғалімдердің 20%–ы кері байланыс сирек алады, бұл олардың кәсіби өсу мүмкіндіктерін шектеуі мүмкін. Мұғалімдердің 80%–ы әріптестерінің қолдауы мен ынтымақтастығын сезінеді, бұл оң және өнімді жұмыс климатын құруға ықпал етеді. Әріптестердің қолдауы мұғалімдерге кәсіби қиындықтарды жеңуге көмектеседі және олардың ынтымақын арттырады. Мұғалімдердің 60%–ы кәсіби тренингтер мен семинарларға жиі қатысады, бұл кәсіби дамудың белсенді бағдарламаларының болуын көрсетеді. Алайда, мұғалімдердің 10%–ы мұндай іс-шараларға сирек қатысады, бұл уақыт пен ресурстардың жетіспеушілігіне байланысты болуы мүмкін. Мұғалімдердің 70%–ы қазіргі жұмыс орнында уәждемені сезінеді, бұл басқару мәдениеті мен басқа факторлардың олардың кәсіби қызметіне оң әсерін көрсетеді.

Мұғалімдер арасындағы сауалнама нәтижелері білім беру саласындағы ынталандыру мәселесінің кешенділігін айқын көрсетеді. Мұғалімдерді ынталандыру көптеген факторларға байланысты және бұл уәждемені тиімді басқару икемді және жеке тәсілді қажет етеді. Ынталандырудың маңызды құрамдас бөлігі басқару мәдениеті болып табылады және мұғалімдер оның жұмысына қалай әсер ететінін анық біледі. Шешім қабылдау процестеріне ашықтық, қолдау және қатысу мүмкіндігі кәсіби белсенділік үшін қолайлы орта жасайды.

Мұғалімдердің ынтымақын арттыру үшін:

- Ынталандыру жүйелерін енгізу және қолдау.
- Кәсіби өсу мен даму мүмкіндіктерін қамтамасыз ету.
- Жалақы деңгейін және еңбек жағдайларын жақсарту.
- Басқарудың ашық және демократиялық процестерін құруға ұмтылу.
- Ішкі коммуникацияларды дамыту және алқалық қатынастарды қолдауды қажет етеді.

Мектеп әкімшілігімен және білім беру мекемелерінің басшыларымен құрылымдық сұхбат жүргізу басқарушылық мәдениеттің рөлі және мұғалімдерді ынталандыру әдістері туралы құнды практикалық және теориялық білім алуға мүмкіндік берді. Сұхбат нәтижелерін талдау келесі негізгі нәтижелерді анықтады (1-сурет).

Басқарушылық мәдениет жұмыс ортасын қалыптастырады: білім беру мекемелерінің басшылары басқарушылық мәдениет ұйымдағы атмосфераны қалыптастыруда маңызды рөл атқаратынын атап көрсетеді. Қызметкерлердің ашықтығы, сенімі және қолдауы табысты мәдениеттің негізгі аспектілері болып саналады.

Уәждеме әдістерінің әртүрлілігі: білім беру мекемелерінің басшылары қаржылық ынталандыру, кәсіби даму, кері байланыс және тануды қоса алғанда, уәждеменің көптеген әдістерін ажыратады. Олар уәждемелік әдістерді әр мұғалімнің жеке қажеттіліктері мен мотивтеріне бейімдеу қажеттілігін атап көрсетеді.

Көшбасшылықтың рөлі: басқару мәдениетін қалыптастыруда және мұғалімдерді ынталандыруда шешуші рөл атқарады. Қолдау мен шабытқа бағытталған көшбасшылық мұғалімдердің жоғары уәждемесі мен кәсіби белсенділігіне ықпал етеді.



1-сурет. Сұхбат нәтижелері

Білім беру мекемелерінің басшылары отандық жағдайларда қолдану үшін шетелдік басқару әдістері мен уәждемелерін бейімдеу мүмкіндігін қарастыруда. Бұл инновацияға деген ұмтылысты және басқару тиімділігін арттыруды көрсетеді.

