

Бұл монографияда Қазақстанның жоғары оқу орындарын басқару жүйесін перспективті дамыту жөніндегі академиялық сарапшылардың халықаралық командасының ұсыныстары қамтылған.

КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУ:

ҚАЗАҚСТАННЫҢ ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРЫНДАРЫ

Accountability
Strategy
Leadership

Еңбекте қазақстандық жоғары оқу орындарын басқарудың корпоративті органдарының пайда болу және даму эволюциясы баяндалған. «Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында академиялық басқару және менеджменттің таңдаулы практикаларының үлгілерін дамыту» ғылыми жобасына қатысушылардың 2014-2016 жылдары жинаған ауқымды деректері зерттеуге негіз болды.

**КОРПОРАТИВТІК
БАСҚАРУ:
ҚАЗАҚСТАННЫҢ ЖОҒАРЫ
ОҚУ ОРЫНДАРЫ**

Accountability
Strategy
Leadership

Астана, 2018

ӘОК 378
КБЖ 74.58
К 59

КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУ:
ҚАЗАҚСТАННЫҢ ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРЫНДАРЫ

Рецензенттер:

Нұрманбетова Жәмилә Нүсіпжанқызы,
философия ғылымдарының докторы, профессор;
Нұрмағамбетов Амантай Әбілхайырұлы,
саясаттану ғылымдарының докторы, профессор.

Авторлар:

Сағынтаева А.Қ., Хартли Д.М., Экель П.Д.,
Жақыпова Ф.Н., Орынханов М.Қ., Гюнгёр Д.С.,
Біләлов Д.Н., Әпергенова Р.С., Әбен Д.Ә.

Қазақ тіліне аударған:

Жақыпов Ж.А.,
филология ғылымдарының докторы, профессор.

Корпоративтік басқару: Қазақстанның жоғары оқу орындары. Ғылыми монография / А.Қ. Сағынтаева, Д.М. Хартли, П.Д. Экель, Ф.Н. Жақыпова, М.Қ. Орынханов, Д.С. Гюнгёр, Д.Н. Біләлов, Р.С. Әпергенова, Д.Ә.Әбен – Астана қаласы: Nazarbayev University Graduate School of Education, 2018. – 214 б.

ISBN 978-601-328-496-5

Бұл ғылыми монографияда Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарына корпоративтік басқаруды енгізу мәселелері қарастырылады. Зерттеу 2014-2016 жылдары Назарбаев Университетінің Жоғары білім беру мектебі мен Пенсильвания Университетінің Жоғары білім беру мектебінің зерттеушілер тобы жүзеге асырған «Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында академиялық басқару және менеджменттің таңдаулы практикаларының үлгілерін дамыту» атты ғылыми-зерттеу жобасының шегінде жүргізілді. Еңбекте мол шамадағы сапалық және сандық мәліметтер талданған. Осының негізінде қазақстандық жоғарғы оқу орындарын басқару жүйесін жетілдіру жөнінде кеңестер әзірленіп ұсынылған.

ӘОК 378
КБЖ 74.58

ISBN 978-601-328-496-5

© Nazarbayev University Graduate
School of Education, 2018

МАЗМҰНЫ

6	АҢДАТПА
7	КІРІСПЕ
13	1. АҚШ ЖӘНЕ ҚАЗАҚСТАН ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРЫНДАРЫНЫҢ ҚҰҚЫҚТЫҚ МӘРТЕБЕСІН ТАЛДАУ
14	1.1. АҚШ жоғары оқу орындарын басқарудың заңнамалық негіздері
14	1.1.1. АҚШ жоғары білім жүйесінің құрылымы
22	1.1.2. Жекелеген штаттардағы басқару ыңғайларының әралуандығы
35	1.2. Қазақстанда жоғары оқу орындарын басқарудың құқықтық негізі
51	2. ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДА ЖОҒАРЫ БІЛІМ БЕРУДІ КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУДЫҢ ДАМУЫН ЖАҒДАЯТТЫҚ ТАЛДАУ
51	2.1. Мемлекеттік орган өкілдерінің жоғары оқу орындарындағы корпоративтік басқаруды дамытудың келешегіне қатысты пікірлерін талдау
66	2.2. Қазақстанның ЖОО-ларындағы корпоративтік басқарудың даму ерекшеліктерін талдау
70	2.2.1. А университеті
74	2.2.2. В университеті
78	2.2.3. С университеті
82	2.2.4. D университеті

95	3. ҚАЗАҚСТАН ЖОО РЕКТОРЛАРЫ МЕН БАСҚАРУШЫ КЕҢЕС МҮШЕЛЕРІ АРАСЫНДА ӨТКІЗІЛГЕН ЗЕРТТЕУ САУАЛНАМАСЫ: АВТОНОМИЯНЫ ЕНГІЗУДІҢ ЖАҒДАЙЫ МЕН ОНДАҒЫ ҮРДІСТЕР
99	3.1. Автономияны кеңейту және басқаруды реформалау жолында: ЖОО ректорлары мен кеңес мүшелері ара- сында жүргізілген сауалнама нәтижелері
101	3.1.1. Басқаруды реформалаудың ЖОО қызметіне ықпалы
105	3.1.2. Басқарушы кеңестердің қызметі, құрылымы мен құрамы
113	3.1.3. Университеттегі автономия және корпора- тивтік басқару
117	3.1.4. ЖОО-ларды корпоративтік басқарудың бола- шағын болжау
124	3.2. Қазақстан ЖОО-ларын басқару: қазақстандық ЖОО ректорларының сипаттары
128	3.2.1. Ректорлардың кәсіби кескіні
132	3.2.2. Ректорлардың өз жұмысы туралы пікірлері
138	3.2.3. Ректорлардың кәсіби дамуы

145	4. КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУ ҚҰРЫЛЫМДАРЫНЫҢ ҚЫЗМЕТІН ЖЕТІЛДІРУДІҢ ТӘЖІРИБЕЛІК ТӘСІЛДЕРІ
145	4.1. Басқару кеңестерінің қызметін бағалаудың тәсілдерін әзірлеу жөнінде ұсыныс-кеңестер
147	4.1.1. Басқару кеңесінің қызметін бағалау
160	4.1.2. ЖОО қызметінің тұтастай алғандағы тиімділігін бағалау тәсілдері
166	4.2. Қазақстанда басқару кеңесі мүшелерінің қызметін дамыту жөніндегі ұсыныс-кеңестер
167	4.2.1. Кеңестердің қызметтерінің негізгі элементтерін пайымдау
174	4.2.2. Кеңестің құрамы мен құрылымы
178	4.2.3. Кеңес қызметінің динамикасы: ұжымдық және мақсатты әрекеттер
182	4.2.4. Басқару кеңестерінің тиімділігін қамтамасыз ету
193	ҚОРЫТЫНДЫ
197	ҚОЛДАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ
203	ЖАРИЯЛАНЫМДАР
205	АВТОРЛАР ТУРАЛЫ

АНДАТПА

Бұл ғылыми монографияда Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарына корпоративтік басқаруды енгізу мәселелері қарастырылады. Зерттеу 2014-2016 жылдары Назарбаев Университетінің Жоғары білім беру мектебі мен Пенсильвания Университетінің Жоғары білім беру мектебінің зерттеушілер тобы жүзеге асырған «Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында академиялық басқару және менеджменттің таңдаулы практикаларының үлгілерін дамыту» атты ғылыми-зерттеу жобасының шегінде жүргізілді. Еңбекте мол шамадағы сапалық және сандық мәліметтер талданған. Осының негізінде қазақстандық жоғары оқу орындарын басқару жүйесін жетілдіру жөнінде кеңестер әзірленіп ұсынылған.

КІРІСПЕ

Бұл ғылыми монография жоғары білім беруді басқару саласын ұзақ мерзімді зерттеудің нәтижесі болып табылады және 2014-2016 жылдары орындалған «Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында академиялық басқару және менеджменттің таңдаулы практикаларының үлгілерін дамыту» тақырыбындағы ғылыми-зерттеу жобасының шешуші материалдарын қамтиды. Аталған уақыт кезеңінде Назарбаев Университетінің Жоғары білім беру мектебі Пенсильвания Университетінің Жоғары білім беру мектебімен (АҚШ) бірлесіп Қазақстандағы жоғары оқу орындарын басқару жүйесіне ғылыми зерттеулер жүргізді.

Ұсынылып отырған талдау әр түрлі мемлекеттік органдардың өкілдерінен, ЖОО-ның жоғары және орта буындағы басшыларынан, оқытушылардан, студенттерден алынған 400-ден астам интервьюге негізделген. Сонымен қатар ЖОО басшыларымен және Қазақстанда бақылаушы және қамқоршылық кеңес, сондай-ақ директорлар кеңесі түрінде жұмыс істеп жатқан басқарушы кеңес мүшелерімен сауалнама жүргізілді. Құрылымдық-тәсілдік талдауды мәдени-институционалды ыңғаймен қоса пайдалану арқылы бұл зерттеуде Қазақстан жоғары білімін басқару жүйесінің реформасы құбылысына кең де кешенді талдау ұсынылды.

Зерттеліп отырған мәселелердің әрі теориялық, әрі тәжірибелік сипаты бар. Ғылыми-зерттеу жобасын жүзеге асыру барысында Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігінің қызметкерлері, Қазақстан ЖОО бақылаушы/қамқоршылық кеңестерінің мүшелері мен хатшылары үшін үйретуші семинарлар жүргізілді, Қазақстан ЖОО-ларында корпоративтік басқаруды енгізу мен университеттердің артығырақ дербестенуіне көшуге қатысты мәселелерді талқылауға арналған конференциялар мен дөңгелек үстелдер ұйымдастырылды.

Бұл жұмыс мынадай шешуші аспектілерді қамтиды:

- қызметінің автономиялық тәртіпке көшуіне қарай ЖОО-ларды басқарудың анағұрлым зәру мәселелерін зерттеу;
- ЖОО басшылары мен басқарушы кеңес мүшелерінің ЖОО басқару жүйесінде болып жатқан өзгерістер туралы пікірлерін зерттеу;
- ЖОО басқару үдерісіндегі ректорлар мен басқарушы кеңестердің рөліне талдау жасау;

- басқарушы кеңестер жұмысының қағидатын зерттеу;
- мақсатты университеттер мысалында корпоративтік басқару құрылымдарының қызметіне жағдаяттық талдау жүргізу;
- Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдары өкілдерінің жоғары білім саласында жүргізіліп жатқан реформаның жағдайы мен Қазақстандағы корпоративтік басқарудың болашағы туралы пікірлерін зерттеу;
- корпоративтік басқару құрылымдарының қызметін бағалау жөнінде ұсыныс-кеңестер әзірлеу;
- корпоративтік басқару құрылымдары мүшелерінің қызметтерін дамыту жөнінде ұсыныс-кеңестер әзірлеу.

Халықаралық зерттеу тобы жоғары білім беруді басқаруды реформалаудың Қазақстан таңдаған жолын, білім қоғамдастықтарының мұны қабылдау жайын, сондай-ақ мұндай стратегиялық маңызды міндетті орындаудың ЖОО басшылары таңдаған жолын зерттеді. Мемлекеттік органдардың, қазақстандық жоғары оқу орындары мен олардың басқару кеңестерінің артығырақ институционалды автономия алуды қамтамасыз ету ыңғайлары зерттеу предметіне айналды.

Тәуелсіздік алған кезден бастап Қазақстан Республикасында оқыту мен ғылыми зерттеулердің сапасын қамтамасыз етуге арналған бірқатар реформалар жүзеге асты. Өткен кезеңде атқарылған шаралардың тізімінен ЖОО басқару үдерісін жетілдіру мәселесі айрықша орын алады. Бұл мәселе шешуші мәселе болып табылады, шешімін тапса, ЖОО-ларға ғаламдық мақсатқа, сапаны қамтамасыз етуге, жету үшін ішкі және сыртқы ресурстарын тиімді пайдалануға мүмкіндік береді.

Білім мен ғылымды дамытудың 2016-2019 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасында (мұнан былай – БҒДМБ), сондай-ақ білімді дамыту жөніндегі басқа нормативтік құжаттарды Елдің ЖОО-ларында корпоративтік басқаруды қалыптастыру мен олардың дербес жұмыс істеуінің қағидаттарының негіздері салынған [1]. Бұл реформа Қазақстанда 1990 жылдардан бері өрістеп келеді. Мәселен, 1993 жылдың 14 қыркүйегіндегі Жоғары оқу орындарының автономиясы туралы ереже автономды мемлекеттік жоғары оқу орындарының мәртебесін белгіледі [2]. Алайда 3 жылға жетпей 1996 жылы 7 мамырда бұл ереже алынып тасталды.

Қазақстандағы жоғары оқу орындарының арасынан әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетіне 1993 жылы Қазақстан Республикасының Президентінің қаулысымен өзін-өзі автономды басқаратын мемлекеттік жоғары оқу орны мәртебесі берілді [3].

Осы жылы Қазақстан Республикасының «Жоғары білім туралы» Заңы мақұлданып, автономды жоғары оқу орнының және жоғары білімді басқаруды орталықсыздандыру қағидаты бекітілді, ЖОО-лардың құқықтарын кеңейте отырып барлық деңгейдегі басқару органдарының араларында функциялар мен өкілеттіктерін қайта бөлу қарастырылды [4].

Мұнан кейінгі жылдары жоғары оқу орындарын корпоративтік басқару мен олардың дербестігі қағидаты анағұрлым қарқынды түрде дамыды. Мұны нормативтік құжаттардан көруге болады. Бұған жоғары білім берудің жекеменшік секторының пайда болуы, мемлекетті қатыстырып акционерлік қоғам түрінде құрылған жалған мемлекеттік жоғары оқу орындарының шығуы белгілі бір шамада септігін тигізді. 2011 жылдан бастап жоғары оқу орындарын шаруашылық жүргізу құқығындағы мемлекеттік кәсіпорын қатарына жатқызу ЖОО-ларды басқару түріне белгілі бір шамада ықпал етті [5].

Қазақстан 2010 жылы қосылған Болон үдерісінде Университеттердің ұлы хартиясына сәйкес ЖОО-лардың автономиясы қарастырылған. Бұл құжатқа орай, «қазіргі әлем талаптарына сай болу үшін университет өзінің зерттеушілік және оқытушылық қызметінде саяси және экономикалық биліктен моральдік жағынан және ғылыми жағынан тәуелсіз болуға тиісті» [6].

Қазіргі уақытта ЖОО-ларды басқару Қазақстан Республикасының «Білім туралы», «Мемлекеттік мүлік туралы», «Акционерлік қоғамдар туралы», «Коммерциялық емес ұйымдар туралы», «Назарбаев Университетінің» «Назарбаев Зияткерлік мектептерінің» және «Назарбаев қорының» мәртебесі туралы» заңдармен реттеледі [7; 5; 8; 9; 10]. Бұған қоса, ЖОО-ларды басқаруды дәйекті түрде жетілдіру 2004-ші, 2010-шы және 2016 жылдардағы Білім беруді дамытудың мемлекеттік бағдарламаларының шешуші мәселелері болып табылады [11; 12; 1]. Соның ішінде 2010 жылдың желтоқсанына дейін қолданылған Білім беруді дамытудың 2015-2010 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасында «жоғары оқу орындарын басқарудың стратегиялық жоспарлауға, сапа менеджменті жүйесіне және автономдықты арттыруға негізделген жаңа принциптерін қалыптастыру» көрсетілген [11]. 2010 жылдың желтоқсанында бекітілген білім беруді басқарудың мемлекеттік-қоғамдық жүйесін қалыптастыру мақсатының шектеріндегі бағдарламалық құжатта білім берудегі менеджментті жетілдіру мен корпоративтік басқару принциптерін енгізу міндеті қойылған [12].

Жоғары білім сапасы еңбек нарқының сұранысын, елдің индустриалды-инновациялық даму міндеттерін, жеке адамның

қажеттіліктерін қанағаттандыратын, білім саласындағы әлемдік үздік тәжірибелерге сай келетін биік деңгейіне жету үшін «жоғары оқу орындарының білім беру, ғылыми, қаржылық, халықаралық және басқа қызметтерін жүзеге асыру ретінде ұғынылатын автономиясының принциптерін» Назарбаев Университетінің үлгісі негізінде әзірлеу жоспарланған [12]. Сондай-ақ «елдің жоғары оқу орындарына кезең-кезеңімен автономия беруге жағдай» туғызу көзделген [12].

Қолданыстағы 2016-2019 жылдарға арналған БҒДМБ-да жоғарғы және ЖОО-дан кейінгі білім беруді дамытудың менеджменті мен мониторингін жетілдіруді көздейтін міндеттерді орындау үшін жоғары оқу орындарының қоғам алдындағы жауапкершілігін, соның ішінде әлеуметтік жауапкершілігін, білім сапасы үшін жауапкершілігін арттыру, сондай-ақ ЖОО-ларға кезең-кезеңімен автономия беру шаралары қарастырылған [1]. Жоғары оқу орындарының басқарудың корпоративтік органдарын құру арқылы коммерциялық емес ұйымдарға айналуы да қарастырылған.

Бүгінгі күні жоғары оқу орындарының, сондай-ақ тұтастай алғанда, жоғары білім берудің рөлі мен миссиясы елеулі түрде өзгеріске түсіп жатыр. Бұл қоғамның, экономика мен университеттердің қазіргі заманның сын-тегеуріндерімен бетпе-бет келіп отыруымен байланысты. Осы сын-тегеурінге лайықты қарекет еткен университеттер ғана аз ба, көп пе табысты университетке айналады. Ең болмағанда, табыстылықтан және жетекші орыннан үміткер университеттердің миссиясы дәстүр мен заманауилықты табиғи түрде сабақтастыруға тиіс болады.

Университет дегеннің пайда болған уақытынан бастап бүгінгі күнге шейінгі көпғасырлық тарихы оның уақыт сынына төтеп беріп келе жатқан маңызды мекемелердің бірі екенін айғақтайды. Университет тарихын қысқа ғана шолудың өзі қызметтерін уақыт талабына сәйкестіру қажеттілігіне орай олардың мезгіл-мезгілімен жаңарып отыруға зәру болатынын көрсетіп отыр.

Сонымен қатар, екпіндей өзгеріп жатқан мына әлемге қарамастан, тамырды үзуге болмайды: адамзат тарихындағы алғашқы университеттер заманында-ақ негізі салынған академиялық құндылықтар мен дәстүрлерден қол үзудің пайдасы жоқ. Адамзат қоғамы өзгеруімен бірге университет те өзгеріп отырған, бірақ университеттің парызы өзгермеді, ол жаңа білім өркендейтін, шындық туындайтын орын күйінде қалды.

Экономикалық және саяси қатынастардың жаңа жүйесін жасап шығару Қазақстанның жоғары білімін ұйымдастыруда да

тиісті шешімдер қабылдауды талап етеді. Бұл, ең алдымен, жоғары оқу орындарында корпоративтік басқаруды енгізудің аспектілеріне қатысты. Корпоративтік басқару принциптеріне көшу Қазақстан жоғары оқу орындары үшін белгілі бір дәрежеде заңдылық болып отыр, өйткені қазіргі басқару жүйесінде авторитарлық басым және шешімдер қабылдаудың ашық болуын қамтамасыз ете алмайды. Сондай-ақ сырттан болатын өзгерістерге дер кезінде лайықты қарекет жасауға, ресурстар шектеулі болған жағдайда тиімді де тұрақты дамуды қамтамасыз етуге қабілетсіздікті де жоғары оқу орындарын басқарудың қазіргі жүйесіндегі осалдыққа жатқызуға болады. Мұндайда сырттан болатын сын-тегеуріндер жоғары оқу орындарының дербестігін кеңейтуді талап етеді, ал бұл, жалпы алғанда, университеттердің тарихи «іргетасына» сай келеді.

Қазіргі уақытта Қазақстанның жоғары оқу орындарында қолданыстағы нормативтерге сәйкес қамқоршылық және бақылаушылық кеңестер жұмыс істейді. Жекеменшік түріндегі жоғары оқу орындарында басқару мәселелері тиісті директорлар кеңесінің назарында болады. Жоғары оқу орындарын корпоративтік басқару құрылымдарының қазіргі кездегі тиімділігі мәселесін зерттеу еліміздің жоғары оқу орындарындағы менеджмент жүйесін онан ары дамытудың және 2016-2019 жылға арналған БҒДМБ-ны дәйекті түрде жүзеге асырудың шешуші ісі болады.

Ұлт жоспары «5 институционалдық реформаны жүзеге асырудың 100 нақты қадамындағы» 78-қадамды «Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарының академиялық және басқарушылық дербестігін кеңейту мәселелері бойынша кейбір заңнамалық актілерге өзгертулер мен толықтырулар енгізу туралы» заң жобасының мақұлдауы бойынша ҚР БҒМ жұмыс жүргізеді. Заң жобасы шеңберінде жоғары оқу орындарының құқықтық формасын өзгерту, ЖОО-ларға «студенттерді қабылдау тәртібін, білім бағдарламаларының қрылымы мен мазмұнын белгілеу және ғылыми-біліми қызмет бойынша еншілес ұйымдар құру» құқығын беру қарастырылады [13].

Қазіргі күнде жоғары оқу орындарының автономиясы Қазақстан аясындағы ғана өзекті мәселе болып отырған жоқ, сондықтан ЖОО-лардың институционалдық автономиясы мен қоғам алдындағы әлеуметтік жауапкершілігінің теңгерімін сақтау ғаламдық деңгейде де пікірталасқа түсіп отырғанын ескеруіміз қажет. Ғалымдар автономия мен мемлекет алдындағы есептілік арасында өзара байланыс мәселесі бойынша шынайы мәліметтерге негізделген эмпирикалық зерттеулердің жетіспейтіндігін алға тартады. Осыған орай Филип Агъон, Матиас Дэватрипонт, Кэролин

Хоксби, Андреу Мас-Колелл, Андрэ Сапир сияқты ғалымдардың зерттеу ЖОО-лары қызметінің автономиясы мен нәтижелерінің заңдылықтарын зерттеген еңбектері көзге түседі [14].

Аталмыш ғалымдар эксперименттік зерттеудің негізгі айнымалы шамалары ретінде оқытушылардың ғылыми-зерттеу жұмысының және зерттеу университеттеріндегі инновациялардың нәтижелерін қарастырады. Алайда, әлемде зерттеу университетіне тән миссиядан басқаша миссиясы бар, өз өңірінде сапалы оқытуға қол жеткізуге ұмтылатын өзге де жоғары оқу орындары бар. Бұл ғалымдар зерттеу университетін автономдандыру мен оның бәсекеге қабілеттілігін дамыту арасынан өзара түйістер тапқан.

Джон Филден мен Джамиль Салми сынды ғалымдар университет автономиясы мен ЖОО-ның мемлекет алдындағы есептілігі арасынан дұрыс теңгерім табу міндетін қояды да, мұны жоғары білім беретін ұйымдарды басқарудың бүкіл проблемасының негізі деп санайды [14; 16]. Мәселен, Джон Филден соңғы кезде әлемде ЖОО-лардың көбі университетті мемлекеттік бақылау үлгісінен гөрі мемлекет мүдделі тараптардың бірі болып саналатын үлгіге ойысып бара жатқанын көрсетеді [15].

Кезегіне қарай, Джамиль Салми автономия рөлін әлемдік деңгейдегі университет құру мәнісінде қарайды да, ЖОО-лардың халықаралық бәсекелестігін сақтаудың жолдарын анықтайды, ол – «...университеттерге басқарушылық шешімдер қабылдауда автономиялы және дербес болуға құқық беру. Келесі амал – жұмыстың нәтижелерін бағалауға негізделген қаржыландыру жүйесін және компаниялар мен филантроптар ЖОО-ларға салық салынбайтын қайырымдылық көрсетуге мүмкіндік беретін жеңілдіктер жүйесін енгізу» [16].

1 ТАРАУ

АҚШ ЖӘНЕ ҚАЗАҚСТАН ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРЫНДАРЫНЫҢ ҚҰҚЫҚТЫҚ МӘРТЕБЕСІН ТАЛДАУ

Бұл тарауда Қазақстанның жоғары білім секторындағы корпоративтік басқарудың даму жағдайларын қажетті құқықтық негіз бен мемлекеттік органдар тарапынан қолдауды зерттеудің нәтижелері келтіріледі. Бұл тарау, ең алдымен, Қазақстан мен АҚШ ЖОО-ларының басқару жүйесінің құқықтық базасын салыстыра талдауды негіз етеді. Университеттерді басқарудың солтүстікамерикалық үлгісі таңдалды, бұл кездейсоқ емес. Бұл таңдау Қазақстандағы ЖОО басқарудың реформасының әуел бастан әлемдік, оның ішінде американдық, тәжірибеге бағдарланғандығымен байланысты. Дәл осы америкалық ЖОО-лар жоғары деңгейдегі дербестікке ие болып ұзақ уақыт бойы ЖОО-лардың әлемдік рейтингілерінде басты орындарды алып келеді¹, білім беру қызметі, ғылыми зерттеулер мен көрсетілетін қызметтер бойынша озат оқу орындары болып саналады.

Оның үстіне, әлемде америкалық кеңестер сияқты жұмыс істейтін басқарушы кеңестер арқылы қоғамдық басқару жүйесін негіз етіп отырған батыстық корпоративтік басқару жүйесін енгізу үрдісі байқалып отыр [15].

Институционалдық автономия АҚШ-тың жоғары білім жүйесінің негізгі ерекшелігі әрі күшті жағы болып табылады. Осыған орай, екі елдің жоғары оқу орындарын басқаруының заңнамалық негізін салыстыру ЖОО басқарудың отандық құқықтық базасындағы қазіргі артықшылықтар мен кемшіліктерді көрсете алады.

Бұл тараудың бірінші бөлімінде АҚШ-тағы жоғары оқу орындарын басқарудың заңнамалық негіздері зерттеледі. Осы бөлімде жоғары білімнің америкалық құрылымы мен оны басқару туралы жалпы мәліметтер қаралады, сондай-ақ АҚШ-тағы жоғары оқу орындарының қызметін үйлестіру мен басқарудың әр түрлі ыңғай-

¹ <http://www.shanghairanking.com/ARWU2015.html>;
<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>;
<https://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/qs-world-university-rankings-201516-out-now>.

ларын көрсету үшін мұндай құрылымдардың жекелеген штаттардағы мысалдары да келтіріледі.

Тараудың екінші бөлімінде Қазақстанның ЖОО басқаруының артығырақ дербестікке көшуіне орай ағымдағы жағдайлары, сондай-ақ университеттердің жекелеген санаттарын басқарудың құқықтық ерекшеліктері қарастырылады.

1.1. АҚШ ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРЫНДАРЫН БАСҚАРУДЫҢ ЗАҢНАМАЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

Бұл тараушада АҚШ-тағы мемлекеттік жоғары білім беру ісін басқарудың түрлі құрылымдарының штат нормативтеріне сәйкес жалпы мәліметтері ұсынылады. Өзіндік ерекшеліктері бола тұра, мұндағы әрбір ыңғай мемлекеттік жоғары білімге тән мынадай үш мақсатқа жетуді қамдауға бағытталған:

- университеттердің нәтижелі жұмыс істейтінін растайтын формалды механизмдер мен білім беру саясатының бар болуы;
- мемлекеттік университеттердің жұмысын штаттың біліми және экономикалық басымдықтарымен сәйкестендіру;
- университеттердің қоғам мүддесіне қызмет етуі [17].

1.1.1. АҚШ ЖОҒАРЫ БІЛІМ ЖҮЙЕСІНІҢ ҚҰРЫЛЫМЫ

АҚШ-тағы басқару құрылымының әралуандығын түгелдей түсіну үшін және оның Қазақстанға пайдалануға болатын тағлымдарын парықтау үшін АҚШ-тың жоғары білім беру құрылымы туралы негізгі түсініктің болуының маңызы зор.

АҚШ-та жоғары білім беру ісі қатты бейорталықтанған әрі ауқымы да сондайлық кең. Мұның тарихи алғышарттары бар: ол – университеттердің жергілікті қоғамдастықтардың түрлі сұраныстарын қанағаттандыру мен мақсаттарына жету үшін құрылуымен орайлас. Жергілікті қоғамдастықтардың әр түрлі топтары мен діни ұйымдар жекеменшік колледждер мен Гарвард университеті, Пенсильвания Университеті, Нотр-Дам университеті т.б. сол сияқты қазіргі замандаға белгілі университеттерді коммерциялық емес ұйымдар ретінде ашқан.

Федералдық үкіметтің емес, әрбір штаттың өзі жауапты мемлекеттік университеттерді құруы сол әрбір штаттың әр басқа

тарихымен байланысты. Мәселен, Мичиган штатының университеті мен Огайо штатының университеті әуелде қолданбалы дағдыларға (ауыл шаруашылығы, инженерлік іс бойынша) үйрететін колледж болып басталып кейіннен арнайы жер телімін алған университеттерге айналған; Таусон университеті немесе Солтүстік Иллинойс университеті мұғалімдерді оқытуға арналып ашылған оқу орны болған; кезінде афроамерикалықтарға «ақ нәсілділерге ғана арналған» университеттерге баруға тыйым салғанда штаттарда (Historically Black Colleges and Universities) дәстүрлі негрлік колледждер мен университеттер, мысалы Говард университеті мен Вирджиния штатындағы Норфолк университеті, құрылған.

АҚШ-тағы колледждер мен университеттердің ашылу тарихының әралуандығы университеттер жұмысына тірек болатын құқықтық шектердің көп әрі әр түрлі болуына алып келді. АҚШ колледждері мен университеттерінің құқықтық мәртебесі оларды бақылау типіне қарай мынадай үш санатқа сәйкес келеді:

- штатқа тиесілі мемлекеттік жоғары оқу орындары (мысалы, Техас университеті, Лос-Анжелестегі Калифорния университеті, Висконсин университеті). Бұл санаттағы ЖОО-ларды университет активін (қаражат және негізгі қаржы) қадағалауға өкілеттік берілген қамқоршылық кеңестері қадағалайды;
- жекеменшік, коммерциялық емес жоғары оқу орындары (мысалы, Пенсильвания Университеті, Стэндфорд университеті), бұлар қамқоршылық кеңестері басқаратын коммерциялық емес ұйымдар болып саналады;
- жекеменшік, коммерциялық жоғары оқу орындары (мысалы, Феникс университеті, Американың қоғамдық университеті). Бұлар аккредиттеу талаптарына сәйкес корпоративтік кеңес я басқа тәуелсіз академиялық кеңес басқаратын я жекеменшік, я ашық акционерлік қоғам болып есептеледі.

АҚШ жоғары оқу орындарының торабы мен контингенті бойынша статистикасы

АҚШ жоғары оқу орындарын басқарудың құрылымын түсіну үшін қоғамдық колледждердегі (Монтгомери графтығының Қоғамдық колледжі сияқты) екіжылдық дәрежедегі мамандарда² (associate degree) бастап әлемдік деңгейдегі университеттер (Пен-

² Біліктілігін, шамамен алғанда, Қазақстандағы техникалық және кәсіби біліктілігімен салғастыруға болады.

ильвания Университеті немесе Мичиган штатының университеті сияқты) беретін докторлық және кәсіби дәрежеге дейінгі бірқатар бағдарлама ұсынатын колледждер мен университеттерден тұратын жоғары білім секторын зерттеу қажет. Басқа елдерде, әдетте, маманның америкалық дәрежесі сияқты (associate degree) техникалық дәрежелерді немесе орта білімнен кейінгі білімдену бағдарламасы бар колледждер беретін дәрежелерді жоғарғы кәсіби білім жүйесіне енгізбейді. Тағы бір ерекшелік – Канада сияқты елдер мұндайда сертификат беретін бағдарлама бойынша оқытса, АҚШ мұндай бағдарламаларды жоғары білім секторынан алып тастаған.

Қазіргі уақытта АҚШ-та 4726 колледж бен университет бар³. Бұл оқу орындары өңірлік деңгейде аккредиттелген, соған орай дәреже беруге құқылы. Арнайы ескерту қажет, өңірлік аккредиттеу АҚШ-та аккредиттеудің ең жоғарғы деңгейі болып есептеледі⁴. Колледждер мен университеттердің осы жұмыста арнайы көрсетілмейтін тағы бір тобы бар. Бұл – ұлттық деңгейде аккредиттелген оқу орындары.

АҚШ-та саны жағынан осындай шамада оқу орындары бақылау түрлерінің үш типіне – мемлекеттік, коммерциялық емес жекеменшік және коммерциялық жекеменшік оқу орындарына жатады (1.1-суретті қараңыз).

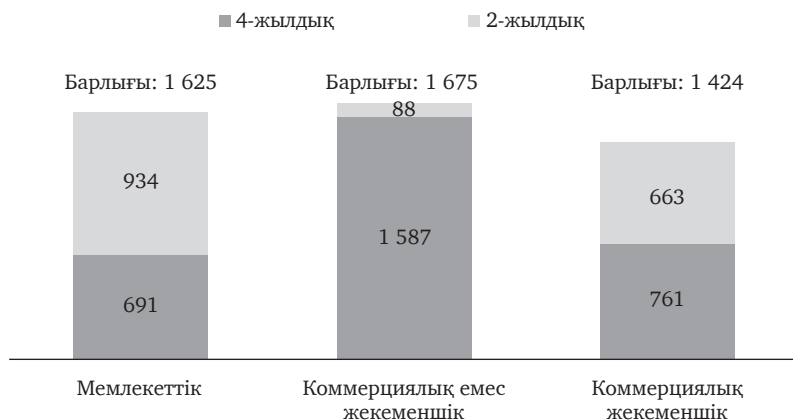
Оқу орындарының ішінде кең тараған түрлері – төртжылдық колледждер мен университеттер, олардың саны – 1587. Мұнан кейінгісі – мемлекеттік екіжылдық колледждер (қоғамдық колледждер), олардың саны – 934. Оқу орындарының саны аз бөлігі – Мичиган университеті немесе Оңтүстік Мэн университеті сияқты мемлекеттік төртжылдық оқу орындары.

Бақылау типі жағынан оқу орындарының саны бірдей болғанына қарамастан, студенттердің өлшеусіз үлесі мемлекеттік оқу орындарына, мысалы Майами-Дейд-колледж, Огайо штатының университеті немесе Орталық Флорида университетіне тиесілі. Шамамен алғанда, 20,4 миллион студенттің 14,7 миллионы мемлекеттік университеттерге түседі, бұл қатарға қоғамдық колледждерге баратын 6,6 миллион студент қосылады (1.2-суретті қараңыз).

³ Бұл бөлімдегі мәлеметтердің бәрі АҚШ Білім департаментінің 2014 жылы жариялаған статистикалық анықтамалығынан алынған: <https://nces.ed.gov/programs/digest/>.

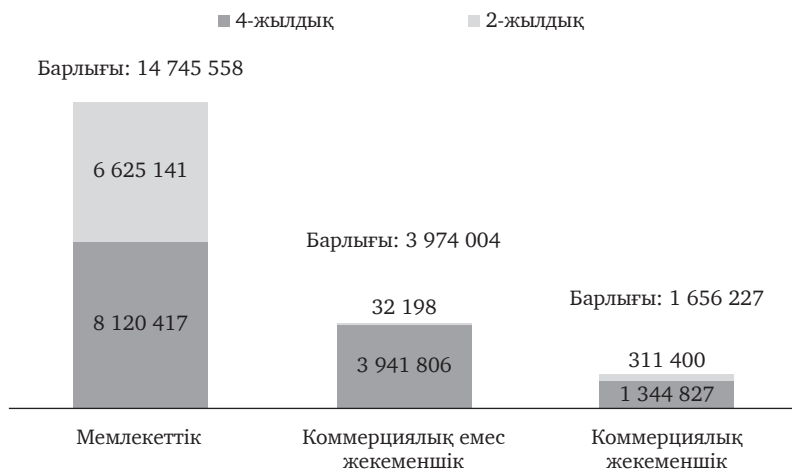
⁴ Ұлттық аккредиттеудің өңірлік аккредиттеуден гөрі дәрежесі төмен болып есептеледі. Ұлттық аккредиттеу стандарттарының деңгейін төмен деп санайды. АҚШ-тағы аккредиттеу жөнінде нақтырақ ақпарат алу үшін Жоғары білім беруді аккредиттеу кеңесінің (CHEA) сайтына қараңыз: <http://www.chea.org>.

1.1-сурет. АҚШ-тың бақылау типіне қарай ғылыми дәреже беретін оқу орындары



Студенттердің ең көп бөлігі төртжылдық мемлекеттік университеттерге түседі. Жекеменшік коммерциялық колледждер мен университеттерге, оқу орындарының 30%-ын құрайтынына қарамастан, студенттердің 10%-ға жетпейтін бөлігі ғана барады.

1.2-сурет. ЖОО типтеріне қарай оқуға түскендердің жалпы саны



Жоғары білім ұсыну штаттың өзіндік жауапкершілігі ретінде

АҚШ-та жоғары білім беру, ең алдымен, елу штаттың әрқайсының өз жауапкершілігінде, өйткені федералдық

конституция білім беру мәселелерін реттемейді. Конституцияға енгізілген оныншы түзетуде конституцияда қозғалмаған мәселелер штат жауапкершілігіне тиесілі екендігі айтылады. Федералдық үкіметтің, атап айтқанда, Білім департаментінің (Министрліктің емес) рөлі жоғары білімге қол жеткізуді арттыру мәселесімен; әл-ауқаты төмен студенттердің қолын жеткізу үшін тікелей студенттік гранттар мен қарыздар (әлеуметтік стипендиялар) бөлуге бағытталған жұмыспен және таяу уақыттан бастап салықтық жеңілдіктер жасаумен; профессорлық-оқытушылық құрам жүргізетін зерттеулерді қаржыландырумен; колледждер мен университеттердің жекелеген қызметін реттеумен шектелген [18].

Федералдық үкіметтің тағы бір рөлі сапаны қамтамасыз етумен байланысты. Оның өзінде ол тәуелсіз аккредиттеу агенттіктерін тану арқылы жанама ғана ықпал етеді. Мұның бәрі Федералдық үкіметтің ықпалының маңызсыз екенін байқатады. Мәселен, 2014 жылы Үкімет жоғары білімге шамамен 186 миллиард доллар жұмсаған. Сондай-ақ ол әр түрлі ыңғаймен университеттерден стандарттарға сәйкес болуды және есеп беруді талап ету арқылы жоғары білім беруді реттеп отырады [17].

АҚШ-та жоғары білім берудегі Федералдық үкімет рөлінің күрделіліктері бұл бөлімде талқыланбайды.

Әрбір штат білім беруге, оның ішінде жоғары білім беру де бар, өздері жауап беретіндіктен, АҚШ жоғары білім беру ыңғайларының спектрін жасап шығарған. Ол – штат үкіметінің қағидаты мен түрлі құрылымдарын көрсетеді [19]. Мұндай фрагменттік ыңғай стратегиялар мен модельдердің кешенін, сондай-ақ 130⁵ жоғары оқу орны жұмыс істейтін Қазақстан үшін ыңғайлы ауқымды қамтамасыз етеді.

АҚШ-та жоғары білім берудің құқықтық базасының негізгі сипаты – үкіметтің бұл салаға араласуының шектеулілігін Джефферсон заңына сәйкес негіздеу. АҚШ-тың штаттық және федералдық деңгейлердегі құқықтық құрылымы саланы көбірек емес, азырақ реттеуге ұмтылады. АҚШ-та білім саясаты басқарудың ерекшеліктерін нұсқаудың орнына нені істеуге болмайтынын көрсетуге ден қояды. Мәселен, гендермен байланысты оқуға қабылдау саясаты белгілі бір бағдарламаларға қабылданатын әйелдердің үлесін көрсетіп бермейді, онан гөрі университеттің әйелдерді кемсітуге жол бермеу керек екендігін нұсқайды.

⁵ 130 ЖОО-ның 14-і – азаматтық емес оқу орындары.

АҚШ-та жоғары білім беруді басқару құрылымы

Мемлекеттік университеттердің бәрі оқу орнының дербестігіне бәсекелестіктің әсерінен келетін қысымды қоғам алдындағы есептілікпен үйлесімді түрде сабақтастыра білуге тиіс. Басқару ісі әрбір жағдайға назар аударып отыруға қабілетті болуға тиіс, штаттың қоғамдық басымдығы мен университет қалауының арасында болмай қоймайтын қақтығыстың әр түрлі жағдайларының түйістерін басқара білуі керек. Роберт Бердаль: «автономдыққа қатысты қиындық ... штат тарапынан араласу бар-жоқтығында емес, болмай қоймайтын мұндай араласу тиісті міндеттермен шектеліп, тиісті механизмдерден көрінетіндігінде» [20], – деп жазады. Тіпті салыстырмалы түрде үлкен дербестік берілген ортада да саясаттың әлдебір ықпалы болады, болуға да тиіс. Мәселенің мәнісі мұндай ықпал қол сұғуға айналып кетпеуінде.

АҚШ жоғары оқу орындарын басқару

Штаттар есептілікті қалай қамтамасыз етеді? Дербестікті штат тарапынан басқарумен жалықтырмастай етіп қалай теңестіруге болады? 50 штаттың әрқайсы мемлекеттік, коммерциялық емес жекеменшік және коммерциялық жекеменшік университеттер жұмыс істейтін құқықтық шектерді қамтамасыз етеді. Бұл шектер, кейбір шешуші параметрлерлер қалай өзгерсе, солай өзгереді. Мұндай параметрлерге штаттың ықпалының дәрежесі, жұмыстың көлемі, штат ықпалындағы оқу орындарының саны, сондай-ақ жекеменшік колледждер мен университеттердің штаттың заңнамалық актілерімен реттелу дәрежесі енеді. Бұл айырмашылықтар атаулары ұқсас және ұқсас емес құрылымдардан көрінеді.

АҚШ жоғары оқу орындарында бастауыш басқарушы орган – басқарушы кеңестер. Жоғары білім штаттың жеке жауапкершілігіне тиісті болғандықтан әр басқа штат әр түрлі ыңғайлар мен әр түрлі терминология әзірлеп алған. Мәселен, басқарушы кеңестер әр басқа штатта мынадай әр түрлі атауға ие болған:

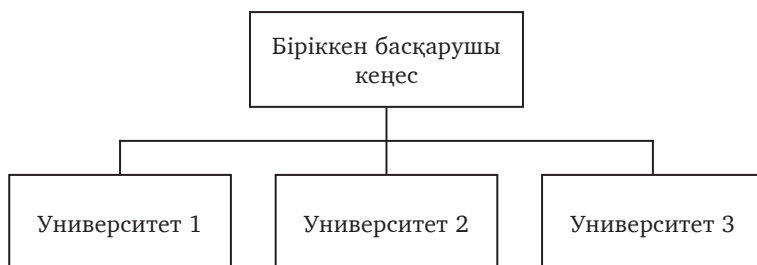
- қамқоршылық кеңес (Boards of Trustees) Мичиган, Пенсильвания, Нью-Йорк штаттарына тән;
- басқарушылар кеңесі (Board of Regents) Мэриленд, Гавайи, Вашингтон, Джорджия штаттарында кең тараған;
- келушілер кеңесі (Board of Visitors) – Виргиния штатында;
- кураторлар кеңесі (Board of Curators) – Миссури штатында.

Көріп отырғанымыздай, басқарушы кеңестерді сипаттайтын стандартты терминдер жоқ.

ЖОО-ларды басқарудың штат деңгейіндегі жүйесі

АҚШ-та жоғары білім беру секторының жоғарыда сипатталған алуантүрлілігін университеттері «біріккен басқарушы кеңестер» деп аталатын кеңестер төңірегінде жұмыс істейтін штаттың жүйесі онан сайын күрделендіре түседі (1.3-суретті қараңыз).

1.3-сурет. Біріккен басқарушы кеңестің басқару схемасы



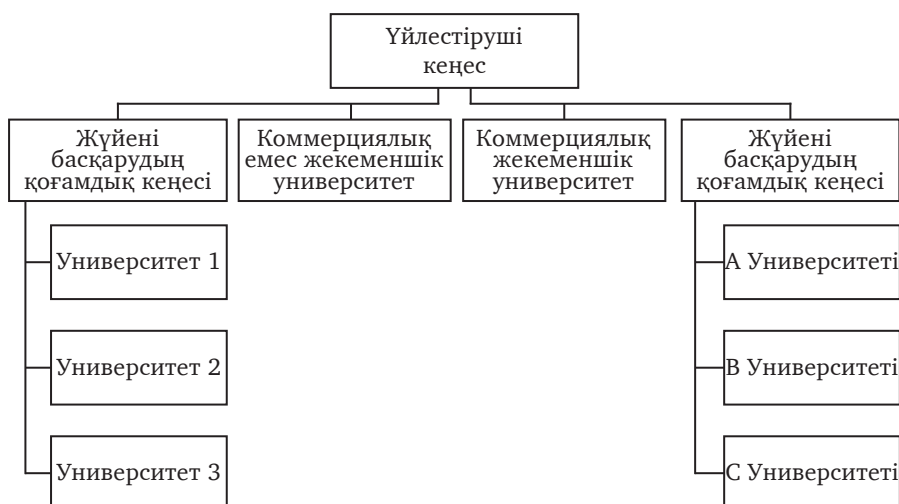
Висконсин, Аризона мен Мэриленд сияқты штаттарда, кейбір мемлекеттік университеттерді қоспағанда, ЖОО-лардың бәрін немесе басым көпшілігін қадағалайтын біріккен кеңестер бар. Техас, Нью-Йорк пен Калифорния сияқты басқа штаттарда миссиялары ұқсас бірнеше университеттер енетін университеттік жүйелер бар. Мысалы, Калифорнияда Калифорния университеті, Калифорния штатының университеті және Калифорнияның қоғамдық екіжылдық колледждері (California Community Colleges) жұмыс істейді, бұлардың әрқайсы университеттік жүйе болып табылады, осыған сәйкес, олардың 9, 23 және 113 университеті/колледжі бар. Бұл штаттардың көбінде (Мэриленд, Калифорния және Солтүстік Каролина штаттарының университеттерінде) қосымша әкімшілік құрылым – Университеттік жүйенің офісі қызмет жасайды. Басқа штаттарда мысалы Аризонада мұндай аралық құрылымдар жоқ. Соңғысы, Виргиния мен Мичиганда штаттың немесе біріккен кеңестердің жүйесі жоқ, оның орнына әр оқу орнының өзіндік басқарушы кеңесі жұмыс істейді.

Үйлестіруші кеңестер

Кейбір штаттарда басқарушы кеңестерден басқа аралық немесе буферлік агенттер бар, бұлар, жалпы алғанда, штаттың үйлестіруші кеңестері деп аталады (1.4-суретті қараңыз). Бұл

кеңестер жекелеген университеттерге жауап беретін басқарушы кеңестерінің немесе университеттік жүйелерінің саны көп штаттарда қолданылады. 21 штатта штат деңгейіндегі үйлестіруші кеңестер, 10 штатта барлық жоғары білім саласы бойынша біріккен кеңес бар, ал 19 штатта қандай да бір үйлестіруші органы жоқ кеңестер көп [19].

1.4-сурет. Үйлестіруші кеңестердің мемлекеттік және жекеменшік университеттерді басқару схемасы



Үйлестіруші кеңестер мен басқарушы кеңестердің жұмыстарының кейбір тұстары бірдей болғанмен, кейбір тұстарында елеулі айырмашылықтар бар. Үйлестіруші кеңестердің жұмыс істейтін және шараларды үйлестіретін қызмет шектеріне орай міндеттерінің саны шектеулі [19, 21, 22]. Олардың міндеттері мынадай сипатта:

- штат үшін жоғары білімнің мақсаттарын нақты тұжырымдау, бұған жұмыс күші жетіспейтін саланы (мысалы медбикелік іс, ғылым я білім салалары) белгілеудегі мақсаттар немесе ересектерді көбірек оқыту керектігін, әлде табысы төмен студенттерді оқыту керектігін анықтау сияқты мәселелер енеді;
- мемлекеттік университеттердің бюджеті жөнінде ұсыныс-кеңестер даярлау, бұған қаржыландыруды қайта қарау мен қаржыны оқуға қабылдауға қатысты немесе

штат басымдықтарына қатысты нәтижелерге қатысты бөлу сияқты мәселелер де енеді;

- бағдарламаларды қайталауды барынша азайту үшін тұтастай штат бойынша тиімді үйлестікті қамтамасыз ету мақсатында академиялық бағдарламаларды қайта қарау және бекіту;
- бағдарламаларды бітірген студенттердің пайыздық үлесі, студенттік қарыздар немесе бағдарламалардың өнімділігі сияқты маңызды параметрлерді өлшеу үшін қажет есептілік схемаларын әзірлеу;
- барлық оқу орнынан мәліметтер мен есептер жинау істерін үйлестіру;
- білім беру технологиясы көмегімен студенттерді және бағдарламаларды ауыстыру;
- экономикалық даму мен іскер қауым арасында дәнекер болу.

Осылай бола тұра жекеменшік оқу орындарын үйлестіруді өз қолына алу үшін үйлестіруші кеңестердің өкілеттігінің шеңбері кейбір штаттарда (мысалы, Нью-Йоркте) кеңейтілуі де мүмкін

Десек те үйлестіруші кеңестер мен басқарушы кеңестердің қызметтерінің арасында кейбір қайшылықтар да кездеседі. Мысалы, үйлестіруші кеңестер штат басымдықтарына ден қояды, ал бұл штаттағы университеттердің бәрі бірдей жақтыра бермейді. Басқарушы кеңестер болса өздері басқаратын оқу орындарының мүддесін штат мүддесінен жоғары қояды. Басқарушы кеңестердің институционалды стратегияға мән беру мүмкіндігі үйлестіруші кеңестердің мақұлдауына, жоғары білімнің жаңа бағдарламаларын бастауға тәуелді болуы мүмкін. Үйлестіруші кеңестер көбінесе штат үкіметінің өкілдері болып табылса, басқарушы кеңестер тәуелсіз субъект болып есептеледі.

АҚШ-та жоғары білімді басқару саласының жағдаяты әралуан және күрделі. Бұл, бір жағынан, түсінуді қиындатса, екінші жағынан, Қазақстан жоғары білім жүйесі үшін оңтайлы нұсқа табу үшін АҚШ-та бар жүйені таразылап алуға септігін тигізеді.

1.1.2. ЖЕКЕЛЕГЕН ШТАТТАРДАҒЫ БАСҚАРУ ҮЙЛЕСТІРУШІСІНІҢ ӘРАЛУАНДЫҒЫ

Бұл тараушада кейбір штаттардағы басқарудың заңмен белгіленген үйлестірушісінің жекелеген үлгілері ұсынылып, олардың әралуандығын көрсету мақсат етіледі. Сондай-ақ басқару, үйлестіру және есептіліктің шешуші бірнеше элементтерін қалыптастыратын кейбір тиісті компоненттер сипатталады.

Виргиния штаты

Виргинияда 15 мемлекеттік университет, 24 екіжылдық колледж, 105 коммерциялық емес жекеменшік колледж бен университет және қосымша орта білім беретін 169 басқа институт бар⁶. Мемлекеттік университеттер Виргиния университеті және Уильям мен Мэри колледжі сияқты халықаралық деңгейде танылған оқу орындарын, сондай-ақ Виргиния штатындағы Норфолк университеті мен Виргиния әскери институты сияқты жергілікті мәні бар оқу орындарын қамтиды.

Виргинияда үйлестіруші кеңес, Виргиния штатының жоғары білім жөніндегі кеңесі (SCHEV) жұмыс істейді. Ол мынадай қызметтер үшін жауап береді:

- бүтіндей штатқа арнап жоғары білім беру жоспарын даярлау, бұған оқуға қабылдау мақсаттары мен жұмыс күшіне деген сұраныстарды қанағаттандыруға қажет ба-сымдықтар қосылады⁷;
- жаңа университеттердің ашылуын, сондай-ақ жоғары білімнің жаңа бағдарламаларын және штаттағы университеттердің миссиясындағы өзгертулерді мақұлдау;
- білім саясатын белгілейтін тұлғалар үшін бюджет бойынша жетекші кеңестер және штаттың мемлекеттік жоғары білімді қаржыландыруы бойынша ұсыныс кеңестер әзірлеу;
- оқу орындарының бюджетін шолу, бірақ бұл бюджетті белгілемейді;
- мәліметтер жүйесін жан-жақты қамтамасыз ету;
- басқарушы кеңестердің мүшелері үшін кәсіби даму-дың / білімденудің міндетті бағдарламаларын әзірлеу және жүргізу.

Төртжылдық университеттердің әрқайсының қамқоршылық кеңесі де бар. Біріккен кеңес 23 қоғамдық колледжді қадағалайды. Кезегіне қарай, әрбір жекеменшік университетте өзінің кеңесі жұмыс істейді. Мемлекеттік университет кеңесінің құрамында 11-ден 17 адамға дейін мүшелікке енеді. Бұл кеңестер тиісті университеттердің жалпы стратегиялық жетекшілігі мен олардың қадағалануын қамтамасыз етеді. Олар мынадай істер үшін жауап береді:

- университеттің жалпы миссиясын анықтау мен стратегиялық жоспарын бекіту;

⁶ Мәліметтер Виргиния штатының жоғары білім жөніндегі кеңесінің вебсайтынан алынды: <http://www.schev.edu/SCHEV/HigherEducationSysOverview.asp>?

⁷ Мысал үшін қар.: <http://www.schev.edu/schev/StrategicPlan.asp>.

- қажет болған жағдайда президентті іріктеу, бағалау және босату;
- студенттерді қабылдау стандарттарын анықтау;
- кадрлық саясатты анықтау;
- бюджетті бекіту;
- білім берудің сапасы мен адалдығын қамтамасыз ету, бұған оқу бағдарламасына өзгертулер жасау да енеді;
- оқу ақысын анықтау;
- жылжымайтын мүліктің орналастырылуын қадағалау, бұған штат губернаторының мақұлдауымен жер мен ғимараттарды сатып алу мен жалға алу мәселелері кіреді;
- жалпы есептілікті және оқу орнының тиімділігін қамтамасыз ету.

Солтүстік Каролина штаты

Солтүстік Каролина штатында 16 мемлекеттік университет (және 1 институт), 59 қоғамдық колледж және 36 жекеменшік колледж бар⁸. Солтүстік Каролина университеті деп тұтастай аталатын мемлекеттік университеттер (мұның қатарында халықаралық деңгейде белгілі Солтүстік Каролинаның Чапел-Хилл университеті мен Солтүстік Каролина штатының университеті бар) екі деңгейлік құрылыммен басқарылады. Басқарудың жоғарғы органы, басқарушылар кеңесі (Board of Governors) мемлекеттік төртжылдық 16 университеттен тұратын жүйені қадағалайды. Бұл кеңес штаттың заң шығарушы мәжілісі 4 жылға сайлайтын 32 мүшеден құралады. Құрамның жартысы 2 жыл сайын сайланып отырады. Басқарушылар кеңесі Солтүстік Каролина университетін жалпы бақылау, қадағалау, басқару мен басшылық жасау үшін жауап береді. Бұл кеңес штаттың жекеменшік колледждері мен университеттерін қадағалап, олар үшін жауап бермейді. Солтүстік Каролинада үйлестіруші кеңес жоқ.

Басқарушы кеңес мүшелері жылына 6 рет бас қосады, алайда кейде онан да жиірек кездесулері мүмкін. Басқарушы кеңес мынадай істерге жауапты⁹:

- мемлекеттік университеттердің жүйесін үйлестіру үшін ұзақ мерзімге арналған жоспар дайындау және оны қайта қарау;
- жаңа университеттердің ашылуын мақұлдау;
- жоғары білім жөнінде губернаторға және заң шығарушы

⁸ Солтүстік Каролина университеттері мен колледждерінің тәуелсіз ұйымының мүшелері.

⁹ <http://www.northcarolina.edu/apps/policy/index.php?pg=vs&id=4413&added=1>.

органға ұсыныстар енгізу, бұған бюджет бойынша ұсыныстар да жатады;

- мемлекеттік университеттердің миссиясы мен оқу бағдарламаларын белгілеу, оқу бағдарламаларын жабу да қарастырылады;
- студенттер контингентінің деңгейін белгілеу;
- бүкіл жоғары білім жүйесі бойынша мәліметтер жинау және тарату;
- болашақ студенттерге жоғары білім жөнінде ақпарат ұсыну;
- университет жүйесінің президентін жұмысқа қабылдау, оны бағалау және қажет болған жағдайда, қызметтен босату.
- Басқарушылар кеңесі өз жұмысын комитеттері арқылы және тұтастай кеңестің өзі арқылы жүргізеді. Кеңес мынадай бағыттардағы комитеттерді қамтиды:
- бюджет пен қаржы;
- жоспарлау, білім саясаты және оқыту бағдарламалары;
- кадрлар және мерзімсіз келісімшарттарға отыру (Tenure);
- университетті басқару;
- жұртшылықпен байланыс;
- аудит.

Бұған қоса төртжылдық 16 университеттің әрқайсында 13 мүшеден тұратын қамқоршылық кеңес бар. Штаттың басқарушылар кеңесі қамқоршылық кеңестің 8 мүшесін сайлайды, ал губернатор 4 мүшесін тағайындайды. Студенттік басқару органының президенті кеңестің соңғы мүшесі болып табылады. Бұл кеңестер басқарушылар кеңесі берген өкілеттіктер үшін жауап береді. Мысалы, олар университет аумағының (кампустың) бас басқарушысын (ректорды) басқарушылар кеңесіне жұмысқа қабылдау жөнінде ұсыныстар береді. Сондай-ақ олар оқу орнының бюджетіне қатысты ұсыныстарды қарап, оны басқарушылар кеңесіне ұсынады. Жылжымайтын мүлік жөнінде шешімдер қабылдай алады, құрметті атақтарды бекітеді және арасында кадрлық саясатты анықтайды. Қамқоршылық кеңестер жылына шамамен 6-8 рет бас қосады¹⁰.

Әр басқа университеттің қамқоршылық кеңестерінің комитеттерінде өзгешелік бар. Мысалы, Солтүстік Каролинаның Ашвиллдегі тек бакалавр дәрежесін ғана беретін университетінде мынадай комитеттер бар:

¹⁰ Қар., мысалы, Солтүстік Каролинаның Чапел-Хиллдегі университеті: <http://bot.unc.edu> u Эшвилльдегі Солтүстік Каролина университеті: <https://administration.unca.edu/board-trustees>.

- оқу жұмысы бойынша;
- спорт бойынша;
- аудит бойынша;
- қаржы мен меншік (жылжымайтын мүлік) бойынша;
- студенттер мәселесі бойынша;
- университетті жақсарту / дамыту бойынша.
- Солтүстік Каролинаның Чапел-Хиллдегі кең көлемде ғылым зерттеулер жүргізетін университетінде кеңестің мынадай бағыттардағы комитеттері жұмыс істейді:
- коммерциялау және экономикалық даму (зерттеулер, технологияларды жеткізу, лицензиялау, экономикалық даму);
- сыртқы байланыстар (жұртшылықпен байланыс, үкіметтік істер, жергілікті қауыммен қарым-қатынас, қаржы жинау);
- қаржы және инфрақұрылым (бюджет, оқу ақысының төленуі және жарналар, аудит, жәрдем, ақпараттық технологиялар, ғимараттар мен жер, жылжымайтын мүлік);
- персонал (сыйақы, жалдау саясаты);
- университет істері (академиялық мәселелер, оқытушылық құрам, студенттер, спорт, оқу бағдарламасы).

Штаттың қоғамдық колледждерінің кеңесі мемлекеттік екіжылдық 58 оқу орнын (колледждерді) және 1 технологиялық орталықты басқарады. Бұл кеңес 20 мүшеден құралады, оның жартысын губернатор тағайындайды да, 6 мүшесі әр түрлі географиялық аудандардың өкілі болып табылады. Қалған екі орынды ресми лауазымына орай енгізілетін губернатордың орынбасары мен штат қазынашысы алады.

Әрбір жекеменшік университеттің өзінің қамқоршылық кеңесі болады.

Техас штаты

Техаста мемлекеттік университеттерді басқару құрылымы штаттың үйлестіруші кеңесін, сондай-ақ төртжылдық университеттер мен штаттың университетаралық жүйесіне арналған басқарушы кеңестерді қамтиды. Штаттың 37 жекеменшік колледжі мен университеті жекелей басқарылады да, Техастың жоғары білім бойынша үйлестіруші кеңесінің құзыретінен тыс қалады. Сондай-ақ қоғамдық колледждер жүйесі де жекелей үйлестіріледі.

Үйлестіруші кеңес – штат деңгейіндегі жоспарлау органы.

Ол:

- штаттағы мемлекеттік жоғары білім жүйесінің бесжылдық жалпы жоспарын әзірлейді;
- оқу орнынан миссиясын өзгерту жөніндегі өтінімдерді қарайды;
- студенттерді қабылдау шегін белгілейді;
- жыл сайын штаттың заң шығарушы органына жоғары білімнің жай-күйі туралы хабарлап отырады;
- мемлекеттік жоғары білімді қолдау үшін штат тарапынан болатын қаржыландырудың формулаларын әзірлеп, ұсынады;
- академиялық бағдарламаларды бекітеді;
- штаттың оқу орындары арасындағы жұмысты, студенттерді ауыстыру, дәреже беру және ауыстыру жөніндегі келісімдерді де, үйлестіруге септеседі.

Үйлестіруші кеңес 18 мүшеден тұрады, оларды алты жыл мерзімге губернатор тағайындап, штат Сенаты бекітеді. Мұның ықпалы төртжылдық және екіжылдық оқу орындарына жүреді, жекеменшік университеттерге ықпал ете алмайды.

Техастағы 42 мемлекеттік университетті, медициналық орталықтар мен оқу орындарын басқару үшін он жеке басқарушы кеңес (Boards of Regents) жұмыс істейді. Мұның алтауы штаттың университеттераралық жүйесін (мысалы, құрамына 9 университет пен 2 медико-санитарлық орталық, 1 медициналық бөлімше, 2 медициналық орталық кіретін Техас университеті және 8 университет пен басқа оқу орындарын қамтитын «Texas A&M» Техас университеттерінің жүйесі) басқарады. Тағы төрт университет ешқандай жүйеге қосылмайды, олардың өз кеңестері бар.

Бұл кеңестер 10 адамнан құралады: біреуі – студент, оның дауыс беру құқығы жоқ. Әр кеңес жылына шамамен 4-5 рет мәжіліс өткізеді. Сонда-ақ жедел түрде қарауды я болмаса жанжақты талықалауды қажет ететін жекелеген мәселелерді я күрделі деген мәселелерді қарау үшін кеңестер кезектен тыс мәжіліс шақыра алады.

Басқарушы кеңестер штатта мынадай істер үшін жауапты:

- университеттің тиісті миссиясына орай институционалдық мақсаттарын анықтау;
- оқу орны немесе бүтін жүйе деңгейінде тиісті саясаттың әзірленуін қадағалау, сондай-ақ осы саясаттың орындалуын қамтамасыз ету;

- университеттердің ректорларын (штаттың университеттер арасындағы жүйесін басқаратын ректорды) және президенттерін сайлау;
- студент қабылдау стандарттарын белгілеу;
- заң белгілеген шекте оқу ақысын және жарналарды белгілеу;
- қаражат пен ресурстарды басқаруда қамқоршылық қызмет атқару.

Басқарушы кеңестердің комитеттері жағынан университеттер арасында айырмашылық бар. Мәселен, Техас университетінің басқарушы кеңесінде, мысалы, мынадай комитеттер жұмыс істейді:

- академиялық жұмыс;
- аудит, сәйкестік пен басқару жүйесі туралы жалпы мәліметтер;
- құрылыс нысандарын жоспарлау мен салу;
- қаржы мен жоспарлау;
- денсаулық сақтау мәселелері (медициналық орталыққа көп көңіл бөледі);
- технологиялар трансфері және ғылыми зерттеулер.

Техас штатының университеті жұмысының көбін мынадай комитеттер арқылы жүргізеді:

- оқу жұмысы;
- қаржы мен аудит;
- үкіметтік байланыстар;
- ақпараттық ресурстар;
- жоспарлау мен құрылыс;
- ережелер мен нұсқаулықтар.

Жүйедегі басқа да әрбір жеке университеттердің өзінде жұмыс істейтін комитеттер де бар. Ондай университеттерге мыналар жатады:

- Ламар университеті және оны құрайтын бөлімшелер;
- Сул Росс университеті;
- Техас штатының университеті;
- Сэм Хьюстон университеті.

Иллинойс штаты

Иллинойстың жоғары білім беру жүйесі 9 мемлекеттік университеттен (12 кампусқа орналасқан), 48 қоғамдық колледжден, 97 коммерциялық емес жекеменшік университет пен колледжден және 35 коммерциялық жекеменшік колледж бен университеттен құралады. Қадағалау ісін Иллинойс штатының жоғары білім беру

жөніндегі кеңесі, үйлестіруші кеңес, мойнына алған, сондай-ақ әр университет пен қоғамдық колледжде басқарушы кеңестер жұмыс істейді. Штатта университеттік жүйе мен біріккен басқарушы кеңестер жоқ.

Иллинойстың жоғары білім беру жөніндегі кеңесі мынадай істер үшін жауапты:

- жоғары білім беру саласында, мемлекеттік әрі жекеменшік университеттерді қоса алып, тұтастай штатқа арнап жалпы жоспар құру, оны жаңарту;
- тікелей жұмысқа арнап бюджет бойынша және мемлекеттік жоғары оқу орындары үшін гранттар бойынша губернатор мен заң шығарушы органға ұсыныстар жасау;
- мемлекеттік университеттер мен қоғамдық колледждердің басқарушы кеңестері ұсынған жаңа оқу бағдарламаларын және кампустарды бекіту;
- университеттер мен тәуелсіз (жекеменшік) колледждерге және басқа штаттардың университеттеріне штатта жұмыс істеуге өкілеттіктер беру;
- тұтастай штаттың жоғары білім беру саласы бойынша мәліметтер жүйесін қамтамасыз ету.

Үйлестіруші кеңес 15 мүшеден құралады. Бір кездерде бұған әрбір мемлекеттік университеттен мүшелер енгізілген екен, – бұл тәжірибе 1995 жылы тоқтатылыпты. Кеңестің қарауы бойынша жұмыс істейтін атқарушы директоры бар. Кеңес мемлекеттік орган болып саналмайды.

Әрбір университеттің өзінің қамқоршылық кеңесі бар. Әрбір кеңестің мүшелерінің саны әр түрлі, дегенмен көбінде губернатор тағайындаған және заң шығарушы орган бекіткен мүшелердің саны жетеу болады. Иллинойс университеті сияқты зерттеу университетінің кеңсінде 13 мүше бар, олардың тоғызын губернатор тағайындайды, үшеуі – студенттердің өкілі. Лаузымына орай губернатор кеңес мүшесі болып есептеледі, бірақ мәжілістерге жиі келе бермейді. Бұл кеңес екі айда бір жиналады.

Иллинойс университетінің қамқоршылық кеңесінде мынадай бағыттардағы комитеттер жұмыс істейді:

- атқарушы;
- оқу жұмысы және студенттермен жұмыс;
- аудит, бюджет, қаржы және шаруашылық;
- басқару, кадр және әдеп;
- университеттің денсаулық сақтау жүйесі.

Тоғыз университеттің әрқайсының басшылығы тиісті қамқоршылық кеңестің жауап беретін аймағына жатады. Штат

заңы қамқоршылық кеңестің қызметі университеттің саясатын қалыптастыру екенін ғана нұсқайды. Бұл саясатты кеңестің қадағалауымен әрекет ететін әкімшілік өкілдері іске асырады. Кеңес сондай-ақ «университетке қажет табысты қамтамасыз етуге және университеттің қаржысын пайдалану жолдарын анықтауға» жауап береді¹¹.

Заңда кеңес өкілеттіктері жөнінде қосымша нақтылаулар қарастырылмаған. Солай бола тұра басқа нормативтік құжаттарда кеңестің қосымша міндеттерін санамаланып көрсетілген. Ондай міндеттерге мыналар жатады:

- университет президентін жұмысқа қабылдау, оның жұмысының тиімділігін бағалау, қажет болған жағдайда қызметтен босату;
- бюджетті бекіту;
- көрсетілген қаржылық шекте келісімшарттарды, сатып алу мен жалға алу істерін бекіту;
- жәрдем сыйларды жұмсауды басқару жөнінде шешімдер қабылдау;
- жекелеген колледжге немесе бөлімге жер бөлу (президент университеттің ресурстары мен барлық мүлкін қадағалау, бақылау және басқарғаны үшін мемлекеттік қызметшілер алдында есеп беретін болса да);
- ғимараттарға, колледждер мен басқа бөлімшелерге есім беру (мысалы, Айкенберри кітапханасы).

Колорадо штаты

Колорадо штатында 6 мемлекеттік университет, 12 қоғамдық колледж және 103 жекеменшік колледж бен университет бар. ЖОО басқарудың жоғарғы деңгейі – үйлестіруші кеңес, бұл Жоғары білім жөніндегі комиссия деп аталады. Бұл Кеңес заңға сәйкес жоғары білім беру саласын жоспарлау мен үйлестіруге жауап береді. 10 мүшеден тұратын Кеңесті штаттың заң шығарушы органының келісімімен губернатор 4 жылға тағайындайды. Штаттың вице-губернаторы Колорадо штатының Жоғары білім жөніндегі комиссиясының басшысы болып саналады.

Комиссияның міндеттеріне мыналар кіреді:

- губернатор мен заң шығарушы орган үшін мемлекеттік жоғары білім бюджеті бойынша ұсыныс кеңестер жасап шығару;

¹¹ <http://www.bot.uillinois.edu/sites/bot.uillinois.edu/files/botfiles/Univ%20of%20IL%20Statutes-Jan-24-2013.pdf>

- жаңа оқу бағдарламалары мен кәсіби оқыту бағдарламаларын қарастыру және бекіту;
- ұсынылған жекелеген бағдарламалар үшін географиялық аймақты және бағдарламалық қызмет көрсету аймағын анықтау;
- күрделі құрылыс бағдарламалары үшін бірегей стандарттарды белгілеу, құрылыс нысандарының немесе жекеменшікті жалға берудің жоспарларын қайта қарау және бекіту, губернатор мен заң шығарушы орган үшін күрделі құрылыс пен қаржыландыру басымдықтары бойынша ұсыныс-кеңестер жасап шығару;
- институционалдық мақсаттар мен миссияларға сай қабылдау мен ажырата қабылдау саясатын және бағдарламалық стандарттарды әзірлеу;
- бағалаудың және үлгілі орталықтарды айрықшалай отырып сапа үшін көтермелеу гранттарын бөлудің межелеуіштерін әзірлеу;
- оқу орнының рөлі мен миссиясын анықтау;
- студенттерді ауыстыру жөніндегі келісімдерді белгілеу және орындау;
- теңқұқылық саясатын (Affirmative Action) мақұлдау және жүзеге асыру;
- штаттағы жоғары білім беру ісіне статистикалық, бағдарламалық және басқа тұрғылардан зерттеулер жүргізу;
- штат деңгейіндегі бағдарламаларды қолдау үшін гранттар алу саясатын жүргізу;
- штаттағы мемлекеттік және жекеше оқу орындары, басқарушы кеңестер арасында консультациялар өткізу және әрістестік жолдарын іздеу¹².

Штаттағы алты мемлекеттік университеттің әрқайсысы Басқарушылар кеңесінің қарамағында. Колорадо университетінің басқарушылары жалпыға ортақ сайлау барысында белгіленеді. Басқа университеттерде басқарушыны губернатор тағайындайды не болмаса басқарушы белгілі бір мүдделі топтардың өкілі болып табылады. Мысалы, Колорадо штатының университетінде 15 мүшеден тұратын кеңес бар. Бұлардың тоғызын губернатор тағайындайды. Ал басқа алтауында дауыс беру құқығы болмайды да, бұлар – профессорлық-оқытушылық құрамның және университеттің үш кампусындағы студенттердің өкілдері. Кеңес жылына алты рет жиналады.

¹² <http://ecs.force.com/mbdata/MBProfSN?SID=a0i700000009vZI&Rep=PSST&state=Colorado>.

Үйлестіруші кеңестің қатысуынсыз басқару

Мэн, Нью-Гэмпшир, Вермонт, Миннесота және Мичиган штаттарында, мәселен, көлемінің кішілігіне байланысты немесе басқарудың қабылданған қағидатына байланысты үйлестіруші кеңестер құрылмаған. Үйлестіруші органдардың орнына олардың қызметін басқарушы кеңестер атқарады. Мэн және Нью-Гэмпшир штаттарында университеттер көп, оларды басқару үшін біріккен кеңестер құрылған. Мичиганда, керісінше, әрбір университетте басқарушы кеңес бар, бірақ үйлестіруші кеңес жоқ.

Коммерциялық емес жекеменшік университеттер

Жекеменшік университеттердің дербестігі мемлекеттік университеттерге қарағанда анағұрлым артық. Жекеменшік қайырымдылық ұйымы болғандықтан олар әр штаттың ерекшелігіне орай басқару жағынан заңнамалық кесімдердің ықпалына түсе бермейді. Жоғарыда көрсетілгендей, тұрақты үйлестіруші кеңестері бар штаттарда басқаша, өйткені олардағы үйлестіруші кеңестердің жауапкершілігіне жекеменшік жоғары оқу орындарының кейбір мәселелері енгізілген.

Жекеменшік университеттер коммерциялық емес (немесе коммерциялық) ұйымдарға арналған құқықтар шегінде жұмыс істеуге тиісті. Мысалы, университеттердің бәрі есептің ұлттық стандарттарын және қаржылық аудитке қатысты заңдарды ұстануға міндетті.

Бұлар жекелеген мәліметтерді түрлі мемлекеттік органдарға тапсырып отыруға, оқу орнының активтерін жеке пайда үшін емес, қоғамдық игілікке арнап ұстауға тиіс болады. Нью-Йорк штаты, мысалы, жақында коммерциялық емес ұйымдардың бәріне арнап жаңа заң қабылдады, бұл заң колледждер мен университеттерді де қамтиды. Заңда кеңестердің қаржылық аудитті жүргізу жолдары мен мүдделер қақтығысын шешу ыңғайлары нұсқалған. Жаңа заңда коммерциялық емес ұйымдарды бақылау мен мониторинг жүргізу үшін штатқа (штаттың бас прокуроры арқылы) көбірек өкілеттіктер берілген және басқа талаптармен бірге қызметкерлердің кеңеске төрағалық етуіне тыйым салынған¹³.

Жұмыстары тіптен тиімсіз болып кетсе немесе өкілеттіктерін асыра пайдаланса, мемлекеттік және сот органдарының жекеменшік университеттердің кеңестерінің жұмысына араласатыны болады. Мұның айқын мысалының бірін Адельфи (Нью-Йорк) уни-

¹³ <http://www.ag.ny.gov/press-release/ag-schneidermans-nonprofit-revitalization-act-signed-law>.

верситетінен көруге болады. 1990 жылдары бұл университеттің кеңесі мен президенті есептілікті азайтып, жеке бас пайдасы үшін күдікті бастамаларға қатысқаны белгілі болыпты¹⁴. Осыған орай, Нью-Йорк штаты қамқоршылардың көбін, солармен бірге президентті ауыстыруды талап еткен. Осындай жағдайдың ең бір жаңа мысалы ретінде Виргиниядағы Суит Брайр колледжін жабуды тоқтатуын, Купер Юнион колледжіндегі басқару мен басшылыққа Нью-Йорк штатының бас прокуроры тарапынан жасалған қысымды келтіруге болады¹⁵.

Жұмысымыздың осы бөлімінің мақсатына жетуі үшін «екі деңгейлі» кеңестері бар университеттердің тәжірибесі назар аударуға тұрарлық. Мұндай кеңестер шіркеумен байланысты коммерциялық емес колледждер және шіркеумен байланысты университеттерде кездеседі. «Екі деңгейлі» деген атау университетті басқару жауапкершілігі екі кеңеске – оқу орнының және қаржыландырушы діни орденнің (мысалы апалы-сіңлілі Карбиниер ордені) кеңесіне – жүктеледі дегенді білдіреді. Діни орден кеңесінің аурухана сияқты басқаратын басқа да нысандары болуы мүмкін. Діни орден кеңесі қамтитын басқару аймағы «резервті» билік деп аталады. Бұл мынадай істерді атқарады:

- университет миссиясына қатысты шешімдер;
- президентті жұмысқа қабылдау және жұмыстан босату (әйтсе де, әдетте, бұл – оқу орны кеңесімен ықпалдасу арқылы орындалады);
- университеттің жалпы мүлкі мен жылжымайтын мүлкі, бұл, әдетте, университетке емес, қаржыландырушы діни орденге тиесілі болады;
- бюджетті бекіту, бұл – оқу орны кеңесімен бірлесе орындалады.

Кейбір «екі деңгейлі» кеңестердің мүшелерінің саны аз болады және екі тараптан да – оқу орны және діни орден тараптарынан мүшелердің саны тең болады. Басқаша болса, тараптардың өкілеттігі бірдей деп есептелмейді.

Қорытынды

АҚШ-та жоғары білім беру саласын басқару ісі – күрделі іс, иіндері көп және бір штатта бір түрлі болса, келесінде басқа түр-

¹⁴ <http://www.nytimes.com/1997/02/11/nyregion/new-york-regents-oust-18-trustees-from-adelphi-u.html?pagewanted=all>.

¹⁵ Талқылауды Бэкоу; Боуэннен табуға болады (24 қыркүйек, 2015): «Суит Брайр мен Купер Юнионның сырқат сабақтары, Жоғары оқу орындарының шежіресі».

лі болып келеді. Ұсынып отырған шолудан мынадай жайттарды түйіндеуге болады:

- штаттар мемлекеттік университеттерді бақылаудың бірнеше деңгейін ұйымдастырған, көбінесе бұл – үйлестіруші кеңестер мен басқарушылар кеңесін құруды көздейді, ал жекеменшік университеттерде резерв билігі бар екі деңгейлі кеңестер құрады;
- оқуға көп қабылдайтын және университеттері көп штаттарда барлық жағдайда болмаса да, көбінесе бағдарламаларды қосамжарлайтын және дәрежелер беретін университеттік жүйелер әрекет етеді;
- мемлекеттік органдардың (үйлестіруші кеңестің) рөлі әр қилы, кейде бұл орган студенттер қабылдаудың шектері немесе оқу ақысының шектері сияқты шешуші стратегиялық маңызы бар мәселелерді қарайтын болса, кейде кейбір штаттарда бұл істі оқу орнының кеңесіне тапсырады, ал бұл – үйлестірудің әлсіреуіне және нарық жағдайына артық бейімделуге әкеп тірейді;
- үйлестіруші кеңестердің бәрі мемлекеттік жоғары біліммен айналысатынына қарамастан, бұлардың кейбірінде қызметтің жекелеген салаларына орай жекеше колледждер мен университеттерге қатысты юрисдикция да бар;
- үйлестіруші кеңестің ықпал ауқымы жекелеген функциялармен шектеледі, ал оқу орнының кеңесінің және басқарушылар кеңесінің дербестігі анағұрлым артық;
- басқарушылар кеңесі міндеттерінің шеңбері кең және штат бұларға нақты нұсқау бере бермейді;
- басқарушы кеңестер университет президентін жалдауға, бағалауға және босатуға заң жүзінде өкілетті, ал штаттың университеттік жүйесінде бұл өкілеттік жүйенің президент, ректор, канцлер (chancellor) немесе вице-канцлер (vice-chancellor) деп аталатын басшысына жүктелуі мүмкін.

Іс ыңғайларының әралуандығы жоғары білімді басқарудың бірегей, үздік құрылымы жоқ екенін байқатады. Мұндай құрылымдардың әрқайсының өзіндік қиындықтары мен ымыралары баршылық. Үйлестірілуі жоқ не болмаса тиісті деңгейде емес жерлерде бұл жергілікті үрдіс пен нарық күшіне есептелуі әбден мүмкін, осыған орай түрлі деңгейлерден мақұлдатудың қажет болмағандықтан, шапшаң әрекет етуге қабілетті болып келеді. Алайда үйлестірілмеген жүйелердің тиімділігі азырақ, құны қымбатырақ болуы мүмкін (мысалы, Мичиган штатында қажеттілігі күмәнді

бола тұра университеттер өте қысқа уақытта бәсекелес медициналық колледждер ашқан), өйткені бұлар бағдарламаларды ешбір қиындықсыз қосамжарлай бере алады. Ал үйлестірілуі анағұрлым күшті штаттар штаттың қажеттіліктерін нақты да анық тұжырымдап, өздерінің мемлекеттік университеттері үшін бағдарламаларды шоғырландырып, қосамжарлықты барынша шегере алады. Біріккен басқарушы кеңестер ауқымды үнемдеу жағынан ұтып, жүйеден тыс оқу орындарына қарағанда үйлестіру ісінен көп пайда көре алады.

ЖОО басқарудың нақты құрылымынан артық маңызды нәрсе болуы мүмкін емес, өйткені бұл – әрбір университетте немесе штат жүйесінде басқару мен басшылықтың сапасының қандай екенін көрсетеді. Университет басшыларының тиімді болуы, ақпарлары жақсы және мүдделі қамқоршылардың болуы, сондай-ақ нақты басымдықтар мен міндеттердің болуы, әрбір жеке құрылымның шығыны мен пайдасын таразылауға қарағанда, жоғары білім беру ісінің дамуына көп ықпал етпек.

Жоғарыда келітірілген мысалдарда сөз болмағанмен аса бір маңызды тағы бір аспектіге сөз соңында тоқталу қажет: лауазымына орай кеңес мүшесі болатын (бірақ оның жұмысына сирек қатысатын) губернатордан басқа сайланған шенеуніктер, түрлі ұйымдардың немесе университеттің кеңеске толық дауыс беру құқығымен мүше болудан қашқақтайды. Мұның бір мысалын Колорадо штатынан көруге болады, оның вице-губернаторы (Lieutenant Governor – лауазымының жоғарылығы жағынан екінші орында иемденетін шенеунік) штаттың үйлестіруші кеңесі жұмысы үшін жауап береді. Кейбір штаттарда қызметті бұлайша қоса атқару (ресми лауазымы мен кеңеске мүшелігі) құқықтық актілермен бекітілсе, енді бір штаттарда бұл мәселе белгіленген ретпен орындала береді. Штаттардың басым көбінің мақсаты – тәуелсіз, есепті және транспарентті жұмыс істейтін университеттік кеңестің қарекетіне жағдай туғызу.

1.2. ҚАЗАҚСТАНДА ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРЫНДАРЫН БАСҚАРУДЫҢ ҚҰҚЫҚТЫҚ НЕГІЗІ

Қазақстанда жоғары білім беру ісін басқару транзитті кезеңді өткермек, себебі басқару саясаты мен тәжірибесі Министрліктің күшті әрі жан-жақты бақылауынан институционалды автономдыққа қарай ауысуда. Қазақстанның университеттер автоном-

дығы мен есеп беруіне қатысты ұстанымы АҚШ жоғары білім беру жүйесі қалыптастырған ұстанымнан мүлде өзгеше сипатта. Қазақстанда экономиканы орталықтандыру үлгісінен мұраға қалған, Министрлік тарапынан болатын қатаң бақылау тарихы бар.

АҚШ пен Қазақстандағы жоғары оқу орындары мәртебесінің құқықтық қалыптасуы айтарлықтай өзгеше. АҚШ заңнамасы – кодекстерде келтірілген заңды прецеденттер/оқиғалар мен азаматтық құқыққа негізделген прецедентті құқықтың үйлесімі. Джефферсондық сеніммен үйлесетін прецедентті құқықты таяныш ету АҚШ-та, салыстырмалы түрде қарағанда, университет жұмысын басқаратын толыққанды заңнамалық актілердің, сонымен қоса тікелей басқарудың жоқ екенін білдіреді. Дегенмен кей штаты, өзге штаттарына қарағанда, азаматтық құқық дәстүріне, көбіне өзіндік бірегей тарихына бола жиірек сүйенеді. Қазақстанның құқықтық жүйесі азаматтық құқыққа негізделген: ненің қалай істелуі мүмкін екеніне қатысты егжей-тегжейлі әрі жан-жақты заңнама дәстүрі бар¹⁶.

Жоғары оқу орындарының жұмысы бірқатар кодекс, заң, үкімет жарлығы және білім беру саласындағы өкілетті орган мен салалық мемлекеттік орган бұйрықтарымен реттеліп отырады. Мұнымен байланысты нормативтік-құқықтық актілер саны, Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігі жасаған нормативтік құжаттарды есепке алмағанда, 60 шамасында. БҒМ білім беру жүйесінде маңызды әрі шешуші рөл атқарады. Сонымен қатар мемлекеттік бақылау дәрежесі жоғары оқу орындарының құқықтық нысанына байланысты.

Осыған орай жоғары оқу орындарының барынша кең тараған құқықтық нысандарын егжей-тегжейлі қарастыру қажет.

Қазақстан Республикасы жоғары оқу орындарының құқықтық мәртебесі

2017 жылдың қыркүйегіне берілген мәлімет бойынша, Қазақстанда жоғары оқу орнының 6 түрі жұмыс істейді, олар: ұлттық зерттеу университеті, ұлттық жоғары оқу орны, зерттеу университеті, университет, академия, институт. Аталған оқу орындары түрлерінің айырмашылығы Қазақстан Республикасының «Білім туралы» Заңында нақты көрсетілген (1.1 – кестені қараңыз) [7].

Десе де, жоғары оқу орындары классификациясының жекеменшік оқу орнының құқықтық нысанына немесе оқу орнының

¹⁶ Азаматтық және прецеденттік құқықтың қысқаша талқылануы, сілтемесі: <https://www.law.berkeley.edu/library/robbins/pdf/CommonLawCivilLawTraditions.pdf>.

жекелеген салаға қатысты кәсіптік бағдарына қарай басқа да типтері бар, мәселен, ЖОО-ның медициналық, агротехникалық, педагогикалық және т.с.с. түрлері де бар.

1.1-кесте. Қазақстан жоғары оқу орындарының Қазақстан Республикасы «Білім туралы» Заңына сәйкес дифференциациясы

ЖОО түрлері	Заңға сай анықтамасы
Ұлттық зерттеу университеті	Ерекше мәртебесі және Қазақстан Республикасының Үкіметі бекіткен, бес жылға арналған даму бағдарламасы бар, даярлық (мамандықтар) бағыттарының кең спектрі бойынша жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білімнің өз бетінше әзірленген білім беру бағдарламаларын іске асыратын, жаңа білімді жинақтау әрі трансферттеу үшін іргелі және қолданбалы ғылыми зерттеулер нәтижелерін пайдаланатын жоғары оқу орны
Ұлттық жоғары оқу орны	Елдің жетекші ғылыми және әдістемелік орталығы болып табылатын, ерекше мәртебесі бар жоғары оқу орны
Зерттеу университеті	Қазақстан Республикасының Үкіметі бекіткен, бес жылға арналған даму бағдарламасын және даярлық (мамандықтар) бағыттарының кең спектрі бойынша жоғарғы және жоғары оқу орнынан кейінгі білімнің өз бетінше әзірленген білім беру бағдарламаларын іске асыратын, жаңа білімді жинақтау мен трансферттеу үшін іргелі және қолданбалы ғылыми зерттеулер нәтижелерін пайдаланатын жоғары оқу орны
Университет	Мамандықтардың үш және одан да көп тобы бойынша жоғары білім берудің, магистратураның және докторантураның білім беретін оқу бағдарламаларын іске асыратын, іргелі және қолданбалы зерттеулерді жүзеге асыратын, ғылыми және әдістемелік орталық болып табылатын жоғары оқу орны
Академия	Мамандықтардың бір-екі тобы бойынша жоғарғы және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беретін оқу бағдарламаларын іске асыратын жоғары оқу орны
Институт	Жоғары білім берудің оқу бағдарламаларын іске асыратын жоғары оқу орны

Тек ұлттық жоғары оқу орындарына ғана берілетін «ерекше мәртебе» Қазақстан Республикасы «Білім туралы» Заңының 40-1 бабына сәйкес, білім беру бағдарламаларын жасауға және жүзеге асыруға; еңбекақы түрі мен көлемін анықтауға, сондай-ақ оқытушылардың біліктілік сипаттамасын бекітуге құқық беретінін атап өту қажет. Сонымен бірге ұлттық жоғары оқу орындарының басым бөлігі мемлекеттік кәсіпорындардың ұйымдық-құқықтық нысанында жұмыс істейді және мемлекеттік мүлік саласының заңнамасы туралы жалпы ережелермен реттеледі. Бұл ережелер көп жағдайда университеттерге негізсіз салмақ түсіреді, ал бірқатар жағдайда миссиясы мен міндетіне қайшы келеді.

Сондай-ақ іс жүзіндегі «ерекше мәртебенің» бірқатар артықшылығының тәжірибелік маңыз алмағанын және заңнаманың жетілдірілмеуіне байланысты жоғары оқу орындары тарапынан іске асырылмайтынын да атап өту қажет. Мәселен, оқу, ғылыми және әдістемелік жұмысына қатысты өздері жасаған білім беретін оқу бағдарламаларын, өзіндік нормалары мен нормативтерін пайдалану құқығы типтік құжаттарға келіп тіреледі. Ал мұндай типтік құжаттар білім беру саласындағы өкілетті органдар тарапынан бекітілуі тиіс.

Қазақстан Республикасы жоғары оқу орындарының ұйымдық-құқықтық нысанына сәйкес жіктемесі

Қазіргі уақытта азаматтық 116¹⁷ жоғары оқу орны түрлі ұйымдық-құқықтық нысан шеңберінде жұмыс істейді. Мұндай нысандар: шаруашылық жүргізу құқығындағы республикалық мемлекеттік кәсіпорын (мұнан әрі – ШЖҚ РМК немесе РМК), коммерциялық және коммерциялық емес акционерлік қоғам (АҚ және КеАҚ), жекеменшік мекеме мен ЖШС. Яғни көп жағдайда меншік нысаны арқылы анықталады (1.2-кестені қараңыз).

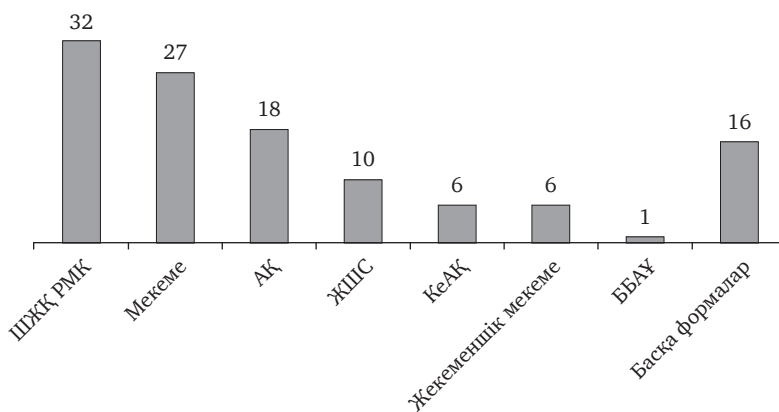
Жоғары оқу орындарының меншік нысанына қарай бөлінісі 1.5-суретте берілді. Байқалып отырғандай, елімізде ШЖҚ РМК құқықтық нысаны (32 ЖОО) басым. Мекеме түріндегі құқықтық нысан жекеменшік жоғары оқу орындарына (26 ЖОО) тән. Қазіргі уақытта 6 КеАҚ бар, алайда БҒМ-ның мемлекеттік жоғары оқу орындарын коммерциялық емес акционерлік қоғамдарға ауыстыру жөніндегі ұсыныстарына байланысты олардың саны мұнан да артуы мүмкін.

¹⁷ Бұл жұмыс аясында Қазақстан Республикасы ұлттық қауіпсіздік органдары, Қазақстан Республикасы Ішкі істер министрлігі, Қазақстан Республикасы прокуратурасы органдары, Қазақстан Республикасы Қорғаныс министрлігі қарауындағы азаматтық емес 14 жоғары оқу орнын басқару мәселелері қарастырылмады. Аталған жоғары оқу орындары ЖОО-ның жалпы санынан шығарылып тасталды.

1.2-кесте. Қазақстан жоғары оқу орындарының құқықтық нысанына қарай бөлінісі

ЖОО түрі ¹⁸	Саны	ЖОО құқықтық нысаны
Ұлттық	10	<ul style="list-style-type: none"> Мемлекеттік мекеме (ММ) – 1; КеАҚ – 3; ШЖҚ РМК – 4; Республикалық мемлекеттік мекеме (РМК) – 2
Халықаралық	1	<ul style="list-style-type: none"> Мекеме – 1
Автономды	1	<ul style="list-style-type: none"> Білім беретін автономды ұйым¹⁹ – 1
Мемлекеттік	32	<ul style="list-style-type: none"> АҚ – 1; КеАҚ – 2; Республикалық мемлекеттік қазыналық кәсіпорын (РМКК) – 1; ШЖҚ РМК – 28
Акционерлік	17	<ul style="list-style-type: none"> АОҚ – 16; КеАҚ – 1
Жекеменшік	55	<ul style="list-style-type: none"> АҚ – 1; Мемлекеттік емес білім беру мекемесі (МеБМ) – 2; Мемлекеттік емес мекеме (МеМ) – 1; Білім беретін мемлекеттік емес мекеме (БМеМ) – 2; Жауапкершілігі шектеулі серіктестік (ЖШС) – 10; Мекеме – 26; Жоғары білім беретін мекеме (ЖБМ) – 1; Білім беру мекемесі (БМ) – 5; Жекеменшік мекеме (ЖМ) – 6; Кәсіби жоғары білім беретін жекеменшік мекеме (КЖБЖМ) – 1

Сурет 1.5. Жоғары оқу орындарының меншік нысанына қарай саны



¹⁸ Бұлайша топтау заңнамалық актілермен бекітілмеген, алайда ҚР БҒМ жоғары оқу орындарын жіктеуде бейресми қолданыла береді.

¹⁹ Құқықтық нысан 2011 жылы құрылды.

Келтіріліп отырған жоғары оқу орындарында мынадай басқару кеңестері бар: ғылыми кеңес, директорлар кеңесі, қамқоршылық кеңес, қадағалау кеңесі.

Ғылыми кеңес – Қазақстан жоғары оқу орындарының барлығында бар басқару түрі [3]. Ол – оқу мәселелері, ғылым, қаржыға қатысты кей мәселені және, жедел басқаруды қоса алғанда, бірқатар мәселені шешеді. Ректор Кеңес төрағасы болады.

Директорлар кеңесі Қазақстан Республикасының «Акционерлік қоғамдар туралы» Заңына сәйкес, кез келген акционерлік қоғамды басқарудың ажырамас бөлігіне жатады және қоғам жұмысын жалпылама басқарып отырады. Директорлар кеңесінің жұмыс тәртібі АҚШ жоғары оқу орындарындағы қамқоршылық кеңестер жұмысының үлгісіне ұқсас. Заңнамалық тұрғыда директорлар кеңесі құзыреті аясына сонымен қатар келесі мәселелер кіреді:

- жұмыстың басым бағыттары мен даму стратегиясын анықтау немесе қоғамның даму жоспарын бекіту;
- қоғамның жылдық қаржы есебін алдын ала бекіту;
- директорлар кеңесінің комитеттері туралы ережелерді бекіту;
- қоғамның облигация мен өндірістік бағалы қағаз шығару шартын анықтау, сондай-ақ оларды шығару жөнінде шешім қабылдау;
- сандық құрамды, атқарушы органның өкілеттік мерзімін анықтау, оның жетекшісі мен мүшелерін сайлау, сондай-ақ өкілеттігін мерзімінен бұрын тоқтату;
- қызметтік жалақы көлемін, еңбекақы және атқарушы орган жетекшісі мен мүшелеріне сыйақы тағайындау шартын анықтау;
- қоғамның ішкі жұмысын реттейтін құжаттарды бекіту;
- қоғам филиалдары мен өкілдіктерін құру әрі жабу жөнінде шешім қабылдау және олар туралы ережелер бекіту [8].

АҚ-та басқарудың жоғары органы ретінде акционерлердің жалпы жиналысы деген бар. Оның құзыретіне жылдық қаржы есебін және таза кірісті бөлу тәртібін бекіту, директорлар кеңесінің сандық құрамын, олардың өкілеттігін және мерзімінен бұрын тоқтатылуын анықтау, жоғары оқу орны жұмысын жалпы бақылауда ұстау, жоғары оқу орнының заңды тұлғалар жасақтау ісіне қатысуы жөнінде шешім қабылдау, басқа мәселелермен қатар аудиторлық ұйымды анықтау тәрізді мәселелер кіреді.

Қазақстандағы акционерлендірілген жоғары оқу орындары арасында жарғы капиталына мемлекеттің жүз пайыз қатысуы арқылы құрылғандары бар екенін байқаймыз. Мұндай жоға-

ры оқу орындарында акционерлердің жалпы жиналысы өтпейді және акционерлердің жалпы жиналысының құзыретіне қатысты мәселелер жөніндегі шешімді жалғыз акционер біржақты қабылдайды әрі ол шешімдер жазбаша түрде ресімделіп отырады. Мәселен, Мемлекеттік мүлік комитеті атынан Қазақстан Республикасы Үкіметі ғана акционер болып отырған «Астана Медицина университеті» АҚ, Мемлекеттік мүлік комитеті бұл оқу орнына иелік ету құқығын Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігіне беріп қойған. Сөйтіп, мемлекеттік орган жоғары оқу орнының ғана емес, директорлар кеңесінің жұмысын да қадағалап, барлығын өз бақылауында ұстап отыр. Ал бұл жағдай жоғары оқу орындарын корпоративті басқарудың халықаралық тәжірибесіне қайшы. Себебі ең негізгі институционалды шешімдер жалғыз ғана акционердің, яғни мемлекеттік органның құзыретіне кіреді де, директорлар кеңесі соның тасасында қалып қояды.

«Сәкен Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық университеті» (ҚАТУ) АҚ-та жүргізілген қайта жаңғырту үлгісі ден қоюға тұрарлық. Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігі 2015 жылдың тамызына дейін ҚАТУ-дың жалғыз акционері болып келді. Ал 2015 жылдың тамызында «Ұлттық аграрлық ғылыми-білім беру орталығы» коммерциялық емес акционерлік қоғамы құрылып, ҚАТУ акцияларының 100%-ы соған берілді. Сөйтіп, акционердің ауыстырылуы ҚАТУ жарғысына заңды түрде тиісті өзгертулер енгізілуіне ықпал жасады. Демек, байқап отырғанымыздай, мемлекет бақылауынан арылту жұмысы корпоративті басқару ісін жүргізуге қолайлы жағдай туғызу мақсатында жүзеге асырылып отыр.

Қазақстан жоғары оқу орындарында директорлар кеңесі коммерциялық емес акционерлік қоғамдарда да құрыла береді және мұндай коммерциялық емес акционерлік қоғамдарда жоғары оқу орындары деңгейіндегі шешімдерді қабылдауда үкімет ықпалы айтарлықтай белсенді емес.

Қамқоршылық кеңес. Жоғары оқу орындарын басқарудың бұл түрі автономия және корпоративті басқару реформасы жолында жасалған қадамдардың бірі ретінде пайда болды. Кеңестің аталған тұжырымдамаға сай алғашқы дерегі «Білім туралы» Заңда келтірілген [7]. Алайда заңда қамқоршылық кеңесінің қызметі және ол құрылуы тиіс жоғары оқу орындарының түрі сипатталмайды.

2007 жылдың қазанында ҚР БҒМ Қамқоршылық кеңес қызметінің және оны сайлау тәртібінің типтік ережелерін жасап, ол ережелерде қамқоршылық кеңестер жұмысы, мақсаттары мен

бағыттарының жалпы концепциясы көрсетілді [23]. 2007 жылы бұл органдар құрылар кезде, қамқоршылық кеңестер қызметі кеңес, ұсыныс беру сипатында ғана болды. Бұл жағдай енгізілген нормативтік-құқықтық актінің тар екенімен және заңдарда басқарудың өзге де түрлерінің бекітілуімен анықталды. Мысалы, акционерлік қоғам түріндегі ұйымдық-құқықтық нысаны бар жоғары оқу орындарында директорлар кеңесі басқарушы орган болды. Ұлттық және мемлекеттік жоғары оқу орындарында шешім қабылдау жауапкершілігін сол ұйымның бірінші басшысы атқарды, себебі бұл оқу орындары, ең алдымен, Қазақстан Республикасының «Мемлекеттік кәсіпорын туралы» Заңының шарттарын басшылыққа алып отырды²⁰.

ҚР БҒМ-ның 2009 жылдың 6 тамызында жоғары оқу орындары ректорларына жолданған «Жоғары оқу орнында Қамқоршылық Кеңес құру қажеттілігі туралы» хатына сәйкес қамқоршылық кеңес құру ісі жоғары оқу орындарында басқару жүйесін демократияландыру, олардың жұмыс тиімділігін арттыру, беделін нығайту және білім беру қызметі сапасын жақсартуға бағытталды. Хатта жоғары оқу орнында бір ай көлемінде кеңес құру қажет екені көрсетілді. Қазақстандық жоғары оқу орындарында қамқоршылық кеңестер құру жөнінде шешім қабылдау және бастаманы іске асыру саласындағы уақытша алшақтықтарды ескерсек, аталмыш жаңашылдықты енгізу динамикасының әлсіз екені айқын. Бұл мәселе сөз болып отырған басқару органдарын құру үдерісін жеткілікті деңгейде түсінбеу және, жоғарыда келтірілгендей, кеңестер мәртебесінің айқын болмауына байланысты сияқты.

2011 жылдың наурызында Қазақстан Республикасының «Мемлекеттік мүлік туралы» Заңы 139-бапқа сай дара басшылық ұстанымдарына сүйене отырып, ұлттық және мемлекеттік жоғары оқу орындары ректорларына мекеме жұмысының барлық мәселесіне қатысты дербес шешім қабылдауға құқық берді [5]. Сөйтіп, Қазақстандағы мемлекеттік жоғары оқу орындарында басқару кеңестерін құру мәселесінде құрылымдық қабаттар орын алды, яғни «Мемлекеттік мүлік туралы» Заң негізінде жоғары оқу орындарында қамқоршылық кеңестермен бірге қадағалау кеңестері құрыла бастады.

2012 жылы «Жоғары оқу орындарының қамқоршылық кеңестері мүшелеріне арналған нұсқаулық» жасалды [24]. Бұл құжат кеңестер жұмысының негізгі бағыттарын сипаттайды. Дегенмен аталмыш құжат ресми түрде бекітілмеді.

2015 жылдың өзінде қамқоршылық кеңестер жоғары оқу

²⁰ Заң 2011 жылдың наурызында күшін жойды.

орындарының 51%-ында жұмыс істеп тұрды. Әйтсе де олардың қызметі мемлекеттік жоғары оқу орындарында біртіндеп әлсірей берді, себебі сонымен бір уақытта қадағалау кеңестерінің ұстанымы нығая бастаған болатын.

Қамқоршылық кеңестердің қызметі мен роліне қатысты көмескіліктің ұлғая түсуі салдарынан олардың жұмыс қағидатын қайта қарау қажеттілігі туындады. Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігінің 2017-2021 жылдарға арналған Стратегиялық жоспарына сәйкес, 64 жоғары оқу орнында құрылған қамқоршылық кеңестер қызметін жоғары оқу орындарында менеджментті жетілдіру шеңберінде қайта қарау жоспарланып отыр [25].