Құрылымдық сұхбаттардың нәтижелері білім беру ұйымдары тұрғысында басқару мәдениеті мен уәждеме әдістерінің маңыздылығын растайды. Білім беру мекемелерінің басшылары мұғалімдердің уәждемесі мен кәсіби өсуіне ықпал ететін ашық, қолдау көрсететін және шабыттандыратын мәдениетті құруға үлкен мән береді. Басқару мен уәждеменің шетелдік әдістерін бейімдеу де маңызды тенденция болып табылады, бұл білім беру жүйесіндегі практикалық тәсілдерді байытуға әкелуі мүмкін.

Зерттеу деректері мен мұғалімдердің уәждемесіндегі басқарушылық мәдениеттің рөлін талдауға сүйене отырып, мұғалімдердің уәждемесін арттыру мақсатында білім беру мекемелерінде басқарушылық мәдениетті жақсарту үшін келесі практикалық ұсыныстар ұсынылады:

– Білім беру мекемелерінің басшылары сенім мен ашықтық атмосферасын құруы керек, онда мұғалімдер олардың пікірлері құрметтелетінін және олардың бастамалары құпталады. Әкімшілік пен мұғалімдер арасындағы тұрақты жиналыстар мен диалог идеялармен алмасуға және өзара түсіністікті нығайтуға ықпал етеді.

– Білім беру мекемелері курстарға, тренингтерге және мастер-класстарға қолжетімділікті қамтамасыз ете отырып, педагогтардың кәсіби дамуына жол салуы тиіс. Біліктілікті арттыруға деген ұмтылысты ынталандыру үшін педагогтардың жетістіктерін бағалау және тану жүйесі енгізілуі мүмкін.

– Әкімшіліктің үнемі кері байланысы мұғалімдерге өз жұмысын қай жерде жақсартуға болатындығын түсінуге көмектеседі. Нақты бағалау критерийлері мен жетістіктер үшін марапаттау жүйесін әзірлеу уәждемеге ықпал етеді.

– Мұғалімдер өз жұмысына және білім беру үрдісіне қатысты шешімдер қабылдауға қатыса алуы тиіс. Мұғалімдер өз ұсыныстары мен идеяларын айта алатын жұмыс топтарын немесе комитеттерді құру қатысу сезімін арттыруы мүмкін.

– Білім беру мекемелерінің басшылары өздерінің педагогикалық ұжымын шабыттандыратын және қолдайтын көшбасшылар болуы керек, кәсібилік пен жоғары жұмыс стандарттарын көрсетуі керек.

– Басшылық шетелдік басқару және уәждеме тәжірибелерін зерттей алады және оларды өз жағдайлары мен мәдениетіне бейімдей алады. Бұл менторлық жүйелер, кәсіби дамуды ынталандыру және уәждемелік бағдарламалар сияқты ең жақсы тәжірибелерді қолдануды қамтуы мүмкін.

Білім беру мекемелері басқару мәдениеті мен уәждемені жақсарту жөніндегі іс-шаралардың нәтижелерін үнемі талдап, кері байланыс пен өзгеретін жағдайларға сәйкес стратегияларды түзетуі керек. Бұл нұсқаулар білім беру мекемелеріне басқару мәдениетін жақсартуға және педагогикалық қызметкерлердің уәждемесін арттыруға көмектеседі, бұл өз кезегінде білім беру сапасы мен білім беру процесінің тиімділігін арттырады.