Сонымен қатар 2017 жылдың шілдесінде Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігінің «Білім беру ұйымдарында қамқоршылық кеңестің жұмысын ұйымдастыру және оны сайлау тәртібінің үлгілік қағидаларын бекіту туралы» №355 бұйрығы шықты. Аталған нормативтік-құқықтық актіге талдау жасай отырып, оның кеңес қабылдаған шешімдердің ұсынымдық сипатын қайта анықтау арқылы Стратегиялық жоспарда келтірілген ұстанымдарға қайшы келетіні жөнінде қорытынды жасауға болады [26]. Жоғары оқу орындарындағы басқару кеңесі түрлерінің жұмысына қатысты айырмашылықтар заңнамалық тұрғыда түсіндірілмеген.

Қадағалау кеңесі ШЖҚ РМК ұйымдық-құқықтық нысаны бар жоғары оқу орындарында құрылады [5]. Қадағалау кеңестері жоғары оқу орындарын басқарудың корпоративті органдарына жатады. Қазақстан Республикасының «Мемлекеттік мүлік туралы» Заңының 148-бабына сәйкес, мемлекеттік жоғары оқу орындарында кәсіпорын органы – қадағалау кеңесін құруға болады. Қадағалау кеңесі тиісті саладағы өкілетті органның (жергілікті атқарушы орган) ұсынысы бойынша Қазақстан Республикасы Үкіметі қабылдаған шешім негізінде енгізіледі. Қадағалау кеңесі құрылатын мемлекеттік жоғары оқу орындарына ұсынылатын критерийлерді мемлекеттік жоспарлау жөніндегі орган бекітеді [27, 28, 29].

Қадағалау кеңесі мүшелерінің саны тақ және жоғары оқу орны басшысымен әрі өзара туыстығы, жақындығы жоқ кемі бес адамнан тұруы тиіс. Қадағалау кеңесінің мүшелері мемлекеттік жоғары оқу орны қызметкерлерінің штатына кірмейді. Қадағалау кеңесінің төрағасы сол қадағалау кеңесі мүшелері арасынан бір-біріне өзара дауыс беру нәтижесі арқылы сайланады [5].

Қадағалау кеңесін құру тәртібі, қадағалау кеңесі құрамына сайланатын тұлғаларға қойылатын талаптар, сондай-ақ қадағалау кеңесі мүшелерін іріктеу конкурсының тәртібі және олардың

өкілеттігінің мерзімінен бұрын тоқтатылуын мемлекеттік жоспарлау жөніндегі өкілетті орган бекітеді [28]. Сонымен бірге қадағалау кеңесінің өкілеттік мерзімі үш жыл болады. Қадағалау кеңесі мүшелері жұмысын бағалау тәртібі және қадағалау кеңесі мүшелеріне сыйақы төлеу мөлшерін мемлекеттік жоспарлау жөніндегі өкілетті орган белгілейді [29].

Қолданыстағы нормативтік-құқықтық базада жоғары оқу орындарындағы қадағалау кеңестері және олардың мүшелерінің рөлі мен қызметі айтарлықтай шектеулі әрі мұрсаттаулы (регламенттеулі) екенін айта кету қажет. Қазіргі уақытта қадағалау кеңестерінің рөлі мынадай:

- БҒМ-ға жоғары оқу орны даму жоспарының жобасы жөнінде қорытынды беру, оған өзгертулер мен толықтырулар енгізу;
- даму жоспарының орындалысы туралы есеп жобасын мақұлдау, жоғары оқу орнының жылдық қаржы есебін алдын ала бекіту;
- демеушілік, қайырымдылық көмек және қосымша көздерден алынған қаражатты, соның ішінде жоғары оқу орны иелігінде қалған таза табыстың бір бөлігін бөлу жөнінде шешім қабылдау;
- бюджет қаражаты және қосымша көздерден түскен қаражаттың нысаналы жұмсалуды бақылау, көрсетілген қаражаттың нысаналы жұмсалуды тексеру үшін ҚР БҒМ-ға ұсыныстар енгізу;
- шаруашылық жүргізу құқығындағы мемлекеттік кәсіпорынның басшысын тағайындау және онымен еңбек шартын бұзу мәселелері жөнінде БҒМ ұсыныстарын мақұлдау;
- ұжымдық шартты әзірлеуге қатысу және қосымша қаржы көздерінен, даму жоспарында көрсетілген қаражат шегінде кәсіпорын қызметкерлері, басшысы, оның орынбасарлары, бас бухгалтерінің қызметтік жалақыларына үстемеақы белгілеу, сыйақы беру және материалдық көмек көрсету бөлігінде шешім қабылдау;
- қадағалау кеңесінің хатшысын тағайындау және өкілеттік мерзімі мен жалақысының мөлшерін айқындау, оның өкілеттігін мерзімінен бұрын тоқтату;
- ҚР БҒМ-ға жоғары оқу орны жарғысына өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы ұсыныстар беру;
- жоғары оқу орны жұмысының басым бағыттары жөнінде ұсыныс әзірлеу;

- ҚР БҒМ-ға жоғары оқу орнының жоғары оқу орны филиалдарын, өкілдіктерін құру және жабу бойынша басқа заңды тұлғаларға қатысуы туралы ұсыныстар енгізу [5].

Қадағалау кеңестерінің рөліне қарай аталған кеңес мүшелеріне қойылатын талаптар және олардың рөлі мен жауапкершілігі анықталады. Алайда, қолданыстағы нормативтік-құқықтық базаға жасалған талдау көрсетіп отырғандай, қадағалау кеңестерінің мүшелеріне қойылатын талаптар формалды түрде ғана және нақты сектор, бизнес, ұлттық компаниялар өкілдерін тарту ісінің тиімділігін арттыра алмайды.

Сонымен бірге халықаралық тәжірибедегі корпоративті басқару түрі басқарушы кеңестер жұмысының негізгі ережелері мен жосықтарын анықтауда институционалдық жағынан дербес болуын алға тартады.

Ректорларды тағайындауда 2016 жылдың маусымынан бері қадағалау кеңестерінің рөлі күшейгенін айта кету қажет. Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беруді жүзеге асыратын ШЖҚ РМК басшылары конкурстық іріктеу нәтижелері бойынша тағайындалады. Мұндай конкурстық іріктеу барысында тиісті саланың өкілетті органы шараларды үйлестіреді, тапсыруға қажетті құжаттар жинайды, конкурсқа түсуге құжат өткізген тұлғаны қатыстыру-қатыстырмау жөнінде шешім қабылдайды, конкурсқа жіберілген тұлғалардың тізімі мен құжаттарын даму бағдарламасымен бірге қадағалау кеңесінің қарауына береді. Тізім, сондай-ақ білім беру ұйымының кандидаттар ұсынған даму бағдарламалары қадағалау кеңесінің отырысында қаралады. Қадағалау кеңесі даму бағдарламасын қарағаннан кейін құпия түрде дауысқа салып, Республикалық конкурс комиссиясының қарауына жіберілетін үміткерді (үміткерлерді) дауыстың кемі үштен екісін иеленгені туралы хаттамалық шешіммен анықтайды. Республикалық комиссия ұсынылған құжаттармен танысып, конкурсқа қатысушымен (қатысушылармен) қызметтік әңгіме өткізеді. Қызметтік әңгіме қорытындысына қарай жоғары оқу орны басшысы қызметіне кандидат анықталады. Республикалық комиссия шешімі тиісті сала өкілетті органының жоғары оқу орны басшысын тағайындау жөнінде шығаратын бұйрығына негіз болады [30].

Төменде Қазақстан жоғары оқу орындарының қолданыстағы меншіктік ұйымдық-құқықтық нысандарына басқару жүйесі тұрғысынан жасалған талдау келтіріліп отыр.

Шаруашылық жүргізу құқығы бар республикалық мемлекеттік кәсіпорын нысанындағы жоғары оқу орындары (ШЖҚ РМК)

Басқару, қаржы тәртібі және ректорларын тағайындау бөлігінде мемлекет меншігіне жататын мемлекеттік жоғары оқу орындары Қазақстан Республикасының «Мемлекеттік мүлік туралы» заңының нормаларымен реттеліп отырады [5]. Осыған байланысты экономиканы дамыту, қаржылық мүмкіндіктерді кеңейту, бизнес-қоғамдастықтармен бірлесе әрекет орнатудың заманауи үрдістеріне лайық басқарудың тиімді түрін енгізу мүмкін болмай отыр.

«Мемлекеттік мүлік туралы» заң ректорға мемлекеттік кәсіпорын басшысы ретінде қарағандықтан оған қыруар өкілдік береді, ал бұл жағдай жоғары оқу орнын корпоративті басқарудың негізгі идеясына айтарлықтай дәрежеде қайшы келеді [5]. Дегенмен дербес қызметі бар «қадағалау кеңесі» ұғымын анықтайтын жалғыз заң – «Мемлекеттік мүлік туралы» заң.

Заңның 148-інші және 149-баптары қадағалау кеңесіне қосымша қаржы көздерін, қаражат бөлу және қызметкерлерге осы қосымша қаржы көздерінен сыйақы беру шартын анықтау кезінде ғана шешім қабылдауға толық құқық береді [5]. Қадағалау кеңесінің өзге қызметтері ұсынымдық сипатта ғана.

Халықаралық жоғары оқу орны: Қожа Ахмет Яссауи атындағы Халықаралық қазақ-түрік университеті

Қазақстандағы халықаралық жалғыз оқу орны – 1991 жылы Түркістан мемлекеттік университеті болып құрылған Ахмет Яссауи атындағы Халықаралық қазақ-түрік университеті. 1992 жылы Қазақстан президенті Нұрсұлтан Назарбаев және Түркия премьер-министрі Сулейман Демирел Түркістан университетіне «халықаралық университет» мәртебесін берді [31; 32]. Үкіметаралық келісімге сәйкес, бұл университетте халықаралық оқу орны ретінде тәуелсіз заңды тұлға мәртебесі бар.

Университеттің бірегей мәртебесі заңнамалық актілерде келтіріліп қана қоймайды, сонымен бірге оқу орнын басқару түрінен де көрінеді. Университет Жарғысына сай жоғары оқу орнының басқарушы органдары: Үкіметаралық Өкілетті кеңес, Сенат (академиялық басқару органы) және Басқарушы кеңес (жедел басқару органы). Университет Қазақстан Республикасы мен Түркия Республикасы-

ның үкіметтері тарапынан тең дәрежеде қаржыландырылады. Оқу ақысынан сондай-ақ гуманитарлық көмек түрінде және халықаралық қорлардан түсетін табысы университет жұмысы нәтижесінде келген заңды табыс болып саналады.

Автономды университет: Назарбаев Университеті²¹

Назарбаев Университеті, яғни қолданыстағы заңнама жүйесінде білім беретін автономды алғашқы ұйым жұмысының құқықтық режимі, сондай-ақ білім беретін автономды ұйым құқықтық мәртебесінің ерекшелігін таяуда қабылданған «Назарбаев Университеті», «Назарбаев Зияткерлік мектептері» және «Назарбаев Қоры мәртебесі туралы» заң реттейді [10].

Бұл заң «білім беретін автономды ұйым» ұғымын және білім беру автономиясының академиялық еркіндік, шешім қабылдаудағы алқалық, әлеуметтік жауапкершілік сияқты іргелі принциптерін алғаш енгізді. Білім беретін автономды ұйымды заңда көрсетілген басқару құрылымын тарихи және халықаралық тәжірибе бойынша басқарудың органы ретінде қамқоршылық кеңес анықтайды.

Қазақстан Республикасының қолданыстағы «Білім туралы» Заңы білім беретін ұйымның отандық білім беру жүйесіндегі ерекше мәртебесін реттейді [7]. Бұл дегеніміз – оқуға қабылдау тәртібін өз бетінше анықтау, өзінде әзірленген білім беретін оқу бағдарламаларын жүзеге асыру, оқу, ғылыми және әдістемелік жұмыс саласындағы жеке нормалар мен нормативтерді пайдалану, білім туралы өзіндік үлгідегі құжаттар беруге мүмкіндік беретін ерекше қызмет ету режимін білдіреді.

Назарбаев Университетінің автономдығы туралы заңның қабылдануы Қазақстанның жоғары оқу орындары автономдығын дамыту бағытындағы бүгінгі талпынысында айтарлықтай серпіліс болды.

Университеттің ерекше мәртебесі Қазақстанның өзге жоғары оқу орнындарында жоқ өзіндік басқару жүйесін құруға мұрындық болды. Мәселен, университетте ел Президенті төрағалық ететін Жоғары қамқоршылық кеңес, Премьер-министр төрағалық ететін қамқоршылық кеңес, сондай-ақ университеттің атқарушы органдары, яғни басқарушы кеңес пен президент бар.

²¹ Ресми атауы – «Назарбаев Университеті» дербес білім беру ұйымы.

Акционерлік қоғам нысанындағы жоғары оқу орындары

Қазақстанда акционерлік қоғам (АҚ) ретінде жұмыс істейтін 18 жоғары оқу орны бар. Бұл жоғары оқу орындарының жұмысы Қазақстан Республикасының «Акционерлік қоғамдар туралы» заңымен реттеледі [8]. ШЖҚ РМК ретінде жұмыс істейтін мемлекеттік жоғары оқу орындарымен салыстырғанда АҚ-ларда басқару және қаржы жағынан айтарлықтай еркіндік бар.

Коммерциялық емес акционерлік қоғам нысанындағы жоғары оқу орындары

Қазақстан Республикасында білім мен ғылымды дамытудың 2016-2019 жылдарға арналған Мемлекеттік бағдарламасына сәйкес, мемлекеттік және ұлттық жоғары оқу орындарын жарғы капиталына мемлекеттің 100% қатысы бар коммерциялық емес акционерлік қоғамдарға ауыстыру жоспарлануда [1].

Бұл – қадағалау кеңестері және басқарудың корпоративті органдарының құрылуын қамтамасыз етеді [1]. Дегенмен қадағалау кеңесі түріндегі қоғамдық бақылаудың қолданыстағы формалары акционерлік қоғамдарға тән басқарудың корпоративті органдарымен өзара қалай әрекеттесетіні түсініксіз күйінде қалып отыр. Бұл жағдайда қолданыстағы қадағалау кеңестерін директорлар кеңесіне ауыстыру ықтимал шешім болуға сұранып тұр.

Басқару мәселелерінен басқа мұнда шетелдік зерттеу жоғары оқу орындарында жұмыс істеп тұрған эндаумент-қорлар, қорлар типіне қарай нысаналы бағыттағы қорлар құру жағы қарастырылған.

Сонымен қатар жыл сайын көпшілік алдында есеп беру және аудит жүргізу арқылы қаржылық қызметтің ашықтығын белсендендіру мәселелері де қарастырылады.

Мемлекеттік және ұлттық жоғары оқу орындарының заңды нысандарын КеАҚ-қа ауыстыру университет табысын арттыруға және әлемдік тәжірибеге жақын қаржы үлгісін жасауға бағытталған. Бұл ауыстыру сонымен қатар жоғары оқу орындарына академиялық құрылымын, сондай-ақ халықаралық әріптестік және заңды тұлғалар құру құқығын өз бетінше анықтау мүмкіндігін береді. Тиісті түзетулер «Білім туралы» заң, «Ғылым туралы» заң, «Мемлекеттік меншік туралы» заң, «Қайырылымдылық туралы» заң және т.с.с. сияқты заңнамалық актілерге енгізіледі деп күтілуде. Бұл – жоғары оқу орындарының теңгерімді салық жүйесіне ие болуына, мемлекеттік сатып алу жо-

сығын жеңілдетуге және басқарушы кеңестерге өкілеттік беруге жағдай туғызады.

Жекеменшік жоғары оқу орындары

Қазіргі таңда Қазақстанның жекеменшік 55 жоғары оқу орны құқықтық 10 нысанға тіркелген. Олардың негізгі бөлігін мекемелер (10), ЖШС (10), ЖМ (6), БМ (5) құрайды. Қазақстан Республикасында Білім мен ғылымды дамытудың 2016-2019 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасына сәйкес, жекеменшік жоғары оқу орындары білім берудің коммерциялық емес мекемелері мен өзге де ұйымдық-құқықтық нысандарға ауыстырылады [1].

Жекеменшік жоғары оқу орындары ұйымдастыру, қаржы және кадр мәселелері жөнінде ҚР Білім және ғылым министрлігіне есеп бермейді. Осыған орай, жекеменшік жоғары оқу орындарында мемлекеттік жоғары оқу орындарына қарағанда өзінше әрекет ету деңгейі жоғары екені байқалады. Сонымен қатар бұл жоғары оқу орындарының академиялық мәселелерге қатысты жұмысы қолданыстағы нормативтік-құқықтық актілермен реттеледі. Жекеменшік жоғары оқу орындары мемлекеттік үлгідегі диплом беріп, білім беру қызметін Қазақстан Республикасының Мемлекеттік жалпыға міндетті білім беру стандартына сәйкес жүргізеді.

Қорытынды

Қазақстанда жоғары білім берудің нормативті негіздері кең әрі жан-жақты. Олар АҚШ-тағы осыған ұқсас мәселелерді – мысалы, оқу орындарының миссияларын анықтау және бекіту, кадрлар саясаты мен бюджетті бекіту, жоғары білім берудің жаңа бағдарламаларын бекіту және олардың сапасын қадағалау мәселелерін – қамтығанымен, көлемі мен ықпалы жағынан өзгеше болып келеді.

Оның үстіне, бұл салалардағы саясаттың пәні мен тереңдігі жағынан АҚШ-тағыдан айырмашылығы бар. Мысалы, АҚШ заңдары кадр саясаты немесе жекелеген қызметтік нұсқаулықтар ерекшелігін анықтамайды, ал Қазақстанда бұл жағдай тарихи тұрғыда орныққан. Кей жағдайда басқарушы кеңес тарапынан қайта қаралып, бекітіліп жататын өзіндік дербес саясат пен қызметтік нұсқаулықтарды әрбір университет қабылдайды. Дегенмен кеңестердің басым көпшілігі саясаттың қайта қаралу үдерісін бекітіп, соңғы құжатқа қол қойғанымен, кадр саясатының барынша толығырақ құрылуына қатыспайды. АҚШ-та үйлестіру

кеңесінің мақұлдауын талап ететін бюджет, әдетте, университетке өз ресурстарын қалай бөлетінін анықтауда икемділік беретін субсидия немесе қаржы бөлу түрінде болады.

Қазақстанда министрліктің ықпал ету аясы АҚШ-қа қарағанда бұл салалардың шеңберінен шығып кетеді; сонымен бірге оқу бағдарламасы сияқты мәселе АҚШ-тың заңнамалық және нормативтік актілеріне енбейді.

2000 жылдың басынан қазіргі кезге дейін ҚР Білім және ғылым министрлігі «Білім туралы» заңға және білім беру саласындағы басқа да заңнамалық және нормативтік-құқықтық актілерге көптеген өзгерту мен толықтырулар енгізді. Кейде өзгертулер жартылай сипат алады да, Мемлекет басшысы айтқан стратегиялық құжаттарда көрсетілген мәселелерді кешенді шешуге бағытталмай жатады. Соның салдарынан қолданыстағы құқықтық мүмкіндіктер:

- жоғары оқу орындарына толық автономия беру тәсілдері жағынан шектеулі;
- мемлекеттік даму артықшылықтарын жетілдіруге кепілдік бере бермейді;
- халықаралық тәжірибеге сай емес;
- бюджет бөлу, еңбек/жұмыспен қамту, азаматтық, салықтық және басқа да мәселелер саласына қолданыста бар заңнама және саясаттың ықпалымен шек қойылған.

2 ТАРАУ

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДА ЖОҒАРЫ БІЛІМ БЕРУДІ КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУДЫҢ ДАМУЫН ЖАҒДАЯТТЫҚ ТАЛДАУ

Бұл тарауда Назарбаев Университетінің Жоғары білім беру мектебінің Пенсильвания Университетінің Жоғары білім беру мектебімен (АҚШ) бірлесіп жүргізген «Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында академиялық басқару және менеджменттің таңдаулы практикаларының үлгілерін дамыту» атты ғылыми-зерттеу жобасының орныдалу барысында жүргізілген Қазақстан ЖОО-ларын корпоративтік басқарудың дамуын жағдаяттық талдаудың нәтижелері келтіріледі. Зерттеуде ЖОО-лардың білім беру реформаларды ойластыруы мен оқу орнына өзгерістер енгізуге деген талпыныстарына ден қойылып қана қойған жоқ, сондай-ақ министрліктердің осы реформалар жолындағы жұмысын түсінуіге де талпыныс жасалды.

Тараудың бірінші бөлімі Қазақстан Республикасы министрліктері өкілдерінің жоғары білім саласындағы елеулі реформаларды қалай қабылдайтынын зерттеуге бағытталып, 2015 жылы жүргізілген сапалық талдаудың нәтижелері сипатталды.

Тараудың екінші бөлімінде Қазақстанның төрт жоғары оқу орнындағы корпоративтік басқарудың дамуын талдаудың нәтижелері келтірілді. Талдау 2014 және 2015 жылдары жиналған мәліметтер негізінде жүргізіліп, нәтижелері ұсынылды. Зерттеуге қатысқан респонденттердің құпиялығын сақтау үшін ЖОО-лардың атауларының ешқайсы да көрсетілген жоқ және танып қалуға болатын мәліметтер алынып тасталды.

2.1. МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАН ӨКІЛДЕРІНІҢ ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРЫНДАРЫНДАҒЫ КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУДЫ ДАМУДЫҢ КЕЛЕШЕГІНЕ ҚАТЫСТЫ ПІКІРЛЕРІН ТАЛДАУ

2015 жылы қыркүйекте жүргізілген ғылыми зерттеу қолайлы уақытта өтті. Сол кезде жоғары оқу орындарының білім

беру жүйесіне ықпал ететін үш жүзден астам ережені қамтыған маңызды заң талқыланды. Бұдан басқа, Қазақстан Республикасының Білім және ғылым министрлігі 2016-2019 жылдарға арналған Қазақстан Республикасының ғылым және білім беруді дамытудың Мемлекеттік бағдарламасы жүзеге асырылды, бұл бағдарламалар 2011-2020 жылдарға арналған Қазақстан Республикасының білім беру Мемлекеттік бағдарламасында сипатталған мақсаттарды кеңейту керек болатын [1; 12]. Бұл, шын мәнінде, түрлі профильді министрліктерде жұмыс істейтін сарапшылардың осы реформаларға жете мән бергенін түсіну үшін қолайлы уақыт болды.

Сұхбат Қазақстан Республикасы министрлігіндегі үш жұмыс тобында жүргізілген болатын (2.1-кестені қараңыз).

2.1-кесте. Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарына қатысушылармен сұхбат

Мемлекеттік органдар	ҚР-ның денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрлігі	ҚР қаржы министрлігі	Қазақстанның білім және ғылым министрлігі	Барлығы
Респонденттер саны	5	4	5	14

Реформалардың контекстік өрісі

2015 жылы деректерді жинау кезеңіне қарасты 2010 жылдың 7 желтоқсанында Елбасы бұйрығымен бекітілген Қазақстан Республикасының 2011-2020 жылдарға арналған білім беруді дамытудың Мемлекеттік бағдарламасында биік мақсаттар қойылды [12]. Құжатта 2010 жылдан 2020 жылға дейінгі оқу орындарындағы басқаруға өзгерістер енгізу ұйғарылды. Осы мақсаттардың негізгі ерекшелігі Қазақстан Республикасының Білім және ғылым министрлігі ықпалының азаюы есебінен, сондай-ақ өзге де есеп беру тетіктерін құруда аккредиттеу және қамқоршылық кеңестерінің қалыптасуын қоса алғандағы оқу орындарындағы үлкен автономия көріністерін қабылдау болды. Бұл модель қазіргі уақытта Назарбаев Университетінде қолданылуда. Бұл кезде кейбір университеттер қамқорлық кеңестерін қалыптастырды.

2015 жылдың ақпанында Қазақстан Республикасының Ұлттық экономика министрлігі және ҚР БҒМ тоғыз оқу орнында қадағалау кеңестерін қалыптастыруды қаулы етті және олардың мү-

шелерін іріктеу критерийлерін ұсынды. (Сондай-ақ тағы жиырма бір оқу орнында қадағалау кеңестерін қалыптастыру ұсынылды). Бұл органдар сол уақытта қолданыста болған, сонымен қатар негізінен кеңесшілік функция атқарған қамқоршылық кеңестеріне қарағанда, үлкен билік пен өкілеттіктерді қолға алды.

Мемлекеттік бағдарламаға сәйкес Қазақстан Республикасында білім беруді дамытудың 2011-2020 жылдарға арналған 2015 жылға қойылған мақсат – қамқоршылық кеңестердің 45%-ын колледждер мен университеттерде қалыптастыру болса, 2020 жылға қарай 90%-ы оқу орындарының қамқоршылық кеңестер енгізу жоспарланған болатын. Құжатта айтылғандай: «Біртіндеп университеттерге дербестік беру жоспарланған. 2015 жылы автономия ұлттық зерттеу университеттеріне берілетін болады, 2016 жылы ұлттық жоғары оқу орындарына, 2018 жылы – барлық басқа да жоғары оқу орындарына беріледі» [12].

Осы реформалардың негізінде мекемелердің автономиялық мәселесі жатыр. Оқу орындарының автономиясы жоғары білім беру жүйесінің көбінің, соның ішінде АҚШ–тың білім беру жүйесін қоса алғанда, негізгі сипаттамасы болып табылады. Автономия оқу орнына инновация енгізуге жол ашады. Ол – студенттердің, олардың қоғамдастықтарының, жалпы қоғамның қажеттіліктерін жақсырақ өтеуге мүмкіндік береді. Осыдан біраз уақыт бұрын Еуропалық комиссия және кейбір еуропалық елдер автономия құндылығын оқу құралы ретінде, инновацияларды ілгерілету және зерттеулер нысаны ретінде мойындады [33, 57-б.]. Автономияның түрлері әралуан және Лиссабон декларациясында Еуропалық университеттер ассоциациясында оның төрт негізгі параметрі көрсетілген [34, 29-б.]. Олар:

- **ұйымдастырушылық:** құрылымы, басқару органдары, саясат және процедуралар шешім қабылдау үдерісіне қалай ықпал етеді, негізгі мәселелерді шешуде соңғы сөз кімде қалады?
- **қаржылық:** құралдар қалай бөлінеді, ресурстарды бөлуде икемділік бар ма, оқу орындары оқу үшін төлем мөлшерін орната ала ма, олардың өздеріне артық қаражат қалдыруға немесе жаңа жобаларды іске асыруға қарыз (несие) алуға мүмкіндіктері бар ма?
- **кадрлық:** кім қызметкерлерді жалдайды, кім жұмыс шарттарын және еңбекақы тағайындайды?
- **академиялық:** кім білім беру бағдарламаларын әзірлейді, кім білім беру бағдарламаларын қалыптастырады, кім білім беру бағдарламаларының сапасын бақылайды?

Қазақстан жоғары оқу орындарының автономиясының артуына мүмкіндік әкелетін реформалар енгізе бастағанымен, бәрібір, жоғары білім беру жүйесі министрліктердің, әсіресе ҚР БҒМ-ның қатаң бақылауында қалды.

Министрліктің шектеулерінен босатылған, жеке заң бойынша жұмыс істейтін – Назарбаев Университеті. ҚР БҒМ қаржы сарапшысының түсіндіруі бойынша: «Назарбаев Университеті – жалпы ережелерден тыс тұратын жалғыз оқу орны. Ұйымдастырушылық және құқықтық нысандағы мемлекеттік университеттердің қызметіне, іс-әрекет еркіндігіне, әкімшілік қызметіне, мүлік пен қаржы мәселесіне белгілі бір шектеулер жасалады».

ҚР БҒМ қаржы, кадр және академия мәселелеріне қатысты оқу орындары мүлтіксіз орындауға міндетті нұсқаулар жасайды. Министрлік студенттердің оқу ақысын «оқу мәртебесіне, түріне және мамандығына тәуелді дифференциалды білім гранттары түрінде» мемлекеттік сияқты жекеменшік жоғары оқу орындарына да тиісті мемлекеттік білім тапсырысының негізінде бекітеді [7]. ҚР БҒМ қазақстандық ЖОО-да оқудың құнын есептеу нормасын мемлекеттік білім тапсырысы бойынша анықтайды. ЖОО ақылы бөлімде оқитын студенттердің оқу ақысын білім грантының немесе мемлекеттік білім тапсырысының бекітілген мөлшерінен кем етіп тағайындай алмайды.

ЖОО бөлінетін бюджеттік қаражаттарды мақсатты пайдалануы үшін қатаң бақылау жүргізілуде. Мемлекеттік ЖОО-мен тауар, жұмыс және қызмет көрсетуді жүзеге асыру бойынша қызметтердің ақылы түрлерін көрсету және олардың аталмыш істерді жүзеге асыру үшін қаражат жұмсауы да мемлекеттік деңгейде реттеледі. Өз кезегінде, жекеменшік ЖОО ақылы жұмыстар мен қызмет көрсету шегінде өзіндік шешімдер қабылдауға құқылы.

ҚР БҒМ белгілі бір лауазымды иелену үшін қажет нақты біліктілік сипаттамаларын бекіте отырып, кадр мәселесі саясатын жүргізуде [35]. Бұл зерттеуді жүргізіп жатқан кезде, 2015 жылы ҚР Президенті Н.Ә. Назарбаев тағайындайтын ұлттық университеттерден басқа мемлекеттік мекемелердегі барлық ректорларды ҚР БҒМ тағайындады²². Министрлік қызметкерлерінің бірі айтқандай: «Мемлекеттік университеттерде министрлік мүддесін жүргізетін жалғыз тұлға болып табылады».

²² Ұлттық экономика министрлігінің 2015 жылдың 2 ақпанында №70 бұйрығына өзгертулер енгізіліп 2016 жылдың 23 маусымында қабылданды, онда мемлекеттік кәсіпорынның ректорын үміткерлерді таңдауда кеңестердің рөлін нығайтып, ЖОО бақылаушы кеңестерін қатыстырумен тағайындау тәртібі белгіленген [30]. Алдыңғы тарауды қараңыз.

ҚР БҒМ сондай-ақ есептіліктің кез келген түріне қойылатын талаптарды белгілейді. Мәселен, әр 5 жыл сайын ЖОО аттестаттаудан өтер алдында дайындауға қажет құжаттар ауқымды жұмысты талап етеді²³. Көрсетілетін білім беру қызметтерінің мемлекеттік білім берудің жалпыға міндетті стандарттарының талаптарына сәйкестігі аттестаттау арқылы анықталды.

Осыған қарамастан, бұл жүйеге кейбір маңызды өзгерістер ене бастады. Ұлттық университеттер ПОҚ және басқару персоналын жалдау мәселесінде көбірек еркіндік алды. Сонымен қатар, академиялық әлемде 2010 жылы оқу бағдарламаларының пайызы, студенттердің бақыланатын оқу орындарымен салыстырғанда, бакалавриатта 40%-дан 50%-ға, магистратурада 50%-дан 60%-ға және докторантурада 70%-дан 80%-ға дейін артты. Дегенмен 2014 жылы Қазақстан ЖОО-ларында жүргізілген зерттеу бұл жоғары оқу орындарын бақылаудың, АҚШ-тың жоғары оқу орындарына қарағанда, әлдеқайда қатаң екендігін көрсетті (2.2-кестені қараңыз).

Жоғары білім беру жүйесінің сапасын ұстап тұрудағы министрліктердің, әсіресе ҚР Білім және ғылым министрлігінің, рөлін жұртшылық түсінеді. Көптеген адамдар тәуелсіздік алғаннан кейін Қазақстанда көптеген білім беру орындары пайда болған кезде, сапалы қызмет көрсету саласында туындаған маңызды мәселелерді есінде сақтаған. Министрліктің бақылауы сыбайлас жемқорлыққа қарсы күресте өз рөлін атқарды [37; 38]. Министрлік білім беру мекемелері жұмыс істейтін кеңістік жасады.

Мысалға, білім беру мекемелерінің жалпы басқару құрылымдары кейбір елеусіз айырмашылықтары болғанмен өзгеріссіз қалды. Ректордың басқаруымен, құрамына профессор-оқытушылар құрамының, деканның, кафедра меңгерушілерінің, оқытушылар мен студенттердің бірқатар өкілі кіретін Ғылыми кеңес шешім қабылдаудың жоғары органы болып табылады. Ректорат, әкімшілік және басқару қызметкерлерінен тұратын жедел сұрақтарды шешеді, бірақ Ғылыми кеңесте айрықша маңызы бар шешімдер қабылдау қажет. Ғылыми, әдістемелік немесе зерттеу кеңесі оқытуға байланысты сұрақтарды шешеді және зерттеу жүргізеді.

²³ Қазақстан Республикасының Білім мен ғылымды дамытудың 2016-2019 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасы бойынша, 2017 жылдан бастап мемлекеттік аттестаттаудан тәуелсіз аккредиттеуге толықтай көшу жүзеге асады [1].

2.2-кесте. Қазақстан мен АҚШ университеттеріндегі автономияны үш көрсеткіш бойынша салыстыру [36]

Автономия	Бюджеттік		Кадрлық		Академиялық		
ЖОО типі	Түпкілікті бюджетті бекітеді	Оқу ақысын белгілейді	Ректорлар-ды қабылдайды/ шығарады	Кәсіби оқу құралы мен әкімшілік қызмет-керлерді белгілейді	Оқу және есептеу па-раметрлерін белгілейді	Жаңа оқу бағдарла-маларын өзірлейді/ маман-дықтар ашу	Оқу бағдарла-маларының икемділігі (бакалавр) бүгін
Мемлекеттік университет-тер	Білім және ғылым министрлігі	Білім және ғылым министрлігі	Білім және ғылым министрлігі	Білім және ғылым министрлігі	Білім және ғылым министрлігі	Жоқ	40%
Акционерлік қоғам	Білім және ғылым министрлігі	Білім және ғылым министрлігі	Директор-лар кеңесі	Білім және ғылым министрлігі	Білім және ғылым министрлігі	Жоқ	40%
Халықаралық университет-тер	Білім және ғылым министрлігі	Білім және ғылым министрлігі	Білім және ғылым және Президент	Білім және ғылым министрлігі	Білім және ғылым министрлігі	Жоқ	40%
Назарбаев Университеті	Президент-тің қамқор-лық кеңесі	Назарбаев Университеті	Президент-тің қамқор-лық кеңесі	Оқу ғимараты	Назарбаев Универси-теті	Иә	Жетіспейді
АҚШ	Қамқор-шылық кеңес	Оқу ғима-раты/ штаг (мемлекет)	Қамқор-шылық кеңес	Қамқор-шылық кеңес	Оқу ғимараты	Иә	100%
							100%

Алайда, бұл жүйе басқа елдердегі басқару жүйесіне қарағанда, әлдеқайда орталықтандырылған. Қазақстанда барлық шешімдер (жаңа бағдарламалар, жаңа курстар, ұсынылған оқулықтар, тіпті магистрлік және докторлық жұмыстардың) орталықтандырылған басқару органдарында қабылданады. АҚШ-та іс жүзінде барлық осы шешімдер факультеттер немесе кафедралар деңгейінде қабылданады. АҚШ-та шешім қабылдау үдерісі көбінесе әкімшілік және академиялық мәселелерге арналады. Ғылыми кеңестің міндеттері АҚШ-тың факультет кеңесі міндеттеріне қарағанда әлдеқайда кең, ол, негізінен, академиялық мәселелерді шешеді. Зерттеу барысында бір университет кафедрасының қызметкері айтқандай: «Егер еден жуушылардың жалақысын көтеру керек болса, олар Ғылыми Кеңеске өтініш беруі керек». АҚШ-та мұндай шешімдерді университеттің әкімшілігі қабылдайды.

Зерттеу нәтижелері

Жүргізілген зерттеудің жалпы нәтижелері 2015 жылы Қазақстандағы жоғары білім беру жүйесінде автономды жүйені дамыту қажеттілігі туралы үш министрліктің арасында нақты келісушілік бар екенін көрсетті. Осы мақсатқа қалай қол жеткізуге болатынын анықтауда шешілмеген мәселелер көтерілді. Министрліктердің мүшелері автономия артықшылықтары дегеннің инновацияның көптігі мен ұйымдастырушылық икемділік екенін біледі. Зерттеудің бір қатысушысы ағымдағы жүйенің мұрасын кеңінен тараған «сақтау және қауіптену мәдениетіне» сілтейді.

Жоғары оқу орындарының басшылары табыстылық министрліктердің нормативтерін түсінуге және оларды ұстануға байланысты болатын жүйеде жетілген. Дағдылардың мұндай жиынтығы білім беру мекемелерінің басшылары инновациялар мен тәуекелдерді қабылдау мүмкіндігі көрсетілуге тиіс автономды жүйелердегі дағдылардан мүлде өзгеше. Осындай мәдени-шартты қиындықтар қамқоршылық немесе бақылаушы кеңестер және қайырымдылық қор ұйымдарын құру сияқты реформалар жасаудың жылдамдығына әсер етеді. Министрліктердің өкілдері реформаны нақты іске асыру үшін мәдениетке өзгеріс енгізу қажеттігін көрсеткен. Бұл өзгеріс арнайы білім беретін оқу орны деңгейінде болуы керек. Ол – қоғамның неғұрлым кең әлеуметтік өзгерісінің және бәсекеге қабілетті экономика нарығының бөлігі болуы тиіс.

Автономия: реформаға шақыру

Министрліктердің 2015 жылы сұқбат жүргізілген мүшелері жоғары оқу орындарындағы (артығырақ автономия беру бағытында жүріп жатқан қозғалысты қоса алғанда) білім беру реформаларына қатысты нақты ымыраға баратынын көрсетті. Бұл реформалар ұлттық дамудың маңызды бөлігі болып табылады. Қатысушылардың бірі Қазақстанда кәсіпқойлар мен мамандар үкімет әрекетіне кедергі жасамай, бизнесті басқару мақсатында ұйымдастырылған үш ұлттық холдингтік компаниялар бар екенін атап өтті, олар: «Самұрық-Қазына» акционерлік қоғамы, «Бәйтерек» және «ҚазМұнайГаз». Жоғары оқу орындарына осыларға ұқсас ұйымдар құру жайында көптеген даулар бар. Қазіргі уақытта білім беру мекемелерінің жұмысы нормативтер мен бюрократияға байланысты шектеулі. Кейбір қатысушылар мекемелерге дербес шешім қабылдау еркіндігін беру қажеттілігімен келіспейді.

Қаржы министрлігінің қызметкері: «Мемлекет университет қызметіне араласуға тиіс пе? Мен бұл дұрыс емес деп есептеймін. Министрліктің өзінің функциялары мен реттеуші органдары бар. Бірақ бюджетті келісу мен әкімшілік сұрақтар секілді жоғары оқу орнының қызметіне араласпауы тиіс», – деген пікір айтты.

Респонденттер жоғары оқу орындарының жалданатын оқытушысының санын немесе оқытушылар құрамының жалақысын саралау жөнінде дербес шешім қабылдауының маңыздылығын атап көрсетті. Мұндай икемділік жақсы бейімделуге және нақты контекстке кіруге мүмкіндік береді. Сұхбатқа қатысушылардың бірі: «Мен университеттің қамқоршылық ұйымының мүшесімін. Мен бұл жүйемен жақсы таныспын. Автономияны кеңейту университет үшін үлкен артықшылық болады», – дейді. Кейбір реформалар, қазіргі уақытта қабылдауға ұсынылып жатқан заңдар жоғары оқу орындарына өзінің бюджетін жақсырақ басқаруға мүмкіндік берер еді.

АҚШ-тың көптеген университеттері кампусстарда өткізілетін жазғы бағдарламалар мен тренингтер сияқты әр түрлі іс-шараларды ұсынып табыс табудың елеулі жолдарын жасай алады. Университеттер жиналыс өткізуі үшін орын іздестірген басқа ұйымдарға өз алаңдарын жалға бере алады. Бэя-Доула деген атпен кеңінен танымал, 1980 жылы қабылданған акт (Bayh-Dole Act, BDA-1980), патенттер мен сауда маркалары (Patent and Trademark Law Amendments Act) бойынша акт де университеттерге патенттерден алынған қаржыны ұстап тұруға, шарушалық есеп негізінде зерттеулер жүргізуге, жиналған қаржыны өздеріне қалдыруға мүмкіндік берді.

Қазіргі уақытта Қазақстанда жоғарыда санамаланған істердің ешқайсын да істеу мүмкін емес. Жаздық бағдарлама бойынша жұмыс жасаған немесе ғимаратты жалға берген креативті ректор немесе проректор барлық тапқан табысын мемлекетке беруге міндетті. Мұның инновацияға деген ұмтылысты төмендететінін ескертудің өзі артық. Ағымдағы реформалар коммерциялық негізде зерттеуге мүмкіндік беретін заңдарды енгізуді көздейді.

Өзгерістер енгізу тек саяси контексте ғана жұмыс істеуді талап етпейді. Адамдар автономды жұмыс істеудің нені білдіретінін түсінуге көмектесу үшін, адамдарды қайта оқытып-үйретуге үлкен күш жұмсау керек. Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігінің жоғары лауазымды тұлғасы бұл мәселені дұрыс көрсеткендей: «Егер адам әрқашан бұйрықтарға бағынатын болса, оның көшбасшылық емес, орындаушылық қабілеті пайда болады. Ол басқара алмайды және бұйрық бере алмайды. Мұндай адамға басқару мен бағындыруды үйрету керек. Ал проректорлар бұл жайттарға үйренбеген немесе мұны оқып-үйренбеген».

Соған қарамастан зерттеуге қамтылған қатысушылар жүйенің автономиясына өту керектігін және Қазақстандағы жоғары білім сапасын жақсарту үшін мәдениетпен сәйкестендіру үшін күресу қаншалықты маңызды екендігін нақты айтқанымен, олар бұл үдеріс қалыпты болу керек дегенді айтады. Көптеген респондент «қадамнан соң қадам» деген сөзді жиі қолданды. Білім және ғылым министрлігінің бір респонденті бұл туралы мынаны жеткізді: «Біз бірден барлық жоғары оқу орындарына автономия бере алмаймыз, өйткені жоғары оқу орындары ең алдымен мұндай автономияға дайын болуы керек ... Өкінішке қарай, бүгінгі күні біздің жоғары оқу орындарымыз бұған дайын емес екендігін мойындау керек. Олар, қалай болғанда да, автономия жағдайында жұмыс істеуге 100% дайын емес». Негізгі қиындық есеп беру жүйесін жаңаша құрудан шығады. Ағымдағы реформалар аккредиттеуді (анағұрлым мықты университеттер үшін халықаралық аккредиттеуді) талап етеді. Білім сапасын жақсарту мен стандарттарды көтерудегі көмек халықаралық әріптестік нәтижесінде көрсетілсе, көтермеленеді. Респонденттердің бірі түсіндіргендей: «Индустриалды-инновациялық дамудың мемлекеттік бағдарламасы білім бағдардамаларын әзірлеу кезінде шетелдік әріптес университеттермен тығыз байланыс орнатып жұмыс істейтін 10 колледж бен 10 ЖОО-ны анықтауға көмектесті». Бұл әріптестік – Назарбаев Университетінің негізгі үлігісіндегі әріптестік тәжірибесіне сүйенеді.

Қамқоршылық және бақылау кеңестері

Жаңа жүйені ЖОО-да күнделікті қызмет ететін адамдар ғана емес, сонымен қатар қамқоршылық және бақылау кеңесі мүшелерінің білгені өте маңызды. 2015 жылы жүргізілген зерттеулер түрлі жоғары оқу орындарындағы кеңестердің даму сатысының әр түрлі екендігін көрсетті. Кейбірі жетіліп, үлкен көлемді стратегиялық міндеттерді шеше бастаған болса, басқалары өте енжар: жиындарды сирек өткізеді, сонымен қатар ректорға сөзсіз бағынатын құрылым ретінде қалған.

ҚР БҒМ өкілдерінің бірі өз сөзінде бақылау кеңестерінің өз өкілеттіліктеріне қарамастан басқару ісінде маңызды рөл атқармайтынын түсіндірді: «Мен ректорлардан бақылау кеңесі құрылған үш-төрт жыл ішінде қандай шешімдер шығарғанын сұрадым... Жауаптарына қарағанда, ешқандай шешім қабылданбаған. Бақылау кеңестері өздеріне нақты жуапкершілікті қабылдағысы келмейді».

Министрліктің тағы бір қызметкері былай дейді: «Біз бақылау кеңесінің ректор ұсынғанның бәрін қабылдай бермейтінін көргіміз келеді. Мәселелер талқыланып, талдауға түсуі керек. Бірақ та әзірше біз мұны әлі көрген жоқпыз... Кеңес оқу мекемелерін басқару функцияларын атқармайды». Осы қызметкер тағы бір сөзінде өзіне Бақылау кеңесі мүшелерінің хабарласқанын және ректордың өздеріне құлақ аспайтындығын айтып, министрліктен тиісті шаралар қабылдауын сұрап шағымданғанын айтты: «Бірақ, біз не істей аламыз? Сонда мен министрліктің билігін пайдаланып, ректорды Бақылау кеңесін тыңдауға мәжбүрлеймін бе?... Бізде (қалай бірлесе басқаруға болатыны жайында) әлі көптеген мәселе бар».

Қаржы мен мақсатты қаржыландыру қорларын тарту

Автономдық жүйелердің (Үкімет тарапынан толық қаржыландырылмайтындардың) тағы бір сипаты қаражат тарту және мақсатты қаржы қорларын құру болып табылады. Мұндай қызмет қазақстандық жоғары оқу орындары үшін жаңа іс болып көрінеді. Ұлттық ЖОО-ның мақсатты қаржы қорлары болуына қарамастан, қаржы тарту жағынан жетістіктері көп емес. Бұның себебі, мұндай қаржыландырудың құқықтық жолдары жоқ. Алматы қаласындағы Халықаралық бизнес университеті – қаржы тарту үшін түлектер қауымдастығын құрған акционерлік қоғам. Алайда, жиналған қаржы аз мөлшерде болды. Қиын міндеттердің

бірі – қаржыны ақылға қонымды және құзыретті пайдалануды қамтамасыз ету болды.

АҚШ-та оқу орнының білім миссиясын қолдауды қамтамасыз ететін заңдар бар. Көптеген мемлекеттік университеттер оқу орнының жұмысына қолдау көрсететін өздерінің басқаруындағы тәуелсіз қорларын құрған, осы қорлар университет жұмысына қолдау көрсететін заңдылықтар негізінде жұмыс жасайды. Оның үстіне, АҚШ-тағы филантропия мен қайырымдылық жәрдем көрсетудің тарихи дәстүрі қауымның ортақ қазынаға қаражат жинау және осы қаражатты мектептерге, өрт сөндіру бөлімдеріне, кітапханалар мен тағы да басқа орындарға жұмсау секілді дәстүрінен келіп шыққан.

Алайда, Қазақстанда тарих басқаша. Европа елдеріндегідей көптеген салаларды, білім саласын қоса алғанда, қаржыландыру Үкіметке жүктелген. ҚР БҒМ-ының қаржылық мәселелерімен айналысатын жауапты қызметкері былай деп түсіндіреді: «Біз қайырымдылық қорлардың жұмысын реттеуді қамтитын заңнаманың жаңа нұсқасын әзірлеп жатырмыз. Алайда оны қаржыландыру көздерін анықтауымыз керек».

Автономияны күшейтуге қатысты ағымдық мәселелер мен проблемалар

Реформаны жылжытуда шешім табуды қажет етіп отырған қағидаттық маңызы бар бірнеше мәселе бар. Сондай мәселелердің бірі – оқу орындарына автономия берудің қандай дәрежесін қолдану керектігі. (Бүкіл жүйе шегіне автономияны қалай енгізу керек). Оқу орындарына автономия беру инновацияға серпін берері сөзсіз факт болып отыр. Алайда, жүйе аясында сапаны қамтамасыз етудің маңызды мәселелері (орталықтандырылған бақылаудың мақсаттарының бірі болып табылатыны) сол күйінде қалып отыр. Зерттелуге қатысқандардың бірі: «Қабылдау шарттары барлық оқу орындарына бірдей болу керек пе? Әлде кейбір университеттер өздерінің шарттарын жеңілдетіп, барлық талапкерлерді оқыта ала ма? Әрбір университет ойын ережесін өзі анықтай ала ма, жоқ әлде университет университет болып қалуы үшін бүкіл елге арналған бір ереже бола ма?», – деген сұрақтар қойды.

Бір жағынан, автономды оқу орындары өздерінің жаңа жағдайларына жылдам бейімделер еді. Олар бүкіл аумақтың нақты экономикалық қажеттіліктерін қанағаттандыратын және Қазақстан Республикасының жоғары оқу орнынан кейінгі мамандықтарды жіктелуімен шектеліп қана қоймайтын жаңа оқу

бағдарламаларын құра алар еді. Уақыт өте келе, автономды оқу орындары студенттер өзара бәсекеге түсе алатындай басым салаларды әзірлей алар еді. Дегенмен Қазақстан дамушы мемлекет болғандықтан, кадрларға деген қажеттілік мол.

Түлектердің көбі өз мамандықтары бойынша жұмыс істемейді. Орталықтандырылған жоспарлау жүйесінде студенттерді мемлекет тапсырысы бойынша арнайы оқыту үшін қаржы бөлу негізінде оқыту мүмкіндігі болды. Ал нарықтық жүйедегі оқу орындарында автономия болғандықтан, өз бағдарламаларын студенттің қажеттілігіне орай бейімдей алады. Бірақ студенттер қажет емес мамандықты таңдаса ше? ҚР Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрлігі өкілдерінің бірі түсіндіргендей: «Қазір нарықта дисбаланс байқалады. Біз нарыққа қажет еместерді дайындаймыз».

Келесі бір проблема оқу мекемесі ретіндегі жұмысын жақсарту үшін университет ресурстарын пайдалануға негіз болатын құқықтық режим әзірлеуде. Бұған материалдық базаны пайдалану жатады. ҚР БҒМ өкілі былай деді: «Бізге мемлекет мүлгін университет меншігіне беретін ұйымдастырушылық және құқықтық нысан қажет және оны не істеу керек екенін университет өзі шешетін болады. Ал егер ертең мүлік сатылып, ал ақша басқа біреудің қалтасына түспеу үшін, бұл жағдайды қалай болдырмау керек? Бір жағынан, бұл қажет екенін білеміз. Екінші жағынан, біз әлі де оның салдарынан қауіптенеміз».

Үшінші мәселе сол – Қазақстандағы жоғары оқу орындарын реформалау қазіргі кезде ел алдында тұрған барлық қиындықтармен бірге нақты жағдайларды ескеруі керек. Дамушы елдер дамыған елдердің жақсы әдістерін қабылдауға тым жиі ұмтылады. Бірақ бұл жол оңтайлы емес, мұны қолдана алмаймыз. Зерттеуге қатысушылардың бірі атап өткендей: «Ол бізге қолайлы ма немесе жоқ па, соны түсіну үшін, өте сақ қабылдауымыз керек. Мысалы, Араб әмірліктерінде АҚШ мамандары оқу орны басшылығына тартылады. Бірақ, бұл тәсіл бізде жүзеге аса ма?» Басқа қатысушы: «100% жүзеге аспайды», – деп жауап берді. Қазақстанның бірегей сәйкестік шарттарын қамтамасыз ету үшін, өзгертілген және бейімделген саясат болуы тиіс.

Сұхбаттасу барысында айтылған соңғы мәселе сол – реформа енгізудің қиындықтарына қарамастан, 2015 жылы деректерді жинау кезіндегі жағдай Қазақстан тарихындағы шешуші сәт болды. Саяси басшылықтың ерік-жігері, ағымдағы экономикалық ахуал, мемлекет ішіндегі тұрақтылық маңызды реформалар жүргізудің алғышарттарын жасады. ҚР БҒМ өкілі Ұлттық экономика

министрлігі басшылығының өкілімен болған әңгімені былайша баяндап берді (Олар автономияға көшуді талқылаған екен): «Мен оған:

– Бізде қазірдің өзінде Азаматтық кодексте прецедент бар. Ол – «Назарбаев Университеті» дедім. Ол:

– Сіз білімберудегі революцияны жүзеге асырмақшысыз ба?», – деді. Дәл қазіргі уақытта лайықты сәті келіп тұр. Ертең мұндай мүмкіндік тумамайды, бірақ барлығы үш-бес жылға дейін сол күйінде қалады».

Реформа кезеңінде орталықтан басқарудың рөлі

Реформалау үдерісінде министрліктер бірнеше маңызды рөл атқарады. Біріншіден, министрлік қаулылар реформа үдерісіне бағыт береді және ұйымдасқан түрде «қадамдап» өзгеріс енгізуді қамтамасыз етеді. Мысалы, 2010 жылы ҚР БҒМ оқу бағдарламаларын әзірлеуде үлкен икемділік көрсетті [12; 39]. Аккредиттеу арқылы және бақылау және қамқоршылық кеңестерін қалыптастыру арқылы есептіліктің баламалы жүйесін құра бастады. Мұның барлығы үлкен автономияға жасалған қадамдар еді.

Екіншіден, министрліктер, әсіресе ҚР БҒМ оқытушылардың арасынан жаңа жүйе үшін көшбасшыларды дайындауды қолға алды. ҚР БҒМ басқарушы қызметкерінің бірі атап өткендей: «Қазір біз іс-қимыл жоспарын әзірлеп жатырмыз, ол – автономия жағдайында жұмыс істей білу үшін жоғары оқу орындарының мәдениетін арттыруға бағытталған шараларды қамтитын болады». Оны жүзеге асыруға мүмкіндік беретін негізгі стратегия оқыту іс-шаралары болып табылады. Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігінің қызметкері жоғары оқу орындарының жоғары басшыларының елеулі бөлігі университетті басқару және қадағалау кеңестерінің оқуынан өткенін айтты. Осы іс-шаралардың көпшілігі Назарбаев Университетінің Жоғары білім беру мектебінде өтті. Оқыту қажет, өйткені адамдар тек жаңа жүйенің қалай жұмыс істейтінін біліп қана қоймай, сонымен бірге ойлау тәсілін толығымен өзгертуі тиіс. ҚР БҒМ өкілі айтып өткендей: «Біз басшыларды оқытуымыз керек. Басшылық маңызды рөл атқарады және бұл – біздің университеттеріміздің басшыларының әрқайсысының қолынан келе бермейтін ғылым. Университетте дұрыс жұмыс істеу үшін олар осы ғылымды меңгеруі керек. Олардың көбі мұнда [министрлікке] рұқсат сұрайтын хат жазуды артық көреді... Өз басыңмен ойлаудың қажеті не, егер сен үшін ойланатын үлкен жүйе құрылса?».

Аралық қорытындылар

Министрліктердің 2015 жылы сұхбаттасқан ресми өкілдері жоғары білім беру реформасын жүргізу және білім беру мекемелеріне көбірек автономия мен икемділік беру қажеттігіне қатысты өзара нақты түсіністік бар екенін жеткізді. Алайда, автономияның айқын артықшылықтарына қарамастан, кейбір маңызды проблемаларды шешіп тастау қажет.

Дербестікке жету жолындағы бірінші және ең басты мәселе белгіленген нормалардан ауытқуларға бағынбағаны үшін жаза-лауға және бақылауға ұмтылатын қолданыстағы жүйе шығарған «иерархиялық бағыныстылық мәдениетінің» кең тарауымен байланысты. Бұл белгілі бір ережелерді ұғынуға және ұстануға ұмтылатын жоғары оқу орнының басшыларының тұтас бір штатының пайда болуына әкеп соқты. Оның үстіне, қазіргі жүйеде Ғылыми кеңесте ұжым болып шешім қабылдау басым. Ректор ықпалды тұлға болып қала береді, ал оның – демократиялық немесе авторитарлық тәсілдегі басшылығы қалғандарында қандай құқық болатындығын белгілейді. ҚР БҒМ қызметкерінің бірі атап өткендей: «[Ғылыми кеңестер] ректорға және тиісті проректорға есеп береді және бағынады. Сондықтан біз бұл жерде корпоративтік басқару [бірлескен басқару] үстемдік етеді деп айта алмаймыз... Академиялық мәдениет әлі толық қалыптасқан жоқ».

Автономды жүйелердегі оқу орындарының басшыларының мұнан өзгешелігі сонда, олар пайда болған сұраныстарға лайық стратегияларды әзірлеу үшін жұмыс барысын бақылай білуі және басқалармен жұмыс істей білуі тиіс. Автономды жүйеде көшбасшылық барлық деңгейде де дамиды. Егер маңызды қажеттіліктерді қанағаттандыруға қызмет етсе және инновацияларды енгізудің ұзақ мерзімділігін қамтамасыз ету үшін жеткілікті қолдау таба алса, профессорлық-оқытушылық құрам жаңа пәндер әзірлей алады, кафедралар жаңа білім алу бағдарламаларын жасай алады, ал декандар ғылыми жобаларды жүзеге асыра алады. Автономдық жүйеге сахнаның сыртында не болып жатқанын түсінетін белсенді кеңестер қажет, сондықтан олар ұзақ мерзімді стратегиялық жоспарлау кезінде және жаңа бастамаларға ресурстарды бөлуді ректордан және жоғары басшылықтан қолдау табады.

Осы уақытқа дейін өткізілген тренингтер пайдалы болды, алайда оқу орындарының басшылығына жаңа жүйеде жетістікке жету үшін қажет дағдылардың кешенді сипатын түсінуге жалғыз

ғана тренинг ғана мүмкіндік береді деп болжау қате пікір болар еді. Дамыған елдердің көбінде оқытуды тұрақты түрде ұсынып отыратын қауымдастықтар бар. АҚШ-та мұнымен Басқару кеңесінің қауымдастығы (басқарушы кеңестер), Америкалық білім беру кеңесі (президенттер және аға әкімшілер), Америкалық колледждер мен университеттер қауымдастығы (проректорлар, декандар, профессорлық-оқытушылық құрамның басшылары), Америкалық мемлекеттік колледждер мен университеттер қауымдастығы (мемлекеттік университеттің президенттері, проректорлары және декандары), Ұлттық колледждер мен университеттер басқармасы мүшелерінің қауымдастығы және Студенттер мәселелері жөніндегі әкімшілердің ұлттық қауымдастығы (студенттік мәселелер жөніндегі басшылар) айналысады.

Қазақстандық білім беру саласын зерттеушілер қоғамы (KERA) сияқты жаңа топтардың қызметі үздік тәжірибелерді алмасатын алаң ретінде және маңызды мәселелер бойынша пікірлесу үшін маңызды рөл атқаратын болады.

АҚШ университеттерінде де білім берудің әр түрлі стейкхолдерлері үшін тренингтер өткізетін белгілі бағдарламалар бар. Гарвард университетіндегі топ-менеджрелерді оқытатын Жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бағдарламалары бойынша кәсіби даярлық бағдарламалары осы бағыттағы ең бір айқын үлгі болып табылады. Назарбаев Университетінің білім берудегі кеңейтілген мүмкіндіктері адамдарға реформа кезеңінде тиімді жұмыс істеуді үйренуге көмектесетін тағы бір маңызды стратегия болып табылады.

2015 жылы мәліметтер жинау кезінде енгізілген реформалардың бірі Назарбаев Университетінің тәжірибесін таратумен түйінделді. Бұл университет қазіргі Қазақстанның жағдайында бірлескен басшылықтың жұмыс істей алатындығын көрсететін жақсы үлгі болып отыр. Сөйтсе де, мәселе бұл Университеттің арнайы заң арқылы жеке класқа жатқызылуында. Реформалар бірнеше оқу орнын (анағұрлым тиімді бақылау кеңестерін қоса алғанда) үлкен автономиямен қамтамасыз ететіндіктен, ЖОО-лардың бұл тобын, бәлкім, бір-бірінен үйренуге қабілетті оқу орындары ретінде қабылдаған пайдалы болар. Ал Назарбаев Университеті жаңа үлгідегі оқу орны десек те, бұл – инновациялар өткеріп жатқан жалғыз орын емес. Еліміздің басқа оқу орындары да университеттер мен өнеркәсіптің өзара ықпалдасуы және халықаралық әріптестік арқасында маңызды инновацияларға қол жеткізіп жатыр.

2.2. ҚАЗАҚСТАННЫҢ ЖОО-ЛАРЫНДАҒЫ КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУДЫҢ ДАМУ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІН ТАЛДАУ

Кейстерге негізделген жағдаяттық талдауларды құрастырудың әдістануы

Бұл тараушада Назарбаев Университеті Жоғары білім беру мектебі зерттеу тобының Пенсильвания Университеті Жоғары білім беру мектебімен бірлесіп 2014 және 2015 жылдары өткізген «Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында академиялық басқару және менеджменттің таңдаулы практикаларының үлгілерін дамыту» тақырыбы бойынша лонгитюдті ғылыми-зерттеу жобасы аясындағы ғылыми зерттеу нәтижелері ұсынылады.

Алынған мәліметтердің талдауы зерттеудің жүргізілу кезеңіне сәйкес әзірленді. Сонымен, 2014 жылы А және В университеттерінде зерттеу жүргізілді. Соған орай төменде ұсынылған жағдаяттық талдау 2014 жылы жасалды. 2015 жылы зерттеу тобы С және D университеттерінде болды. Сондықтан бұл ЖОО-лар туралы жағдаяттық талдау 2015 жылы жасалды. Бұл монографияда ғылыми-зерттеу жобасының шеңберінде көрсетілген кезеңде зерттеу тобы қарастырған 8 жоғары оқу орны жөнінде ақпараты неғұрлым көп кейстер ұсынылды.

Әдістанулық тұрғыдан алғанда, бұл тараушада қазақстандық ЖОО-ларды басқару жүйесін реформалауды талдаудың құрылымдық-құралдық және мәдени-институционалдық тәсілдері пайдаланылады. Бұл тәсілдер ұйымдардағы өзгерістердің жеке элементтерін талдауға мүмкіндік береді.

Құрылымдық-құралдық тәсіл саясат, ережелер, рәсімдер тәрізді элементтерді, сондай-ақ басқару үдерісіне қатысушылардың шешім қабылдауда басшылыққа алатын мақсаттары мен міндеттерін қарастырады. Басқаша айтқанда, құрылымдық элементтер өкілеттіктер мен жауапкершіліктердің қалай бөлінетінін, формалды құрылым қандай болу керектігін, ұйымдық бағыныстың қандай түрі бар және институционалдық шешімдер қабылдау үдерісінде кімдердің дауыс беруге құқылы екендігін анықтайды [40, 64-б.]. Кристенсен: «ЖОО реформаларын қарастырудың құрылымдық тәсілдері формалды ұйымдастырушылық қатынастардың қалай және қандай дәрежеде дамығандығына, мысалы, мемлекеттік органдар мен ЖОО-лар арасында қандай байланыс бар және олар қандай өзгерістерді бастан өткізетіндігіне баса назар аударады», – деп жазады [41, 505-б.]. Құрылымдық талдау ЖОО-ларды басқару жүйесін реформалау тәрізді кешенді үдерісті нақты талдауға не-

гізделуімен де пайдалы. Ұйымдардағы реформалар жай ғана жаңа саясатты әзірлеу және оны енгізу үдерісі ғана емес. Сондықтан бұл үдеріс мүдделі тараптар [41,511-б.; 42, 210-б.], әсіресе, университеттер тәрізді «кәсіби бюрократиялар» арасында кеңінен талқылауды қажет етеді [43, 141-б.].

Мәдени-институционалдық тәсіл өзгерістер үдерісін басқаша көзқарас тұрғысынан қарастырады. Мұндай тәсіл бейресми ережелердің, нормалар мен құндылықтардың институционалдық шешімдер қабылдауға әсерін мойындайды [44, 278-б.]. Университеттерге жаңалықтарды енгізу үдерісінде ұйымдастыру мәдениеті мұндай бейресми элементтердің жиынтығы ретінде маңызды рөл атқарады [45,19-б.; 46, 120-б.; 47, 380-б.]. Мәдени-институционалдық тәсіл ұйымдарда жаңа сенімдерді қалыптастыру ісінде де маңызды орын алады [48, 351-б.]. Мәдени нормаларға немесе құндылықтарға сәйкес келетін реформалар, әдетте, басты ұйымдастыру мәдениетіне сәйкес келмейтін реформаларға қарағанда, үлкен даярлықпен іске асырылады. Жоғары білім реформалары аясындағы табысты өзгерістер «басты нормалармен, құндылықтармен және мәдени дәстүрлермен салғастырмалылығын түсіндіру үшін реформалардың негізгі идеялары мен қағидаттарының талдауын қамти алады» [41, 510-б.]. Жалпы алғанда, тиімді басшының міндеті – болып жатқан өзгерістерді университет қауымдастығы қабылдап, бағалауы үшін ол өзгерістерді шебер орналастыру [49, 140-б.; 50, 254-б.; 51, 36-б.].

Бұл зерттеу құрылымдық-құралдық тәсілмен бірге мәдени-институционалдық тәсілді қолдана отырып, қазақстандық жоғары білімді басқару жүйесін реформалау құбылысын кеңінен және кешенді талдауды ұсынады.

Зерттеу тақырыбын құрылымдық-құралдық және мәдени-институционалдық тәсіл тұрғысынан қарастыру үшін мәліметтерді жинақтау, өңдеу және талдауға ақпарат жинаудың сапалы әдісі – жағдаяттық талдау («case study») пайдаланылды.

Жағдаяттық талдау зерттеушілерге басты екі мақсатқа қол жеткізуге мүмкіндік береді. Біріншіден, мұндай талдауда бір құрал пайдаланылады (осы зерттеу жағдайында – жартылай құрылымдалған сұхбат алудың бірыңғай хаттамасы). Бұл зерттеу проблемасының жеке аспектілерін ортақ категорияларды бөліп алу мақсатымен салғастыруға мүмкіндік береді. Мұндай категориялар құбылыстың мәнін түсіндіретін жалпы сипат пен нәтижелерді қорытуға алып келеді. Екіншіден, жағдаяттық талдау әдісі құбылысты әрбір оқу орнының көзқарасы тұрғысынан толық қарастыруды қамтамасыз етеді және зерттелетін әрбір жоғары оқу

орындарының контекстік ерекшеліктерінің сөзсіз әсерін ескереді.

Осы бөлімде ұсынылған зерттеу нәтижелері сапалы әдістерді пайдалану негізінде алынды. Жобаның зерттеу тобы 2014 және 2015 жылдары мәліметтер жинақтауды іске асырды және зерттеу жағдаяттық талдаудың стандартты құралы болып табылатын жартылай құрылымдалған сұхбатпен байланыстырылып жүргізілді. Сұхбат Жобаның зерттеу тобының ЖОО-ларға сапары шеңберінде өткізілді. Барлық сұхбат қатысушылардың келісімімен диктофонға жазылып алынып, содан соң транскрипцияланды. Бұдан кейін стенограммалар зерттеу тобы мүшелерінің қатысуымен кодталды. Транскриптілердің негізгі деректері нақты тақырыптық жадуалдарға орналастырылды. Бұл тақырыптық жадуалдар қиылысатын тақырыптарды талдау үшін дереккөз қызметін атқарды.

Сұхбат, фокус топтар және құжаттарды талдау зерттеудің негізгі құралдары болды. Тиісті құжаттарды зерттеуге қатысушы жоғары оқу орындары ұсынды және ол құжаттарда қамқоршылық және бақылау кеңестері туралы ережелер, кездесулердің күн тәртібі, ресми баспасөз хабарламалары мен ішкі құжатнаманың басқа да түрлері болды. Сонымен қатар интернет желісіндегі ресурстар – университеттің веб-сайттарына ұсынылған материалдар, сондай-ақ БАҚ жарияланымдары пайдаланылды. Зерттеудің объективтілігін қамтамасыз ету мақсатында респонденттердің әр түрлі топтары таңдап алынып, олармен тереңдетілген сұхбат жүргізілді. (2.3-кестені қараңыз). Респонденттер тобының өкілеттігі барлық фокус-топтардан 70 адамды іріктеп алумен қамтамасыз етілді.

Жалпы алғанда, зерттеуге ЖОО-ны таңдап алу университеттердің заңдық түрі, статусы, миссиясы мен көлемінің, сондай-ақ географиялық орналасуының әр алуандығын көрсетеді. Іріктеудің екі жылға бөлінгеніне қарамастан (2014 жылы екі ЖОО, 2015 жылы тағы екі ЖОО), талдау хаттамасы зерттеу тобының зерттелген жоғары оқу орындарының корпоративтік басқаруды енгізудегі ұқсастықтары мен айырмашылықтарын анықтауына мүмкіндік берді.

Атап айтқанда, деректерді жинау және талдау хаттамасы (одан әрі кейстердің құрылымын да анықтады) ерекше бір контекстік мүмкіндіктерді (ЖОО-ның құрылу тарихы, студенттер профилі, профессорлық-оқытушылық құрамы және пәндік бағыты) анықтау үшін жалпы ақпаратты қамтиды. Бұдан басқа, университеттерді басқару құрылымына, оның ішінде басқару кеңестерінің болуы, құрамы мен өкілеттігіне (қамқоршылық және бақылау кеңестері, директорлар кеңесі), басқарудың дәстүрлі құрылымдарына (мәселен, Ғылыми кеңес), сондай-ақ ректордың

басты институционалды шешімдер қабылдаудағы рөліне ерекше назар аударылды. Әр ЖОО-ны талдау негізінде қорытындылар жасалды және басқару жүйесін жетілдіру бойынша ұсыныстар ұсынылды.

2.3-кесте. 2014 және 2015 жылғы сұхбатқа қатысушылар

ЖОО-лар	A	B	C	D	Барлығы
	Университеті	Университеті	Университеті	Университеті	
	Зерттеу 2014 жылы жүргізілді		Зерттеу 2015 жылы жүргізілді		
Респондент					
Ректор	1	1		1	3
Проректор	3		2	6	11
Декандар	3	2			5
Академиялық қызметкерлер	11	8			19
Қамқоршылық кеңес мүшелері	2 (Ректор)*	1			3
Бақылау кеңесінің мүшелері			1	3	4
Директорлар кеңесінің мүшелері		1 (Ректор)*			1
Әкімшілік бөлімшелердің басшылары	8	5	2		15
Жұмыс берушілер				4	4
Студенттер				7	7
Барлығы	26	18	5	21	70

* әр түрлі рөлдерді орындауына байланысты тұлғадан екі рет сұхбат алынды (мысалы, ректор және ҚК мүшесі) және қатысушылардың жалпы санына қатысты бір рет есептелді.

2.2.1. А УНИВЕРСИТЕТІ

Жалпы ақпарат

Талдау жасау кезінде, 2014 жылы, А университетінің құрамына 11 академиялық құрылымдық бөлімше кірді, олар: тарих-педагогика, заң, филология, экономика, медицина факультеттері; спорт және өнер, жаратылыстану, ақпараттық технологиялар және инженерия факультеттері; Клиникалық жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру орталығы; Қашықтықтан және сырттай білім беру орталығы; Дайындық орталығы.

Әкімшілік-басқарушылық қызметкерлер саны 157 болды. Штаттағы оқытушылар саны 909 адам болды, оның ішінде ғылым кандидаттары – 310, ғылым докторлары – 83, PhD докторлары – 11, дәрежесі 44% деңгейінде болды. Студенттер саны – 5958. Мемлекеттік тапсырыс бойынша 3284 адам, сырттай оқыту түрі бойынша 1785 адам оқыды. Магистранттар саны – 253, мемлекеттік тапсырыс бойынша 249 адам оқыды. Докторантурада 85 адам мемлекеттік тапсырыс бойынша оқыды. Шетелдік студенттер саны – 1048 (білім алушылардың жалпы санының 17%-ы). Респонденттердің бірінің атап көрсеткеніндей: «... әрбір төртінші студент – тілдік қарым-қатынас мәселесіне алып келетін шетелдік. Жаңа ректордың келуіне дейін мәселе немқұрайды зерттеліп, тіл қатарлас оқытылды. Қазіргі уақытта фаундейшн курсы енгізді. Барлық шетелдік студенттер бір жыл тілдік дайындықтан өтіп, емтихан тапсырғаннан кейін ауысып, бес жыл оқиды». Университеттің осындай жаңалықтарды енгізуге заңнамаға және халықаралық университеттің құқықтық мәртебесіне сәйкес қол жеткізгенін атап өту қажет.

Университеттің басқару құрылымы

А университетінің, халықаралық жоғары оқу орны болғандықтан, мемлекеттік жоғары оқу орындарымен салыстырғанда заңнамалық түрде басқару икемділігі аса жоғары. Университет мәртебесінің бірегейлігі тек кейбір заңнамалық актілерде ғана емес, сонымен қатар басқару түрінде де көрінеді. Университет жарғысына сәйкес басқару органдары Үкіметаралық өкілетті кеңес (әрі қарай – Өкілетті кеңес), Сенат, Басқарушы кеңес болып табылады.

Басқару жүйесінде Қазақстан мен осы университеттің ынтымақтастық барысында құрылуына негіз болған елдің академиялық дәстүрлері ескеріледі.

Респонденттердің бірі былай деп атап көрсетті: «Біздің университет екі мемлекеттің – Қазақстан мен шетелдік мемлекеттің (шетелдік мемлекеттің атауы алынып тасталды) заңдық дикциясымен жұмыс істейтіндіктен, Қазақстандағы бірегей университет болып табылады». Алайда университетті басқаруда осыған байланысты кейбір қиындықтардың туындайтынын атап өтуге болады. Респонденттердің бірінің атап көрсетуінше: «Өкілетті кеңестің төрағасы шетел тарапынан болса да, кейде бәрібір келіспеушіліктер туындайды. Мысалы, біздің Білім және ғылым министрлігіне бағынуымыз, Тәуелсіздігімізге 20 жыл болса да, біз бағдарламаларға, барлық оқу бағдарламаларына тәуелдіміз, қол-аяғымыз байлаулы».

Өкілетті кеңес екі елдің білім министрлігінің өкілдерінен тұрады, бұл белгілі бір мәселелерді қарастыру және ымыралы шешімдерді табу кезінде істі жеңілдетеді.

Өкілетті кеңестің құрамы тең негізде қалыптасқан, 10 адамнан құралады. Өкілеттік мерзімі – бес жыл. Бес мүшесін, оның ішінде шет елдің Президенті сайлаған Өкілетті кеңестің төрағасын, шет мемлекеттің Үкіметі тағайындайды. Қалған бес мүшесі, оның ішінде Өкілетті кеңес төрағасының орынбасарын Қазақстан Республикасы Үкіметі тағайындайды.

Өкілетті кеңестің басты міндеттері:

- құрылымды, басқарушылық және білім беру қызметін реттейтін жарғы әзірлеу және оны бекіту;
- университет дамуының стратегиясы мен бюджетін қарастыру және бекіту;
- мүлікті салу, сатып алу және иеліктен шығару, сондай-ақ қаржылық және құқықтық мәселелер бойынша шешімдер қабылдау.

Өкілетті кеңес университетті басқаруда маңызды рөл атқарады. Өкілетті кеңес университетті басқаруда, университеттің стратегиясын айқындап, бюджетті бекітуде, университеттің президентін тағайындау мен жұмыстан босатуда басты рөл атқаратын американдық университеттердің Қамқоршылық кеңесінің үлгісі болып табылады.

Басты ерекшелігі – А университетінің Өкілетті кеңесі тек президент лауазымына үміткерді ұсыну немесе қызметтен босату туралы ұсыныс жасауға уәкілетті.

А университетінің ректоры (президент) Қазақстан Республикасы тарапынан бес жыл мерзімге, ректордың бірінші орынбасары шет мемлекет тарапынан төрт жыл мерзімге тағайындалады. Ректор өкілетті кеңестің құзыретіне кірмейтін салалардағы басшылықты жүзеге асырады.

А университетінің жарғысына сәйкес, ректордың (президенттің) рөлі көп жағдайда АҚШ университеттеріндегі ректордың рөлімен сәйкес келеді. Осы ЖОО-ның ректоры:

- Өкілетті кеңестің шешімдерін, ережелермен анықталған функциялар мен міндеттерді орындауға;
- Өкілетті кеңеске атқарылған жұмыс туралы жыл сайынғы есепті дайындап, ұсыну;
- жылдық бюджеттің жобасын дайындап, Өкілетті кеңеске бекітуге ұсынуға;
- Өкілетті кеңестің өкілеттігіне жатпайтын салаларда университетті басқару және таныстыруға;
- Өкілетті кеңеске ережелердің жобаларын әзірлеп, бекітуге, ұсынуға;
- күн тәртібін белгілеу және университеттің Сенат және Басқарушы кеңестерінің отырыстарында төрағалық етуге – өкілетті.

Кеңестің вице-президентін, бас бухгалтері мен хатшысын кеңес келісімімен, университеттің лауазымды тұлғаларын өз қалауы бойынша тағайындайтын американдық әріптестердің өкілеттіктерімен салыстырғанда, А университетінің ректоры басқа орынбасарларды, бас бухгалтерді, декандарды және директорларды бірінші орынбасарымен бірге тағайындайды. Сонымен қатар университетті басқару және қаржылық құжаттарға қол қою құқығын бірінші орынбасарымен бірлесіп іске асырады.

Сенат А университетінің академиялық басқару органы болып табылады. Сенат төрағасы – ректор (президент). Сенат құрамына ректордың орынбасарлары, декандар, институттардың директорлары, кәсіподақ пен жастар ұйымының өкілдері, сондай-ақ әр факультеттен сайланған бір оқытушы кіреді.

Сенаттың қызметі:

- оқу, ғылыми-зерттеу және баспа қызметі мәселелерін шешу;
- Өкілетті кеңеске оқу жоспарлары мен бағдарламаларын өзгерту туралы ұсыныстар енгізу;
- басқарушы құрамының мүшелерін сайлау;
- ішкі тәртіпті анықтау және т.б.

Басқарушы кеңес – жедел басқару органы. А университетінің жарғысына сәйкес Басқарушы кеңестің мүшелерін Сенат сайлайды.

Сонымен бірге Жарғының 11-бабында лауазымды тұлғалар, оның құрамына енетін ректор, ректордың орынбасарлары мен декандар белгіленген. Кеңестің басты функциялары – ректорға көмек көрсету, инвестициялық жобалар мен бюджет жобасын ректорға ұсыну.

Сонымен қатар қызметкерлерден алынған ақпарат бойынша, А университетінде студенттік ректорат жұмыс істейді. Бірақ Жарғыда оның өкілеттігі анықталмаған.

Қорытындылар мен ұсыныстар

А университеті Қазақстан Республикасы мен шет мемлекет арасында жасалған үкіметаралық келісіммен белгіленген арнайы басқару құрылымы бар, Қазақстандағы жалғыз халықаралық оқу орны болып табылады. Корпоративтік басқару жүйесін Өкілетті кеңес, Сенат, Басқарушы кеңес және Студенттік ректорат ұсынған.

Өкілетті кеңес, басқарудың жоғарғы органы ретінде, Университет қызметінің негізгі мәселелері бойынша шешімдер қабылдайды. Алайда өкілетті кеңес отырыстарын өткізу жиілігі (жылына 2 рет) университетті басқару бойынша шұғыл шешімдер қабылдауға мүмкіндік бермейді. Осыған байланысты Өкілетті кеңес отырыстарының санын сырттай отырыстар өткізу арқылы арттыру ұсынылады.

Сенаттың қызметі кеңес беру функцияларымен шектелген. Академиялық мәселелерді шешуде Сенаттың нақты өкілеттіктері жоқ. Білім беру, ғылыми-зерттеу жұмыстарына қатысты мәселелерді Өкілетті кеңестен Сенат құзырына толығымен беру ұсынылады.

Сонымен қатар А университетінде корпоративтік басқару қағидаттарын енгізудің анағұрлым маңызды деңгейіне қарамастан, мемлекеттік жоғары оқу орындарымен салыстырғанда жалпы университетті басқаруға оқытушылар мен студенттердің қатысуы төмен. Профессорлық-оқытушылық құрамның бір өкілі былай дейді: «Біз өзіміз үшін жұмыс істемейміз, біреуге жұмыс істейміз».

А университетінің басқару органдарына жұмыс берушілердің өкілдері қатыстырылмаған. Өкілетті кеңестің құрамына академиялық қауымдастықтың 3 өкілі кіреді, қалған 7-еуі Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдары мен шет мемлекеттің өкілдері болып табылады. Өкілетті кеңеске жұмыс берушілерден ірі өкілдер қосу ұсынылады.

2.2.2. В УНИВЕРСИТЕТІ

Жалпы ақпарат

2014 жылы сұхбат өткізу кезінде В университетінің құрамына 15 академиялық құрылымдық бөлімше кірді, олар: ұлттық құқық, халықаралық қатынас және халықаралық құқық, экономика, бизнес және әлеуметтік ғылымдардың жоғарғы мектептері; Инновациялық даму және қашықтық технологиялары орталығы; Жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру және халықаралық байланыстар институты.

Студенттер саны 6130 адам болды, мемлекеттік тапсырыс бойынша 151 адам, сырттай оқыту түрі бойынша 1719 адам оқыды. Магистранттар саны – 202 адам, мемлекеттік тапсырыс бойынша 91 адам оқыды. Докторантурада 12 адам, барлығы мемлекеттік тапсырыс бойынша оқыды. Әкімшілік-басқарушылық қызметкерлер саны – 170. Штаттағы оқытушылар – 285 адам, оның ішінде ғылым кандидаттары – 108, ғылым докторлары, PhD докторлары – 35, ғылыми дәрежелілігі – 50,2%.

Университеттің басқару құрылымы

В университетінің ұйымдастыру-құқықтық формасы акционерлік қоғам болып табылатынын ескере отырып, Қазақстан Республикасының «Акционерлік қоғамдар туралы» Заңына сәйкес университеттің басқару органдары [8] мынадай:

- Жоғарғы орган – акционерлердің жалпы жиналысы (Қазақстан Республикасының Үкіметі және жеке тұлғалар);
- Басқару органы – Директорлар кеңесі;
- Атқарушы орган – президент/ректор.

Акционерлердің жалпы жиналысының функциялары:

1. Жарғыны, корпоративтік басқару кодексін бекіту;
2. қоғамды ерікті түрде қайта ұйымдастыру немесе тарату;
3. акцияларды басқару;
4. есеп комиссиясының сандық құрамы мен өкілеттік мерзімін анықтау, оның мүшелерін сайлау және олардың өкілеттігін мерзімінен бұрын тоқтату;
5. Директорлар кеңесінің сандық құрамын, өкілеттік мерзімін белгілеу, оның мүшелерін сайлау және олардың өкілеттіктерін мерзімінен бұрын тоқтату, сондай-ақ Директорлар кеңесінің мүшелеріне өз міндеттерін орын-

- дағаны үшін сыйақы және өтемақы төлеудің мөлшері мен шарттарын анықтау;
6. қоғам аудитін жүзеге асыратын аудиторлық ұйымды айқындау;
 7. жылдық қаржылық есептілікті бекіту;
 8. есепті қаржы жылындағы қоғамның таза табысын бөлу тәртібін бекіту, дивидендтерді төлеу туралы шешім қабылдау;
 9. басқа заңды тұлғалардың құруға қатысуы немесе қызметі туралы шешім қабылдау.

Директорлар кеңесі жалпы В университетінің қызметін басқаруды жүзеге асырады. Директорлар кеңесінің құрамына ҚР Қаржы министрлігінің Мемлекеттік мүлік және жекешелендіру комитетінің, ҚР БЖҒМ өкілдері, Басқарма төрағасы және тәуелсіз директорлар кіреді.

Директорлар кеңесінің құзыретіне мынадай мәселелер кіреді:

1. қызметтің басым бағыттарын және даму стратегиясын айқындау;
2. қоғамның жылдық қаржылық есебін алдын-ала бекіту;
3. атқарушы органның сандық құрамын, өкілеттік мерзімін анықтау, оның басшысы мен мүшелерін сайлау, сондай-ақ олардың өкілеттігін мерзімінен бұрын тоқтату;
4. атқарушы органның басшысы мен мүшелерінің лауазымдық жалақысының мөлшерін және еңбекақы мен сыйақы төлеу шарттарын айқындау;
5. ішкі қызметті реттейтін құжаттарды бекіту;
6. филиалдар мен өкілдіктерді құру және жабу туралы шешімдер қабылдау және оларға қатысты ережелерді бекіту;
7. ірі мәмілелер мен мүдделі мәмілелер жасасу туралы шешімдер қабылдау және т.б .

Ағымдағы қызметті Атқарушы орган (Басқарма) басқарады. Басқарма төрағасы – ректор – Директорлар кеңесі мен жалпы жиналысы шешімдерінің орындалуын ұйымдастырады, қоғамдастық қызметкерлерін қабылдауды, ауыстыруды және жұмыстан шығаруды іске асырады, лауазымдық жалақы мөлшерін белгілейді, қызметкерлерге берілетін сыйақы мөлшерін анықтайды.

В университетін басқарудың ерекшелігі, университеттің ректоры / президенті Директорлар кеңесінің төрағасы болып санала-

ды, яғни басқару органы мен атқарушы орган бір тұлғаға жүктелген. Респонденттердің бірінің атап өтуінше: «Қазіргі ректор – әрі Басқарма төрағасы. Қаржы, ұйымдастырушылық, материалдық ресурстардың барлығы соның қолында, бірақ, екінші жағынан қарағанда, ол – үдерістегі проблемаларды көрсе, әр уақытта қажетті ресурстармен толықтыра алады. Басқарма төрағасы мен ректордың функциялары акцияларды бақылау пакеті жеке тұлғалардың қолында болғандықтан, бір кезеңде осы университеттің құрылтайшыларына бөлінген болатын. Сондықтан Басқарма төрағасы мен ректордың лауазымын біріктіру үдерісі болды. Өйткені бұрын бізде үнемі жұмыс бабында келіспеушіліктер болатын. Ректордың сұраныстары университет құрылтайшыларының мүдделеріне қайшы келуі де мүмкін болды».

Қамқоршылық кеңесі университеттің ерікті, теңдік, жариялылық және алқалылық қағидаттарында әрекет ететін стратегиялық басқару органы болып табылады.

Қамқоршылық кеңесі В университетінің қоғамдық-саяси саладағы рөлін арттыруға, тиімді жұмыс істеуі мен дамуына ықпал етеді. Кеңес қоғамдық кеңес беру органы ретінде әрекет етіп, университеттің болашақ даму мәселелерін шешуге қатысады. Ол – ғылыми, қоғамдық және саяси қайраткерлерден, экономиканың әр түрлі салаларының өкілдерінен, мәдени элитадан, бизнес-құрылымдастықтан қалыптасқан.

В университетінің Ғылыми кеңесі білім беру қызметін басқаратын алқалық басқару органы болып табылады. Ғылыми кеңес құрамына: ректор (Ғылыми кеңес төрағасы), проректорлар, факультет декандары, құрылымдық бөлімше басшылары, университеттің ОПК, студенттік және қоғамдық ұйымдарының өкілдері кіреді.

Қорытындылар мен ұсыныстар

Акционерлік қоғамның ұйымдастырушылық-құқықтық нысаны шаруашылықты басқару құқығында жұмыс істейтін мемлекеттік жоғары оқу орындарымен салыстырғанда корпоративтік басқару қағидаттарын толықтай жүзеге асыруға мүмкіндік береді. В университетінің басқару функциялары иерархия мен есеп берушілікті ескере отырып, басқару органдарының арасында бөлінеді. Мүлікті басқару мәселелері ресми түрде акционерлердің жалпы жиналысы мен Директорлар кеңесінің құзыретіне жатады, ал ректор басқаратын Басқарма атқарушы органның функцияларын жүзеге асырады. Дегенмен іс жүзінде басшылықты бір уақыт-

та әрі ректор, әрі Басқарма төрағасы болып табылатын бір тұлға жүзеге асырады.

Бұдан басқа 2 алқалық-кеңесші орган – Қамқоршылық кеңесі және Ғылыми кеңес жұмыс істейді. Алқалық орган, Ғылыми кеңес, құрамында оқытушылар мен студенттер болғанымен, олардың университетті басқаруға қатысуы төмен, себебі басқарудың негізгі мәселелері корпоративтік органдар: Директорлар кеңесі мен Қамқоршылық кеңесінің құзыретінде болады. Сондықтан негізгі ұсыныс – барлық мүдделі тараптардың корпоративтік органдарға қатысуын кеңейту және университетті басқаруға оқытушылар мен студенттерді тартуды арттыру жолымен университетті білікті, жауапты және тиімді басқаруды қамтамасыз ету.

2.2.3. С УНИВЕРСИТЕТІ

Жалпы ақпарат

С университетінің миссиясы – еуразиялық аймақта зерттеулер жүргізуді және алдыңғы қатарлы білім беруді қамтамасыз ететін жетекші ғылыми және білім беру орталығы болу, өз жұмыстарының нәтижесі үшін мемлекет пен қоғам алдында жауапкершілік алып, экономиканың басым салаларын дамыту үшін кадрлар дайындауды қамтамасыз ету. Стратегиялық тұрғыдан университет өзін білім, ғылым және өндіріспен тығыз ықпалдастыққа негізделген ұлттық зерттеу университеті ретінде санайды.

Университет 2014-2015 оқу жылында бакалавриатта 63 бағдарлама, магистратурада 65 бағдарлама және докторантурада 31 бағдарлама бойынша дайындық жүргізді. Жалпы студенттердің саны – 16500, оның ішінде 14023 студент бакалавриатта, оның 11260-сы – мемлекеттік білім беру грантының, 111-і – басқа да түрлі грант иегерлері және 2652 студент ақылы негізде оқиды. Сонымен қатар ЖОО-да 2253 магистрант және 224 PhD докторанты оқиды. Профессорлық-оқытушы құрам – 1628 адам тұрады, оның 1375-і штатта жұмыс істейді, оның ішінде 260 ғылым докторы, 605 ғылым кандидаты және 97 PhD докторы. Университетте 13 факультет бар: механико-математикалық, ақпараттық технологиялар, сәулет-құрылыс, жаратылыстану ғылымдары, әлеуметтік ғылымдар, тарих, заң, филология, экономика, халықаралық қатынастар, физико-техникалық, журналистика және саясаттану, көлік-энергетика. Зерттеу кезінде университетте сонымен бірге әскери кафедра жұмыс істеді.

Университетті басқару құрылымы

С университетін басқару құрылымы Қазақстанның ұлттық ЖОО-лары үшін типті болып саналады. Университет шаруашылықты жүргізу құқығы негізінде жұмыс атқаратындықтан республикалық мемлекеттік кәсіпорын (РМК) болып табылады, оның ішкі басқару механизмдері «Мемлекеттік мүлік туралы» заңға және басқа да нормативті-құқықтық құжаттарға сәйкес жүргізіледі. Дәстүрлі Ғылыми кеңес Қазақстан Республикасы Президентінің өкімімен тағайындалатын ректордың төрағалығымен ұжымды басқарудың жоғарғы өкілдік органы болып табылады, сонымен бірге ректор жоғарғы лауазымдық тұлға, оған бірінші проректор және 4 проректор көмектеседі, олардың әрқайсысы университет жұмысының түрлі салалары бойынша жауап береді. С университетіндегі басқару құрылымын толықтыру мақсатында 2011 жылдың тамыз айында Бақылау кеңесі құрылды.

Бақылау кеңесі

С университетінің бақылау кеңесі Қазақстан Республикасы Үкіметінің қаулысына сәйкес құрылды. 2014 жылға дейін кеңес 7 мүшеден тұрды: Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігінің 2 өкілі, университет ректоры және 4 сайланған мүше, ал қалған 6-ы бос орын. 2015 жылы университет басшыларының бірі сұхбат барысында кеңес 17 мүшеден тұратынын және оны Мәжіліс төрағасы басқаратынын хабарлады. Сонымен қатар кеңес құрамына Білім және ғылым министрінің орынбасары, «VI-Group» және «БАЗИС-А» құрылыс корпорацияларының топ-менеджерлері кірді. Кеңес нақты мәселелер бойынша кеңес отырыстары арасында жұмыс атқаратын жұмыс органдарын құра білді. ЖОО-ның Қадағалау кеңесінің 2 мүшесі Назарбаев Университеті ұйымдастырған Қазақстанның жоғары оқу орындарының басшыларына арналған біліктілікті көтеру бағдарламасына қатысты.

Кеңес өзінің жұмыс кестесіне сәйкес жылына 6 рет отырыс өткізеді. 2015 жылы кеңес бірнеше құжаттарды талқылап, жасап, бекітті, оның ішінде университеттің 2020 жылға дейінгі Даму стратегиясы, ЖОО-ның жұмысына қатысты әр түрлі ұсыныстар бар. Кеңеспен келісілген Стратегияны жүзеге асыру бойынша жоспар ҚР БҒМ-ға бекітуге жіберілді. Респонденттердің айтуынша, министрлікте стратегиялық, қаржылық және басқа да құжаттар Кеңес мақұлдағаннан кейін қаралады. Кеңес шешімі ұсыныс сипатында берілді, бірақ С университетінің проректорларының

бірі автономияға байланысты жаңа заңнамалық актілер енгізілгеннен кейін кеңестің қызметі өзгереді деген үмітін білдірді.

ЖОО-да кездесетін шешуші мәселелер/сын-тегеу-ріндер

Университет басшылығы 2015 жылы сұхбат барысында қолданыстағы ереженің сыртқы демеушілерден, соның ішінде белгілі түлектерден қайырымдылық жәрдемін қабылдауға кедергі келтіретінін атап көрсетті. Сондықтан С университетінде түлектер өзінің альма-матеріне қолдау көрсете алатындай эндаумент-қор секілді сенімді механизм құру туралы шешімге келді. Университет осындай механизм құру арқылы осы оқу орнының Түлектер ассоциациясымен өзінің ықпалдастығын жандандыруды жоспарлады.

Бастамалар

Жобаның зерттеу тобы С университеті өзінің басқару құрылымына, соның ішінде университеттің бас жетекші органы Ғылыми кеңеске студенттерді тартатынын анықтады. Оқу орнында студенттердің өзін-өзі басқару органы болып табылатын Студенттер кеңесі бар, ол – университеттің әкімшілігі, профессорлық-оқытушылық құрам мен студенттер арасында байланыс орнатуға және оны бекітуге бағытталған. Кеңес студенттер мәселесін талқылап және оны басшылыққа жеткізу мақсатында ай сайын отырыс өткізеді. Қызығушылығына қарай ұйымдастырылған әр түрлі топтар мен бірлестіктердің көмегімен студенттер конференцияларға, қоғамдық іс-шараларға, спорт жарыстарына, қаражат жинау, сенбіліктер және басқа да шараларға қатысады: «Біздің студенттер еліміздің саяси және мәдени өмірінің ортасында. Бізде көптеген елдердің президенттері, белгілі тұлғалары болды. Бізде Нобель сыйлығының 15 лауреаты болды. Және біздің студенттер олармен қарым-қатынас жасап, сұрақтар қояды. Біздің студенттер Еліміздің Президентіне байланысты барлық іс-шараларға қатысады».

Университет Erasmus Mundus және TEMPUS бағдарламаларының есебінен болатын академиялық ұтқырлыққа байланысты бастамаларды белсенді түрде жүзеге асырып келеді: «Біздің кез келген студент қажет еткен жағдайда еуропалық оқу орнына немесе басқа шетелдік оқу орнына семестрге не бір жылға оқуға бара алады». Университет академиялық ұтқырлық пен көптілділік білімді дамыту үшін қазақ және орыс тіліндегі дәстүрлі оқытуға

қосымша ағылшын тіліндегі курстарды көбейтіп отыр. Сонымен бірге «біздің профессорлар мен доценттердің біліктілігін көтеру мақсатында арнайы бағдарлама бар. Олар біліктілігін көтеру үшін әлемнің алдыңғы қатарлы оқу орындарына тағлымдамаға бара алады».

Автономияны институционалдық қабылдау

Университет мемлекеттік кәсіпорын болғандықтан, құқықтары шектеулі, бірақ респонденттердің пікірі бойынша, оқу орнында автономияға қажетті барлық база бар және мемлекеттен осы мәртебені алудан үміттенеді: «Мемлекет басшысы Назарбаев Университетінен үлгі алуды бірнеше рет атап айтқан болатын... Қазір Парламентте жекелеген оқу орындарына автономия беру туралы заң жобасы қаралып жатыр. Біз де осы оқу орындарының тізіміне кіреміз бе деген үміттеміз». Қазіргі таңда С университетінде академиялық еркіндіктің кейбір элементтері бар, бірақ толық автономия жоқ, белгіленген мемлекеттік білім беру стандарттармен, ережелермен шектеулі. Автономия университетке жаңа инновациялық білім беру бағдарламаларын жасауға мүмкіндік береді.

Қаржыландырудың басым бөлігі мемлекеттен болғандықтан, университет саясатын ҚР БҒМ анықтайды. С университеті үшін автономия, ең бірінші, қаржылық еркіндікті білдіреді: «Егер, біз, автономия алатын болсақ, онда бізде қосымша ақша табуға мүмкіндік болады. Бұл біздің ғылыми нәтижелерімізді коммерциаландырып, түрлі жеке кәсіпорын құруға мүмкіндік береді». Солай бола тұра бұл мәселеге оқу орнының басшылары өмірге бейім көзқараспен қарайды: «Бірақ, әрине, Назарбаев Университетіне берілген еркіндіктей еркіндік алу екіталай шығар. Дегенмен бұл – қаржылық мәселелердегі дербестікті білдіреді», – дегенді айтады.

Даму болашағы

С университеті басшыларының бірі атап көрсеткендей, ЖОО аккредиттеуге ерекше мән береді, бұған университеттің білім беру бағдарламаларының 90 пайызы аккредиттеуден өткендігі дәлел бола алады. Оқу орны халықаралық рейтингтік агенттіктермен бірлесіп, әсіресе, QS агенттігімен университеттерді саралау жүргізеді. 2014 және 2015 жылдары университет Quacquarelli Symonds (QS) халықаралық компаниялардың жалпы рейтингінде орынға ие болды. 2014 және 2015 жылдары С университеті 50 жыл болған (Top 50 Under 50) жоғары оқу орындарының ара-

сында да рейтингіге кірді. С университетінің стратегиялық мақсаты – әлемнің 200 таңдаулы университеттерінің тізіміне кіру. Университет басшылығының айтуынша, басымдық академиялық бағдарламалар санына емес, сапа фокусына бағытталады. Біртіндеп бакалавриатқа қабылдау бағдарламасын шектеп, магистранттар мен докторанттар санын көбейту арқылы болашақта зерттеу университетіне айналу жоспарланып отыр.

2.2.4. D УНИВЕРСИТЕТІ

Жалпы ақпарат

D университетінің мәлімделген миссиясы – ғылым, білім және инновацияның тығыз интеграциясы ұстанымымен жоғары білікті кадрларды даярлауды жүзеге асыратын, заманауи ғылым жасайтын, заманауи білім беретін ортаны қалыптастыру. Стратегия жағынан университет өзін ғылыми зерттеулер мен әзірлемелер нәтижелерін коммерциаландыруға бағытталған және технологиялар мен білімдердің трансферін қамтамасыз ететін ғылыми білім беру қызметтерінің инновациялық орталығы ретінде қарастырады.

2014-2015 оқу жылында университет бакалавриаттың 86, магистратураның 60 және докторантураның 13 мамандығы бойынша дайындық жүргізді. 2014 жылдың қыркүйек айындағы жағдай бойынша университет студенттерінің жалпы саны – 15949, оның ішінде бакалавриатта 15383 студент білім алды. Оның 7620 студенті мемлекеттік білім беру грантының иегерлері болды. 452 студент гранттың өзге түрлерінің иегері болса, 7311 студент ақылы негізде білім алды. ЖОО-да барлығы 541 магистрант пен 25 PhD докторант білім алды.

Профессорлар-оқытушылар құрамы 1651 адамнан тұрса, оның 1487-сі – штаттағы оқытушылар, соның ішінде 119 ғылым докторы (Ғылым академиясы, Ұлттық инженерлік академия және Қазақстан Республикасының өзге академияларының бірнеше мүшесі), 590 ғылым кандидаты мен 8 PhD доктор бар.

D университетінің құрылымына 4 жоғары мектеп – химиялық инженерия мен биотехнология, текстильдік және тағамдық инженерия, ақпараттық технологиялар, энергетика және ауылшаруашылық ғылымдары, сондай-ақ 10 факультет – көлік және құрылыс, механика және мұнай-газ ісі, экономика және қаржы, құқықтану және халықаралық қатынастар, педагогика және мәде-

ниет, филология, жаратылыстану-педагогикалық, дене шынықтыру және спорт, кешкі және қашықтықтан оқыту, сондай-ақ шетелдік студенттермен жұмыс жасау және ЖОО-ға дейінгі дайындық факультеттері кіреді. Бұдан бөлек университетте әскери кафедра, қоғамдық мамандықтар факультеті және ЖОО-дан кейінгі білім беру орталығы бар.

Университетті басқару құрылымы

D университеті Қазақстанның мемлекеттік жоғары оқу орындарына тән басқару құрылымына ие. Ректор жоғары лауазымдық тұлға болып табылады. Оған бірінші проректор мен 5 проректор көмектеседі, олардың әрқайсысы университет қызметінің әр түрлі саласына жауап береді. Академиялық кеңестер факультет деңгейлерінде де қызмет етеді.

Оқу-әдістемелік кеңес оқу үдерісінің тиімділігі мен сапасын жоғарылатуға бағытталған қызметті үйлестіруші алқалы органдардың бірі болып табылады. Басқару құрылымын толықтыру мақсатында 2011 жылдың тамыз айында D университетінде бақылау кеңесі құрылды.

Бақылау кеңесі

Бақылау кеңесі Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің бұйрығына сәйкес құрылды. Кеңес 18 мүшеден тұрады. Оған университет ректоры, Қазақстан Республикасы Парламенті Сенаты мен Мәжілісінің мүшелері, ҚР БҒМ мен Ұлттық кәсіпкерлер палатасының өкілдері, әкім орынбасарлары мен облыстың өзге де лауазымды тұлғалары, аймақтың өнеркәсіп орындарының басшылары мен белгілі ғалымдар кіреді. Бұлар БҒМ конкурстық комиссиясының бірнеше критерийлері негізінде мемлекеттік мекемелер, жергілікті билік органдары, қоғамдық ұйымдар, коммерциялық компаниялар мен өнеркәсіп орындарынан ұсынылған 45 кандидаттың ішінен іріктеліп алынды. Бақылау кеңесі бірнеше жыл бойы қызмет еткен Қамқоршылық кеңесінің орнына құрылды.

2014 жылдың қазан айында зерттеу кезінде Бақылау кеңесі Мәжіліс депутаты болған университеттің бұрынғы ректорын төраға етіп тағайындады. Кеңес мемлекеттің заңнамасына, ЖОО жарғысы мен Қазақстан Республикасы Үкіметінің Қаулысымен бекітілген бақылау кеңестері қызметін реттеуші ережелер негізінде жұмыс жасайды. Кеңес 2014-2015 оқу жылдары кеңес мәжілістерінің аралығында қызмет еткен стратегиялық даму және

қаржы, академиялық саясат, зерттеулер мен инновациялар, өнеркәсіппен байланыс, түлектермен және қоғаммен байланыс секілді 5 комитеттен тұрды.

2015 жылы зерттеу тобы интервью жүргізу кезінде Кеңес өз жұмыс жоспарына сәйкес 2014 жылдың қазан айынан бастап үш мәжіліс өткізді. 2014 жылдың қазан айында өткен алғашқы мәжілісте Кеңес университеттің 2012-2016 жылдарға арналған даму жоспарын қарастырып бекітті; 2014 жылдың желтоқсан айындағы екінші мәжілісінде университеттің 2015-2020 жылдарға арналған даму стратегиясының жоспарын мақұлдады; 2015 жылдың наурыз айында өткен үшінші мәжілісте университеттің 2014 жылғы қаржы-шаруашылық қызметі туралы есебін қарастырып, бекітуге ұсынды.