Мұғалімдерді ынталандырудағы басқару мәдениетінің рөлі туралы зерттеу нәтижелері білім беру ұйымдары мен олардың басшылары үшін жоғары практикалық маңызға ие. Олар мұғалімдердің жұмысын жақсарту және уәждемесін арттыру үшін пайдаланылуы мүмкін негізгі аспектілерді көрсетеді. Басқару мәдениетінің рөлін және уәждеме әдістерін түсіну білім беру мекемелерінің басшыларына оқуға қолайлы жағдай жасауға және оқушыларға сапалы білім беруге көмектеседі. Зерттеу нәтижелері басшылар мен мектеп әкімшілігіне мұғалімдердің ынтасы мен кәсіби белсенділігін арттыруға бағытталған стратегиялар мен іс-шараларды әзірлеуге көмектеседі. Ашық және қолдау көрсететін басқару мәдениетін құру күшті және біртұтас педагогикалық ұжымның қалыптасуына ықпал етеді. Уәждемелік факторларды түсіну білім беру ұйымдарына дарынды және тәжірибелі мұғалімдерді тартуға және сақтауға мүмкіндік береді, бұл білім деңгейінің өсуіне ықпал етеді. Мұғалімдер ынталы және қолдау сезінетін білім беру мекемелері көбінесе жоғары беделге ие және оқушылар мен ата-аналарды көбірек тарта алады. Шетелдік басқару және уәждеме әдістерін зерттеу білім беру ұйымдарына инновациялық тәжірибелерді енгізуге және оларды өз қажеттіліктеріне бейімдеуге мүмкіндік береді. Білім беру сапасын жақсарту және мұғалімдердің уәждемесі кең әлеуметтік және экономикалық артықшылықтарға ие, өйткені білімді азаматтар қоғам мен экономиканың дамуына ықпал етеді.

Тұтастай алғанда, педагогтарды ынталандырудағы басқару мәдениетінің рөлін зерттеу білім беру ұйымдарының басшыларына оқушыларды оқыту мен дамыту үшін оңтайлы жағдайлар жасау, сондай-ақ мұғалімдердің кәсіби белсенділігі мен қанағаттанушылығын арттыру үшін құнды білім мен құралдарды ұсынады. Бұл жалпы мақсатқа — сапалы білім беруді қамтамасыз етуге және болашақ ұрпақты дамытуға ықпал етеді.

Қорытынды

Мұғалімдерді ынталандырудағы басқару мәдениетінің рөлі қазіргі білім беру ортасының негізгі аспектісі болып табылады. Қазіргі уақытта мұғалімдердің білім сапасы мен кәсіби құзыреттілігіне қойылатын талаптар артып келе жатқанда, басқару мәдениеті педагогикалық ұжымның уәждемесі мен табыстылығына ықпал ететін фактор ретінде бірінші орынға шығады.

Бұл тақырыптың өзектілігі білім беру технологиялары мен әдістемелеріндегі үнемі өзгерістерге, сондай-ақ мұғалімдердің жұмысына әсер ететін уәждемелік факторлардың алуан түрлілігіне байланысты. Педагогикалық ұйымдар оқушылардың тиімді оқуы мен дамуына жағдай жасау үшін өздерінің басқару мәдениетін бейімдеу және жетілдіру қажет.

Әдебиеттер тізімі

- 1 Огурцова Е.М. Управленческая культура как фактор развития образовательной организации / Е.М. Огурцова // NovaUm. Ru. — 2019. — № 20. — С. 49–54.
- 2 Новикова С.А. Формирование управленческой культуры педагогов в условиях модернизации образования / С.А. Новикова // Горизонты и риски развития образования в условиях системных изменений и цифровизации. Сб. науч. тр. XII Международной науч.-практ. конф. [в 2-х ч.] — 2020. — Ч. 2. — С. 232–234.
- 3 Андриенко Ю.Е. Роль руководителя в управлении профессиональной мотивацией педагогического коллектива / Ю.Е. Андриенко // Образование в России: история, опыт, проблемы, перспективы. — 2020. — № 2(13). — С. 76.
- 4 «Педагог мәртебесі туралы» Қазақстан Республикасының 2019 жылғы 27 желтоқсандағы № 293-VI Заңы. — [Электрондық ресурс]. — Қолжетімділігі: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1900000293>.
- 5 «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы. — [Электрондық ресурс]. — Қолжетімділігі: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1700000827>.
- 6 Rojas M. The hierarchy of needs empirical examination of Maslow's theory and lessons for development / M. Rojas, A. Méndez, K. Watkins-Fassler // World Development. — 2023. — Vol. 165. — P. 106–185.