2014 жылдың тамыз айында құрылғанынан бастап бақылау кеңесі стратегиялық жоспарлау, қаржылық басқару, активтерді, адами ресурстарды тиімді пайдалану, еңбекақыны төлеу жүйесі, өнеркәсіппен байланысты нығайту, академиялық бағдарламалар мен ғылыми-зерттеу жұмыстарының сапасы, сондай-ақ жемқорлықпен күрес қызметі секілді мәселелер бойынша ұсыныстар енгізді.

ЖОО-ның сауалнамаға қатысқан басшылары Бақылау кеңесінің университет басшылығы мен қоғамның бірлескен қызметінің жаңа формасы болып табылатынын атап өтті, себебі білім беру жүйесі қашан да ашық және балабақшалар мен мектептен бастап, колледж бен жоғары оқу орындарына дейін қоғаммен тығыз байланыста болуы тиіс. Олардың пікірінше, кеңес университет дамуының перспективалық, стратегиялық бағыттарын таңдауға және қоғаммен байланыс орнатуға, сондай-ақ түсетін қаржы қорларының мөлшерін көбейтуге, оларды пайдалану жөнінде ұсыныстар беруге көмектесуі керек. Сондай-ақ, сауалға жауап берушілердің ойынша, білім беру үдерісін ұйымдастыру, адами ресурстарды іріктеу, декандар мен кафедра меңгерушілерін тағайындауға байланысты мәселелер университеттің ішкі жұмысына жатады және ректор деңгейінде шешілуі тиіс.

Сауалнама қатысқан кеңес мүшесінің пікірінше, оның кеңеске мүшелігі маңызды болып саналады, себебі ол – бір жағынан, университеттер арасындағы қатынастың реттелуіне ықпал етсе, екінші жағынан, жергілікті өнеркәсіп пен бизнес-қоғамдастық арасындағы қатынастардың реттелуіне, әсіресе, дуалды оқыту жүйесін енгізуге, нақты салалардағы үрдістерді талдауға, түлектерді жұмысқа орналастыруға, студент стартаптары мен қызметкерлерді қайта даярлауға көмектеседі.

Салалық кеңестер

2014 жылы университеттің әрбір төрт жоғары мектебінде салалық кеңестер құрылған болатын. Олардың негізгі мақсаты – еңбек нарығында сұранысқа ие жұмыс күштерін айқындау арқылы білім сапасын көтеру және тиісті құзыреттіліктер мен оқыту нәтижелерін анықтау. Респонденттердің бірі көрсеткендей, кеңестер – «бақылау кеңесінің шағын үлгісі». Себебі олар өнеркәсіп салаларының, ғылыми-зерттеу институттары мен зертханаларының өкілдерін, сондай-ақ, тиісті университеттің профессор-оқытушылар құрамын қамтиды. Сауалнамаға қатысқан университет басшыларының айтуынша, өнеркәсіп саласы өкілдерінің өздері мүшелікке ерекше қызығушылық танытқан. Басшылар: «Салалық кеңес жұмысына қатысу бізден гөрі, ең алдымен, оларға керек», – дейді.

Өздерінің ерекшеліктеріне қарай кеңестер ғылым, білім және өндіріс арасында мықты байланыс орнатуға жәрдемдеседі. Олар оқу-ғылыми өндірістік кешендер немесе өндіріс орындарындағы кафедра филиалдары қызметтерін толықтыруға арналған. 2000 жылдардың ортасынан бастап D университеті студенттерге практикалық сабақтар өткізетін осындай 70-тен астам филиал құрған болатын. Өнеркәсіп салаларының өкілдері мемлекеттік емтихан комиссиясының мүшесі ретінде де шақырылады.

Сауалнама жүргізілген уақыт ішінде әрбір кеңес кем дегенде екі отырыс жасаған, алайда мұндағы негізгі кемшілік – кеңес мүшелерінің отырыстарға тұрақты түрде қатыспауы. Десек те, қолда бар мәліметтерге сүйенсек, кеңес отырыстарына мүшелердің 60-70%-ы қатысқан. Мәжіліс барысында кеңестер білім бағдарламаларын қарастырып, оларды жетілдіруге бағытталған, әсіресе, тәжірибелік тұстарын күшейтуге ерекше ден қойып, өз ұсыныстарын білдіреді. Сауалнама жүргізілген салалық кеңес мүшелерінің пікірінше, алғашқы кезеңде ұйымдастырушылық жағынан кейбір қиындықтар туындаған, алайда ол – кеңестер қызметінің бір жылдан аса уақыт қана жұмыс істегенімен байланыстырылады. Қазіргі таңда университет және өнеркәсіп өкілдері «бұл – ортақ міндет» екенін және кеңес жұмыстарының нәтижелілігін түсіне бастады. Бүгінгі күнге дейін салалық кеңестер тарапынан берілген ұсыныстарды университет қарастырмай қалған емес.

Осылайша, кеңестердің құрылуы университетке бірқатар артықшылықтар берді.

Біріншіден, олар өнеркәсіптік орындары мен ЖОО-ның қарым-қатынасын орнатуға жәрдемдеседі.

Екіншіден, бұл қарым-қатынастардың кеңеюі арқасында студенттерді тәжірибелік оқыту мүмкіндігінің шамасы артады, студенттер өндірістік жабдықтар мен үдерістерге аралсуға мүмкіндік алып, қажетті дағдылар мен құзыреттіліктерді қалыптастырады.

Үшіншіден, әрбір нақты саланың өзгеріп отыратын талаптарын қанағаттандыру мақсатында қолданыстағы оқу жоспарларын жақсарту үшін оқытушылар мен өнеркәсіп өкілдері тығыз байланыста жұмыс істейді.

Төртіншіден, университеттің ғылыми қызметкерлері өздерінің ғылыми-зерттеу жобаларын іске асыру үшін өңірдің өнеркәсіп орындары ұсынған мүмкіндіктерді пайдалана алады, сондай-ақ өнеркәсіп тапсырысы бойынша белгілі бір жұмыстарды орындай алады.

ЖОО алдындағы түйткіл мәселелер/сын-тегеуріндер

Д университетінің басшылығы жоғары мектеп форматына өту бірқатар оң нәтиже берді деп есептейді: «Тәжірибе кезеңі аяқталысымен, басқа да факультеттерді осы басқару формасына өткізуді жоспарлап отырмыз».

Сұхбаттасу барысында бақылау кеңесі мүшелері өздерінің жұмыстары тек ұсыныстар енгізумен ғана шектелетінін, сондықтан шешім қабылдау сияқты өкілеттіліктерін кеңейтуді қалайтындарын, алайда ол үшін заңнамаға өзгерістер енгізу керектігін атап өтті. Олардың ойынша, өкілеттіліктің ұлғаюы үлкен жауапкершілікті білдіріп, кеңестің әрбір мүшесі өз имиджі үшін және/немесе тіпті сол кеңес құрамында қалу үшін жұмысқа ерекше үлес қосып, қыруар шаруаларды атқаратын болады. Сонымен қатар, кейбір кеңес мүшелері университеттің бақылау кеңесін ұлттық компаниялар мен банктердің директорлар кеңесімен шатастырады. Кеңес мүшелері АҚШ университеттері бақылау кеңестерінің өкілеттілігі, шешімдердің қабылдануы, сондай-ақ, басқа да жұмыс әдістері жөнінде қосымша ақпарат алуға қызығушылық танытады.

Сұхбатқа қатысушылардың бір бөлігі кеңес мүшелеріне жасаған жұмыстары үшін ақы төленсе, жұмыстарына деген қызығушылық одан сайын арта түсетінін айтады: «Біз патриот болсақта, осы жұмысымыз үшін бір нәрсе алуымыз керек». Айта кететін жайт – «Мемлекеттік мүлік туралы» Заңның 148-бабына сәйкес мемлекеттік қызметкерлерге жатпайтын кеңес мүшелері сыйақы алуға құқылы [5].

Саулнамаға қатысқан салалық кеңес мүшелері өнеркәсіп орындарында өндірістік іс-тәжірибені ұйымдастыруда кездесетін

кедергілерді жою, тіпті практикаға студенттерді қабылдауда міндеттеу үшін ҚР БҒМ басқа салалық министрліктермен бірге жұмыс істеуі керек деп есептейді. Университеттер, өз кезегінде, өндірістердің оқу бағдарламалары мен оқу жоспарларына қатысты берген өзгерістері мен ұсыныстарын қабылдаулары қажет.

Бастамалар

D университеті бірқатар инновациялық бастамаларды жүзеге асырады. Жоғарыда атап өткендей, студенттер практикадан өтетін облыстың корпорацияларымен және кәсіпорындарымен тығыз байланысты дамыту одан әрі жалғасуда. Қазіргі таңда университет аумақтың жетекші өндірістік кәсіпорындарымен ынтымақтастық жасауда. Кейбір жағдайларда корпоративтік серіктестер бірқатар студенттердің оқу ақысын төлеу үшін конкурс арқылы грант беруге көмектеседі. Сондай-ақ жоғары оқу орны ғылыми қызметкерлерінің зерттеу жұмыстары нәтижелерін коммерциаландыруды ілгерілетуге бағытталған жұмыстар жүргізілуде.

Қазақстан Республикасын индустриялық-инновациялық дамытудың 2015-2019 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасының екінші кезеңі шеңберінде D университеті техникалық бағыттағы магистрлік бағдарламаларға арналған инновациялық оқу жоспарларын әзірлеп жатыр. Бұл бастамада жетістікке жету үшін университет шетелдік жоғары оқу орындарының бірнешеуімен серіктестік қарым-қатынас орнатқан.

Университет Химиялық инженерия және биотехнология жоғары мектебінің емтихан барысына автономияны кеңінен енгізген. Емтихандардың бұрын қолданылған қатаң кестесіне қарағанда жаңа формат икемдірек болып саналады, ол студенттерге емтихандарды қашан және қандай курстар бойынша тапсыратынын таңдауға мүмкіндік береді. Нәтижесінде студенттер ең алдымен өздері жақсы дайындалған пән бойынша емтихан тапсырады. Бұл бастаманы студенттер де, оқытушылар да жақсы қабылдаған.

D университеті студенттерді өзінің басқару құрылымдарына, соның ішінде университеттің бас басқару органы болып саналатын Ғылыми кеңеске, белсенді түрде тартып жатыр. Студенттердің өзін-өзі басқару органы – Студенттік кеңес, сондай-ақ «студенттік ректор», «студенттік проректор», «студенттік декан», «студенттік декан орынбасары» сияқты арнайы студенттік лауазымдар да бар. Студенттік кеңес университет әкімшілігі, профессор-оқытушылар құрамы мен студенттер арасындағы байланысты орнату және оны нығайту үшін құрылған. Кеңес студенттердің мәселелерін талқы-

лап, оларды басшылыққа жеткізу мақсатында ай сайын отырыс өткізіп тұрады. Әр айдың 20-сы студенттердің өзін-өзі басқару күні болып саналады. Зерттеуге тартылған басқа да жоғары оқу орындарындағыдай, студенттік топтар мен ұйымдар университеттің іс-шараларына қатысады.

Университет өзінің Болон процесі орталығы және академиялық ұтқырлық арқылы академиялық ұтқырлыққа бағытталған бастамаларды белсенді түрде жүзеге асырып жатыр. Орталық Еуропалық комиссияның және Erasmus Mundus бағдарламасының қолдауымен жүзеге асырылатын «Жібек жолы», сондай-ақ TEMPUS бағдарламасы шеңберінде орындалатын «STUDIК» жобаларына қатысады.

D университеті көптеген шетелдік университеттермен ынтымақтастық туралы меморандумдар мен келісімдерге қол қойған және магистратураның қосдипломдық бағдарламасын ұсынады.

Академиялық ұтқырлыққа көмектесу және кәсіби біліктілікті арттыру үшін университетте лингвистикалық орталық құрылған. Онда студенттерге және профессор-оқытушылар құрамына шет тілдерінен сабақ жүргізіледі. Көптілді білім беруді дамытудың іс-шаралары аясында университет қазақ және орыс тілдеріндегі дәстүрлі білім беруге қосымша ағылшын тіліндегі курстарды көбірек ұсынады.

Автономияны институционалды қабылдау

D университетінің басшылығы Қазақстандағы жоғары оқу орындарының академиялық және басқа да еркіндік алуы олардың ішкі мәселелерін өздері шешу керектігін білдіреді деп санайды. Бұл, өз кезегінде, университеттер арасындағы бәсекелестік деңгейін арттыра түседі.

Респонденттер атап өткендей, бюджетті реттеудің қатаң ережелері қолданылған алдыңғы кезеңмен салыстырғанда қазіргі уақытта университет белгілі бір қаржылық автономия дәрежесін қолданады. Мысалы, еңбекақы қорын үйлестіру мәселесі. Бұдан басқа университет адами ресурстарға қатысты мәселелерде де автономды болып табылады. Декан және профессор лауазымына үміткерлер лауазымды иелену үшін конкурстық іріктеуден өтеді.

Кейбір факультеттердің жоғары мектептерге айналуы оларға оқу жоспарларын дайындауда және жалпы саяси мәселелерде кеңінен дербес болу құқығын берді, бірақ бұл эксперимент-тәжірибе жүзінде ғана жүзеге асырылуда және мектептер қаржылық мәселеде осы уақытқа дейін еркіндік алған жоқ.

Жоғары оқу орны басшыларының бірі атап өткендей, Білім беруді дамытудың 2020 жылға дейінгі мемлекеттік бағдарламасына сәйкес, Қазақстандағы жоғары оқу орындарының барлығы біртіндеп Назарбаев Университетінің үлгісіне көшеді және оқу, академиялық ұтқырлық бағдарламаларын әзірлеу және тағы басқа мәселелерде еркіндік алады: «Біз бұны жоғары оқу орнын ұйымдастырудың озық үлгісі әрі ең дұрыс жолы деп есептейміз». Зерттеу жүргізу кезінде D университетінің басшылары 2016 жылы университет оқу жоспарларындағы міндетті және таңдау пәндерінің ара қатынасын анықтау мүмкіндігіне ие болады деп күткен еді: «Бұрын міндетті курстар 70%-ды, ал таңдау немесе элективті курстар 30%-ды құраса, екі-үш жылдан кейін бірқатар жоғары оқу орындарында бұл керісінше болады. Бұл жердегі басты нәрсе – жауапкершілікті өз мойнына алып, батылдық танытып, берілген еркіндікті ақылмен пайдалану».

Даму болашағы

D университетінің сауалнамаға қатысқан жетекшілері алдағы 5 жыл ішінде бақылаушы кеңестің жұмысы уақыт өте келе мол тәжірибеге ие болатын және өз қызметінің тиімділігіне шынайы қызығушылық танытатын кеңес мүшелерінің құзыреттілік деңгейіне байланысты болады деп санайды. Олардың пікірінше, жоғары оқу орындары дербес, өзін-өзі қамтамасыз ететіндей жағдайға жетуіне байланысты бақылау кеңесінің қызметі де қарапайымдана түседі.

Технологиялық ілгерілеумен ілесіп жүру және қажет болған жағдайда оқу жоспарларын өзгерту үшін университет өнеркәсіппен серіктестікке мұқтаж болады. Университет басшылығы факультеттермен, кафедралармен кері байланысты орнату арқылы салалық кеңестердің оқу жоспарларын әзірлеуде, болашақта, тіпті, белгілі бір білім беру бағдарламалары мен курстарға қойылатын талаптарды белгілеуде маңызды рөлді иеленуге дайын екендерін қолдайды. Университет, салалық кеңестердің тәуелсіз механизм немесе университет түлектерінің жұмыс берушілердің қоятын талаптарына сәйкестігін растау үшін бағалау жүйесі ретінде қызмет етуіне қызуғышылық танытады. Мұндай сертификаттар түлектердің еңбек нарығындағы бәсекеге қабілеттілігін арттырады, сондықтан дипломдарымен бірге беруге болар еді деп санайды.

Бақылаушы кеңес мүшелерінің айтуынша, университетке, әсіресе, химия, құрылыс және энергетика салаларында, өңірлер үшін қажетті мамандарды даярлау үшін жергілікті өнеркәсіп орын-

дарымен ынтымақтастықты жандандыру қажет. Сол себептен кеңес беру органы сапындағы салалық кеңестердің рөлі маңызды: «Мысалға, біз бес жылдан кейін қандай мамандықтар қажет болатынын және қандай мамандықтардың сұранысқа ие болмайтынын болжаймыз». Салалық кеңес мүшелері D университетінің осындай ынтымақтастыққа қызығушылық танытуы керектігін атап көрсетеді, себебі «олардың мамандарына сұраныс артқан сайын, университет қабылдауы да соншалықты ұлғая түседі».

Қорытынды

Бұл тарауда Қазақстан ЖОО-ларында корпоративтік басқару органдарын құру шарттарын зерттеу нәтижелері мен олардың ЖОО-ны дамытудағы қызметінің тиімділігін талдау ұсынылды. Ұсынылған кейстер 2014-2015 жылдары зерттеу тобы мәліметтер жинаған кездегі жоғары оқу орындарының жағдайын көрсетеді.

2014 жылы ЖОО-лардың ұйымдастырушылық-құқықтық формасының ерекшеліктерін зерделеу нәтижесінде акционерлік қоғам формасы, шаруашылық жүргізуге құқығы бар мемлекеттік ЖОО-ға қарағанда, корпоративтік басқару қағидатын толық жүзеге асыруға мүмкіндік беретіні анықталды. Ерекше басқару құрылымына ие халықаралық ЖОО корпоративтік басқаруға қолайлы жағдай жасайды, дегенмен кеңестің ұйымдастырушылық құрылымын жетілдіріп отыру, кеңес мүшелерінің атқаратын міндеттерін қайта қарастыру қажет.

Қамқоршылық кеңестерінің индустрия мен жоғары білімнің өзара байланысын қамтамасыз етуде маңызды рөл атқарғанына қарамастан, олардың ЖОО қызметіндегі рөлі бақылау кеңестерінің өкілеттілігімен салыстырғанда, ресми нормативтік құжаттарда нақтылы көрсетілмейді. Бұл мемлекеттік саясаттың ЖОО-дағы корпоративтік басқарудың нақты бір түріне бағытталмағанын көрсетеді.

Корпоративтік басқаруда басымдық кеңестердің қазыналық және басқарушылық міндеттеріне беріледі. Бұдан кеңес мүшелерінің стратегиялық жоспарлар мен корпоративтік әлемнен (бизнес басқару) хабары бар тәжірибелі мамандар болу керектігін түсінуге болады. Көбінесе мұндай адамдар бизнес-құрылымның өкілдері болып табылады.

2014 жылы Қазақстандағы ЖОО қамқоршылық кеңестерінің басым көпшілігі бизнес өкілдерінен құралғандығы жағымды айғақ ретінде атап көрсетілген. Олардың өкілеттілігіне шектеу қойылғанына қарамастан, ЖОО-ның қамқоршылық кеңестері өңірлердің

қажетін өтейтін, жұмыс берушілер мен бизнеске қажетті кадрларды даярлауда маңызды жұмыстар жүргізген.

Стратегиялық аспектіден қарағанда, бақылау кеңестері мемлекеттік кәсіпорындарды дамытуда маңызды рөл атқаруға міндетті болды, сондықтан осы мақсатқа сай оларға кең өкілеттілік берілген. Бақылау кеңестері туралы 2014 жылғы нормативтік құжаттарды саралау барысында, білім беру саласына осындай кеңес үлгілерін механикалық түрде ауыстыру тиімді дамуды қамтамасыз ете алмады. Талдау көрсеткеніндей, алғашқы кездерде бақылаушы кеңестер қызметінде кеңес мүшелерінің біліктілігіне қойылатын талаптарды қайта қарастыру мәселесі талқыланды. Кеңес мүшелеріне қойылатын негізгі талаптар мыналар еді: білім беру немесе денсаулық сақтау саласында ұзақ мерзімді жұмыс тәжірибесінің болуы, сондай-ақ қоғамдық бірлестіктің мүшесі болуы. Бұлар корпоративтік басқарудың қалыптасқан тәжірибесіне сәйкес келмейтін еді. Бақылау кеңестері бизнес, жұмыс берушілердің, қоғамдық басқару ұйымдарының, қоғамдық басқару органдарының, қоғамдық өмірдің әртүрлі салаларындағы қажеттіліктерін өтеу мақсатында құрылуы қажет.

Шет мемлекеттердің тәжірибесінде басқарушы кеңестердің негізгі құрамы бизнес өкілдерінен тұрады. Сондықтан бақылау кеңестерінің құрылуының практикалық маңызы болуы үшін және қоғамдық бақылау қызметін атқару ғана емес, оқу орнына нақты пайда әкелуі үшін бақылау кеңесі мүшелеріне қойылатын біліктілік талаптарының қайта қарастырудың қажет екендігі анық байқалды.

Әлбетте, осы мәселенің нормативтік базасы жетілмеген қамқоршылық кеңестеріне де қатысы бар. Қазақстанда жүріп жатқан реформалар кезеңінде әр түрлі талаптарды қойып, корпоративтік басқару субъектілері үшін түрлі мақсаттарды айқындап, ресурстарды тиімсіз пайдалану дұрыс болмаған болар еді. Қамқоршылық кеңестерінің тағдырын шешу және бақылаушы кеңестермен қарым-қатынастарын реттеу мемлекеттік саясаттың басым бағыты болу қажет.

Кеңестің іскерлік және сындарлы құрамын жасақтаудың әдістері мен жолдарын үнемі қарастырып отыру қажет. Олар шешімді формалды түрде мақұлдаумен шектелмей, университет өміріне тікелей қатысуға тиіс. Жұмыс атқаратын кеңестерді құрудың тиімді жолдарын қалыптастыру «форманың» «мазмұнмен» ауысу қаупін барынша азайтады. Ректорат басқару кеңесінің стратегиялық шешімдерін жүзеге асыруға жауапты тұлға ретінде өз қызметіндегі маңызды өзгерістерді жете түсінуі қажет. Профес-

сор-оқытушылар құрамы университетті басқаруға қатысу үшін тиісті механизмдер қамтамасыз етілуге тиіс.

Тиісті дайындықсыз-ақ кеңес мүшелері өкілеттілік алуға әзір болғанын күтіп отыруға болмайды. Қазіргі жағдайда білім беру мекемелерін басқару әдістерін, білім берудің даму үрдістерін мақсатты түрде оқыту басқарушы кеңес мүшелерінің құзыреттілігін арттырудың бір жолы болып саналады. Осы қорытынды ҚР БҒМ тарапынан ЖОО басшыларын және кеңес мүшелерін оқытатын циклдардың ұйымдастырылуымен тығыз байланысты.

2015 жылы ЖОО-да басқару кеңестерінің біртіндеп дамуы байқалды. Осы жылы жүргізілген зерттеу нәтижелері Қазақстандағы жоғары білімнің нормативтік негізінің өте ауқымды екенін көрсетті. Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігі білім беру жүйесін жетілдіру мақсатында «Білім туралы» Заңға және осы саладағы басқа да заңнамалық және нормативтік-құқықтық актілерге өзгерістер мен толықтырулар енгізді. Дегенмен, қолданыстағы нормативтер дамудың стратегиялық құжаттарында белгіленген мәселелерді кешенді түрде шешуді реттейтін қызметті толықтай атқара алмады. Жалпы алғанда, қолданыстағы құқықтық база жоғары оқу орындарына автономия беру мүмкіндіктерімен шектеліп қалды. Бұл халықаралық тәжірибеге де сәйкес келе бермейді.

Жоғарыда келтірілген жағдаяттық талдау Қазақстандағы жоғары оқу орындарын басқару жүйесін одан әрі дамыту үшін бірқатар мәселелерді шешуде мемлекеттік органдардың және корпоративтік басқарудың институционалдық қатысушылары шешімдерінің қажет екендігін көрсетіп береді.

Мәселелердің бір тобы басқарудың құрылымдық деңгейіне байланысты болды. Қазақстанда қолданылатын екі форма – орталықтандырылған басқару жүйесі немесе басқарушы кеңестің деңгейіне негізделген басқару әрдайым басқарудың бірден-бір түрі бола алмайды. АҚШ-та басқару түрлі деңгейлерді қамтиды. Мысалы, АҚШ-тың кейбір штаттарындағы мемлекеттік университеттер мен кейбір жекеменшік университеттердің қамқоршылық және үйлестіруші кеңестерінің арасында байланыс орнатылған. Қазақстан ЖОО басқару құрылымын жетілдіру және оңтайландыру үшін мынадай мәселелерді анықтау маңызды болып саналады:

- Басқарудың қандай аспектісін университет деңгейінде, қандай аспектісін министрлік деңгейінде жүргізген жөн?
- Еліміз бірқатар университеттерді басқаратын бірлескен басқару кеңестерін қандай дәрежеге дейін қарастыра

алар еді? АҚШ-тағы үйлестіру кеңестері тәрізді аралық ұйымдардың елімізге тигізер пайдасы бар ма?

- Егер бар болса, бұл кеңестердің (біріккен немесе үйлестіруші) мән-маңызы мен қамтитын ауқымы қандай болу керек? Географиялық аймақтармен, облыстармен байланысы қандай болмақ? Оқу орындары миссияларының ауқымындағы құрылымдармен (мысалы, техникалық университет, агрономия мектебі және т.б.) қандай қарым-қатынаста болмақ?

Мәселелердің екінші бір тобы тиімді басқаруды қамтамасыз етуге бағытталады. АҚШ-та тиімді басқаруға ықпал ететін және кеңес мүшесінің адалдығын, жеке бас пайдасы үшін оқу орнының дамуына зиян келтірмеуін қамтамасыз ететін заңдар мен нормативтер бар. Басқарушы кеңестердің тиімді қызметін айқындау мақсатында мынадай сұрақтарды қарастыру маңызды болып есептелді:

- Министрліктер кеңестің сапасын қалай қамтамасыз етеді?
- Кеңестің және оның жеке мүшелерінің адалдығын қамтамасыз ету үшін қандай құралдарды қолдану керек?
- Кеңестердің қолданыстағы саясат пен ережелерді қалай ұстанатынын білуге мониторинг жүргізу үшін алдын-ала ескерілер қандай шаралар бар?
- Кеңес мүшелері арасындағы мүдделер қақтығысын қалай азайтуға болады?

Мәселелердің үшінші бір тобы басқарушы кеңестердің бірыңғайлық деңгейін анықтауға және олардың белгіленген шекте өзіндік шарттарын қандай шамада қоя алатынын қарастыруға бағытталады. Қазақстан ЖОО-ларындағы кеңестер сандық құрылымы жағынан әр түрлі. Өзекті стратегиялық мәселелерді шешуге кеңестердің бәрі белсенді қатыспайды. Басқарушы кеңес қызметтерінің тиімділігін арттыру үшін мынадай сұрақтарда ортақ тоқтамға келу керек:

- Кеңестер қаншалықты үлкен болуы қажет? Оқу орындарында кеңестердің көлемі бірдей болуы керек пе?
- Кеңесте қандай комитеттер болуы қажет? Комитеттер университеттермен қандай дәрежеде кеңесуі керек немесе олар университеттің географиялық орнын, басымдықтарын қаншалықты көрсете алады?

Ең бастысы – кеңестер қаншалықты жақсы қызмет ететіндігінде. Бұл кеңес мүшелерінің өз қызметін қаншалықты түсінетініне және олардың ректормен бірлесе жұмыс істеуіне байланысты. Басқарушы кеңес мүшелері университеттің қажеттіліктері туралы қаншалықты ақпараттандырылған және олар басқарушы орган ретінде қаншалықты сапалы жұмыс жасайды, туындаған дауды қалай шешеді. Бұл да өте маңызды.

Басқару құрылымына баса назар аударылғанымен, ол негізгі мақсат болып саналмайды. Жақсы басқарушы кеңес тиімсіз құрылымдарды құруы мүмкін. Тіпті, мінсіз деген құрылымдар нашар саясаттың салдарларын еңсере алмайды.

ЖОО қызметінің нормативті базасы олардың басқару жүйесін өз бетімен дамытуға кеңшілік бермеді. Нормативтік құжаттарда жекелеген белгілі бір қызмет түрлеріне қатысты дербестік құқықтары көрсетілгенмен де, ең алдымен, мемлекеттік ЖОО-лар іс жүзінде өз бетінше қызмет ету еркіндігіне ие болмады. ЖОО-ларды орталықтан басқару жүйесі университеттердегі корпоративтік басқарудың қарқынды дамуына мүмкіндік бермейді.

Зерттеу жүргізілген кездегі нормативтік база университеттің даму үдерісінде корпоративтік басқару құрылымына негізгі қызметті бермеді, керісінше, оны университет қызметінде ректор рөлінен кейінгі қосалқы орынға қойды. Еліміздегі мемлекеттік ЖОО-ларда университеттің преспективті дамуында ұжымдық жауапкершілік жағымды қабылданғанымен, ағымдық және стратегиялық мәселелерге қатысты барлық мәселелер университет ректорының шеңберінен шыға алмай қалды. Қалыптасқан мұндай жағдайда ЖОО дамуына ат салысатын корпоративтік басқару құрылымы, осындай кеңес мүшелерінің рөлі формалды сипатта ғана болды.

Қазақстан Үкіметі еліміздің университеттеріндегі корпоративтік басқарудың дамуына қажетті міндеттемелерді өз құзыретіне алып, осы бағытта бірнеше іс-шараларды жүзеге асырды. Бұл – сан-салалы, күрделі жұмыс. Ол, біріншіден, қалыптасқан құрылым мен нормативтік актілердің шеңберінен шығуды қажет етеді. Жұмыстағы белгілі бір қиындықтар оқу орындары деңгейінде және одан да ауқымды деңгейде басқарудың түрлерін таңдаудан да туындайды.

2014-2015 жылдары жүргізілген зерттеулер кезінде Қазақстанда қалыптасқан жағдайды талдай келе, мынаны атап көрсеткен жөн: мемлекеттік органдар мен оқу орындары стратегиялық шешімдерді қабылдауда, ЖОО-ның ұзақ мерзімді даму жоспарын саралап, әзірлеуде басқарушы кеңесті негізгі орган ретінде дұрыс бағалайды.

Қазақстанда аталған мәселелерді жою үшін нормативтік базаны жетілдіруде тұрақты үрдіс пен оң динамика байқалды. Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігі жаңа әдістер әзірлеп, аталған нормативтер мен заңнамаларға түзетулер мен толықтырулар түрінде өзгерістер енгізді.

2014-2015 жылдары «Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында академиялық басқару және менеджменттің таңдаулы практикаларының үлгілерін дамыту» атты лонгитюдті ғылыми-зерттеу жобасы шеңберінде жүргізілген зерттеу нәтижелері 2016 жылы өткізілген ауқымды сауалнамалық зерттеуді әзірлеуге негіз болды. Ол – Қазақстанның ЖОО-ларына басқарушы кеңестерді енгізудің аспектілерін жүйелі әрі кешенді түрде зерттеуге бағытталды.

3-ТАРАУ

ҚАЗАҚСТАН ЖОО РЕКТОРЛАРЫ МЕН БАСҚАРУШЫ КЕҢЕС МҮШЕЛЕРІ АРАСЫНДА ӨТКІЗІЛГЕН ЗЕРТТЕУ САУАЛНАМАСЫ: АВТОНОМИЯНЫ ЕНГІЗУДІҢ ЖАҒДАЙЫ МЕН ОНДАҒЫ ҮРДІСТЕР

2016 жылы Назарбаев Университеті Жоғары білім беру мектебінің зерттеу тобы Пенсильвания Университетінің Жоғары білім беру мектебі (АҚШ) профессорларының қатысуымен «Қазақстанның жоғары оқу орындарында академиялық басқарудың және менеджменттің үздік тәжірибелерінің үлгілерін дамыту» тақырыбындағы ғылыми-зерттеу жобасына орай қазақстандық ЖОО ректорлары/президенттері мен басқарушы кеңес мүшелерінің арасында сауалнамалық зерттеу жүргізді.

Сауалнамаға Қазақстанның ұлттық, мемлекеттік, халықаралық, жекеменшік ЖОО-лары және білім берудің бақылаушылық / қамқоршылық кеңестері мен директорлар кеңесі жұмыс істейтін автономдық ұйымдары қатысты. Бұл монографияда сауалнаманың айнымалы шамаларының жалпы нәтижелері бұрмаланбаған күйі мәлімделмек. Нәтиже болғанда, сұрақтардың салыстырмалы түрдегі іріктемесінің шағындығына және жалпы сипатына орай, кеңестер мен ЖОО-лардың типтеріне қарай бөлмей біріктірілген нәтижелер пайдаланылды.

Сауалнамалық зерттеу жүргізу мақсатымен электрондық поштамен қазақстандық ЖОО-ларына, ректорлардың / президенттердің атына және бөлекше университеттердің басқару кеңестерінің мүшелерінің атына Кволтрикс (Qualtrics) платформасындағы онлайн-сауалнамаға гиперсілтемелері бар ресми хаттар жолданды. Сауалнама жүргізуге қазақстандық 85 ЖОО тандалып алынды. Бұған басқару кеңестері жұмыс істейтін медициналық университеттер де қамтылды. ЖОО-лардың электрондық мекенжайлары университеттердің ресми сайтынан алынды. Бұған қоса, ғылыми-зерттеу жобасына қатысушылар бетпе-бет алынатын көкейтесті ақпаратты нақтылау үшін университеттердің қызметкерлерімен де байланыс жасап тұрды.

Сауалнама нәтижелері таңдалып алынған екі топтың университеттерде корпоративтік басқаруды енгізуді қалай қабылдайтынының және соған қатысты пікірлерінің жалпы сипатын көрсетеді. Кейбір маңызды бағыттар бойынша жауаптарды салыстыра талдау үшін және жұмыс тиімділігі үшін кеңес мүшелері мен ректорларға терең талдап, терең қорытындылар жасау мақсатында бірдей сұрақтар берілді.

Кеңес мүшелері арасындағы сауалнама жоғары білім беру саласында жүргізіліген реформалар жөніндегі пікірлер мен пайымдауларды айқастыра бақылау мен айқындауға мүмкіндік беретін қосымша зерттеу тәсілі ретінде таңдалды. Өйткені, белгілі болғандай, нақ сол кеңес мүшелері ЖОО-ны корпоративтік басқаруда шешуші қызмет атқарады.

Хаттарды электрондық жолмен таратумен қатар, Назарбаев Университеті Жоғары білім беру мектебінің вебсайтына жүргізілетін сауалнамаға қатысуға шақырылған ЖОО-лардың тізімі бар хабарландыру орналастырылды. Бұған қоса, сауалнаманың қағаз нұсқасын толтыруды қалаған ЖОО-ларға сауалнаманың электронды көшірмелері таратылды. Қағазға толтырылып алынған жауаптарды зерттеу тобының мүшелері Кволтрикс (Qualtrics) порталындағы жиынтық онлайн-сауалнамаға енгізді.

Сұрақтардың көбінде Лайкерттің стандартты шкаласы пайдаланылды, бұл – статистикалық талдау жүргізуге мүмкіндік берді. Сонымен қатар жабық және ашық түрдегі сұрақтар мен пайымдаулар енгізілді. Сауалнамада қойылған сұрақтардың бәріне түгелдей жауап беру міндетті талап ретінде белгіленген жоқ. Респонденттердің сауалнама толтырған кезде сұрақтарды жауап бермей-ақ өткізіп жіберуге мүмкіндігі болды.

Қазақстандық кейбір ЖОО-ларда бірден екі кеңес қатар жұмыс істейтіні белгілі. Осыған орай, екі кеңесі бар ЖОО-лардан мәліметтер жинаған кезде сөйлесу барысында мүмкін болатын респонденттерден, олардың ойынша, ЖОО-ның жұмысына көбірек ықпал ететін кеңеске мән беруін өтіндік.

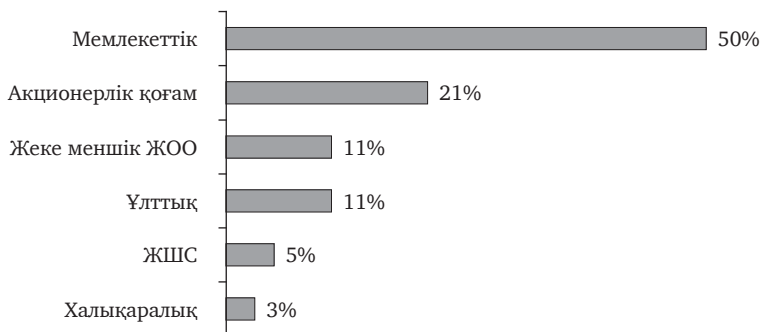
Жобаның зерттеу тобы сауалнама жүргізгенге дейін Назарбаев Университетінің адамдарға жүргізілетін ғылыми зерттеулерде халықаралық стандарттарды және университет саясатының ішкі ережелері мен амалдарын сақтауға мониторинг жүргізетін Зерттеу этикасы жөніндегі институционалдық комитетіне өтінім жасап, мақұлдауын алды. Бұл комитет зерттеудің мақсаттарын, әдістерін, ақпарат көздерін, артықшылықтарын және респонденттерге арналған ақпаратталған келісім нысандарын тексерді. Іріктеме жасау үшін мақсатқа бағытталған іріктеменің (purposeful

sampling) [52] бір түрі болып табылатын межелеуіштерге (criterion sampling) негізделген әдіс қолданылды. Осыған сәйкес сауалнамалық зерттеу жұмыс істейтін басқарушы кеңесі бар азаматтық ЖОО-ларда өткізілді.

Ректорлар арасындағы сауалнама

Орындалған жұмыс нәтижесінде ректорлардан/президенттерден 44 жауап алынды. Сауалнамаға жауап бергендердің үлесі 51,8%-ды құрады. Әр сұраққа жауаптардың саны 56,8%-дан 100%-ға дейінгі ауқымда 25-тен 44-ке дейінгі шамада құбылды. Жауаптардың көбі мемлекеттік ЖОО-лардан алынды. Білім берудің автономды ұйымы соңғы іріктемеде бой көрсетпегендіктен кестеден алынып тасталды (3.1-суретті қараңыз).

3.1-сурет. ЖОО ректорларының сауалнамаға берген жауаптарының саны туралы мәлімет



Басқарушы кеңес мүшелерінің арасындағы сауалнама

Басқарушы кеңес мүшелерінің арасындағы сауалнама нәтижесінде 42 жауап алынды. Алынған жауаптардың үлесі, бастапқыда кеңес мүшелері іріктелмегендіктен, сондай-ақ таңдалған ЖОО-ларда кеңес мүшелерінің толық тізімі болмағандықтан, анықталмады.

Сауалнамада респонденттер әрбір сұраққа жауап берді. Жауаптың жиілігі 59,5%-дан 100%-ға дейін болғанда сұрақтарға берілген жауап 25-тен 42-ге дейінгі шамада құбылды.

Сауалнамалықты әзірлеу барысында оның мазмұнын қаншалықты түсінетінін білу үшін кеңестің жеті мүшесіне эксперименталдық сауалнама жүргізілді. Мұнан үш жауап алынды да, соған

сүйеніп сауалнамаға елеусіз өзгерістер жасалды. Эксперименталдық сауалнаманың жауаптары жалпы зерттеуге енгізілді.

Жауаптардың көбі мемлекеттік ЖОО-лардан алынды. Ал ректорларды зерттегенде білім берудің автономды ұйымдарының өкілдері, басқарушы кеңестерді зерттегенде ЖШС мен халықаралық университеттің өкілдері қатысқан жоқ (3.2-суретті қараңыз).

3.2-сурет. Басқарушы кеңес мүшелерінің жауаптарының саны туралы мәлімет



Мәлімет жинау және өңдеумен байланысты қиындықтар

Мәліметтерді жинау мен өңдеу үдерісінде болатын бірқатар шектеуші факторлар мен қиындықтарды әрбір зерттеуден табуға болады. Бұл зерттеу мұнан қалыс емес. Біріншіден, әр түрлі тілдер және мәдениеттермен жұмыс істеген соң берілген сұрақтарды өзіндік бұрмалау және толық түсінбеу себебінен кедергі тууы мүмкін. Екіншіден, бұл сауалнама Қазақстан Республикасы Президентінің құрметіне аталған Назарбаев Университетінің құрамына енетін Жоғары білім беру мектебінде өткізілгендіктен, респонденттер шынайы ахуалды және өздері жинаған тәжірибені көрсететін жауаптарды емес, ыңғайлы және әлеуметтік жағынан қолайлы жауаптарды таңдауы мүмкін. Үшіншіден, автономдық және корпоративтік басқару саласына Қазақстанда жүргізіліп жатқан реформа жаңа болғандықтан, респонденттерде пікір айту үшін білімі мен тәжірибесі болмауы мүмкін. Мұнан соң, бұл зерттеуде іріктеудің шамасы шектеулі болуы да қиындық туғызды. ЖОО-лардың дербестігі мен оларды корпоративтік басқару мәселелерін қарастыру жағынан бұл зерттеу бірегей және аса

маңызды болып табылса да, алынған жауаптардың үлесі едәуір төмен болды, сондай-ақ респонденттердің жауабы қазақстандық ЖОО-лардың бәрінің ректорларының және басқарушылық кеңес мүшелерінің тәжірибесі мен көзқарастарын бейнелей алмауы мүмкін. Сонымен қатар жауаптың нақты қай ЖОО-дан алынғанын анықтау мүмкін емес болып көрінді. Сондықтан сауалнамаларды сол бір ЖОО кеңесінің мүшелері толтырған жағдайлар болатынын жоққа шығаруға болмайды. Респонденттердің мұндай тобы жұмыс тәжірибелері бірдей болса, ұқсас жауаптар беруі я болмаса өзінің ғана пікірін білдіруі мүмкін. Қосымша ескертетін жайт – сұрақтардың респонденттердің жалпы әрі ортақ қабылдауы мен пікірлеріне негізделгенін елеулі кемшілікке жатқызуға болмайды, десек те бұған назар аударған жөн.

Сауалнама қағазында қойылған сұрақтардың бәріне бірдей жауап беру талап етілген жоқ. Нәтижесінде респонденттер кейбір сұрақтарға жауап берген жоқ, негізінен, екі я үш сұраққа ғана жауап берді. Сонымен бірге 11 респондент қана жауап берген үш сұрақ табылды. Ашық сұрақтар, негізінен, жауапсыз қалды.

3.1. АВТОНОМИЯНЫ КЕҢЕЙТУ ЖӘНЕ БАСҚАРУДЫ РЕФОРМАЛАУ ЖОЛЫНДА: ЖОО РЕКТОРЛАРЫ МЕН КЕҢЕС МҮШЕЛЕРІ АРАСЫНДА ЖҮРГІЗІЛГЕН САУАЛНАМА НӘТИЖЕЛЕРІ

Қысқаша шолу

Бұл бөлімде ректорлар/президенттер (бұдан әрі – ректорлар) мен басқарушы кеңес мүшелері арасында өткізілген зерттеу сауалнамасының нәтижелері ұсынылған.

Негізгі қорытындылар

Мұндай форматтағы сауалнамалық зерттеулер Қазақстанда алғашқы рет жүргізілуде, әрі бұл жоғары білім дамуының белгілі бір уақытын, нақты айтқанда, басқарудың дамуы мен автономияны енгізудің кезеңін, белгілейтін маңызды бастапқы деңгей ретінде қолданылады.

Негізгі қорытындылар мынадай:

- Кеңестер құруға ректорлар да, басқарушы кеңес мүшелері оң қарайды. Мұндай көзқарастағылар кеңес жұмысы университет дамуына жақсы ықпал ететінімен толықтай келіседі. Ректорлар мен кеңес мүшелерінің басым көпшілігі университет жұмысының кеңес жұмысы арқасында жақсарады деп санайды.
- Ректорлар мен кеңес мүшелерінің көбі кеңес мәжілістерінің тиімді болып өткізілетінін айтады, алайда мәжілістер жылына 4 рет және қысқа уақытта, 1-2 сағат шамасында ғана өткізіледі.
- Негізінен, Қазақстан университеттерінде басқарушы кеңес 13 мүшеден тұрады, өкілетті мерзімі 3-4 жыл, қызмет мерзімдерінің саны шектелмейді, яғни кеңеске бірнеше мерзімге бірнеше рет мүше бола береді. Кеңесте академиялық істер, қаржы мен бюджет, стратегия/даму жөнінде комитеттер бар, алайда кеңестердің үштен бірінде комитеттер жұмыс істемейді. Кеңес мәжілісі жылына 4 рет өткізіледі, мәжілістің ұзақтығы 1-2 сағат шамасында. Кеңес мүшелерінің 75%-100%-ы әрбір мәжіліске қатысады.
- Басқарушы кеңес көбірек талқылайтын мәселе – стратегиялық міндеттерді орындау. Алайда, бұл тақырыптан гөрі басқа мәселелер кеңестер арасында әртүрлі деңгейде талқыланады және нақты пәтуаға келмейді, әрі жоғары білім беру саласындағы ұлттық басымдықтарды көрсетпейді.
- Респонденттердің 70%-ы автономияға жету жолында оң даму бар екенін белгілегенмен, ректорлардың автономияны енгізу жолындағы ілгерілеуге қанағаттану жөніндегі пікірлері екіге жарылды (53%-ы қанағаттанып, 47%-ы келіспеушілік білдірген). Респонденттер (ректорлардың 71%-ы) бюджеттік/қаржылық автономияны енгізудің бәрінен де қиын екенін атап өткен.

Бақылаулар

Алынған мәліметтерге қарағанда, көптеген оң үрдісті байқауға болады. Басқарушы кеңестердің салыстырмалы түрде алғанда жаңа құбылыс екендігіне қарамастан, олар дамуын бұрынғыша жалғастырып келеді, жұмыстарында кеңес пен университет жұмысына пайдалы негізгі қағидаттарын қалыптастырып қалғаны көрінеді.

Алайда назар аударуды қажет ететін бірқатар мәселелер бар.

- Автономияны енгізу жолында ілгерілеу мен осы ілгерілеуге қанағаттанушылық біркелкі емес. Кейбір университеттерде автономияның жаңа деңгейлерін енгізуге орай тиісінше немесе, тіпті, жеткілікті шамада әрекет ете алмау қаупі бар.
- Ректорлар мен басқарушы кеңес мүшелері ЖОО-ны басқарудың жаңа ыңғайының көптеген жағымды жақтарын көрсетеді, алайда кеңестердің ағымдық жұмысы мен құрылымы бұл органдардың оңтайлы деңгейде қызмет атқармай отырғанын көрсетеді: мәжілістер сирек және өте аз уақытта өткізіледі, уақыттың елеулі бөлігі есептерді тыңдауға кетеді. Кеңесті дұрыс деп қабылдау мен оның қызметі арасындағы мұндай сәйкессіздік басқарушы кеңестерге олардың тиімділігін бағалайтын межелеуіштерді жетілдіру қажет екендігін көрсетеді.
- Университеттердің көбіне ректорлар мен кеңес мүшелері белгілеген даму жолдары ЖОО-ны басқарудың ыңғайларын жетілдіруді көздейді, бұл кеңес мүшелерінің өздерінің жеке рөлдерін, тұтастай алғанда, тиімді жұмыс істейтін кеңестер қалай еңбектенуге тиіс екендігін ұғынуды да қамтиды. Бұл мәселелерді шешу үшін кеңестер мен ректорлар қосымша оқытудан өтуіне, тиімді басқару ісіне қатысты ресурстар мен материалдарды пайдалануына болады.

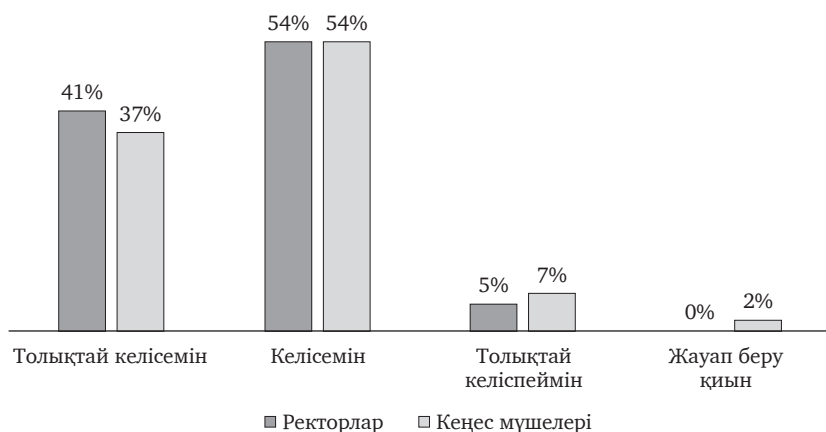
Бұл тарау, жинақтай келгенде, ректорлар мен басқарушы кеңес мүшелерінің жауаптарын көрсете отырып үш негізгі тақырыпты қамтиды. Бірінші тақырып – басқаруды реформалаудың университеттерге ықпалы. Екінші тақырып – басқарушы кеңестердің қызметі, олардың құрылымы мен құрамы. Үшінші бөлім, жоғары оқу орындарының жетекшілері мен кеңес мүшелерінің көзқарасы тұрғысынан алғанда, ЖОО-ларды басқару саласын дамытуға және автономия енгізуге болжамдар жасауға арналған.

3.1.1. БАСҚАРУДЫ РЕФОРМАЛАУДЫҢ ЖОО ҚЫЗМЕТІНЕ ЫҚПАЛЫ

Басқарушы кеңестерді құруға ректорлар мен басқарушы кеңес мүшелері дұрыс қарайды, олардың көбі кеңестің жұмысының университетке жалпы жақсы әсер ететінімен келіседі (3.3-суретті қараңыз).

Басқарушы кеңес жұмысы, кеңес мүшелері өздері басқарып отырған университеттердің стратегиялық басымдықтарын түсініп, оларды оңай атаған тұстарда ғана басқарушы кеңес жұмысы университеттің дамуына оң ықпалын тигізе алатыны байқалады. Жүргізілген зерттеу бойынша, ректорлардың 82%-ы мен кеңес мүшелерінің 95%-ы кеңестің университеттің шешуші стратегиялық басымдықтарын түсіндіре алатыны туралы пікірмен келіседі. Алайда ректорлардың қалған 18%-ы кеңестердің шешуші институционалдық басымдықтарды түсіндіріп бере алмайтынын білдірді, немесе бұл жөнінде жауап беруге қиналатынын байқатты. ЖОО-ны тиімді басқару үшін кеңес мүшелерінің ЖОО жұмысының барлық бағыттары туралы жақсы хабардар болуының маңызы зор.

3.3-сурет. Сауал салынғандардың ішінде кеңес жұмысының ЖОО дамуына жалпы оң ықпал ететінін мақұлдайтындардың саны туралы мәліметтер

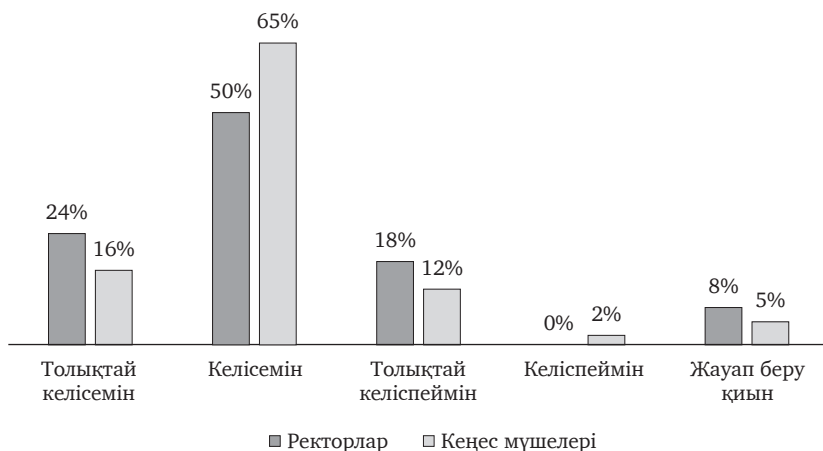


Басқарушы кеңес жұмысы, кеңес мүшелері өздері басқарып отырған университеттердің стратегиялық басымдықтарын түсініп, оларды оңай атаған тұстарда ғана басқарушы кеңес жұмысы университеттің дамуына оң ықпалын тигізе алатыны байқалады. Жүргізілген зерттеу бойынша, ректорлардың 82%-ы мен кеңес мүшелерінің 95%-ы кеңестің университеттің шешуші стратегиялық басымдықтарын түсіндіре алатыны туралы пікірмен келіседі. Алайда ректорлардың қалған 18%-ы кеңестердің шешуші институционалдық басымдықтарды түсіндіріп бере алмайтынын білдірді, немесе бұл жөнінде жауап беруге қиналатынын байқатты. ЖОО-ны тиімді басқару үшін кеңес мүшелерінің ЖОО жұмысының барлық бағыттары туралы жақсы хабардар болуының маңызы зор.

Ректорлар мен кеңес мүшелері кеңестің университеттің қаржы жағынан бекем болуына оң ықпал еткенін айтты: ректорлардың 84%-ы, кеңес мүшелерінің 83%-ы осы пікірмен жай келіседі я толықтай келіседі. Ректорлардың және кеңес мүшелерінің де небары 10%-ы бұл пікірмен келіспейтінін білдірді, осыған сәйкес 5%-ы және 7%-ы кеңес университеттің қаржылық бекемдігіне оң ықпал еткенін бағалай алмайтынын білдірді.

Басқарушы кеңес қызметінің мақсаты дамуға жай ғана мониторинг жүргізу не ректор, не Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігі ұсынған саясатқа қатысты идеяларды бекіту ғана емес, бақылап отырған және стратегиялық дамуына үлес қосып отырған университеттерімен өзара әрекеттесу болып табылады. Ректорлардың төрттен үші (74%) және кеңес мүшелерінің 80%-дан астамы (81%) басқарушы кеңес университетте жүзеге асырылатын идеяларды жиі ұсынатынымен келісті (3.4-суретті қараңыз). Осыған орай шамамен әрбір төртінші ректор (26%-ы, бұған белгілі бір деңгейде келіспейтін 18% бен сұраққа жауап беруге қиналған 8% ректорлар да кіреді) кеңестің университет дамуы жөнінде идеялар ұсынбайтыны туралы пікір білдірді.

3.4-сурет. Респонденттердің «Кеңес университетте іске асырылатын идеяларды жиі ұсынады» деген тұжырымға берген жауаптары

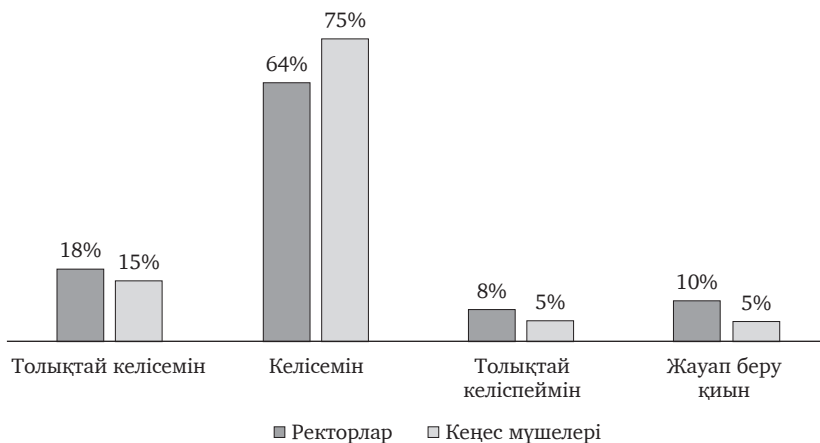


Басқарушы кеңестер қадағалау функциясын (oversight function) жүзеге асыруы қажет. Ректорлардың 89%-ы және кеңес мүшелерінің 83%-ы кеңес «университет басшылығын үнемі бақылайды» деп көрсетті. Сондай-ақ, осы қызметті жүзеге асыру жолында университет әкімшілігі жұмысының тиімділігіне мониторинг жүргізудің ұстанымдық маңызы бар екенін ескерілуі керек.

Бұл қадағалаудың бір түрі ғана, сөйтсе де университетті басқарудың тиімділігін бақылаудың шешуші мәні бар.

Түйіндей келгенде, ректорлар да, басқарушы кеңес мүшелері де кеңестер университет дамуына тиімді үлес қосады және корпоративтік басқарудың арқасында университет жұмысы жақсарады деп санайды. Айтып отырғанымыз – ректорлардың 82%-ы мен кеңес мүшелерінің 90%-ының тоқтамы (3.5-суретті қараңыз). Солай бола тұра іс жүзінде әрбір бесінші ректор кеңестердің университет жұмысының жақсаруына септіктері аз екенін көрсеткен.

3.5-сурет. Кеңес жұмысының арқасында университет жұмысының жақсаратынын мақұлдағандардың саны туралы мәлімет



Қысқаша қорытындылар мен бақылаулар

Ректорлар мен кеңес мүшелері олар басқарып отырған университетке кеңестер оңды ықпал ететінін білдіреді. Кеңес жұмысына қатысты теріс пікір айтқандардың шамасы 10%-дан төмен. Нәтижелердің бұлайша оң болуы корпоративтік басқару тәжірибесін кеңейту жолында университеттердің онан ары дамуына берік негіз болады.

Табысты жұмыс істейтін басқарушы кеңестер өз университеттері жұмысының стратегиялық бағытын айқын тұжырымдауды ғана емес, сондай-ақ университет таңдаған бағыттарды өз идеяларының көмегімен жүзеге асыруға үлес қосуды, университет қызметін қадағалауды да білуге тиіс. Осы үш элементтің бәрі де жүргізілген сауалнаманың нәтижелерінде көрініс береді. Ректор-

лар да, кеңес мүшелері де кеңестердің қызметтің осы үш саласына бірдей тартылғанын хабарлады.

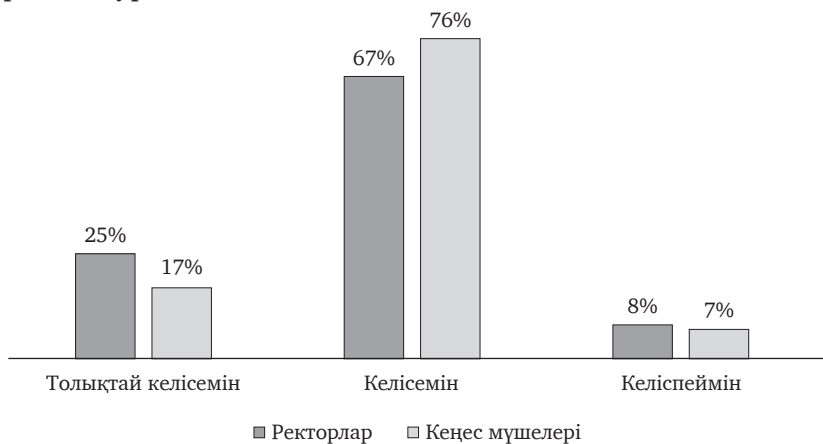
Қорыта келе, атап көрсететін жайт – ректорлар мен кеңес мүшелерінің пікірлерінше, басқару саласындағы реформалардың жоғары білім беру жүйесі үшін маңызы зор және бұл реформалар ЖОО-лардың жұмысының жақсаруына елеулі үлес қосады. Алайда, сауалдардың нәтижелері көрсетіп отырғандай, мұның дамуында аздап қарама-қайшылықтар бар. Әрбір бесінші ректор десе де болады, университет жұмысының басқарушы кеңес құру нәтижесінде жақсарды дейтін пікірмен келіспейді. Осыған орай, кеңестердің жұмысының тиімділігіне сенімді дәлелдердің болмауына және ректорлардың басқарудың жаңа түрі бойынша жұмыс істеуге деген ниеттеріне байланысты ЖОО-лар жұмысын жақсарту жолына күш жұмсау нәтижесіз болып шығады.

3.1.2. БАСҚАРУШЫ КЕҢЕСТЕРДІҢ ҚЫЗМЕТІ, ҚҰРЫЛЫМЫ МЕН ҚҰРАМЫ

Бұл бөлімнің мақсаты кеңестердің жұмыс үдерісін, мазмұнын сипаттаумен және мәжілістерінің тиімділігін талдаумен түйінделеді.

Ректорлар мен басқарушы кеңес мүшелері өткізілетін мәжілістер үстінде маңызды мәселелер нәтижелі шешіледі деп санайды. Кеңестің мүшелерінің және ректорлардың оннан бірі ғана мәжіліс уақытының тиімді пайдаланылмайтынын айтады (3.6-суретті қараңыз).

3.6-сурет. Кеңестердің мәжілістері өнімді өтетінін мақұлдайтындар саны туралы мәлімет



Ректорлар мен кеңес мүшелерінің басым көпшілігі кеңес мәжілістерінің маңызды мәселелерді талқылаумен өтетінін білдіреді. Мүшелердің 5%-ы ғана мәжіліс уақытында маңызды мәселелер талқыланбайтынын, кеңестер жеткілікті шамада тиімді жұмыс істемейтінін көрсетеді.

Мәжілістер көбінесе университет басшыларының баяндамаларын тыңдаудан тұратыны туралы осы тұстағы сұраққа ректорлардың жартысынан көбі (54%) және кеңес мүшелерінің 43%-ы оң жауап берді. Ескерте кетейік, егер уақыттың көбі ЖОО басшыларының есептерін тыңдауға арналса, белсенді пікірталас жүргізу оңай емес.

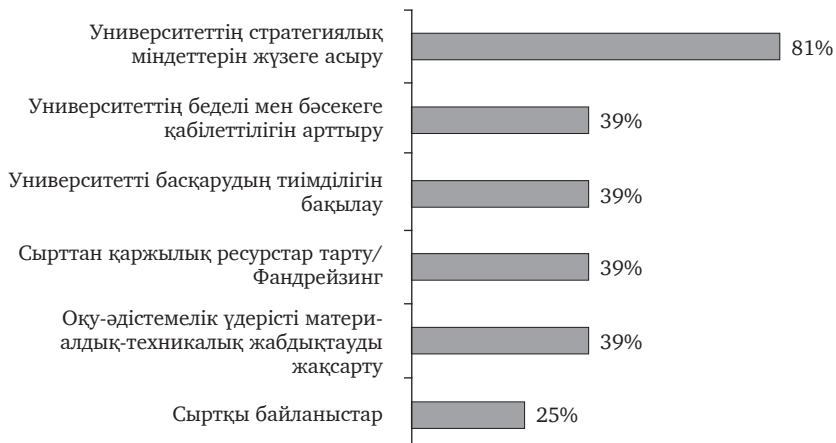
Ректорлардың төрттен үші кеңес мәжілістерінің бір сағаттан екі сағатқа дейін ғана созылатынын көрсетті, ал 22%-ы кеңес мәжілістері, әдетте, шамамен жарты күнге созылатынын айтады. Ректорлар мәжіліске қатысу деңгейінің жоғары екендігін білдіреді: респонденттердің 82%-ы мәжіліске кеңес мүшелерінің 75-100%-ы қатысатыны туралы белгілеген. Мәжілістер стандартты түрде жылына төрт рет өткізіледі. Алайда кейбір басқарушы органдардың жылына 11 немесе 12 рет кездесетіні, ал келесі біреулерінің жылына небары екі рет кездесетіні де бар. Тіпті, бір ректор мұндай мәжілістің жылына бір рет қана болатынын айтқан.

Ректорлардың 59%-дайы кеңестерде жақсы ойластырылған жұмыс жоспарлары бар екенін, ол жоспарлар кеңес жұмысының негізгі бағыттарын бейнелейтінін жеткізген. 22%-ы қазіргі уақытта жоспар құрылып жатқанын, 11%-ы жоспарларын жаңартып жатқанын айтқан. Қалған 8%-ы жоспарларының әлі де пысықтауды қажет ететінін хабарлады.

Мәжіліс кезінде анағұрлым көбірек талқыланатын үш тақырыпты анықтау жөніндегі сұраққа жауап бергенде ректорлар олардың кеңестерінің мынадай мәселелерді қарағанын жеткізді: 1) университеттің стратегиялық міндеттерін жүзеге асыру (81%); 2) сырттан қаржы тарту (39%); 3) университетті басқарудың тиімділігін бақылау (39%); 4) университеттің беделі мен бәсекеге қабілеттілігін көтеру (39%) және 5) оқу-әдістемелік үдерістің материалдық-техникалық жағынан қамтамасыз етілуін жақсарту (39%); 6) сыртқы байланыстар (25%) (3.7-суретті қараңыз). Бұл – кеңестердің бәрінен бұрын стратегиялық мәселелерге көп ден қоятынын көрсетеді. Алайда аталған мәселелерден басқа да талқыланатын мәселелер де бар: олардың қатарында басшылыққа сыйақы беру, дамудың қаржылық жоспарын өзгерту, жұмыс берушілердің университеттің академиялық саясатына қатыстыру, университетті рейтингілерге өткізуге қатысу, ЖОО жұмысының

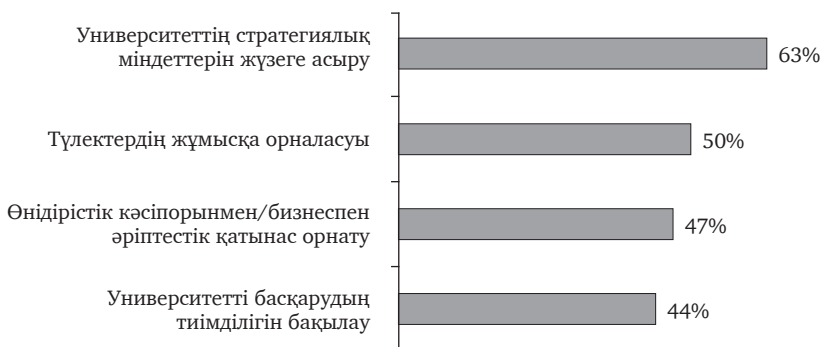
мәселелері бойынша басқарудың аумақтық органдарымен, мекемелермен, ұйымдармен, кәсіпорындармен ықпалдасу сияқты мәселелер кездеседі.

3.7-сурет. Кеңес мәжілістерінде анағұрлым көп талқыланатын тақырыптарды атаған ректорлардың саны туралы мәлімет



Ректорларлардың пікірінше, анағұрлым тиімді қаралатын тақырыптар көбірек талқыланатын тақырыптармен бірдей: тиімді қаралатын мәселелер де, көбірек талқыланатын мәселелер де университеттің стратегиялық міндеттерін жүзеге асыру мен университетті басқарудың тиімділігін бақылау (3.8-суретті қараңыз). Сонымен қатар ректорлар басқарушы кеңестердің өнеркәсіп орындарымен және бизнеспен әріптестік қатынас орнатуға және бітірушілерді жұмысқа орналастыруға септесетінін атап көрсетеді.

3.8-сурет. Кеңес жұмысын анағұрлым тиімді ететін негізгі бағыттарды атаған ректорлардың саны туралы мәліметтер



Корпоративтік басқаруды енгізу үдерісіне кедергі ететін факторлар туралы сұраққа берілген жауаптардың нәтижелерінен мына жайттар анықталды:

- тесеп беруге қойылатын талаптар, жоғары білім беруді орталықтандырып басқару;
- кадрлық мәселелердегі қиындықтар (ұйымдық құрылым, адами ресурстардың жетпеуі, ЖОО қызметкерлерінің әлеуетінің төмендігі);
- тиімсіз басқарушы кеңестер;
- заңнаманың шектеулері;
- үдеріске қатысушылардың дүниеге көзқарасы (университет қызметкерлерінің көбінің енжарлығы», ұжымның университет дамуына деген жауапкершілігі болмауы және бұл үдеріске қатысу дәрежесінің төмендігі, бей-мәлім нәрседен қауіптену).

Бұл ашық сұраққа алынған 32 жауаптың ішінде респонденттердің аз ғана бөлігі мұндай проблемалардың жоқ екендігін көрсетті.

Кеңестердің құрамы мен құрылымы

Орташа алғанда басқарушы кеңеске 13 адам енгізіледі²⁴. Қатысушылар саны әртүрлі: 3-тен 35 адамға дейін болады. Кеңес, көбінесе, типтеріне қарай – бақылаушылық, қамқоршылық кеңесі, директорлар кеңесі болуына қарай – үлкен я шағын болып келеді (қазақстандық ЖОО кеңесінің анықталған сипаттарымен танысу үшін 3.1-кестені қараңыз).

Кеңес мүшелерінің өкілеттік мерзімі – 3-4 жыл (59%), респонденттердің 23 %-ы кеңестің өкілеттік мерзімін көрсетпеген. Кеңестердің 10%-ында өкілеттік мерзім 2 жыл я онан да аз, ал 8%-ында – 5-7 жыл. Кеңестердің 29%-ында ғана өкілеттік мерзімді және кеңес мүшелеріне бөлінген мерзімнің мөлшерін көрсететін нормативті ережелер бар²⁵.

Кеңес құрамына әйелдердің енгізілуі әрқилы, әйелдер қатыспайтын кеңестер де бар, 70%-ы әйелдерден құралған кеңестер де бар. Орташа алғанда, әйелдер кеңеске қатысушылардың жалпы санының 28%-ын құрайды. Алайда әрбір бесінші кеңестің көп бөлігі әйелдердің үлесінде (50 %дан астам). Кеңес төрағаларының 15%-ы – әйелдер.

²⁴ Кеңестердің құрамы мен құрылымы туралы ақпаратты ректорлар ұсынды.

²⁵ Кеңестердің жұмысы туралы ереже басқарушы кеңес қызметін реттейтін заңнамалық актілермен бекітілген.

Көп жағдайда (87%) төрағаны өзі сайлайды. Ректор кеңес төрағасын тағайындайтын жағдай – 8%, БҒМ тағайындайтын жағдай – 5% шамасында, басқа жағдайларда жабық сайлау өткізіледі я ЖОО иесі сайлау жасайды. Төрағалардың 58%-ының стандартты өкілеттік мерзімі 3-4 жылдан тұрады, кеңес мүшелерінің 18%-ының өкілетті мерзімі – 2 жыл, 11 % -ынікі – 5-7 жыл.

3.1-кесте. Қазақстан ЖОО-сына тән кеңестердің негізгі сипаттары

Мүшелік	13 мүше, 28% - әйелдер
Өкілетті мерзімдер	3-4 жыл, мерзім саны шектелмейді
Төраға	Кеңес таңдайды, құзыреттілік мерзімі 3-4 жыл
Комитеттер	Академиялық істер бойынша; қаржы және бюджет бойынша; университеттің стратегиясы/дамуы жөніндегі; басқалары
Мәжілістер	Жылына 4 рет, ұзақтығы 1-2 сағат
Қатысу	75-100%
Күн тәртібінің тақырыптары	Стратегиялық міндеттерді жүзеге асыру, бәсекеге қабілеттілікті көтеру, университет жұмысы, сырттан қаржы тарту, оқу үдерісін жетілдіру.

Кеңес мүшелерінің үштен екісінің (62%) жас мөлшері – 51-ден 60 жасқа дейінгі шамада. Бұл жастан үлкендері туралы ақпарат сауалнамалық зерттеуге ұсынылмады. Үштен бірінен аздауының жас мөлшері – 41-ден 50 жасқа дейін, ал шамамен 8%-ынікі – 40 жастан төмен.

Ректорлар кеңес мүшелерінің бизнесте (22%), өнеркәсіпте (12%), жергілікті, мемлекеттік және орталық үкіметте (жалпы алғанда 16%) жұмыс істеу тәжірибесі бар екенін хабарлайды. Анағұрлым кең тараған сала – білім саласы (25%) (3.9-суретті қараңыз).

Ректордың басқарушы кеңес мүшелерін іріктеуге ықпал ету дәрежесі әралуан. Респонденттердің 40 %-ы кеңес мүшелерін тағайындауға «аздап ықпал» ететінін, ал 32 %-ы «ешқандай ықпал етпейтінін», 14 %-ы «елеулі дәрежеде» ықпал ететінін, сонымен қатар 16%-ы ректорлардың ықпал ету деңгейі төмен екенін атап көрсеткен.

3.9-сурет. Кеңес мүшелерінің кәсіби тәжірибесі



Басқарушы кеңестің жұмыс істеуіне келсек, кеңестердің 10-ының 9-ында бектіліген ережелер бар, 10-ының 6-ауы (64 %) кеңестің жаңа мүшелері үшін бағдарлау іс-шараларын (нұсқау кеңес) жүргізеді. Оның үстіне, кеңестердің көбі кеңесті де, кеңес мүшелерін де жыл сайын бағалау шарасын (аттестаттау) өткізеді. Кеңестердің 11%-ы ғана кеңес мүшелерін аттестаттамайды, ал 8%-ы кеңес жұмысын бағаламайды (3.2-кестені қараңыз). Басқарушы кеңес жұмысындағы бұл үш бағыт кеңестің дамуы мен әлеуетін қамдауда маңызды рөл атқарады.

3.2-кесте. Бағалау жүргізу жиілігі

	Кеңестерді бағалау	Кеңес мүшелерін бағалау
Жылына бір рет	64%	52%
Жылына екі рет	5%	3%
Мерзім-мерзімімен	23%	35%
Ешқашан	8%	11%

Комитеттері бар құрылым енгізген басқарушы кеңестердің ішінде академиялық істер жөніндегі комитеттер (50%), университеттің стратегиялық жоспарын даму жоспарын әзірлеу жөніндегі комитеттер (44%), қаржы мен бюджет бойынша комитеттер (44%), аудит бойынша комитеттер (30%) анағұрлым кең тараған. Комитеттері бар ойластырылған әрі сенімді құрылымды енгізу кеңестерге күрделі мәселелерді ұғынып, негізделген шешімдер қа-

былдаудың ауқымы мен дәрежесі жағынан өз әлеуетін арттыруға көмектеседі. Шамамен әрбір үшінші кеңесте аталмыш бөліністің болмауы, ұзақ болмайтын әрі сирек өткізілетін мәжілістерді қоса алғанда, олардың әлеуетінің университетті анағұрлым тиімді басқару үшін жеткілікті дәрежеде дамығандығы туралы ойға әкеледі.

Жалпы шолу және бақылаулар

Автономияны кеңейтуге ұмтылыс деген сөз – басқарушы кеңестерге қоғам тарапынан биік үміт, жаңа деңгейдегі жауапкершілік арту деген сөз. Көптеген университетте кеңестердің құрылғанына көп болған жоқ. Сондықтан, жалпы алғанда, басқарушы кеңестер дамудың бастапқы кезеңінде деуге болады. Солай бола тұра көптеген кеңестерде жұмыс істеу үшін болашақта пайдасы зор негіздер салынған. Мәселен, қатысушылықтың шамасының жоғарылығы, кеңестердің көбінің мерзім-мерзімімен бағалау жүргізуі, кеңес мүшелерінің кәсіби тәжірибесінің әралуандығы, мәжілістерде университеттің даму мәселесін талқылау копоративтік басқаруды дамытудың оң индикаторы екендігіне күмән жоқ.

Кеңестердің қызметі, тұтастай алғанда, ЖОО қызметінің өзекті мәселелеріне шоғырландырылған. Кеңестердің көбінде өз қызметінде басшылыққа алуға болатын жұмыс жоспары бар. Алайда атап көрсеткен жөн, кеңестер Қазақстанда жоғары білім берудің басымдықтарын үнемі қадағалай бермейді. Ректорлардың 81%-ы стратегиялық міндеттерді анағұрлым көп талқыланады деп көрсетсе де, басқа шешуші мәселелер кеңестердің үштен бірінде ғана талқыланады екен. Мысалы, ректорлардың 60%-ы сырттан қаржы іздеу немесе білім беру үдерісін жетілдіруді (Қазақстандағы жоғары білім үшін маңызды екі басымдық болса да) кеңес талқылауындағы негізгі тақырып деп атамайды.

Қазақстандық кеңестер мұнан ары дамытылуы қажет жаңа үдерістерді де енгізіп жатыр. Мысалы, АҚШ-тағы басқарушы кеңестермен салыстырғанда, Қазақстандағы кеңестер мәжілістерін сирек өткізеді. АҚШ-та мәжіліс орташа алғанда жылына жеті рет өтеді. Ал АҚШ жекеменшік университеттерінің кеңестері әдетте жылына төрт рет жиналады. Америкалық кеңестердің мәжілісі Қазақстандағы мұндай мәжілістерден гөрі ұзақ болады: 4-5 сағатқа созылады. Американдық кеңестердің комитеттері кеңестің жалпы мәжілісінен бір күн бұрын бір сағаттан үш сағатқа дейін созылатын мәжілістерін өткізеді.

Қазақстандық кеңестерде мәжіліске қатысу өте жақсы, бірақ мәжіліс ұзаққа созылмайды, кей жағдайда өткізілуі сирек, кеңес-

тердің үштен бірінде комитеттер жоқ. Кеңес мүшелері де, ректорлар да кеңестердің елеулі үлесі бар екенін, олардың стратегиялық мәселелерді талқылайтынын көрсеткенмен, олардың өз мүмкіндіктерін қаншалықты жақсы түсінетіні туралы сұрақ туады. Өйткені кеңестердің тиісті басқарудың құрылымы мен мазмұнын тереңірек түсінуі, сондай-ақ олардың оқыту мен тікелей кеңес беру жолымен жаңа дағдылар мен болашақты дамытуға көмек көрсетуі басқару жүйесінің тиімділігін арттыруға және автономияны ілгерілетуге сеп болады. Сонымен қатар қазақстандық ЖОО-ларда университеттің өз мүддесі үшін мәселелерді тиімді қарастыруға мүмкіндік жасау мақсатымен кеңес мүшесі ретінде шетелдік адамды қосуға болады.

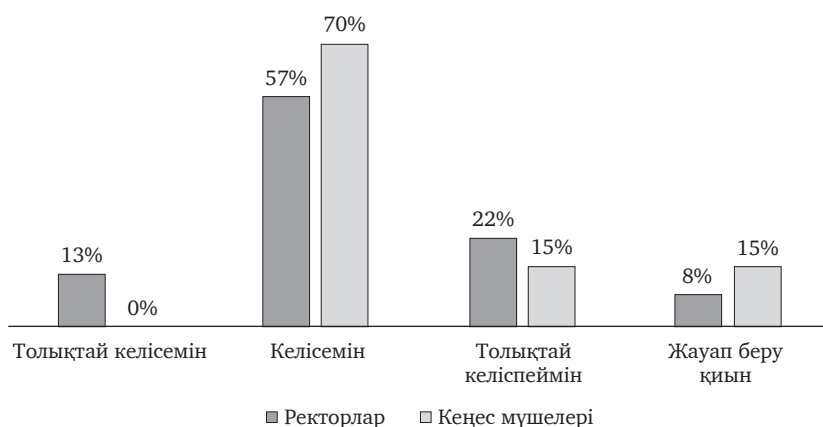
Ұзақтығын қоса алғанда, кеңес мәжілістерінің құрылымы, комитеттер санының жеткіліксіздігі мен талқыланатын мәселелердің дәйексіздігі ендігі жерде кеңестер не істей алатынын, не істеуге тиіс екендігін байқатады. Олар күн тәртібін қалыптастыру жөніндегі мақсатты көбірек көздейтін қызметтерін атқаруға және комитеттердің кешенді де сенімді қызмет ететін құрылымын әзірлеуге көбірек уақыт бөліп, кәсібилігін көтеріп өз үлестерін молықтыра алады. Университеттердің құрылымы күрделі екендігі белгілі, сондықтан олардың кеңестері бұл шындықты көрсете білуі керек. Сауалнамалық зерттеуге қатысқан ректорлар олардың кеңестерінде жұмыс жоспары бар екендігін көрсетсе де, кеңестер өз құрылымын әзірлеуі қажет, күтпеген жерден туындайтын мәселелерге байланысты әрекет ете алатын, тиісті шараларды анағұрлым мақсатты түрде және шұғыл қабылдай алатын әлеуетін арттыруы қажет.

Сонымен, егер автономия мақсаты мемлекеттік органдардың ықпалын әлсірету болатын болса, қиындықтар туатыны анық, өйткені кеңес мүшелерінің әрбір төртіншісінің Үкіметпен қатысы бар. Бұл жағдай Үкіметпен тығыз байланыс орнатуға мүмкіндік береді, бірақ бұл – Үкіметке тәуелділікті көбейтуі де, сондай-ақ автономияға қол жеткізу жолында ілгерілетуге бөгет болуы да мүмкін. Дегенмен кеңестердегі аса ықпалды адамдар Үкімет өкілдері болып отыр. Сондықтан ЖОО-ға автономияны енгізу үшін олардың кеңеске қатысын шегеру университеттерді ықпалды адамдармен әрістестіктен айыруы мүмкін. Бұл жағдай, біздің пікірімізше, бақылаушы кеңестердің құрамын министрлік қалыптастыратын жағдайдан ЖОО-лардың басқарушы орган мүшелерін өздері ұсыну құқығын алуға қалай жылжудағы эволюциялық кезең болып табылады.

3.1.3. УНИВЕРСИТЕТТЕГІ АВТОНОМИЯ ЖӘНЕ КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУ

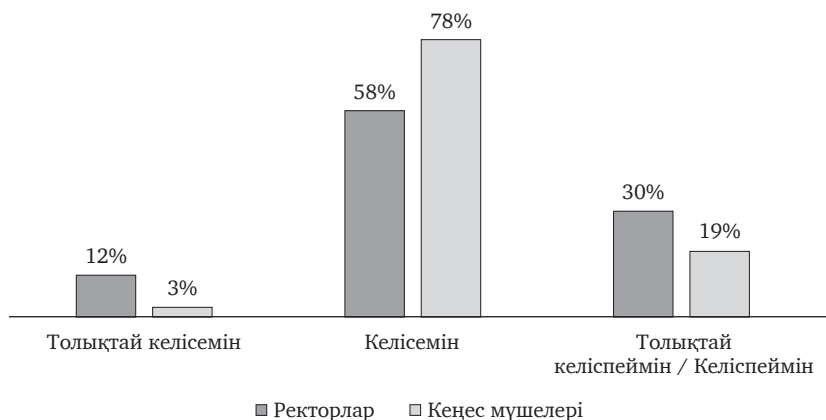
Жоғары білім беруде жүргізілген реформалардың негізгі сипаты – корпоративтік басқару көмегімен университеттердің автономиясын арттыру. Ректорлар да, кеңес мүшелері де автономияға жету жолында елеулі институционалдық ілгерілеу бар екенін атап көрсетті (ректорлардың 70%-ы және кеңес мүшелерінің 70%-ы осылай деп санайды). Осыған қарамастан ректорлардың үштен бірі және кеңес мүшелерінің үштен бірінен көбірегі өздерінің университеттерінде автономияға жету жолында ілгерілеу жоқ деп пайымдайды. Демек, автономия жолында ілгерілеу бар әрбір екі университетке мұндай ілгерілеу байқалмайтын бір университеттен келеді деген сөз (3.10-суретті қараңыз).

3.10-сурет. Ректорлар мен кеңес мүшелерінің олардың ЖОО-ларында автономияға жету жолында ілгерілеу бар екені жөніндегі пікірі



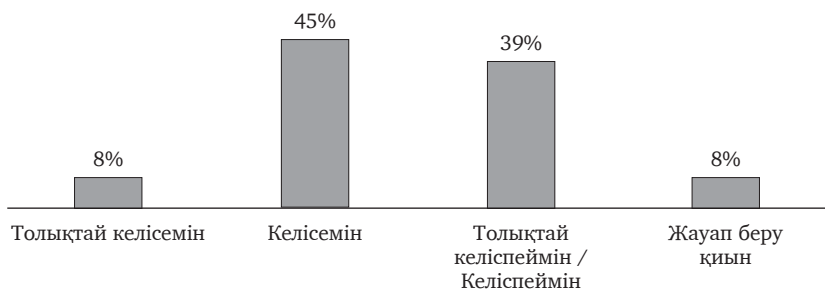
Ректорлар мен кеңес мүшелерінің көбі автономияның университеттің қызметіне елеулі өзгерістер әкелгенін айтады. Алайда шамамен ректорлардың үштен бірі және кеңес мүшелерінің бестен бірі автономияға қатысты мұндай елеулі өзгерістерді байқамағанын көрсетті не болмаса бұл сұраққа жауап беруді қиын көрді. Демек, университеттердің ұйымдық үдерістерін өзгертпесе, автономия енгізу мен онан пайда көруде елеусіз прогреске ғана жетуге болады (3.11-суретті қараңыз).

3.11-сурет. Респонденттердің «Автономияны енгізу нәтижесінде біздің университетте айтарлықтай өзгеріс орын алды» деген тұжырымға жауаптары



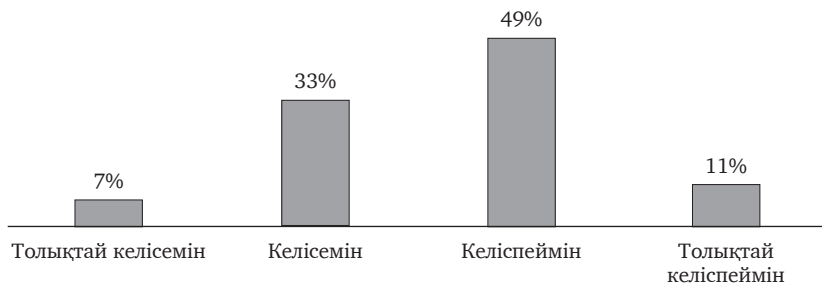
Автономияға жету жолында ілгерілеу бар деп көрсетсе де, ректорлардың жартысы ғана (53%) осы ілгерілеуді қанағат тұтады. Ректорлардың 39%-ы белгілі бір шамада автономия жолында ілгерілеуге қанағаттанбайды. Тағы 8%-ы бұл сұраққа жауап бере алмаған (3.12-суретті қараңыз).

3.12-сурет. Ректорлардың автономия жолында ілгерілеуге қанағаттану жайы



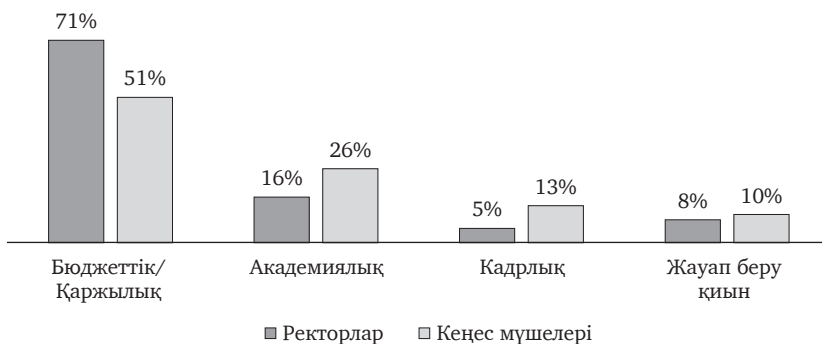
Ректорлардың 40%-ы реформалар тым тез жүргізіліп жатыр деген пікірмен келіседі, алайда 60%-ы бұған қарсы пікірде (3.13-суретті қараңыз).

3.13-сурет. Реформа тым тез қарқынмен жүргізілуде (ректорлардың жауаптары)



Ректорлар (71%) мен кеңес мүшелері (51%) бюджеттік/қаржылық дербестікті прогреске жетуі ең қиын сала деп көрсетеді. Академиялық еркіндікті енгізуде қиындық бар екенін ректорларға қарағанда (16%) кеңес мүшелері екі есе дерлік шамада (26%) жиірек көрсетеді. Кадрлық саясат мәселесі, зерттеуге қатысушылардың пікірінше, түйткілі анағұрлым аз сала (3.14-суретті қараңыз).

3.14-сурет. Автономияға жету жолында түйткілі көбірек болатын салалар



Өткізілетін реформаларға байланысты алаңдаушылықтарын ректорлар корпоративтік басқару жөнінде кәсіби білімнің жоқтығымен немесе осы бағытта оқытудың жоқ екендігімен байланысты деп санамайды. Мысалы, олардың 81%-ы өздеріне институционалдық басқару мәселелері жөнінде оқу мүмкіндігі ұсынылғанын көрсетті.

Автономияға жетуге ең көп кедергіні анықтау жөніндегі ашық сұраққа берген ректорлардың 25 жауабына сүйенсек, үш жалпы аспектіні анықтауға болады. Біріншісі, олардың көбі ЖОО қызметкерлері тарапынан онан ары даму үшін қажет қолдау болмай отырғанын айтады. Респонденттер өз жұмысының сапасы үшін жеке басымен толықтай жауап беруге әдеттенбеген, сабақ беруді шығармашылықтан күнделікті тірлікке» айналдырған, қызметкерлердің ділін өзгерту қажет екендігін, «университет қызметкерлерінің санасын өзгертуді», «ОПҚ ойлауындағы таптаурындарды еңсеруді» көрсетті. Қызметкерлердің автономия енгізуге деген көзқарасын сипаттайтын, көрсетуге тұрарлық тағы бір көрсеткіш: «Автономия енгізуге деген ниеттің атымен жоқтығы». Екінші аспект қаржылық шектеулер болды. Кейбір түсінідірмелерде қосымша қаражат тарту қажеттігі, қаржылық автономия жетістіктері, табысты әртараптандыру мен бюджеттен тыс қаржыдан активтерді ұлғайту қамтылған. Сонымен бірге қолданыстағы нормативтік-құқықтық базада кемшіліктер бар екені атап көрсетілді. Мәселен, бір респондент автономияны дамыту үшін қажет қарқынға қазіргі қолданыстағы заңнаманың ере алмай отырғанын көрсеткен.

Жалпы шолу және бақылаулар

ЖОО ректорлары мен кеңес мүшелері автономияны кеңейту ЖОО қызметіне өзгерістер енгізді деп көрсеткенмен, ректорлардың көбі дербестікке (әсіресе, қаржылық дербестікке) көшудің қарқыны баяу екенін және осы қозғалысты тым жылдамдатуды қолдамайтынын білдірді.

Ректорлардың жартысы дерлігі өз университеттеріндегі автономия дамуының деңгейіне қанағаттанбайтындығын көрсеткеніне қарай, дербестікке көшу оңай емес, бұл – Қазақстан университеттерінде бірдей шамада жүзеге асып жатқан жоқ деген түйінге келуге болады. Мекемелердің көбі икемді ыңғайды оң бағалайды, алайда дербестікке ауысу олардың бәрінде кедергісіз өтіп жатқан жоқ. Нәтижесінде автономия артықшылықтарын белсенді түрде пайдаланып жүрген университеттер пайданы бірінші болып әрі көп алатын болады. Солайша озып келе жатқан мекемелерден қалып қойған мекемелердің үлесі елеулі болып шыға келеді.

Басқару реформасы мен автономияны енгізу қаншалықты байланысты? Жоғарыда көрсетілгендей, кеңестердің мәжілістерді ұзарту есебінен, мәжілістердің санын ұлғайту есебінен не болмаса осы екі жағдайды да қамдау есебінен үлкен көлемдегі жұмыстарды

атқара алады. Сондай-ақ кеңестердің құрылымына, атап айтқанда, комитеттер құруға, жеткілікті мән берілмейді. Бұған қарамастан, кеңестердің олардың комитеттерінің мәжілістері жүргізілген жұмыстың тиімділігін арттыру үшін мазмұнды болуға әрі мақсатты көздеуге тиіс. Осы жұмысты қайта қарау арқылы кеңестер институционалды автономияны кеңейтудегі рөлін қалай өзгертер еді?

3.1.4. ЖОО-ЛАРДЫ КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУДЫҢ БОЛАШАҒЫН БОЛЖАУ

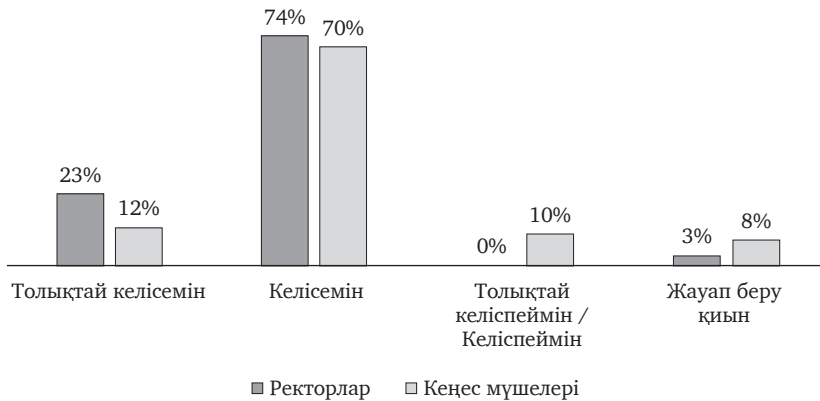
Басқарушы кеңестер қазақстандық университеттерде едәуір жаңа құрылым болып табылады. Корпоративтік басқарудың тиімді жұмсалуды жаңа әдіспен басқаруды жүзеге асыру үшін және басқару жүйесіне әртүрлі қатысушылардың арасындағы билікті бөлу үшін ойлаудың заманауи жолын талап етеді. Сауалнаманың төменде келтірілген нәтижелері көрсеткендей, басқарудың бұл ыңғайы әлі де әзірленген жоқ және университеттердің көбінде қолданылмағанмен, жаңа үлгілер университеттерге болашақ проблемаларды шешуге көмектесетініне деген берік сенім бар.

Жалпы алғанда, ректорлар мен кеңес мүшелерінің соңғы бес жылда университетке қажет өзгерістер мәселесіне келгенде пікірлері бірдей. Мәселен, ректорлардың 97%-ы болашақта керек болар өзгерістерге қатысты пікір өздері мен кеңес мүшелері үшін ортақ екендігімен келіседі (3.15-суретті қараңыз). Кеңес мүшелерінің 82%-ы қажетті өзгерістер мәселесінде өздері мен ректорлар бір-бірін түсінеді деп санайды. 82% кеңес мүшелерінің көп бөлігі болса да, олардың 18%-ының университеттердің болашақтағы қажеттіліктері туралы пікірлері ректорлардың пікірлерінен басқаша. ЖОО дамуының перспективасы туралы пікірлердің алалығы ректорлар үшін, әсіресе кеңес жұмысқа қабылдайтын, жұмыстан босататын ректорлар үшін, қиын да шешілмейтін мәселе туғызады. Сондықтан кеңестер мен ректорларға университетті дамыту стратегиясына қатысты келісімге келу қажет.

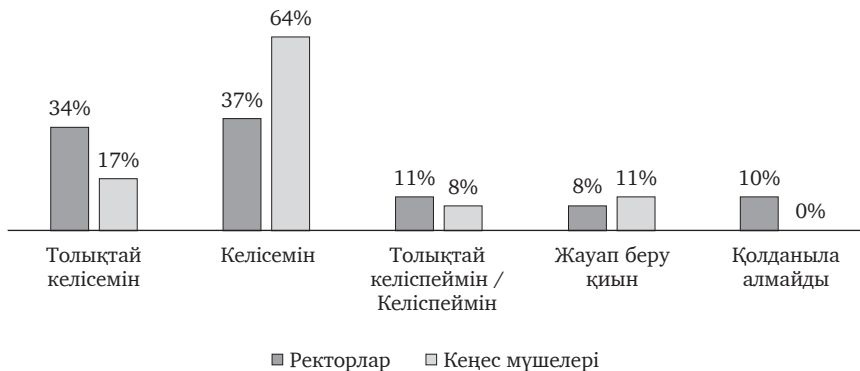
Оның үстіне, ректорлар мен кеңес мүшелері кеңестердің дамуында оң үрдіс бар екені көрінеді. Ректорлардың 71%-ы кеңестердің ректорлар жұмысқа кіріскен күннен бастап жақсырақ жұмыс істей бастағанын айтады. Кеңес мүшелерінің 81%-ы кеңестер міндеттеріне кіріскен күннен бастап тиімді болды деп көрсетеді. Соған қарамастан, ректорлардың 19%-ы, кеңес

мүшелерінің 19%-ы басқа пікір ұстанатындықтан, жағдай әлі де күрделенуде (3.16-суретті қараңыз).

3.15-сурет. Респонденттердің ректор мен кеңес мүшелерінің соңғы бес жылда университетке қажет өзгерістер мәселесі жөніндегі пікірлері үйлеседі деген тұжырымға көзқарасы



3.16-сурет. Респонденттердің «Мен алғаш рет жұмысқа кіріскен кезбен салыстырғанда, қазіргі кезде кеңес анағұрлым тиімді жұмыс істейді» деген тұжырымға берген жауаптары



Ректорлардың шамамен 75%-ы кеңестер университет дербестігі ұлғайған сайын дамып келе жатыр деп көрсетеді. Алайда, бір ширегінің пікірі бойынша, кеңестердің ЖОО басқару жүйесіне өзгерістер енгізуге қабілеті жеткіліксіз.

Ректорлар да, кеңес мүшелері де кеңес жұмысында жетілдіруді қажет салалардың бар екенін айтты. Ректорлар басқару

органының тиімділігін арттыра алатын мынадай басты екі факторды атап көрсеткен: 1) кеңес мүшелерінің ЖОО-ны тиімді басқару тетіктері мен қағидаттарын жақсырақ түсінуі (51%) және 2) мүшелердің кеңес жұмысына қатысуын күшейту (31%) (3.17-суретті қараңыз). Кеңес мүшелері басқару органы жұмысының тиімділігін күшейтудің мынадай факторларын санамалап шығады: 1) кеңестің жекелеген мүшелерінің өз рөлін жақсырақ түсінуі (42%); 2) кеңес пен ЖОО басшылығының арасындағы сенімді арттыру (37%); кеңес мүшелерінің ЖОО-ны тиімді басқару тетіктері мен қағидаттарын жақсырақ түсінуі (34%) (3.18-суретті қараңыз). Ректорлар да, кеңес мүшелері де кеңес құрамында тәжірибесі молырақ адамдардың болуын қалайды. Басқарушы кеңес мүшелері жоғары білім беру мәселелері бойынша оқытудан өту мәселесін көрсетеді, ректорлар стратегиялық басқару мәселелеріне көбірек, операциялық менеджментке азырақ көңіл бөлуді ұсынады. Шын мәнінде, бұл ұсыныстар бірін-бірі бекіте түседі. Кеңестерді оқытуда кеңестің қызметтері мен жауапкершіліктеріне, сондай-ақ жоғары білім беру проблемаларына ден қоюға болады.

3.17-сурет. Ректорлардың «Кеңес жұмысының тиімділігін қалай арттыруға болады? Екі нұсқа таңдаңыз» деген сұраққа берген жауаптары



3.18-сурет. Кеңес мүшелерінің «Кеңес жұмысының тиімділігін қалай арттыруға болады? Екі нұсқа таңдаңыз» деген сұраққа берген жауаптары



Ректорлар ЖОО-ны басқару саласында онан ары дамуға жету үшін кеңесті университеттің қатысуымен жасақтау, ЖОО-ны басқару үдерісіне тартылған барлық тараптардың құқықтары мен рөлдерін қайта қарау, қабылдаған шешімдері үшін кеңес мүшелерінің есеп беруін қамтамасыз ету, қолданыстағы заңнамаға өзгерістер енгізу, басқару органы мүшелерін жалдауға арналған біліктілік талаптарын бекіту, сондай-ақ білім беру бағдарламаларының мазмұнын қайта қарау сияқты шараларды ұсынды (3.19-суретті қараңыз).

3.19-сурет. Ректорлардың «Сіздің университетте корпоративтік басқаруды жетілдіру үшін қандай шара қабылдау керек? (үш шараны көрсетіңіз)» деген сұраққа берген жауаптары



Жалпы шолу

Ректорлар мен басқарушы кеңес мүшелері корпоративтік басқару органдарының қазіргі және алдағы жұмысына үлкен үміт артады. Кеңес жұмысын жақсартуға қатысты респонденттердің екі тобының да пікірлері шамамен бірдей шықты. Сауалнамада кеңес мүшелерін қосымша оқыту қажеттігі көрсетілген. Респонденттер комитеттерді құру мен олардың қызметінің тәртібін, кеңес жұмысына бөлінген уақытты, оның ішінде өткізілетін мәжілістердің жиілігін, онан ары да қайта ойластыру қажеттігін көрсетеді. Кеңес жұмысының тиімділігін арттырудың құралдарын жасау және пайдалану мен кеңестердің жұмысын бағалау кеңестердің қысқа мерзімдегі және ұзақ мерзімдегі мүмкіндіктерін анықтауға септігін тигізеді.

Қорытынды мен түсіндірмелер

Тұтастай алғанда, алынған нәтижелер ЖОО-ларды басқару жүйесін реформалауда, автономияны енгізуде елеулі ілгерілеу бар екенін, сондай-ақ ректорлар мен кеңес мүшелерінің бұл бағыттағы жұмысқа жақсы бейімделіп отырғанын көрсетеді. Алайда респонденттердің екі тобынан алынған нәтижелер бірдей емес.

ЖОО-ларды басқару жүйесін реформалау жақсы нәтижелерге алып келді, алайда, осыған байланысты өзгерістер алаңдаушылық туғызып отыр. Мысалы, басқарушы кеңестерге корпоративтік басқару үшін берік негіз жасайтын көптеген сипаттар енгізілген. Ректорлар мен кеңес мүшелері автономияны кеңейтудің жақсы жақтары бар екенін хабарлайды, ағымдағы талпыныстар олардың оқу орындарын жақсы жағынан өзгерткенін біледі; кеңестердің ЖОО-ның алға жылжуына пайдалы үлес қосып, мүмкіндік жасап отырғанын көреді. Алайда бұл бағытта ілгерілеу бірдей емес: ректорлардың үштен бірі маңызды прогресс бар деп санамайды, көбі мұндай прогресс елеулі болса деген тілек білдіреді.

Сауалнаманың нәтижесіне қарағанда, ректорлар мен кеңес мүшелерінің келісімге келетіні көрінеді. Алайда, тәжірибе көрсетіп отырғандай, кеңес мүшелері мен ректорлар ЖОО-ны корпоративтік басқаруды көбінесе екі түрлі қабылдайды. Мұндайда пікір алалығы университеттің қарышты дамуына бөгет жасайтын қақтығыстар туғызуы мүмкін. Осы зерттеуде таңдалған әдістер респонденттердің оқу орындары бойынша бірдей болуын көздейді. Соған қарамастан жауаптардан анықталған заңдылықтар ректорларда да, кеңес мүшелерінде де ұқсас көзқарастар бар екенін, енгізіліп жатқан өзгерістердің барысына алаңдаушылық бар екенін көрсетеді.

Бұл зерттеудің анағұрлым маңызды қорытындысы қазақстандық университеттерге корпоративтік басқаруды енгізудегі прогрестің бірдей еместігі туралы болып отыр. Жуық шамамен алғанда респонденттердің үштен екісі өтіп жатқан өзгерістерге оң көзбен қарайды. Бұл респонденттер өзгерістердің ЖОО жұмысына ықпалын, автономияны кеңейтудің әлеуетін байқайды, болашағына сенеді. Алайда шамамен университеттердің үштен бірі жоғары оқу орындарының көбінен қалып қояды деген қауіп бар. Болмауын тілесек те, ЖОО-лардың бұл тобының қазіргі уақытта да кейін қалып отырғандығы туралы айғақ әбден болуы мүмкін. Оның үстіне, ректорлардың жартысы автономия енгізудегі ілгерілеуге қанағат етсе, келесі жартысы қанағаттанбайды. Автономияны енгізудің бұл екі жүйесінің салдары сонда, кейбір қазақстандық университеттер жаңа мүмкіндіктерді жақсы пайдалану үшін, қаржыны көбірек тарту үшін және жоғары сапалы білім мен ғылыми зерттеулер ұсыну үшін пайда көре алады. Ал жаңа алған автономиясын пайдалана алмаған университеттер, бәрінен бұрын, ұсынылған мүмкіндіктерден айрылатын болады. Мұндай теңсіздіктің нәтижесінде отандық оқу орындары екі топқа бөлінуі мүмкін. Бірінші тобы корпоративтік басқару қағидатын

табысты түрде енгізетін және автономиядан пайда көретін ЖОО-ларды қамтитын болады. Екінші тобы университетті, студенттерді және осы ЖОО жұмыс істейтін өңірді тиімсіз жағдайда қалдырып кейін қалатын болады. Ілгерілеу үшін Қазақстанға автономияға көшуге дайын университеттерге ғана емес, өзінің барлық университетіне сүйенуі керек болады.