- 7 Кузьмин А.М. Теория ожиданий В. Врума — один из инструментов мотивации людей и влияния на их поведение / А.М. Кузьмин, Е.А. Высоковская // *Методы менеджмента качества*. — 2021. — № 4. — С. 35-36.
- 8 Engin G. An Examination of Primary School Students' Academic Achievements and Motivation In Terms of Parents' Attitudes, Teacher Motivation, Teacher Self-efficacy and Leadership Approach / G. Engin // *International journal of progressive education*. — 2020. — Vol. 16. — No 1. — P. 257–276.
- 9 Cieciora M. Differences in the Perception of Organizational Culture in Non-Public Universities in Poland by Academic and Administrative Staff — A Study Based on Cameron and Quinn's Model / M. Cieciora // *Foundations of Management*. — 2021. — Vol. 13. — No 1. — P. 131–144.
- 10 Низамова Ш.И. Проблемы развития культуры управления в образовании / Ш.И. Низамова // *Научные тенденции: Педагогика и психология*. Сб. науч. тр. по материалам XXIII Международной научной конференции. — 2019. — С. 31–34.
- 11 Iskanto D. Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance / D. Iskanto // *International Journal of Management and Digital Business*. — 2023. — P. 13-14. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>.
- 12 Shepherd-Jones A.R. Perceptions matter: the correlation between teacher motivation and principal leadership styles / A.R. Shepherd-Jones, J.D. Salisbury-Glennon // *Journal of Research in Education*. — 2018. — Vol. 28. — No 2. — P. 93–131.

А. Туксанбаев, М.С. Кургамбеков, А.М. Маратова

Роль управленческой культуры в мотивации педагогов

Современное образовательное пространство сталкивается с рядом вызовов, включая постоянно меняющиеся образовательные технологии и повышенные требования к качеству образования. В этом контексте, управленческая культура играет ключевую роль в мотивации педагогов и обеспечивает высококачественное образование. Статья представляет собой исследование, направленное на выявление влияния управленческой культуры образовательных организаций на мотивацию педагогов. Методика исследования включала обширный литературный обзор, проведение структурированных интервью с административным персоналом и педагогами, а также анализ результатов опроса педагогов. В ходе исследования были выделены ключевые аспекты, влияющие на мотивацию педагогов: открытая и поддерживающая управленческая культура, многообразие методов мотивации, участие в процессе принятия решений, лидерство и адаптация зарубежных практик. Результаты анализа подчеркивают важность управленческой культуры в формировании рабочей атмосферы, где педагоги чувствуют себя уважаемыми и мотивированными на профессиональный рост. Представлены практические рекомендации по улучшению управленческой культуры в образовательных учреждениях с целью повышения мотивации педагогов. Руководители образовательных организаций могут использовать результаты исследования для улучшения управленческой культуры, что способствует созданию более благоприятных условий для обучения и развития учащихся, а также для привлечения и удержания квалифицированных педагогов. Это способствует повышению качества образования и его репутации, а также общему развитию образовательной среды.

Ключевые слова: культура управления, мотивация учителей, организации образования, качество образования, методы управления, инновация.

A. Tuxanbayev, M.S. Kurgambekov, A.M. Maratova

The role of managerial culture in motivating teachers

The modern educational space faces a number of challenges, including constantly changing educational technologies and increased requirements for the quality of education. In this context, the role of managerial culture in motivating teachers becomes an important aspect of providing high-quality education. The article is a study aimed at identifying the influence of managerial culture on the motivation of teachers in educational organizations. The research methodology included an extensive literature review, structured interviews with administrative staff and teachers, and an analysis of survey results from teachers. The findings emphasize the importance of managerial culture in creating a working atmosphere where teachers feel respected and motivated for professional growth. Practical recommendations are given to improve the management culture in educational institutions in order to increase the motivation of teachers. In practice, the heads of educational organizations can use the results of the study to improve the management culture, create more favorable conditions for the training and development of students, as well as to attract and retain qualified teachers. This contributes to improving the quality of education and its reputation, as well as contributes to the overall development of the educational environment.