Автономияға жету жолында үздіксіз ілгерілеу, тәрізі, бірқатар шешуші факторлармен байланысты. Бірінші фактор – үдеріске жетекшілік ететін адамдардың ғана емес, тұтастай алғанда, университет қызметкерлерінің ойлау қалпы. Ескі әдеттер мен үдерістерді өзгерту ерекше қиын. Екіншіден, кеңестерге университетті стратегиялық басқаруға үлес қоса алатын табысты адамдарды тарту және ұстау қажет. Көптеген кеңес мүшелері мен ректорлар басқарушы кеңес жұмысына анағұрлым тәжірибелі мүшелердің қатысқанын қалайтынын атап көрсетті. Үшіншіден, кеңес мүшелері үшін де, ректорлар үшін де оқыту және біліктілік көтеру мүмкіндіктері қарастырылуға тиіс. Кеңестердің көбі дамудың алғашқы сатысында. Сондықтан оларға іс-шаралардың кешенді жоспарын, даму бағдарламасын жасау, ЖОО-ны басқаруда әлеуетін арттыру мәселелерінде қолдау көрсету қажет. Әкімшіліктің көптеген баяндамаларын тыңдап қысқа мәжілістер өткізілетін қазіргі тәжірибелер, әдетте, тиімді басқаруға сеп бола қоймайды. Маңызды мәселе мыналар: өздерінің рөлі мен жауапкершілігін түсіну, түсіну мен бағалау үшін әлеуетті күшейту, тиімді басқару үшін қандай механизмнің көмегімен және қандай жағдайларда тиімді басқаруға болатынын білу.

Алынған нәтижелер зерттеу үшін қосымша бағыттар бар екенін анықтауға мүмкіндік беріп отыр. Бірінші, ректорлар мен кеңес мүшелері корпоративтік басқарудың нәтижелері мен тиімділігін қалай анықтайды? Кеңестердің оң үлесі туралы білдірген пікірлер өздері өкілі болып табылатын басқарушы органдардағы іс жүзіндегі ахуалға үнемі сәйкес келе бермейді. Екінші, кейбір кеңестер басқадан тиімдірек пе және олардың тиімділігін қалай анықтауға болады? Салыстырмалы бағалау жүргізіп, озат немесе болашағы бар кеңестерді анықтау (бенчмаркинг) олардың тиімділігінің межелеуіштерін жасауға жәрдемдеседі. Үшінші, үш жылдан соң, бес жылдан соң ректорлар мен кеңес мүшелерінің көзқарастары қандай болып өзгермек? Автономияны кеңейту мен басқаруды реформалау үдерістері орташа мерзімді және ұзақ мерзімді болашақта қаншалықты дәрежеде жалғаспақ, әлде бұл үдерістер тоқтатыла ма? ЖОО-лардың дербестік жолында ілгерілеуіне қандай факторлар септеседі я бөгет болады?

Қорыта келгенде, ректорлар мен басқарушы кеңес мүшелері арасында өткізілген бұл сауалнама Қазақстанда ЖОО-ларды басқару жүйесін жетілдіруге бағытталған мемлекет жүктеп отырған міндеттерді орындаудағы прогресті салыстыру үшін алдағы уақытта жүргізілетін зерттеулерге негіз бола алатын өзіндік бір бастапқы деңгей болып табылатынын айта кеткен жөн. Сонымен қоса, алынған нәтижелердің тәжірибелік пайдасы бар. Бұл нәтижелер кеңінен талқы жүргізуге негіз бола алады; басшылық жасайтын кадрлардың оқытылуына, кәсіби дамуына жәрдемдеседі; кеңес, университет, мемлекеттік органдар деңгейлерінде пікірталастар өткізуге ынталандыра алады. Бұл ғылыми зерттеу кеңестердің үздіксіз дамуы үшін және қазақстандық ЖОО-лардың институционалды дамуы үшін маңызды құрал болып табылады.

3.2. ҚАЗАҚСТАН ЖОО-ЛАРЫН БАСҚАРҒАНДА: ҚАЗАҚСТАНДЫҚ ЖОО РЕКТОРЛАРЫНЫҢ СИПАТТАРЫ

Қысқаша мазмұны

Университеттің басты жетекшісі – ұлттық контекстке қарай, ректор, вице-канцлер (кей елдерде ректор *vice chancellor* деп аталады) немесе президент, университеттің қарыштап дамуында маңызды рөл атқарады [43; 53; 54]. Әлемдік ауқымда бұл рөл талай өзгерген, өзгеріп те келеді [55; 56; 57]. Қаржыландырудағы өзгерістерден, қоғамның университеттен күткен үмітінен келіп шығатын жаңа талаптар, саяси контекст және басқа факторлар оларды өз жұмыстарын орындаудағы және түрлі іс-шаралар өткізудегі ыңғайларын өзгертуге мәжбүр етеді.

Қазақстандық ЖОО-ларға автономияның енгізілуі және өкілетті органдар тарапынан бақылаудың азаю шамасына қарай, сондай-ақ басқарудың жаңа ыңғайларының енгізілу шамасына қарай университеттегі басқа лауазымнан гөрі ректордың жұмысы көбірек өзгеріске ұшырап жатыр. Ректорлар талғаулы жағдаймен бетпе-бет тұр: университеттерін өзгеріс үдерісінде басқаруға тиіс, әрі өздерін және университетті басқару мәнерін де өзгертуі керек.

Реформалардың алғашқы кезеңіндегі қазақстандық ректорлардың базалық кескінін жасау үшін Назарбаев Университеті Жоғары білім беру мектебі Пенсильвания Университеті Жоғары білім беру мектебімен бірлесе отырып ректорлар туралы, олар-

дың мансап жолы туралы және жұмысқа көзқарастары туралы мәліметтер алу мақсатында ЖОО-ларға сауалнамалар жолдады. Бұл баяндама (есеп) университеттердің автономиясымен және басқару жүйесін реформалаумен байланысты анағұрлым ірі жобаның бөлшегі болып табылады.

Бұл зерттеу Білім беру жөніндегі америкалық кеңес 1986 жылдан бастап жүзеге асырып жатқан америкалық университеттер мен колледждердің президенттері туралы бірегей ақпарат жинайтын ұзақ мерзімді жобаның үлгісі бойынша құрылды [55]. Аталған жоба белгілі бір кезеңнің ғана емес, ЖОО басшылары рөлінің даму қарқыны туралы мәлімет ұсынады.

Негізгі қорытындылар

Зерттеу тобы мынадай негізгі қорытындылар жасады:

- Қазақстандық ректорлардың орташа еңбек өтілі – 6,3 жыл. Жұмыс істеу мерзімінің ұзақтығы – 4 жыл. Ректорлық лауазымдағы ең қысқа еңбек өтілі – бір ай, ең ұзағы – 23 жыл.
- Ректорлардың көбі (63%) лауазымдық қызметтен қашан кететінін білмейді. Алайда ректорлардың төрттен бірі таяудағы 3-5 жылдың ішінде ректорлық лауазымды тастауды жоспарлап отырғанын айтады. Респонденттердің біреуі ғана таяудағы бір я екі жылда ректорлық қызметті қоюды жоспарлап отырғанын көрсетті. Ректорлардың 15%-ы қызметінде 11 не одан көп жыл отыратынын ескерсек, басшының ауысып тұруы мүмкін екендігі байқалады. Мемлекеттік ЖОО-ларда ректормен еңбек шарты үш жылға (ұзартылу мүмкіндігімен) жасалатыны белгілі және де ректорлар ағымдағы шарттың аяқталу мерзімін нақты білетінін атап өту керек.
- Ректорлардың басым көпшілігі уақыттарын көп бөлетін негізгі бағыт ретінде қаржылық басқару мен қаржылық жоспарлау бойынша жұмысты көрсетті. Қалған жауаптар ректорлардың жұмысы барынша әралуан екендігін дәлелдейді.
- Жұмыстағы мына аспектілер ректорларды көбірек күйзелтеді:
 - 1) қаржының жетімсіздігі;
 - 2) университеттің басқа қызметкерлерінен басшылық қасиеттерді табудың қиындығы;
 - 3) жұмыстан тыс академиялық және ғылыми жұмысқа (ғылыми зерттеу жүргізуге, оқуға т.с.с.) уақыттың жетпеуі;
 - 4) туындаған мәселелерді жақсылап ойластырып, талдауға уақыттың болмауы.
- Ректорлардың оннан тоғызы (89%) жыл сайын кәсіби білік-

- тілігін арттырып отырады. Осылайша, сауал салынғандардың тұрақты түрде дамуға түгелдей берілгендігі байқалады;
- Ректорлардың пікірінше, ректорлық қызметті бастаған кезеңде қосымша оқу мен даярлықтан өтуі мынадай бағыттардағы жұмыс үшін анағұрлым пайдалырақ болған: бюджет құрастыру мен қаржылық басқару; фандрейзинг/сырттан қаржылық ресурстар тарту; күрделі құрылыс пен ғимараттарды ұстау. Осындай бағыттар аталғанмен, бюджет пен қаржылық басқару тақырыптарын қоспағанда, басқа бағыттар бойынша біліктілікті арттыру курстарына қатысқан адамдар жоқтың қасы.

Бақылаулар

Ректорларды шартты түрде тәжірибелі және жас мамандар деп бөлуге болады. Бұл екі топтың әрқайсы жайлы және қайшылықты сипаттармен анықталады. Басшылар өз дағдыларын тәжірибе барысында ұштайды. Әрбір басшы тәжірибе жинақтап, озат болуға үйренеді. Табысқа жетудің дәл осы ыңғайы – тәжірибе негізіндегі табыс – санада бекіп қалады. Жұмыстағы тәжірибе игілікке қызмет етеді, бірақ ойлаудың жаңа жолдарына, олардың тууына бөгет те бола алады. Бұл үлгінің Қазақстан университеттерінің басшылары үшін өзіндік салдарлары да бар. Біріншіден, көптеген ректорлар қызметте ұзақ уақыт қызмет істейді, сондықтан қиын кезеңдерді еңсеру үшін тұрақты басшылықтың болуы қажет және мұның пайдалы болатыны күмәнсіз болар. Ұзақ уақыт лауазымдық қызметте болған, бір жағынан, дұрыс болса да, мұндай басшыларда реформалау кезінде университетті тиімді басқаруға кедергі келтіретін, әбден орнығып қалған ыңғайлары, жұмыс дағдылары болуы мүмкін. Екіншіден, қазақстандық ЖОО-ларда ректорлардың елеулі бөлігі бұл лауазымға таяу уақыттан бері істейтіндіктен, жоғарыда сипатталған екі жағдаймен бетпе-бет келуі мүмкін. Жұмысын жаңа бастаған бұл ректорлардың кейбірі университет жұмысының ерекшеліктерін жақсы білмеудің себебінен қиын жағдайға тап болуы мүмкін, өйткені мұндай ректорлардың көбі басшылығына тағайындалған сол университеттің ішінен алынбайды. Ректорлардың жаңа буынының университеттің автономияға көшу үдерісінде жұмыс істеу үшін қажет даналықтары мен тәжірибелері болмауы, күрделі уақытта озық басқару үшін тәжірибелері жеткіліксіз болуы мүмкін. Екінші жағынан, мұндай ректорлар жұмысқа икемділік көрсетуге, жаңа механизмдер енгізуге епті де болады. Мұндай ректорларда, әдетте, қатып қалған

қасандық болмайды, қасандық қызметте бұрыннан бері істейтін ректорларға тән болып келеді. Жас ректорлар автономияға көшу жағдайында жаңаша ыңғайлар таңдауға, кеңінен әрі заманға сай ойлауға және автономияны ЖОО мүддесіне пайдалануға анағұрлым бейім болады. Ал тәжірибелі ректорлар өкілетті органдар тарапынан болатын бұрынғы қатаң қадағалау жағдайында табысты басқаруға үйреніп қалуы ықтимал. Бұл тәріздес тәжірибе олардың жұмысқа деген қатынасын, табысқа жету үшін таңдаған жолын белгілеп береді. Ал жас ректорлар мұндай шаблонмен жұмыс істемейді.

Ректор жұмысы әралуан болады, сондықтан да бұл лауазымды атқарған кезеңіндегі тәжірибеге қойылатын талаптар мен мінез-құлықтың бірегей үлгісі жоқ. ЖОО бюджеті мен қаржылық қызметіне қатысты мәселелерді шешу ректорлардың негізгі уақытын алатындығымен келісеміз, бірақ оның жұмысының басқа қырларына қатысты кейбір келіспеушіліктер бар. Оның жұмысы институционалдық ерекшеліктер мен контекстке тәуелді болуы мүмкін. Оның үстіне, ректордың жеке басының ерекшеліктері орындалатын жұмысқа әсер етуі мүмкін. Бұл үлгі бойынша ректорлар жұмысқа деген әмбебап ыңғайлар жетегінде кетпей, университет үшін маңызы бар мәселелерге зейін қоя алады. Мұндай икемділік көрсету – ректорлардың жергілікті басымдықтарға бейімделуге қабілеттілігінің белгісі.

Автономияның, басқару жүйесіндегі реформаның маңызын ескерсек, ректорлардың автономия мәселелерін шешуге бөлетін уақыты тіптен жеткіліксіз екені байқалады: сауал салынғандардың 8%-ы ғана бұл мәселенің басты үш басымдық қатарында деп көрсетті. Қазақстан ЖОО-ларына автономия енгізудің маңыздылығын ескере отырып, көптеген ректорларға өз назарларын осы аспектіге қарай аударуы қажет, олардың жұмысын қайта ойластыру, басқарушы кеңестердің автономияға көңіл бөлуге сендіру осыдан келіп шығады.

Ректорлардың көбі уақыттарының елеулі бөлігі қаржылық қызмет мәселелерін қарастыруға кететінін мақұлдайды. Сонымен қатар олардың көбі жұмысқа кіріскен кездерінде қосымша арнаулы білім мен нұсқаулар алуының қажет екендігін пайымдайды. Олар сондай-ақ қызметін жаңа бастаған кезде сыртқы қаржы көздерін іздеу және тарту (фандрейзинг), күрделі құрылыс пен ғимараттарды ұстау жөнінде қосымша білім алуды қалайтынын білдіреді. Осы салалардан өз құзыреттіліктерінің деңгейін көтеру ниеті респонденттердің университетті басқару жүйесін реформалаудан туатын қиындықтарды түсінетінін көрсете алады.

3.2.1. РЕКТОРЛАРДЫҢ КӘСІБИ КЕСКІНІ

Бұл бөлімде ректорлардың білімі, еңбек өтілі мен жұмыс тәжірибесі сипатталады.

Сауал салынған ректорлардың осы лауазымдағы орташа еңбек өтілі 6,3 жылды құрады. Ректорлық лауазымдағы қызметтерінің орташа ұзақтығы – 4 жыл. Осы лауазымда істеуінің ең қысқа мерзімі – бір ай да, ең ұзағы – 23 жыл (3.3-кестені қараңыз).

Ректорлық лауазымда жұмыс істеуінің ұзақтығын қарастырудың маңызы зор. Бұл мәселеге айрықша назар аударудың бірінші себебі сонда, лауазымда қысқа ғана уақыт болуы жүйеде барынша беріле істеуді талап ететін және күрделі де жаңа жұмысын әлі де игеру, дағдыларға үйрену үстіндегі тәжірибесіз басшылардың елеулі бөлігі осы жүйеде жұмыс істейді дегенді білдіруі мүмкін. Екінші себебі сол: қазіргі ректорлардың көбі жеткілікті шамада ұзақ уақыт істегендігі анықталған жағдайда, олардың көбі, сайып келгенде, лауазымды қызметтен босатылады да, өздерімен бірге жинақталған тәжірибелерін ала кетеді деп ұйғаруға да болады. Демек, университеттер жаңа басшыларды көптеп алуға мәжбүр болмақ. Жаңа басшылар неғұрлым көп тартылса, қойылған міндеттер мен жүктелген міндеттерді атқаруға дайындықтың болмауына тәуекел ету соғұрлым көп болуы мүмкін. Зерттеу нәтижесінде алынған мәліметтер ректорлардың үштен екісі бес жыл және онан да аз уақытта осы лауазымды атқарғанын көрсетті.

3.3-кесте. Ректорлардың лауазымда болу мерзімі

< 3 жыл	26%
3-5 жыл	41%
6-10 жыл	18%
> 11 жыл	15%

Ректорлық лауазымға жету жолы, негізінде, академиялық, әкімшілік лауазымдағы жұмыс арқылы өтеді. Солай бола тұра ректорлардың төрттен бірі басқа оқу орындарындағы ректорлықтан келесі оқу орнындағы ректорлыққа ауысқан, сондай-ақ бес ректордың біреуі бұрын Үкіметте, соның ішінде жергілікті немесе орталық билік органдарында, жұмыс істеген (3.20-суретті қараңыз). Ректорлардың бұрын қызмет еткен лауазымдарының әралуан болуы жоғары оқу орны басшылары үшін бірегей мансаптық жолдың жоқ екендігін көрсетеді.

3.20-сурет. Сауал салынған ректорлардың бұрынғы лауазымы туралы мәліметтер



Қазіргі лауазымға келгенге дейін ректорлардың 35%-ы қазір өзі басқарып отырған университетте басқа лауазымда болған. Респонденттердің 24%-ы басқа университетте ректор болып істеген. 14%-ы жоғары білім секторынан тыс жерде лауазымды қызмет атқарған. Ректорлардың көбі университетте жаңа адам болуы мүмкін, бірақ, қалай да болсын, жалпы Қазақстандағы жұмыстан мол кәсіби тәжірибесі бар адамдар. Олардың 92%-ы елден тысқары жерде жұмыс істемеген.

Ректорлардың көбі (62%) басшылық лауазымға алғаш рет ие болып отыр. Ал 29%-ы ректорлық лауазымды екінші рет алып отыр. 9%-ы бұл лауазымға қазіргі қызметін қосқанда үшінші рет я онан да көп рет тағайындалған.

Ректорлардың білім деңгейі мен саласы да әралуан. Ректорларға берілген ғылыми дәреже бойынша мамандықтарының басында әлеуметтік ғылымдар, экономика мен бизнес түр (30%), мұнан кейінгі орынды жаратылыстану ғылымдар алады (19%). Ректорлардың білімі білімнің салалары бойынша тең шамада тарқатылған. Ол салалар: гуманитарлық ғылымдар, білім беру, техникалық ғылымдар, ауыл шаруашылығы мен медицина/денсаулық сақтау (3.21-суретті қараңыз).

3.21-сурет. Респонденттердің «Сізге ғылыми дәреже берілген мамандық тобын көрсетуіңізді сұраймыз» деген сұраққа жауабы²⁶

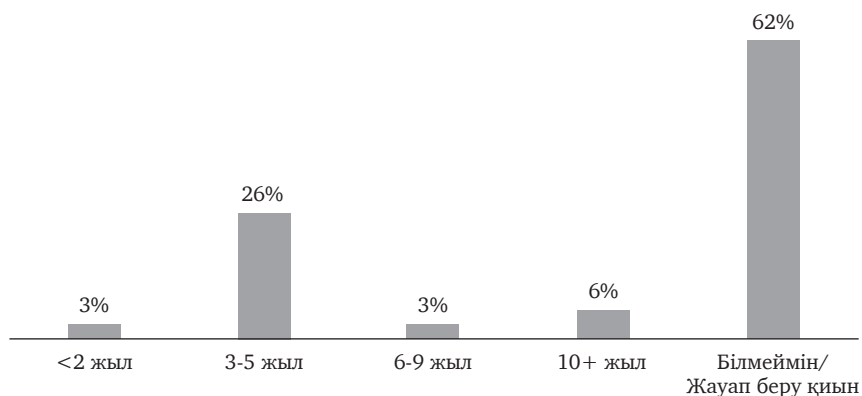


Ректорлар үнемі өзгеріп жататын жағдайларда жұмыс істейтінін ескерсек, олардың бұл лауазымда қаншалықты ұзақ болатынын түсінудің мәні бар. Ректорлардың көбі (62%) бұл лауазымды тастауды қай уақытқа жоспарлайтынын білмейді. Сөйтсе де ректорлардың төрттен бірі бұл қызметтен таяудағы 3-5 жыл шамасында босауды жоспарлауда. Тек бір ғана респондент: «Таяудағы бір я екі жылда бұл қызметтен кетемін», – деп жауап берді. Алайда, ректорлардың 15%-ы бұл лауазымды 11 жыл я онан артық уақыт бойы иеленіп отырғанын ескерсек, бұл лауазымды иеленетін адамдардың ауысатынын күтуге болады (3.22-суретті қараңыз). Сонымен қатар ректорлардың көбі 3-5 жыл бойы осы қызметте істеген және бұл қызметтен кетуді жоспарлап отырған жоқ.

Жоғарыда көрсетілгендей, мемлекеттік ЖОО-ның ректоры еңбек шартының аяқталатын нақты уақытын біледі, өйткені ректордың типтік шарты үш жылға (онан ары уақытқа созылуы мүмкін) жасалады. Бұған дейінгі тарауларда сипатталғандай, мемлекеттік университеттердің ректорлары Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрлігінің бұйрығына сәйкес сайланады [30].

²⁶ Үш респондент екі дәреже көрсеткен.

3.22-сурет. «Өз лауазымыңыздан қашан кетуді жоспарлап отырсыз?» деген сұрақтың жауаптары



Қорытындылар мен бақылаулар

Алынған мәліметтерге сәйкес, ректорлардың сипаттамасы мүмкін болатын екі ахуалмен анықталады. Біріншісі, университеттерге, тәрізі, нық дамуын қамтамасыз ету үшін тұрақты басшылық қажет. Бұл рөл тәжірибелі ректорларға тиесілі. Екіншісі, ұзақ уақыт осы лауазымды қызмет еткен тәжірибелі басшыларда жүргізіліп жатқан реформалар кезінде тиімді басқаруға бөгет болатын, терең орныққан жұмыс ыңғайлары болуы мүмкін.

Ректорлардың көбі өз лауазымдарын 3-5 жыл бойы атқарып отыр. Бұл лауазымда көп уақыт болған тәжірибелі ректорлар сияқты, басшылардың жас буыны да аса тиімді жұмыс істей алады. Өйткені бұлар жұмыстың жаңа ыңғайын енгізуге әрі пайдалануға қабілетті болып келеді. Екінші жағынан, сынақтан жеткілікті шамада өтпегендіктен, автономия енгізумен байланысты ауыр міндеттерге тірелуі мүмкін. Оның үстіне, жаңа ректорлар жұмысқа тәжірибесіз күйде қабылдануы ықтимал: ректорлардың ширек бөлігі ғана университет қызметкерлерінің ішінен алынады. Ректорлардың жаңа буыны екі қиындықпен бетпе-бет келуі ықтимал: олар бұрын өзі тағайындалып отырған университетте бұрын жұмыс істемеген және жоғары лауазымға бірінші рет тағайындалып отыр. Ректорлардың дәл осы тобы басшылық қасиеттерді дамытудың мақсатты бағдарламасынан көбірек пайда көреді. Мұндай қасиеттер өзіндік әдет-салты мен ортасы орнығып қалған жаңа институттармен жұмыс істеуге, ректор ретінде берік орын алуға

көмектеседі. Ғылыми-зерттеу жобасына орай өткен жылдары жүргізілген интервью барысында алынған мәліметтерге сүйенсек, сонымен қатар бұрыннан осы лауазымда жүрген ректорларда да автономия жағдайында жұмыс істеу тәжірибесі аз, оларға да қосымша оқыту қажет болуы мүмкін екен.

Көптеген елдерде, соның ішінде АҚШ-та да, жоғары оқу орындары басшыларының арасында егде жастағылар мен еңбек өтілі көп кадрлардың тұрақсыздығына байланысты алаңдаушылық бар [55]. Университеттердің басшыларының зейнет алдындағы жастағылары тым көп болғандықтан, босайтын орындарға дайын адам табылмай-қалуылық көру қаупі бар. Сауалнамалық зерттеу нәтижесінде алынған мәліметтер Қазақстанда мұндай алаңдаушылыққа себеп жоқ екенін дәлелдейді. Ректорлардың көбінің өз лауазымында қызмет атқарған уақыты бес жылдан аз, тек ректорлардың аз бөлігі ғана жұмыстан кетуді жоспарлап отыр. Соған қарамастан басшылардың болашақ буынын тиісінше дайындаудың маңызы зор.

Қорытындылай келгенде, ректордың лауазымға апарар мансаптық жолы бір типті емес екенін атап көрсету қажет. Ректорлардың көбі бұрын университеттерде әкімшілік қызметте болғанмен, болашақ ректорлардың төрттен бірі бұл лауазымға мемлекеттік қызметтен келген. Кейбір университеттердің вебсайттарының ректордың өмірбаянына арналған бөлімінде көрсетілгендей, олар мемлекеттік қызметтің өзіне университеттің әкімшілік қызметінен ауысқан. Ректорлардың білімдері де әралуан, сондықтан оларды мамандықтарға қарай топтастыру мүмкін емес. Әралуан тәжірибе мен мамандықтары бар дарындыларды іздеп табу университеттердің дамуына оң ықпал ететіні анық. Елдердің көбіне жан-жақты тәжірибесі бар болашақ үміткерлерді қарастырып, ректордың орнына кадрлар таңдаудың сенімді жүйесін жасау қажет.

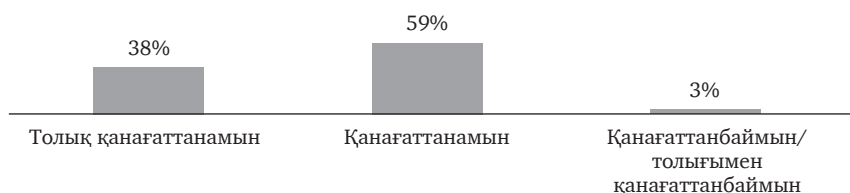
3.2.2. ӨЗ ЖҰМЫСЫ ТУРАЛЫ РЕКТОРЛАРДЫҢ ПІКІРЛЕРІ

Ректордың жұмысы күрделі әрі оңай емес. Бұл бөлімде ректорлардың жұмысқа қанағаттанушылығына, лауазымды алуға қойылатын талаптарға, жұмыс сипатына, сондай-ақ жұмыстың неғұрлым күрделі бағытарына қатысты пікірлері сипатталады.

Ректорлардың басым көпшілігі ректорлық лауазымдағы жұмысы кезінде қойылған мақсаттарына жетудегі ілгерілеуіне қанағаттанатындығын немесе толықтай қанағаттанатындығын

көрсетті. Тек 3%-ы ғана өздерінің ілгерілеуіне разы емес (3.23-суретті қараңыз).

3.23-сурет. «Ректор лауазымында істей отырып, алдыма қойған мақсаттарыма жетудегі қарқыныма көңілім толады» тұжырымына берілген жауап



Сауалнамалық зерттеуде институционалдық автономияға көшуді ескере отырып ректорларға өз жұмысын тиісінше орындау үшін берілген дербестіктің деңгейі туралы сұрақ қойылды. 100%-дайы өкілеттіктің жеткілікті екенін хабарлады. 37 респонденттің біреуі ғана өкілеттік жеткіліксіз деп көрсетті. Респонденттердің ешқайсысы да ұсынылған тұжырыммен мүлде келіспейтінін білдірген жоқ.

Біз ректорлардан жұмыста басқасынан көп уақыт бөлінетін анағұрлым маңызды үш саланы анықтауды өтіндік. Сұрақтарға көп жағдайда ректорлардың уақытының елеулі бөлігі қаржыны басқаруға кететіні туралы жауап алынды (3.4-кестені қараңыз). Басқа жауаптардың бөліністері ректордың жұмысы университеттен университеттің, адамнан адамның өзгешеліктеріне байланысты. Қаржылық жоспарлау мәселелерінен кейін ректор жұмысындағы үш басымдықтың қатарына Үкіметпен/ министрліктермен қарым-қатынас, оқу ісіне қатысты мәселелер кіреді.

Сондай-ақ ректорлар жұмыс істеуді ұнататын бағыттарын да атады (3.5-кестені қараңыз). Ректорлардың көбі өздеріне оқу үдерісіне қатысты мәселелерді шешумен уақыт өткізген ұнайтынын айтқан (47%), бұдан кейінгі ұнайтыны шетелдік ЖОО-лармен бірлесіп оқу бағдарламаларын әзірлеу (38%). Респонденттердің төрттен үшін уақытты көп алатын сала ретінде қаржылық жоспарлау және қаржылық басқаруды атап, тек төрттен бірі ғана оны ректорлар айналысқанды ұнататын сала ретінде көрсеткен. Ректорлар үшін анағұрлым қызықты болып табылатын саланы көрсеткенде респонденттердің басым бөлігі тек бір бағытты таңдаған.

3.4-кесте. Ректорлар өз жұмысында қарастыруға барынша көп уақыт бөлетін салалар

Бюджеттеу және қаржылық басқару	73%
Үкіметпен/ министрліктермен қарым-қатынас	33%
Оқу ісі	33%
Күрделі құрылыс және ғимараттардың күтімі мәселелері	30%
Ұйымдармен және жұртшылықпен байланыс орнату және оны жалғастыру	24%
Дағдарысты жағдай кезінде басқару, дағдарысты жағдайларды реттеу	16%
ПОҚ мәселелері	16%
Кадр мәселелері	14%
ЖОО есеп беруі және сапаны бақылауды жүргізу мәселелері	14%
Халықаралық аккредиттеу	11%
Тәуекелдерді басқару және заң мәселелері	11%
ЖОО автономиясы мәселелері	8%

3.5-кесте. Ректор жұмысындағы оларға қызықты болып табылатын бағыттар

Оқу үдерісі	47%
Шетелдік ЖОО-лармен бірлесіп оқу бағдарламаларын әзірлеу	38%
Бюджеттеу және қаржы мәселелері	25%
Ұйымдармен және жұртшылықпен байланыс орнату және оны жалғастыру	22%
Дағдарысты жағдай кезінде басқару мәселелері, дағдарысты жағдайларды реттеу	22%
Халықаралық аккредитация	22%
Халықаралық ғылыми зерттеулер	22%
Үкіметпен/министрліктермен қарым-қатынас	19%
Технология (АКТ)	19%
Кадр мәселелері	16%

Ректорлардың көңілін көп қалдыратын негізгі бес саланы анықтау жөніндегі өтінішке жауап ретінде олар мыналарды санамалап берді: қаржының жеткілікті болмауы (65%); ЖОО-ның басқа қызметкерлерінен көшбасшылық қасиеттерді табудағы қиыныдықтар (56%); жұмыстан тыс академиялық сабаққа (ғылыми зерттеулер жүргізуге, оқуға т.с.с.) уақыттың жетпеуі (44%); туындаған мәселелер мен қабылданатын шешімдерді ойластыру мен талдауға уақыттың жоқтығы (41%) (3.6-кестені қараңыз). Респонденттердің елеулі бөлігі қаржылық және адам ресурстарының жеткіліксіздігі жұмыс барысында сенімділікті жоғалтатын фактор ретінде айқындады. Ректорлар өз университеттерінің алға қозғалуына мүдделі, бірақ бұл үшін көбірек ақша, сондай-ақ өздері сүйене алатын дарынды адамдар көбірек болу керек деп есептейді. Ғылыми кеңесті қоса алғанда, басқарушы кеңестің енжарлығы, бұрынғы ректорлардан қалған проблемалар, енгізілетін өзгерістерге академиялық персоналдың қарсылығы да көңіл қалдыратын себептер ретінде анықталған. Жауаптардың 38%-ы осы жайттардың әрқайсына сәйкес келеді.

3.6-кесте. Ректор жұмысында олардың көңілін қалдыратын үш бағыт

Ақшалай қаражаттың жетіспеуі	65%
ЖОО қызметкерлерінен көшбасшылық қасиеттерін ашудағы қиындықтар	56%
Жұмыстан басқа академиялық сабақ жүргізуге уақыттың жетпеуі (ғылыми зерттеу жүргізу, оқу және т.б.)	44%
Туындаған мәселелер мен қабылданатын шешімдерді ойластыру мен талдауға уақыттың жоқтығы	41%
Бұрынғы ректорлардан қалған проблемалар	38%
Жұмыстағы уақыттың тапшылығы	38%
ЖОО басқарушы құрылымдарының енжарлығы/ қайырымсыздығы	38%
Енгізілетін өзгерістерге академиялық персоналдың қарсылығы	38%
Талап көп қойылып, уақыт аз берілетіні	32%

Интернационалдандыру көптеген қазақстандық ЖОО-лар үшін маңызды басымдық болып табылады. Ректорлардың пайымдауынша, олардың университеттері тартылған интернационалдандырудың маңызды салалары мыналарды қамтиды: Болон үдерісі қағидатын жүзеге асыру (65%); академиялық ұтқырлық

(49%); шетелдік ЖОО-лармен бірлесіп бағдарламалар жасау (49%); халықаралық аккредиттеу (46%). Тек 8%-ы халықаралық ғылыми зерттеулерді интернационалданудың анағұрлым маңызды стратегиясы ретінде көрсеткен.

Қорытындылар мен бақылаулар

Ректордың жұмысы әралуан сипатта болады. Ректорлар уақыттарының елеулі бөлігін қаржылық қызмет пен бюджеттеу мәселелерін шешумен өткізетінін көрсеткенін ескерген күннің өзінде, тиісті сұрақтарға берілген басқа жауаптарда әлдебір сәйкессіздік байқалады. Кейбір ректорлар тәуекелдерді реттеуге, құқықтық нормалар мен заңдық мәселелерді атқаруға ден қойса, басқалары ОПҚ жұмысына қатысты мәселелерді шешуге ден қоятынын айтады. Кейбір ректорлар ұйымдармен, жұртшылықпен байланыс орнату және мәселелерімен қатты айналысса, басқалары дағдарыс ахуалы кезінде басқаруға, оны реттеуге уақыт бөледі. Ректордың жұмысы институционалдық ерекшеліктер мен контекстке байланысты жүреді, не болмаса басшының жеке басының ерекшеліктеріне қарай құбылып отырады. Ректорлар сол бір мәселелермен әрқашан кездесіп отырмайтынын біліп-тану мәселенің маңызды қыры болып табылады. Болашақ ректорларды дайындау барысында ректор жұмысының көпқырлылығын көрсету үшін әралуан бағыттарды ескерген жөн. Қызметтегі ректорларға үздіксіз кәсіби даму бағдарламаларының әралуан түрі қажет болуы мүмкін. Бірақ бірегей үлгі ұсынудың қажеті жоқ.

Ректорлардың көбі өз жұмысын атқаруға берілген дербестіктің жеткілікті екенін көрсетті. Алайда, жоғары білім саласындағы өзгерістерді ескерсек, олардың өкілеттіктерінің аясы да өзгеруі мүмкін екенін есте ұстау керек. ЖОО-ның жұмысының автономдық тәртіпте орындалуы үшін қажет деп қазір қарастырылып жүрген өкілеттіктердің алуан түрі бұрынғы өкілеттіктерден өзгеше болуы мүмкін, келешекте бұл өзгешелік онан да басқаша болуы мүмкін.

Ректорлардың автономияның түрлі бағыттары бойынша, әсіресе қаржылық автономия бойынша, көбірек ілгерілегісі келетіні айқындалды. Алайда, автономия мен ЖОО басқару жүйесіндегі реформаның маңыздылығын ескерсек, ректорлардың автономияны енгізу мәселелерін қарастыруға уақытты аз жұмсайтынын байқаймыз. Респонденттердің 8%-ы ғана бұл бағытты үш басты басымдықтың бірі деп пайымдайды. Автономия олардың жұмысында қарастырылатын басқа мәселелермен,

атап айтқанда, қаржы және бюджет мәселелерімен, байланысты болуы мүмкін, бірақ бұл байланыс айқын көрініп тұрған жоқ. Тәрізді, автономия саласында озық болуды қамтамасыз ететін келісімді әрекеттер жасауға қол жеткізу үшін ректорлардың өз басымдықтарына келгенде батылырақ болғаны жөн шығар. Бүгінгі күнге шейін белгіленген схема бойынша істеп, бұрын белгіленген басымдықтарды ұстанып қызмет атқаруға үйренген, ұзақ уақыт осы қызметте отырған ректорлар үшін бұл қаншалықты қиын болмақ? ЖОО стратегиялық жоспарларында олардың мақсаттары барабар тәжірибелік міндеттермен және іс-шаралармен қамтамасыз етілмеген деген болжам жасауға болады, сондықтан автономияға қол жеткізу әлі де декларация қалпында қалып отыр.

Автономияны кеңейту барысында ректорлардың жұмысында шешілетін мәселелер азайып, олардың жұмысындағы көпқырлылық жоғалуы мүмкін. Ректорлардың көбі негізгі уақытын бюджеттеу мен қаржыландыруға бөлетін болар, бұл келешекте тіпті маңызды бола түсетін шығар. Фандрейзинг (қаржы іздеу және тарту), ұйымдармен, жұртшылықпен байланыс орнату мен ұстау сияқты басқа мәселелер де өзгеріп тұратын нарық жағдайында жаңа студенттер тарту, индустрия және бизнеспен байланыс орнату үшін университеттің нығайту барысында, сондай-ақ табыстың баламалы көздерін табу барысында басым мәселелер болуы мүмкін.

Салыстыру үшін айтсақ, университеттік секторы салыстырмалы түрде жоғары автономиясы және нарыққа тәуелділігі көп АҚШ-та²⁷ президенттер (ректорлардың баламасы), Қазақстандағы әріптестерімен салыстырғанда, уақытын әр түрлі өткізеді және жұмыстың түрлі аспектілерімен айналысқанды ұнататынын айтады (3.7-кестені қараңыз).

Ректорлардың көңілдерінің қалуының салмақты себептері бар. ЖОО-да ақшаның үнемі жетпейтіндігі Қазақстанда ғана емес, АҚШ-та да [55] алаңдаушылыққа себеп болып тұр. Мұнан соң, Қазақстандағы ректорлар алаңдаушылыққа себеп болып тұрған тағы бір жайтты көрсетеді, ол – жұмыстан тыс академиялық және ғылыми қызметке (ғылыми зерттеу жүргізуге, оқуға т.с.с.) уақыттың жетпейтіндігі. Бұл мәселе АҚШ-тағы жоғары білім беру жүйесі үшін проблема емес, себебі онда нарық сұранысы көзделеді. АҚШ-тағы университет президенттерін алаңдататын себептер ретінде ақшаның үнемі жетпейтіндігін (63%), ОПҚ тарапының өзгерістерді жақтырмауы мен қарсы болуы (39%) және

²⁷ Біз АҚШ-пен салыстыруды пайдаланамыз, өйткені ондағы жоғары білім беру жүйесін нарық басқарады, әрі ұсынып отырған жұмысымыздың авторларының бірі 2012 жылғы зерттеуді әзірлеу мен талдауға елеулі үлес қосқан.

жұмысбастылықтың тым көп болуы мен уақыттың жетпеуі (38%) сияқты мәселелерді көрсетеді [55]. Әкімшілік мәселелерінен бас ала алмау, атап айтқанда, қаржылық басқару, қаржы тарту мен сыртқы байланыстар мәселелері АҚШ ЖОО президенттерін оқу ісінен алшақтатады.

3.7-кесте. АҚШ президенттері (ректорлары) мен Қазақстан ректорлары қызметтерінің бағыттарын салыстыру

Қызмет бағыттары	АҚШ-тағы президенттер	Қазақстандағы ректорлар
Басшылар уақытын көбірек бөлетін маңызды салалар	Бюджеттеу мен басқару	Бюджеттеу мен қаржылық басқару
	Фандрейзинг (қаржы іздеу және тарту)	Оқыту мәселелері
	Стратегиялық жоспарлау	Мемлекеттік органдармен/ министрліктермен байланыс
ЖОО басшылары қызықты деп санайтын маңызды салалар	Жұртшылықпен байланыс	Оқу үдерісіне қатысты мәселелер
	Стратегиялық жоспарлау	Шетелдік ЖОО-лармен бірлесіп бағдарламалар жасау
	Фандрейзинг (қаржы іздеу және тарту)	Бюджет және қаржылық басқару

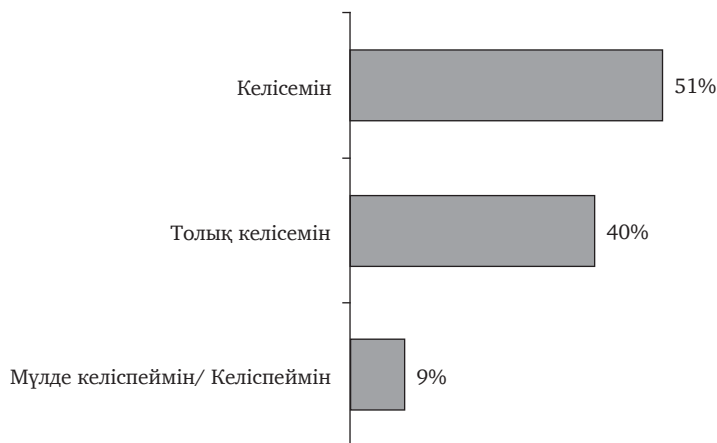
Қорыта келгенде, ректорларды университеттің басқа қызметкерлерінде ұйымдастырушылық қабілеттің болмауы қапаландырады. Автномды тәртіптегі жұмыс қызметтің жаңа бағыттарын іздеп таба алатын зор институционалдық әлеуетті талап етуі мүмкін, ал бұл үшін ректорларға көшбасшылар, көшбасшы болғанда да өздері сеніп, сүйене алатын көшбасшылар керек болады.

3.2.3. РЕКТОРЛАРДЫҢ КӘСІБИ ДАМУЫ

Еліміз жоғары білім секторын онан ары дамытуға ұмтылған сайын, ректорларда тиісті дағдылар мен білімнің болуына мән беру күшейе түспек, себебі ендігі жерде олар ЖОО-ға жаңа форматта жетекшілік етпек. Ректорлардың көбі өз университеттерінде басшылық стилін өзгертуге бейімдейтін қажетті нұсқау-кеңестерді

алып жатқанын, тиісті дайындықтан (тренингтер) өтіп жатқанын айтады (3.28-суретті қараңыз).

3.24-сурет. Ректорлардың ЖОО-ны басқару тәсілдерін өзгерту үшін тәлімгерлік/нұсқау алу және дайындықтан өту туралы тұжырымға қатысты пікірлері



Ректорлар кәсіби даму бағдарламаларынан үш негізгі бағытта өтеді: шетелде бағдарламалар бойынша оқу (75%); министрліктер мен басқа да мемлекеттік органдардың демеушілігімен өткізілетін іс-шараларға қатысу (62%); Назарбаев Университеті ұйымдастыратын біліктілікті көтеру курстарына қатысу (46%).

Іс жүзінде 10 ректордың 9-ы (89%) біліктілігін жыл сайын көтеретінін айтады. Респонденттердің қалған тобы біліктілігін әр үш жыл сайын (5%), әр бес жыл сайын (3%) және мерзім-мерзімімен (3%) көтеріп отырады екен. Олардың кәсіби дамуына арналған бюджет көбінесе университеттердің қорынан құралады екен (67%), мұнан соң мемлекеттік бюджеттен бөлінеді екен (50%). Әрбір бесінші ректор біліктілікті көтеру курстарында оқу үшін қаржыландыруға арналған гранттарды пайдаланады. Ректорлардың аздаған бөлігі қаржыны үшінші бір тараптан алатынын немесе өз қаржысын жұмсайтынын айтты.

Кәсіби даму бағдарламаларына қатысушылар көбінесе жоғары білім саласындағы басқару (63%), автономды ЖОО-ны басқару (51%) мәселелерін көрсететін семинарларға қатысады, сондай-ақ халықаралық аккредиттеуден өту жөніндегі тренингтерде/семинарларда оқиды (32%).

Ректор ретінде жинаған тәжірибесіне қарай отырып, респонденттер ректор болып жұмыс істей бастағанда олар ЖОО-ны бас-

қарудың мынадай салаларында біліктілігі болғанын қалайды: қаржыны басқару (респонденттердің 56%-ы осы нұсқаны таңдаған), күрделі құрылыс және ғимараттар күтімі мәселелері (42%), сыртқы қаржы көздерін тарту (42%) (3.25-суретті қараңыз).

3.25-сурет. Респонденттердің «Алғаш ректор болып тағайындалғанда мына салалардың қайсысынан көбірек дайындық қажет болды? (Белгілегіңіз келетін барлық салаларды белгілеуді сұраймыз)» деген сұраққа жауабы



Мұнан ары кәсіби дамудың форматы сұраққа жауап бергенде ректорлар қысқа мерзімді курстарды артық көрді (66%), мұнан кейін арнаулы тапсырыс бойынша жасалған бағдарламаларды таңдады (26%). 8%-ы ғана диплом/дәреже алатын білім беру бағдарламасы бойынша оқуға қызығушылық білдірді.

Қысқаша қорытындылар мен бақылаулар

Алынған мәліметтер көрсеткендей, ректордың жұмысы негізінде университетті қаржылық басқаруға бағытталған, сөйте тұра ректор жұмысының ерекшеліктері өзгерістерді бастан кешуде. Ректорлардың жұмыста болатын елеулі күйзелістер туралы, жаңа тағайындалған ректор ретінде көбірек дайындықты керек

ететін бағыттар туралы сұрақтарға берген жауаптары олардың өз жұмыстарындағы өзгерістерді қаншалықты көріп отырғандығынан мол хабар береді. Олардың жұмысының сыртқы факторлар ықпалымен өзгеруі әбден ықтимал. Жұмыста ЖОО-ның басқа қызметкерлерінің көшбасшылық әлеуеті бағасы артпақ. Ректорлар фандрейзингіке (сыртқы қаржы көздерін іздеу және тарту) көп уақыт бөлетін болады. Күрделі құрылыс пен ғимараттарды ұстаудың жауапкершілігі күшеймек.

Автономияны молырақ енгізген сайын маңызы арта түсетін қаржылық басқару мен сыртқы байланыстарға қатысты салаларды жақсырақ түсінетінін ескерсек те, ректорлардың 9%-ы ғана қаржы тарту мәселелері бойынша курстарға қатысқанын, 26%-ы бюджеттеу мен қаржылық басқару бойынша оқытудан өткенін көреміз, олардан ешкім күрделі құрылыс пен ғимараттарды ұстау бағыттары бойынша оқуға қатысқандығын растаған жоқ. Қазіргі қоғамның өзгермелі сұраныстарымен бірге адымдау үшін кәсби ой өрісін кеңейту қажет болмай қоймайды және оны жалғастыруға тиісті боламыз.

Ректорлар лауазымдық қызметтерін алғаш бастағанда дайындықтан өтулерін көбірек қалайтын бағыттардың тізімі күдік келтіреді. Қайшылықтар бар сияқты. Ректорлардың басым көпшілігі уақыттарының елеулі мөлшерін қаржылық басқару мәселелерін қарастырумен өткізетінін атап көрсетеді, сөйте тұра олардың көбі дәл осы саладан бастапқыда арнаулы білім алғысы, қосымша оқытудан өткісі келеді. Сондай-ақ ректорлар фандрейзинг (сыртқы қаржы көздерін іздеу және тарту), күрделі құрылыс пен ғимараттарды ұстауды негізгі бағыт ретінде көрсете отырып, осы салалардан қосымша білім алуды қалайды. Ал университеттердің автономдыққа көбірек ауысуына қарай сыртқы көзден қаржы тарту және ірі де қымбат жобаларды тиімді басқаруға көбірек мән берілмек. Сондықтан жаңа басшыларды сұраныс бар тиісті ақпаратпен қамтамасыз ету жолдарын іздестірудің маңызы зор.

Ең ықтималы – ректорлардың жұмысындағы өзгерістер жалғаса береді де, міндеттерінің ауқымы тарыла беретін болады. Осыған орай мемлекет жаңа жағдайда ЖОО-ны басқаруға қабілетті қазіргі және болашақ басшыларды сапалы дайындауға ұмтылуы тиіс. ЖОО дамуының болашағын зерттеу мақсатымен АҚШ тәжірибесіне қарасақ, америкалық ЖОО-лардың президенттерінің мансаптарының бастапқы кезінде мына бағыттар бойынша дайындықтары аз болғанын байқаймыз: сыртқы көздерден қаржы тарту (40%), тәуекелдерді басқару/заңдық мәселелер (30%), инвестициялық жобалар мен кәсіпкерлік қарекет (пайда

алу) (екі бағыт бойынша да 27%) [55]. Міне, осы салалар бойынша дағды мен білім автономды университетті басқаратын ректорлар үшін ерекше қажет.

Респондент ректорлардың көбі (51%) автономды университетті басқару мәселелері бойынша кәсіби даму бағдарламаларына қатысқанмен, көпшілігі бұл бағыт бойынша жұмысқа уақытты аз бөлетінін мойындап отыр. Сондай-ақ олар өздерінің оқу орындарында автономия тұжырымдамасының жүзеге асу барысынан көңілдері қалғанын айтады. Сондықтан ЖОО автономиясын мақсатты түрде кеңейтудің жолдарын іздестірудің маңызы зор деп білеміз.

Қорыта келгенде, ректорлардың түгелімен кәсіби даму тұжырымдамасына адал екендігін атап көрсету қажет. Қазақстандық ЖОО басшылары жыл сайын біліктілік көтеру курстарынан өтіп тұрады. Кәсіпке бұлайша берілу – автономияға көшу мен ЖОО басқару үдерісін реформалау жолында ел игілігіне қызмет ету деген сөз. Болып жатқан өзгерістерді ескере отырып дүниеге жаңаша көзқарасты, ерекше дағдылар мен жаңа білімді дамыту қажет.

Қорытынды және түсіндірмелер

Бұл тарауда қазақстандық ЖОО ректорларының шешуші сипаттары ұсынылды. Респонденттердің көбі өз жетістіктеріне қанағаттанатындығын, жұмысты атқару үшін өздеріне берілген өкілеттіктерінің жеткілікті екенін көрсетті. Сонымен қатар бюджеттеу және қаржылық басқарудан басқа да салаларды қамтитын ректорлардың міндеттерінің ауқымы бір-бірінен өзгеше болуы мүмкін. Ректорлар қарастыратын мәселелер түрі өте көп. Ректорлар жұмысында оларды алаңдататын салалар да бар, бұлар да әр ректорда әр түрлі. Ректор жұмысының әралуан әрі әрқырлы екенін ескеру маңызды. Барлық ректорлардың жұмыс тәжірибесі де әр түрлі екенін ескеру қажет. Оның үстіне, олар әр түрлі деңгейден ЖОО басқару жүйесін реформалауға және автономия енгізуге қатысып отырғанын білеміз.

Сауалнамалық зерттеу жүргізуден алынған мәліметтерге сәйкес, ректорлардың көбі ректорлықты жаңа бастаған, өз университеттерінде бұрын қызмет етпеген, бұрын ректор болмаған болып саналады. Сөйте тұра олар қазір ЖОО-лардың автономияға көбірек көшуі мен университетті басқару жүйесін реформалануына қарай жаңа міндеттер мен қатерлердің түр-түрімен бетпе-бет келіп тұр. Елімізге қазіргі кезеңде ерекше мүмкіндік берілген. Басшылардың жаңа буыны (олардың көбінің басшылық қызметтен

жинаған үш, бес жылдық тәжірибелері бар) ЖОО-ны басқаруға жаңа ыңғайлар енгізе алады, енгізуге дайын. Осы арқылы олар басқару ісіне жаңа негіз қалай алады. Екінші жағынан, бұл басшылар үнемі өзгеріп жататын ортада тиімді басшы болуға үйренуде. Мұндайда табысқа жету үшін оларға қосымша қолдау мен кәсіби даму қажет болуы мүмкін. Ректорлар Қазақстанда және шетелде қажетті жаңа білім алу мүмкіндігіне разы болатындарын көрсетті.