Keywords: Management culture, motivation of teachers, educational organizations, quality of education, management methods, innovation.

References

- 1 Ogurtsova, E.M. (2019). Upravlencheskaia kultura kak faktor razvitiia obrazovatelnoi organizatsii [Managerial culture as a factor in the development of an educational organization]. *NovaUm. Ru*, 20, 49–54 [in Russian].
- 2 Novikova, S.A. (2020). Formirovanie upravlencheskoi kultury pedagogov v usloviiah modernizatsii obrazovaniia [Formation of the managerial culture of teachers in the context of modernization of education]. *Gorizonty i riski razvitiia obrazovaniia v usloviakh sistemnykh izmenenii i tsifrovizatsii — Horizons and risks of education development in the context of systemic changes and digitalization*, 2, 232–234 [in Russian].
- 3 Andrienko, Ju.E. (2020). Rol rukovoditelia v upravlenii professionalnoi motivatsiei pedagogicheskogo kollektiva [The role of the head in the management of professional motivation of the teaching staff]. *Obrazovanie v Rossii: istoriia, opyt, problemy, perspektivy — Education in Russia: history, experience, problems, prospects*, 2(13), 76 [in Russian].
- 4 «Pedagog martebesii turaly» 2019 zhylgy 27 zheltoqsandagy № 293-VI Qazaqstan Respublikasynyn Zany [Law of the Republic of Kazakhstan dated December 27, 2019 No. 293-VI “On the status of a teacher”]. *adilet.zan.kz*. Retrieved from <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1900000293>. [in Kazakh].
- 5 «Tsifrlyq Qazaqstan» memlekettik bagdarlamasy [State program “Digital Kazakhstan”]. *adilet.zan.kz*. Retrieved from <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1700000827>. [in Kazakh].
- 6 Rojas, M., Méndez, A., & Watkins-Fassler, K. (2023). The hierarchy of needs empirical examination of Maslow’s theory and lessons for development. *World Development*, 165, 106–185.
- 7 Kuz'min, A.M. & Vysokovskaja, E.A. (2021). Teoriia ozhidaniia V. Vruma — odin iz instrumentov motivatsii ludei i vliianiia na ikh povedenie [V. Vroom’s theory of expectations is one of the tools for motivating people and influencing their behavior]. *Metody menedzhmenta kachestva — Quality management methods*, 4, 35–36 [in Russian].
- 8 Engin, G. (2020). An Examination of Primary School Students’ Academic Achievements and Motivation in Terms of Parents’ Attitudes, Teacher Motivation, Teacher Self-efficacy and Leadership Approach. *International journal of progressive education*, 16(1), 257–276.
- 9 Cieciora, M. (2021). Differences in the Perception of Organizational Culture in Non-Public Universities in Poland by Academic and Administrative Staff — A Study Based on Cameron and Quinn’s Model. *Foundations of Management*, 13(1), 131–144.
- 10 Nizamova, Sh.I. (2019). Problemy razvitiia kultury upravleniia v obrazovanii [Problems of development of management culture in education]. *Nauchnye tendentsii: Pedagogika i psihologiiia — Scientific trends: Pedagogy and Psychology*, 31–34 [in Russian].
- 11 Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 13–14. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>.
- 12 Shepherd-Jones, A.R. & Salisbury-Glennon, J.D. (2018). Perceptions matter: the correlation between teacher motivation and principal leadership styles. *Journal of Research in Education*, 28(2), 93–131.

Information about the authors

Tuxanbayev, A. — PhD, Associate Professor of the Department of Humanitarian Disciplines, Kazakh-Russian International University, Aktobe, Kazakhstan, e-mail: dann54@mail.ru;

Kurgambekov, M.S. — PhD, Head of the “Art Work and Design” Department, Aktobe Regional University named after K. Zhubanov, e-mail: mergen-66@mail.ru;

Maratova, A.M. — Teacher of the Department of Art Work and Design, Aktobe Regional University named after K. Zhubanov, Aktobe, Kazakhstan, e-mail: aika0884@mail.ru.