Тәжірибелі ректорларға келсек, өз университеттерін тиімді түрде ілгерілетуі үшін олардың білімі мен ақылы жеткілікті болуы мүмкін. Бірақ кейбір басшылар басқарудың ескірген әдістерін пайдаланады, бұл болса университетте автономияның дамуына мүмкіндік бере қоймайды. Мүмкін болатын аталмыш екі топты ажыратуға бұл зерттеудің шегінде мүмкіндік жоқ, бірақ мейлі жаңа бастаған ректор болсын, мейлі тәжірибелі ректор болсын, өз оқу орнын рефомалауға, заманауи басқару ыңғайларын енгізуге ұмтылғандарын қолдау қажет екені анық.

Қазақстандық ЖОО ректорларының жұмысын қарастырғанда оларды америкалық ЖОО президенттерімен салыстыру тартымды болады. АҚШ ЖОО-ларының президенттері, қазақстандық ректорларға қарағанда, сырттан қаржы тарту, қоғамдық әріптестік пен стратегиялық жоспарлау, сондай-ақ оқу орнын онан дамыту болашағын жоспарлауды көп көздейді. Қазақстандық ректорлар болса бюджеттеу мен қаржылық басқарудан тыс, уақытты оқу үдерісіне көбірек бөледі. Ал АҚШ-тағы ЖОО президенттері оқу үдерісіне қатысты мәселелерді қарастыруды оқу орнының басқа қызметкерлеріне сеніп тапсырады. Осыған орай қазақстандық ректорларды оқу орнындағы басқа қызметкерлерде көшбасшылық және ұйымдастырушылық қабілеттің болмауы алаңдатады. Қазақстандық ЖОО-да топ-менеджерлер маңызды мәселелерді, соның ішінде оқу үдерісіне қатысты мәселелерді шешуді, сеніп тапсыратын қызметкерлердің саны аз. Демек, зерттеу нәтижелеріне сүйеніп, орта буындағы менеджерлерді кәсіби даярлау қажет деген қорытындыға келуге болады. Ондай менеджерлер біразы кейін ректорлық лауазымға үміткер бола алады.

Болашақта Қазақстан ЖОО-ларында осы сияқты жобалар жүргізгенде осы зерттеуге қатысты қосымша мәселелер енгізген жөн. Респонденттердің саны көп болса, ЖОО типтеріне сүйене отырып айырмашылықтарды зерттеуге болады. Мәселен, төмендегідей сауалдарға жауап іздеуге болады. Мемлекеттік университеттер мен ұйымдық-құқықтық формадағы акционерлік қоғам болып саналатын ЖОО немесе ұлттық университеттердің ректорлары арасында айырмашылықтар бар ма? Автономияның көбірек

енгізілуіне қарай жоғары білім беру саласындағы өзгерістерді ескере отырып кейінгі бес жылда шешуші сұрақтарға берілген жауаптарда айырмашылықтар қандай болмақ? Тиімді басқарудан қандай сабақ алуға болады? Бір ректорларға басқалардан гөрі тиімді жұмыс істеуге мүмкіндік беретін қандай жайт? Ректорлардың жұмысындағы тиімді сипаттарды қазақстандық жоғары білім жүйесіне қалай көшіруге болады?

Бұл тарауда мемлекеттік органдар тарапынан талаптар мен қадағалау азайып жатқан жоғары білім берудің қазақстандық жүйесін реформалаудың жедел дамып жатқан, тартымды да күрделі үдерісінің шешуші аспектілеріне шолу жасалды. ЖОО басшылары мен басқарушы кеңес мүшелері автономияға көшу үдерісінің қозғаушы күштері болып табылады. Сондықтан жұмыстың жаңа жағдайларына оңай бейімделетін ректор, сондай-ақ кеңес мүшелері болмаса, оқу орындарына берілген еркіндікті өз мүддесіне пайдалану қиындық келтіреді. Тиімді басшы басқарған оқу орындары ғана дұрыс бағдар алып, үлкен табыстарға жете алады.

4 ТАРАУ

КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУ ҚҰРЫЛЫМДАРЫНЫҢ ҚЫЗМЕТІН ЖЕТІЛДІРУДІҢ ТӘЖІРИБЕЛІК ТӘСІЛДЕРІ

Өткен тарауларда Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында корпоративтік басқаруды дамыту қарқын алып келе жатқаны жөнінде айқын айғақтар келтірілді.

Мемлекеттік органдар тарапынан корпоративтік басқаруға құқықтық негіз салу жолымен дәйекті қолдау жасалып отыр. Алайда корпоративтік басқару құрылымдарының, басқарушы кеңестердің, қызметінде белгілі бір проблемалардың болуы құқықтық базамен қамтамасыз етумен байланысты емес. Осыған орай, Қазақстанда корпоративтік басқару құрылымдарының табысты түрде қызмет етуі үшін кеңестердің жұмыс тиімділігін арттыруға арналған тренингтер ұйымдастыру шаралары қабылдануда.

Бұған қоса, ЖОО-ны басқаруда қамқоршылық кеңестері басты рөл атқаратын өзге елдердің тәжірибесін ескерудің де маңызы бар. Бұл тарауда корпоративтік басқару құрылымдарының қызметінің тиімділігін арттыру үшін ұсыныс-кеңестер әзірлеген зерттеу тобының жұмыстарының нәтижелері келтіріледі.

4.1. БАСҚАРУ КЕҢЕСТЕРІНІҢ ҚЫЗМЕТІН БАҒАЛАУДЫҢ ТӘСІЛДЕРІН ӘЗІРЛЕУ ЖӨНІНДЕ ҰСЫНЫС-КЕҢЕСТЕР

Корпоративтік басқаруды біртіндеп енгізген сайын құрылған басқару кеңес мүшелерінің де, ЖОО басшылығының да басқарудың бұл жүйесінің әр түрлі қырлары жөнінде хабардарлығы молайып келеді. Бұл тақырыпқа арналып мақалар мен есептер жарияланып, тренингтер, біліктілік көтеру курстары, форумдар, конференциялар өткізілуде. Сондай-ақ нормативті-құқықтық база жаңаруда, оған дәлел – ЖОО-лардың академиялық және басқарушылық автономиясын (дербестігін) кеңейту туралы дайындалып жатқан заң жобасы. Дей тұрсақ та, қатысушылардың корпоративтік басқарудың мақсат-міндеттері мен артықшылықтарын жалпылай түсінуімен қатар ЖОО басқару тәжірибесіндегі күн-

делікті жұмыстардың ерекшеліктері мен нақты ұйымдастырушылық үдерістерін жеткілікті шамада біле бермейтіні де бар.

Басқару кеңесі жұмысының мақсаты олар басшылық жасап отырған университеттердің тиімділігін арттырумен түйінделеді. Басқару – университеттің қажеттіліктері артқан және басымдықтары қалыптасқан сайын дамуға және өзгеріп отыруға тиіс тетіктерден тұратын күрделі жұмыс. Тұтастай алғанда, басқару кеңестерінің, олардың бөлімдерінің (негізінен, комитеттердің), төрағалар мен мүшелердің жұмыстарының бағасы, сондай-ақ олардың бағалау нәтижелерімен ақпараттандырылуы осындай дамуға ең жақсы жағдай жасайды.

Бәлкім, қазақстандық жағдайда туындауы мүмкін бағалау үрдісінің проблемасы жалпы оқу орнының, сондай-ақ ЖОО басқаруға қатысатын басқару кеңестері мен ЖОО басшылығының тиімділігін бағалау мәдениетінің жеткілікті қалыптаспағандығынан болуы мүмкін. Корпоративтік ортада да, мемлекеттік және квази-мемлекеттік секторларда да, кеңінен қолданылып жүрген терминдер, мысалы, KPI (Key Performance Indicators, қызмет тиімділігінің негізгі көрсеткіштері), жақсы тарағанына қарамастан, кейбір жоғары оқу орындарында ақпаратты ұсыну мәдениеті, егжей-тегжейлі институционалдық мәліметтердің қолжетімділігі, бағалаушы және бағаланушы құрылымдардың әріптестігі, бағалау мәндеріне деген сенім, сондай-ақ бағалау үдерісінің өзіне деген сенім әлі жеткілікті дәрежеде қалыптаса қойған жоқ.

Басқару кеңестері тап болатын келесі бір проблема кеңес мүшелерінің қызметті бағалау тәжірибесінің жоқтығы болуы мүмкін. Қолданыстағы ережелерден көрініп тұрғандай, басқару кеңесінің құрамы, негізінен, білім беру саласы немесе басқа әлеуметтік сала жұмыстарынан елеулі тәжірибесі бар адамдардан құралады. Бәлкім, бизнесте ұйымның өміршеңдігін дәйім бағалап отыру «аман қалу аксиомасы» болып саналатындықтан, кәсіпкерлікпен айналысатындар арасында ұйым жұмысын кәсіби тұрғыдан бағалау тәжірибесінің болуы көбірек деп болжауға да болар.

Кей жағдайда, әсіресе оқу орнының «гүлденген» кезеңінде, басқарушы кеңес бағалау ісіне жауаппен қарауды қоятыны бар. Мысалы, осындай жайт батыста, көп жыл бойы оқу орнын тұрақты түрде дамытып отырған ректор басқарған ЖОО-да, болды. Мұндайда ректордың үстемдігі басым болуы немесе басқару кеңесі мүшелері мен ректор арасындағы іскерлік қатынас бейресми қатынасқа айналып кетуі мүмкін. Сөйтеді де, кеңестің қоғамдық бақылауды қамтамасыз ету қызметін елемей сияқты қауіпті жағдай орнайды. Басқару жүйесін ректор шешуші рөл атқаратын

дәстүрден жаңа туып келе жатқан қоғамдық бақылау мәдениетіне ауыстыру жағдайында жоғарыда сипатталған менеджменттің сценарийі шындыққа сай келетіндей болып көрінеді.

Басқару кеңесінде оқу орнының жалпы қызметін, басшылықты, сондай-ақ кеңестің өз әрекеттерін бағалауға жауапты тұлға кеңес мүшелері арасынан тағайындалғаны жөн. Бұл тұлға университеттің құрылымдық бөлімшелері мен кеңестің басқа мүшелерімен ынтымақтасу арқылы оқу орнының жай-күйі жөніндегі ақпарат жинап, оны үнемі талдап отырады. Оның үстіне, кеңестің бұл мүшесі кеңес жұмысында мұнан былай қарастырылатын жалпы ұсыныстар шығаратын болады.

4.1.1. БАСҚАРУ КЕҢЕСІНІҢ ҚЫЗМЕТІН БАҒАЛАУ

Кеңестің қызметін бағалау корпоративтік басқару тиімді болу үшін қажетті шарт болғандықтан, төменде мұндай бағалауды іске асыруға керек деп санаған қағидаттар, ыңғай мен нақты хаттамалардың жиыны келтіріледі.

Бағалау барысында қатысушыларға арнап бағалау мен өздік бағалау сұрақтарын дұрыс іріктеудің маңызы зор. Мұндағы негізгі міндет – басқару кеңесі мүшелеріне өз жұмыстарының шешуші элементтері туралы, басқару тиімділігіне ықпал ететін аспектілерді жақсарту туралы ойлауға мүмкіндік беру. Осыған орай алынған мәліметтер кеңестер қарауына толықтай және анонимді түрде берілу тиіс.

Екінші міндет барлық мүшелерге жүргізіліп жатқан және жоспарланған жұмыс жайлы ойлануға және жұмысты жақсартудың қадамдарын келісуге мүмкіндік беретін кеңес құрамын құру болып табылады. Осы орайда мына бір жайтқа мән бермеуге болмайды: мәліметтері бар есепті кеңестің мүшелері түгелдей алуға және оны кеңестің барлық мүшелері қатысатын, соның ішінде университеттің президенті/ректоры да бар, арнаулы сессияда талқылауға тиіс.

Бұл іс-шараның түпкі мақсаты басқару жүйесін жақсартумен түйінделеді. Сөйтіп, басқару кеңестері бағалау барысында алынған мәліметтерге сүйеніп әрекет етуге міндеттеме қабылдауға тиіс. Кеңестің жеке бір комитеті, мысалы, атқару комитеті немесе басқару бойынша комитеті, анықталған проблемаларды шешуге арналған сауалдаманың негізінде әрекет ету жоспары мен қазіргі кемшіліктерді түзету жоспарын әзірлеуге тиіс. Кеңестер қызметін қалай бағалау жөніндегі қосымша ақпарат осы бөлім мен тараудың соңында келтірілген.

Төменде берілген ұсыныстар басқарудың түрлі аспектілерін бағалауға мүмкіндік береді. Мұнда кеңесті, сондай-ақ оның ішкі құрылымын, комитеттер мен олардың жекелеген мүшелерін кешенді бағалау қамтылады.

Кеңесті жыл сайынғы бағалау

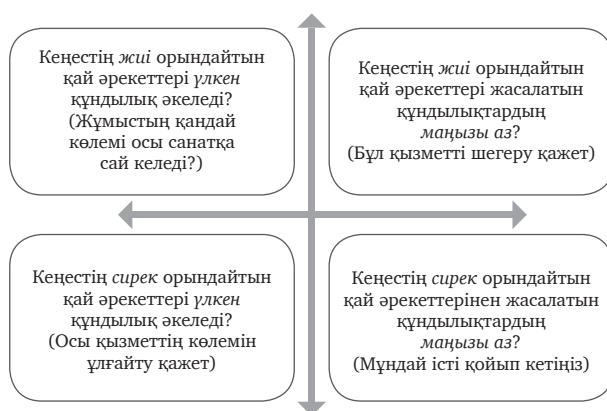
Басқарушы кеңес жыл сайын өз жұмысын және оның нәтижелілігін бағалап отыруы қажет. Төменде кеңес жылсайынғы бағалауда пайдалануға болатын пайымдаулар жиыны келтіріліп отыр.

Кеңесті жылсайынғы бағалау	Нұсқаулық үлгісі: <ul style="list-style-type: none">• толықтай келісемін• келісемін• келіспеймін• мүлде келіспеймін
Тұтас алғанда, басқару кеңесі ретіндегі біздің жұмысымыз университетке оң ықпал жасап отыр	
Кеңестің жұмысы ЖОО қызметіне оң ықпал тигізіп отырғанына президент/ректор келісер ме еді	
Белгілі бір шамада елеулі өзгерістер жасау үшін және қызметінде міндеттелген басымдықтарды жүзеге асыру үшін басқару кеңесі университетке жауапкершілік жүктейді	
Басқару кеңесі университет дамуының стратегиялық бағытына ықпал етеді	
Басқару кеңесі университеттің басым міндеттерін орындау үшін ресурстардың тиімді бөлінуін қамтамасыз етеді	
Басқару кеңесі университеттің барлық нормативті-құқықтық актілердің талаптарын сақтауын қадағалайды	
Кеңестің мәжілістерінің күн тәртібіне үнемі маңызды мәселелер қойылады	
Комитеттердің мәжілістерінің күн тәртібіне үнемі маңызды мәселелер қойылады	
Мәжілістерде нақты айқын мақсат пен міндеттер қойылады	
Басқару кеңесі ақпаратты дер уақытында алады және оны ескеріп отырады	
Жұмысын сапалы орындау үшін басқару кеңесі тиісінше жиі және ұзақ мерзімге жиналып отырады	
Біздің мәжілістер жақсы ұйымдастырылған	
Басқарушы кеңес жұмысының университет болашағы үшін маңызы бар	

Кеңесті жедел бағалауға арналған матрица

Жоғарыда сипатталған бағалауға қатысқысы келмейтін басқару кеңестерін бірнеше сұрақтың негізінде бағалауға болады. Мұндайда басқару кеңестері кездесулерінің жиілігі мен онан келетін пайда арасындағы ұласымда кеңестің жайын анықтай алатын төрт жай сұрақ, жай болғанмен маңызды сұрақ қоя алады. Мұндай сұрақтар басқару кеңесінің тиімділігін бағалайтын «2x2 матрицасы» деп аталатын матрица 4.1-суретте беріліп отыр.

4.1-сурет. Басқару кеңесінің тиімділігін бағалау үшін матрица



Кеңестердің мәжілістерін бағалау

Басқару кеңесі жұмысын бағалаудың екінші саласы кеңестердің мәжілістерін бағалауға бағытталады. Шын мәнінде, кеңестердің мәжілістері әрбір отырыстан соң бағаланып отыруға тиіс. Бағалау амалдары өте қысқа уақытта (3-5 минут) өткізілуге және басқару, алдағы жұмысты жоспарлау үдерістеріне арнауға тиіс. Төменде АҚШ университеттерінің үздік тәжірибелерінен алынған екі түрлі мысал беріледі.

1-мысал:

Мәжілістен соң жүргізілетін сауалнама²⁸

Мына пайымдамаларды 3-тен (келісемін) 1-ге дейінгі (келіспеймін) межелікте бағалаңыз

Басқару кеңесі кеңестің өзі және университет тап болатын анағұрлым маңызды проблемаларға уақыт бөлді

Осы отырыс кезінде көп мәселені шешудің сәті түсті

Сындарлы сынды қоштаудың арқасында мәселелерді байыптадық және ақпараты көп шешімдер қабылдадық

Диалогтер мен пікірталастар нәтижелі болды

Есеп тыңдау мен оны талқылауға уақытты дұрыс бөлдік

Жоғарыдағы кез келген жауабыңызға түсініктеме бергіңіз келе ме?

Келесі мәжіліс кезінде кеңес ден қоюға тиіс бір я екі мәселені атаңыз

2-мысал:

Мәжілістен соң жүргізілетін сауалнама²⁹

Әрбір пайымдаманы 1-ден (мүлдем келіспеймін) 5-ке дейінгі (толықтай келісемін) межелікте бағалаңыз

Кез келген пайымдамаға өз түсініктемеңізді қалдыра аласыз

Күн тәртібі нақты болды, қажетті құжаттар мәжіліс басталғанға дейін ұсынылды

Күн тәртібі жақсы құрастырылды, соның арқасында мәжіліс мақсаттарына жетті (қарқыны, ұйымдастырылуы, отырғандардың қатысуы)

Кеңес мүшелерінің бәрі бұрын жіберілген материалдарды талқылауға дайын болды

Мәжіліс кезінде қатысуға тартатын және қатысушыларды өзара әрекеттестіретін ахуал пайда болды

Әр түрлі пікірлер айтылды, әр түрлі көзқарастар құрметпен қабылданды

Біз әкімшіліктің / басқарудың егжей-тегжейіне тереңдеуге тырыспадық

Төраға модератор қызметін тиімді атқарды

Университеттің дамуы мен ілгерілеуіне жол ашатын мәселелерге мәжіліс уақыты дұрыс бөлінді

Мәжілістегі ең пайдалы нәрсе не болды?

Нені жақсартуды қалар едіңіз?

²⁸ 1-мысал Калифорния штатындағы коммерциялық емес жекеше Ла Верне университетінен алынды.

²⁹ 2-мысал Иллинойс штатындағы Адлер университетінің Кәсіби психологтер мектебінен алынды.

Кеңестердің басшылықтарын бағалау

Бағалаудың үшінші негізгі саласы – басқару кеңестерінің төрағалары мен орынбасарларын, сондай-ақ комитет төрағаларын бағалау. Кеңес басшылығының қызметі копоративтік басқарудың тиімді болуы үшін айрықша маңызды екендігіне қарамастан, бұлардың жұмысын кеңестердің көбі, тіпті анағұрлым дамыған жүйелердің өзінде де, бағаламайды. Ал өз әріптестерінен ретті түрде және нақты түрде кері байланыс болса, корпоративтік басқарудың мұндай маңызды тұлғалары жетіле түсер еді. Басқару кеңестерінің басшылары мәжілістердің ұйымдасуына зор ықпал жасайды, олар әріптестерінің мүмкіндіктерін ашуға қабілетті және кеңестің уақытты босқа өткізбеуін қадағалайды. Кеңестің төрағаларын, әдетте, қызмет мерзімі аяқталған соң бағалап жатады. Сөйтсе де, олардың жұмысын жыл сайын, қызмет мерзімінің ортаңғы кезеңінде, сондай-ақ жұмыс аяқталған соң, бағалау істі түзететін әрекеттер жасау үшін сындарлы іс болатындай көрінеді. Бұл ыңғай бәрінен бұрын белгілі бір мерзімде жұмыс істеп, қайтадан сайлана алмайтын төрағаларға көп көмек береді. Төменде басқарушы кеңестердің көшбасшыларының жұмысын бағалаудың санаттары келтіріледі:

Мәжілістердің күн тәртібі	Жауап нұсқалары: <ul style="list-style-type: none">• толықтай келісемін• келісемін• келіспеймін• мүлде келіспеймін
Күн тәртібі жақсы түзілген және шешімдерді талқылап қабылдауға уақыт жеткілікті қарастырылған	
Күн тәртібіне маңызды мәселелер енгізілген	
Мәжіліс барысында кеңес күн тәртібін ұстанды	
Мәжілістердегі пікірталастар мен шешімдер қабылдау	Жауап нұсқалары: <ul style="list-style-type: none">• толықтай келісемін• келісемін• келіспеймін• мүлде келіспеймін
Мәжілістер жақсы ұйымдастырылды	
Отырғандардың белсенді қатысуына мүмкіндік берілді, талқылау нәтижелі болды	
Төраға пікір айтудан ешкімді шектеген жоқ	
Төраға дәл лайықты уақытта шешім қабылдауға шақырды	

Төраға жекелеген мүшелердің «көпшілік алдында көрініп қалуына» немесе талқылау барысында басымдық көрсетуіне шек қойды

Сөйлеген адам тақырыптан ауытқып кетсе, төраға тиісінше араласты

Комитеттерді тағайындау

Жауап нұсқалары:

- толықтай келісемін
- келісемін
- келіспеймін
- мүлде келіспеймін

Тиісті комитеттерге лайықты адамдар тағайындалды

Кеңес төрағасы өзінің білімі мен дағдыларын пайдаланды және басқалардың мүддесін ескеріп отырды

Кеңестің мақсаттары мен күткендері

Жауап нұсқалары:

- толықтай келісемін
- келісемін
- келіспеймін
- мүлде келіспеймін

Кеңестер мен комитеттерге нақты мақсат қойылды

Барлық мүшелер іске тартылуы мен қатысуы жөнінен кеңестің күткен мүддесінен шықты

Төрағалар бағалау үдерісін ұйымдастырып, оның нәтижелерін сындарлы түрде пайдаланып отырды

Президентпен/ректормен қарым-қатынас

Жауап нұсқалары:

- толықтай келісемін
- келісемін
- келіспеймін
- мүлде келіспеймін

Кеңес төрағасы президентпен/ректормен өзара сындарлы қарым-қатынас орнатты

Кеңес төрағасы президентпен/ректормен формалды түрдегі кері байланыс орнатады

Кеңес төрағасы президентті/ректорды, ол қиын (танымал емес) шешімдер қабылдауға мәжбүр болғанда, қолдайды

Кеңес төрағасы президенттің/ректордың тиімді стратегиялық серіктесі болып саналады

Кеңес мүшелерін бағалау

Басқару кеңесінің жекелеген мүшелерін бағалау олардың жұмысын жақсартуға, кеңес өміріне белсенді қатыспайтындарды ынталандыруға, құрамынан шығуға көмектесетін тиімді стратегия бола алады.

Кеңестің жекелеген мүшелерін бағалау қиын міндет болуы мүмкін, өйткені мүшелердің бір тобы келесі топты бағалауға тиіс, ал бұл жайсыз ақпарат ұсынуға мәжбүр етеді. Сөйтсе де кеңестің әр мүшесін ретімен бағалау (мәселен, жұмыстарының ортаңғы мерзімінде немесе келесі мерзімге кірісерде) жүргізілсе, бұл амал

анағұрлым сындарлы болады және сезім сергелдеңі неғұрлым азырақ болады.

Кеңес мүшелерін бағалаудың үш стратегиясы бар. Біріншісі – өздік бағалау, мұны әр мүше дербес жүргізеді де, төраға немесе, бар болса, басқару жөніндегі комитет талдайды³⁰.

Екіншісі – төрағаның (бар болса, басқару жөніндегі комитеттің) бағалауы. Соңынан кеңес төрағасы кеңес мүшелерімен бағалау нәтижелерін талқылау үшін кездеседі.

Үшіншісі – бағалаудың ең күрделісі, кеңестің бір мүшесін басқа мүшелердің бағалауы. Мұндай жағдайда бағаланушы өзін-өзі бағалап алады, сонан соң кеңестің басқа бірнеше мүшесі сол бір сұрақтарға жауап беру арқылы әріптестерін бағалайды. Мұнан кейін бағалар түйістіріледі, сөйтіп адам басқалардың мұның жұмысы туралы ой-пікірлерін салыстыра алады. Сұрақтардың төменде берілген жиынын аталмыш үш ыңғайда да пайдалануға болады.

Басқару кеңесінің қызметін кешенді түрде бағалау (әр 2-5 жыл мерзімінде)

Ақыр соңында басқару кеңесі өз жұмысын мәжілістердің жиілігіне қарай әр үш-бес жыл сайын кешенді түрде бағалап отырады. Оның үстіне, кеңес елеулі өзгерістермен бетпе-бет келгенде, мысалы кеңес төрағасын немесе университет ректорын/президентін ауыстырғанда, кешенді түрде бағалау қажет болуы мүмкін. Кешенді бағалау анонимді түрде өткізіліп, кешен күйінде ұсынылатын қажетті амал болып табылады.

Кеңес қызметін кешенді бағалау мынадай аспектілерге бағдарлануға тиіс:

- кеңестің басқаруға деген қабілеті;
- маңызды мәселелерге бөлінген уақыт;
- кеңес мүшелерінің дарыны мен білімін пайдалану;
- қатысу және тартымдылық;
- кеңес мүшелерінің білігі мен білімі;
- кеңес жұмысының динамикасы;
- кеңес пен президенттің/ректордың өзара қарым-қатынасы;
- кеңес мүшелерінің адалдығы;
- кеңес мүшелерінің өздерінің және кеңестің жұмысына қанағаттанушылығы.

³⁰ Мысал Калифорния штатындағы коммерциялық емес жекеше Ла Верне университетінен алынды.

Бұл тізімнен кеңес құрылымын бағалайтын сұрақтар әдейі алынып тасталды. Себебі, біріншіден, құрылым тиімділігінің маңызы басқа салалардан төмен болады. Екіншіден, тіпті ең тиімді деген құрылымның бағалануы осы сұрақтарға берілетін жауаптар қандай болатындығымен едәуір байланысты. Үшіншіден, кеңестердің көбі басқа проблемаларды шешуге көңіл бөлудің орнына жетілдірудің негізгі стратегиясы ретінде кеңес құрылымын өзгертуге бейім тұрады.

Төменде басқару кеңесі бағалау тәсілінде пайдалана алатын ауқымды сұрақтардың үлкен жиыны берілген. Жаңадан құрылған кеңестер анағұрлым өзекті деген бірнеше сұрақты таңдап алуға тиіс. Тәжірибелірек кеңестер бағалау үдерісіне сұрақтардың бәрін енгізе алады. Бұл – айтарлықтай үлкен тізім, кейбір кеңестерге тізім нақ осындай түрде керек. Кеңес жаңадан құрылса, оның мүшелерінде мұншалық ұзақ шараларға қатысуға лайық ұстамдылық пен ақпарат болмауы мүмкін, сондықтан сұрақтардың белгілі бір бөлігін екшеп алып, мұндай кеңестер үшін анағұрлым көкейтесті дегендерін қалдыруды ұсынамыз.

Біз Лайкерттің қарапайым шкаласын, яғни «толық келісемін» дегеннен бастап «мүлде келіспеймін» дегенге дейінгі деңгейді, пайдалануға кеңес береміз. Қатарлас басқа шкала қарекеттің я қылықтық стратегияның басым болуына бағдарланған. Мұндай шкала «әрқашан», «кейде», «сирек», «ешқашан» деген сияқты өлшемдерге сүйенеді. Бағалауды сондай-ақ нақты уақыттық шектер, мысалы, соңғы екі немесе үш жылда, қарастырылуы мүмкін.

Мәліметтер жиынтық ұпай түрінде, сондай-ақ кеңес мүшелері пәтуәға келетін және кеңес ішінде келіспеушілік туғызатын тұстарды анықтауға арналған нақты элементтер арасындағы айырмашылықтар түрінде (жауаптар диапазоны) ұсынылады.

Кеңестің соңғы екі жылдағы жұмысын ескере отырып мынадай аспектілерді бағалау нұсқаулығының үлгісі:

Қанағаттанушылық	Жауап нұсқалары: <ul style="list-style-type: none">• толықтай келісемін• келісемін• келіспеймін• мүлде келіспеймін
Жалпы алғанда, басқару кеңесі ретінде біздің жұмысымыз университетке оң әсер етті	
Кеңес оң әсер етеді деп президент айтар ма еді	
Кеңестің университетке жасап отырған ықпалына ризамын	
Кеңес жұмысына қосқан өз үлесіме ризамын	
Кеңестегі өз жұмысымды тиімді деп санаймын	
Кеңестің басқа мүшелерімен өзара істестігіме көңілім толады	
«Қанағаттанушылық» бөліміне қандай түсініктемелер берер едіңіз?	
Басқаруға қабілеттілік	Жауап нұсқалары: <ul style="list-style-type: none">• толықтай келісемін• келісемін• келіспеймін• мүлде келіспеймін
Кеңес университет жұмысының тиімділігін жақсы қадағалайды	
Кеңес университеттің басым міндеттерін атқаруға арналған ресурстарының тиімді бөлуді қамтамасыз етеді	
Кеңес университет алдына нақты да өлшемді мақсат қоюын қадағалайды	
Кеңес университет өз парызының (миссиясының) жолында сапаны қалай белгілейтінін айқын түсінеді	
Университеттің өз студенттерінің оқуын қамтамасыз етуінің қаншалықты жақсы екенін кеңес айқын түсінеді	
Кеңес университетте есеп пен бақылау үдерістерінің жұмыс істеуін қадағалайды	
Кеңес университеттің стратегиясын айқын түсінеді	
Кеңес университет басшылығының стратегиялық жоспарды енгізу жөнінде тиімді және қолайлы жоспары бар екенін біледі	
Кеңес шешілуі қажет стратегиялық мәселелерді, айырылуға болмайтын мүмкіндіктерді белгіледі	
Кеңес университет зейін қоюға тиіс өзгерістерге және болып жатқан өзгерістерге ықылас қояды	
Кеңес университеттің басым міндеттерін шешуге ұйымдаса кіріседі	
«Басқаруға қабілеттілік» бөліміне қандай түсініктемелер берер едіңіз?	

Шығындалған уақыт сапасы

Жауап нұсқалары:

- толықтай келісемін
- келісемін
- келіспеймін
- мүлде келіспеймін

Жалпы және бүгіндей алғанда, кеңес уақытты дұрыс пайдаланады

Кеңес мәжілістерінің күн тәртібіне әрдайым маңызды мәселелер енгізіледі

Комитет мәжілістерінің күн тәртібіне әрдайым маңызды мәселелер енгізіледі

Кеңестің әр мәжілісінің нақты мақсаты мен міндеттері бар

Комитеттің әр мәжілісінің нақты мақсаты мен міндеттері бар

Мәжілістерімізде тыңдалатын есеп саны тым көп

Университеттің дамуының болашақ бағытына қатысты, стратегиялық маңызы бар мәселелерді талқылауға мүмкіндіктеріміз аз болады

Талқылау бізге университетке ықпал ететін немесе ықпал ете алатын күрделі мәселелерді зерттеуге мүмкіндік береді

Мәжілістеріміз тиімді өтеді

Маңызды мәселелерді қарағанда асығыстық жасамаймыз

Комитет отырыстарындағы талқылаулар кеңес жұмысы үшін ақпарат көзі болады

Мәжілісте уақытты сарабал пайдалануы үшін кеңесте қажетті ақпарат пен мәліметтер болды

Өткен жылы кеңес тарапынан қосылған стратегиялық тұрғыдан ең маңызды үлес қандай?

Міндеттерді орындауға шығындалған уақытқа қатысты қандай түсініктемелер берер едіңіз?

Дарындыларды тиімді пайдалану

Жауап нұсқалары:

- толықтай келісемін
- келісемін
- келіспеймін
- мүлде келіспеймін

Кеңес ойлау типі әртүрлі адамдардан тұрады

Кеңес өз мүшелерінің білімдерінің жиынтығын барынша пайдаланады

Кеңес мүшелері пікірталас өрбітетін қарсы дәлелдерді алға тартудан қысылмайды

Кеңес жұмысының тиімділігін арттыру үшін білімім мен тәжірибемді бөлісуге мүмкіндігім болды

Кеңес пен комитеттердің мәжілістеріне мүшелердің келу шамасы жоғары болды

Басқарма дарындыларды қандай дәрежеде пайдаланғаны жөнінде қандай түсініктемелер берер едіңіз?

Кеңестің ақпараттандырылуы

Жауап нұсқалары:

- толықтай келісемін
- келісемін
- келіспеймін
- мүлде келіспеймін

Толықтай танысу үшін кеңес дер кезінде ақпарат алып тұрады

Кеңес университет жұмысының негізгі қырлары жөнінде ақпараттық оперативті есеп пен соңғы мәліметтерді алып тұрады

Кеңес университет жұмыс істеп отырған жағдаяттың динамикасын мазмұнды түрде талқылайды

Кеңеске әкімшілік ұсынған ақпаратта белсене талқылауға тұрткі болатын сипаттар (тым жайылыңқы емес, егжей-тегжейі тым көп емес) жеткілікті

Қажет болғанда кеңес өз жұмысының тиімділігін арттыру үшін қосымша немесе анағұрлым толық ақпарат сұратуға дайын

Кеңестің жаңа мүшелері ахуалды аңдауға қажет ақпаратты жеткілікті шамада алады

Кеңес ең өзекті деген ақпаратқа ие болуы үшін өз мүшелерін үнемі оқыту ісіне қатысып отырады

Кеңестің ақпараттанғандығы жөнінде қанадай түсініктемелер берер едіңіз?

Кеңес жұмысының динамикасы

Жауап нұсқалары:

- толықтай келісемін
- келісемін
- келіспеймін
- мүлде келіспеймін

Кеңес мүшелерінің арасында бір-біріне деген сенім жоғары

Егер проблема күрделі болса, пікірталас барысында оңтайлы идеялар үстем болатынына біз сенімдіміз

Біздің мәжілістеріміз адал да ашық ахуалда өтеді

Адамдар бірін-бірі құлшына тыңдайды

Мен өз пікірімді кеңестің басқа мүшелерінің дәлеліне орай өзгерттім

Кеңес дәрекілікті қабылдамайды

Кеңестегінің бәрі де кеңестің мақсатын түсінеді

Кеңес күн тәртібіне күрделі мәселелер қоюға талпынады

Кеңес мүшелерінің бірі шектен шығып кетсе, басқа мүшелері оны сабырға шақырады (солайша өзін-өзі реттей алады)

Кеңес мүшелері есеп тыңдаумен ғана қанағаттанбайды

«Кеңес жұмысының динамикасы» бөліміне қандай түсініктемелер берер едіңіз?

Кеңестің ректормен ықпалдастығы

Жауап нұсқалары:

- толықтай келісемін
- келісемін
- келіспеймін
- мүлде келіспеймін

Кеңес пен ректордың/президенттің арасында сындарлы қарым-қатынас орнаған

Кеңес ректорға/президентке қандай ықпал етсе, ректор/президент кеңеске сондай ықпал етеді

Ректор/президент кеңесті тыңдайды

Кеңес ректорды/президентті тыңдайды

Кеңес ректордың/президенттің қамы мен проблемаларын түсінеді

Кеңес ректорға/президентке тиімді басқару үшін қажетті әрекеттер жасауға еркіндік береді

Ректор/президент кеңесті жаңа идеялар мен жаңа ойлардың бағалы көзі ретінде қабылдайды

Кеңес ректорды/президенттің жұмысын тиімді бағалайды

Басқаруда қиындықтар туып қалған кезде кеңестің өзі ректорды/президентті қолдап отырады

Кеңестің ректормен ықпалдастығына қатысты қандай түсініктемелер берер едіңіз?

Ректор/президент және кеңес арасындағы өзара қарым-қатынасқа қатысты қандай коментарий қалдырар едіңіз?

Іскерлік этика/кәсіби адалдық

Жауап нұсқалары:

- толықтай келісемін
- келісемін
- келіспеймін
- мүлде келіспеймін

Кеңес университеттің қолданыстағы заңнамалар мен нормативті-құқықтық ортаның шегінде жұмыс істеуін қадағалайды

Кеңес университетке тәуекелі барынша аз әдістер енгізілуін қадағалайды

Кеңес биік адамгершілікті мүшелерден құралған

Кеңес мүшелері бақылау ісі бойынша міндеттерін тұрақты түрде адал атқарады

Кеңес мүшелері университет қажеттіліктерін өзінің бас пайдасынан артық көреді

Мүдделер қақтығысы болып қалғанда, кеңесте оны анықтау мен ақпарат беру үдерісі енгізілген

Кеңес адал жұмыс істейді

Кәсіби адалдыққа қатысты қандай түсініктемелер берер едіңіз?

Бағалау мәдениетін дамыту қажеттігі

Кеңестердің өз мәжілістерін, төрағалар мен жекелеген мүшелердің жұмыстарының тиімділігін бағалауының әдістері мен тәсілдерін әзірлеуінің маңызы зор. Сөйткенмен бағалауды ретті түрде жүргізіп отырудың және бағалаудың нәтижелерін кеңестің әрекеттері мен үдерістеріне сындарлы өзгерістер енгізу үшін пайдалану кеңестердің көбіне қиындық келтіріп отыр.

Келесі ұсыныс-кеңестер бағалаудың ішкі мәдениетін жасауға көмек береді.

1. Бағалауды әзірлеу мен жүргізуге жауапты жұмыс тобын тағайындау. Корпоративті басқарудың анағұрлым табысты жүйелерінің тәжірибелеріне сүйенсек, ресми түрде бағалауға жауапты белгілі бір топ бөлінеді (мысалы, басқару жөніндегі комитет, бағалау жүргізетін комитет немесе кеңестің атқару комитеті). Сөйтіп, бағалау үдерісінің реттілігі мен өкілеттігі қамтамасыз етілетін болады.

2. Бағалауды жүргізудің кестесін белгілеу. Кеңестердің көбі бағалау жүргізбейді, өйткені олардың бұған уақыты жетпей жатады. Мәжілістердің күн тәртібінде шұғыл мәселелер басым болады да, бағалау жүргізуді кейінге ысыра береді. Бағалау жүргізуді (деңгейіне қарамастан) жоспарлаған кеңестердің оны жүргізуіне мүмкіндік көп.

3. Бағалау тұрақты түрде жүргізіліп және күтіліп отыруға тиіс. Бағалау кеңес жұмысының тұрақты және күтілетін бөлігіне айналса болды, бұл кеңес мәдениетімен бірден үйлесе кетеді. Мысалы, кеңестің әр мәжілісін ықыласпен бағалау бағалау мәдениетін жасау мен нығайтуға мүмкіндік жасайды. Мұндайда көпке бармай кеңес мүшелері мәжілістерде отырып шығумен ғана іс бітпейтінін бірден түсінеді.

4. Бағалау нәтижелерін пайдалану. Бағалау жүргізе бастаған кеңестер бағалау нәтижелерінің кеңеске ұсынылуын, бағалау нәтижелеріне сүйенген хаттамалармен оның бекітілуін қадағалауға тиіс. Бағалаудың нәтижелеріне немқұрайды қарап, өз іс-қылықтарын өзгертпеген кеңестер бағалау үдерісінің маңызды емес екенінен хабар береді.

5. Университет қоғамдастығының (соның ішінде профессорлық-оқытушылық құрам) бағалау жүргізуден хабардарлығы. Көптеген университет студенттердің оқуы мен сапа деңгейін бағалау бойынша табанды түрде жұмыс істейді. Бағалау жүргізу және ол туралы қоғамдастықты өзі хабардар етсе (мұндайда нәтижелерді жария ету міндет емес), кеңес мұндай үлгісі арқылы өз бастамашылығын көрнекілейді.

6. Бағалау үдерісінің өзін бағалаңыз. Есептің бұл бөлігінде кеңес қызметін бағалау ісіне көп шамада стратегия мен хаттамалар ұсынылады. Кеңестер бағалаудың өз қажеттіліктеріне сәйкес келетін озық тәсілдері мен әдістерін пайдаланатын я пайдаланбайтынын мезгіл-мезгіл қадағалап отыруға тиіс.

4.1.2. ЖОО ҚЫЗМЕТІНІҢ ТҰТАСТАЙ АЛҒАНДАҒЫ ТИІМДІЛІГІН БАҒАЛАУ ТӘСІЛДЕРІ

Басқару кеңесі қызметінің маңызды қырларының бірі – ЖОО қызметінің тұтастай алғандағы тиімділігін бағалау. Төменде осындай бағалаудың анағұрлым танымал бір тәсілі «Көрсеткіштердің теңгерімделген жүйесі» қарастырылады. Алдымен тәсіл мен оның элементтерінің сипаттамасы ұсынылады, оны коммерциялық емес секторға бейімдеу мәселелері қарастырылады, сондай-ақ Көрсеткіштердің теңгерімделген жүйесінің қазақстандық жоғары мектептің аясында пайдалануға болатын өзіндік нұсқасын әзірлеуге талпыныс жасалады.

Көрсеткіштердің теңгерімделген жүйесі

Көрсеткіштердің теңгерімделген жүйесін 90-жылдардың бас кезінде Гарвард университетінің белгілі ғалымдары Дэвид Нортон мен Роберт Каплан әзірлеген. Бұл тәсіл бизнес пен коммерциялық емес секторда жиырма жыл болды кеңінен пайдаланылып келеді. Көрсеткіштердің теңгерімделген жүйесінің (мұнан былай – КТЖ) табыстылығы мен кең тарағандығына АҚШ-тың ірі компанияларының, сондай-ақ еуропалық және азиялық компаниялардың көбінде пайдаланатындығы айғақ бола алады [1]. Бір жақсысы, КТЖ-ны әзірлеуге, мониторингілеуге, модификаттауға және іске

асыруға арналған ұтқыр қосымша бар. Оның үстіне, QPR компаниясы КТЖ жұмысын бағдарламамен қамтамасыз ететін, ұқсас қызметтердің жиыны берілген орысша нұсқасы да ұсынылған болатын. Сондай-ақ КТЖ-ны Word және Excel форматында әзірлеуге арналған тегін шаблондар да бар.

КТЖ-ны пайдаланудың артықшылығы

1992 жылы Harvard Business Review журналында жарияланған, дәйексөз жиі келтірілетін мақаласында аталмыш ғалымдар өз зерттеулерінің нәтижелерін ортаға салады. Атап айтқанда, олар анағұрлым озат компаниялардың мынадай шешуші салаларда тұжырымдалған нақты көрімі (видение) мен стратегиясы болатыны туралы қорытындыға келеді, олар: 1) қаржылық қызмет; 2) тұтынушылармен өзара қарым-қатынас; 3) бизнес-үдерістерді ұйымдастыру; 4) білім және даму. Мұның үстіне, бұлардың тең ортасынан ұйымның көрімі мен стратегиясына орын берілген. Бұл, шын мәнінде, қаржылық қызметті (пайда, рентабельділік, ақша ағыны т.с.с.), тұтынушылармен өзара қарым-қатынасты (клиенттің өнімге қанағаттануы, клиенттер қоры т.б.), бизнес-үдерісті ұйымдастыруды (өндіріс циклі, жеткізілімдер тізбегі т.б.), оқыту мен дамытуды (қызметкерлердің моральдік жағдайы т.б.) «шегендеуші негіз», дамытушы бағдар болып табылады. Сөйтіп, КТЖ ұйымның ұзақ мерзімде тұрақты түрде дамып отыруына зейін қоюды қарастырады, әрқашан ұзақ уақыттық дамуға әкеле бермейтін қысқа мерзімдік табыстарға қадалмайды. Бұл тәсіл ұйымның табысты болуы үшін анағұрлым маңызды бірнеше элементке ден қояды. Ескерте кету қажет, КТЖ-ны алғаш қолданғанда ұйым небары бір я екі ғана көрсеткішпен шектеліп қалатындай көрінеді, мұндайда осы көрсеткіштерді дамытуға ден қойылса, ұйым тұтастай, түбегейлі түрде жақсаруы мүмкін.

Сонымен, ұйымның осы төрт аспектісіне сүйеніп әрбір бағыттағы нақты мақсаттарды және оған жетудің индикаторларын белгілейтін стратегия әзірленеді. КТЖ авторлары «азая беретін нәтижелер заңы» деп аталатын құбылысты болдырмау үшін мақсаттың санын көбейтуден сақтандырады. Бұл заң бойынша, кімде-кім алдына үш мақсат қойса, олардың бәріне де жетеді, ал егер мақсат саны төрттен онға дейін болса, бір-екі мақсатқа жету ықтималдығы бар, ал ол сан оннан асып кетсе, тіпті бір мақсаттың өзіне жетуіңіз неғайбыл.

КТЖ-ны қоғамдық секторда пайдалану

Бір жақсысы – КТЖ-ның коммерциялық секторда басым қолданылатынына қарамастан, тәсіл авторы Роберт Каплан пайымдағандай, оны коммерциялық емес құрылымдарда қолдану онан да пайдалырақ [58]. Бұл – бизнеске қарағанда коммерциялық емес ұйымдардың – аурухана, мектеп, кітапхана немесе университет сияқты мекемелердің – қаржылық жағдайы табыстылықтың негізгі көрсеткіштері еместігімен байланысты. Мұндай ұйымдарда қоғамдық парызды орындау басты іс болғандықтан, материалдық ресурстар олар үшін мақсат емес, парызын өтеудің құралы болып есептеледі.

Advanced Performance Institute ғылыми-зерттеу институты³¹ КТЖ-ны қоғамдық сектор қажеттеріне орайластыру үшін бірнеше кеңес береді [59]. Ең алдымен, қоғамдық сектор ұйымдарының коммерциялық емес мақсаттарына сүйеніп, «Қаржылық қызмет» саласын жүйенің соңына орналастыруды ұсынады. Екіншіден, «Клиенттермен өзара қарым-қатынас» бірінші басымдыққа айналуға тиіс. Үшіншіден, қалған екі элементке (*Білім мен даму; Ұйымдастыру үдерістері*) тиіспей сол орнында қалдыруды ұсынады, өйткені бұлар бизнестік ұйымдар үшін де, қоғамдық құрылымдар үшін де маңызды.

Бұл тарауда КТЖ-ны ЖОО-да қолдану мәселесі қарастырылатындықтан, төменде Қазақстан жоғары мектебінің жағдайларына осы тәсілді бейімдеу ұсынылды.

КТЖ-ны қазақстандық жоғары мектепке бейімдеу мәселелері

Қазақстанда жоғары білім беруге қойылған міндеттер ЖОО-лардың институционалдық шешімдер қабылдауда үлкен дербестікке ие болуын көздейді. Мұндай шешімдерді қабылдаудың тиімділігі ЖОО-ның басты бағыттар бойынша қызметін лайықты бағалауға байланысты. КТЖ бойынша, стратегиялық міндеттер шешуші бағыттар деңгейіне келгенде табиғи түрде онан төменірек ұйымдастырушылық деңгейлеріндегі тактикалық міндеттермен қатарласады. Шешімдер қабылдаудағы өкілеттіктердің мұндай бөлінісі корпоративтік басқаруды қандай да бір шамада анықтайтын жайт болып табылады. Мысалы, басқару

³¹ The Advanced Performance Institute – ұйым тиімділігі мәселелерімен айналысатын беделді зерттеу институттарының бірі. <http://www.ap-institute.com/Balanced%20Scorecard%20what%20are%20the%20benefits.html>

кеңесі КТЖ бағыттарының әрқайсындағы шешуші міндеттер мен көрсеткіштерді анықтайды. Кезегіне қарай, университеттің ректораты мен басқарушы персоналының міндеті анағұрлым нақты міндеттерді, оларды орындаудың өлшемдерін, күтілетін нәтижелерді, сондай-ақ нақты іс-шаралары көрсетілген жоспарларды белгілеумен түйінделеді.

1. Стейкхолдерлермен өзара қарым-қатынас

«Тұтынушы», «клиент» сияқты қолданыстағы терминдер жоғары мектептің арнайы ерекшеліктерін жеткілікті шамада бейнелей алмайды. Сондықтан университет үшін «стейкхолдер» термині әлдеқайда қолайлы. Стейкхолдерлер қызметтерді тікелей алушы студенттер мен олардың ата-анасы, отбасыларын, сондай-ақ донорларды (мемлекет, регион, жеке бизнес) және жанама бенефициарларды (тұтастай қоғам, өнеркәсіп, жұмыс берушілер т.б.) қамтиды. Мұндай ыңғайда мүдделі тараптардың бәрі де ескерілетіндіктен, КТЖ-ны әзірлеу мен жүзеге асыруды анағұрлым күрделендіре түседі.

Жоғары білім беру саласында стейкхолдерлерді жіктеуде де қиындықтар болуы мүмкін. Мәселен, мемлекеттік білім грантымен оқитын студенттер бюджет қаржысын пайдаланса, студенттердің көп бөлігі өз білімі үшін ақы төлейді. Келесі бір қиындық сол, стейкхолдерлердің бәрі белгілі бір шамада бір-бірімен байланысты болады. Мәселен, грант беру арқылы және республикалық бюджет есебінен мемлекет білім беру мекемелерін қаржыландырады. ЖОО өзі орналасқан өңірге түлек дайындайды, білікті жұмыс күшін береді, еңбек өнімділігінің артуына, тұрақтылығына сеп болады, халықтың табысын ұлғайтады, салық салу базасын нығайтады да, тікелей және жанама пайда келтіреді. Оның үстіне, ғылыми әзірлемелерді коммерциялау жолымен өңірдің, тұтастай алғанда елдің, экономикасының дамуына септесіп отырған ЖОО-лардың инновациялық әлеуеті күн өткен сайын көкейтесті болып келеді.

2. Қаржылық қызмет

Ұсыныс-кеңестердің көбі коммерциялық емес секторға арналғанмен, Батыста қаржылық аспектіні модельдің соңына орналастыруды ұсынады, алайда оны Көрсеткіштердің теңгерімделген жүйесінің соңынан гөрі екінші орынға қою мақсатқа сай болып көрінеді. Бұған бірнеше себеп бар. Ректорлар да, басқару кеңестерінің мүшелері де ЖОО-ны басқару жүйесін реформалаудағы анағұрлым қиын мәселе қаржылық жоғары дербестік болады деп

есептейді, мұны бұл жұмыста ұсынылған эмпирикалық зерттеу көрсетіп отыр. Ескерте кету керек, соңғы кезеңдерде, корпоративтік басқару институционалдық нормаға айналған кезде, «қаржылық қызмет» саласын, батыстағы коммерциялық емес ұйымдарға ұсынылғандай, жүйенің соңына жылжытқан жөн болар еді.

Нортон мен Капланның түпнұсқалық КТЖ үлгісінде қаржылық аспектіде акционерлер алдындағы жауаптылық мәселелері қарастырылады. Кезегіне қарай, мемлекеттік органдар, қалың қоғамдастық пен саны көп стейкхолдерлердің алдындағы жауапкершілік проблемасын Қазақстандағы ЖОО-лардың басқару кеңестеріне міндет етіп қоюға болар еді, өйткені білімнің әлеуметтік, саяси және экономикалық маңызы болғандықтан бұлардың болмауы мүмкін емес.

3. Білім мен даму

Кез келген ұйымның білімі мен дамуы жекелеген қызметкерлердің білім алуға, кәсіби өсуге қабілеттіліктерінің сабақтастығына байланысты. Ұйымға антропоморфты қасиеттерді телитін танымал пікір де бар. Осы тұрғыға орай, ұйым адамның тіршілік қарекетіне ұқсас үдерістерге тартылатын тұтас әлеуметтік-мәдени организм ретінде қарастырылады. Бұлайша талдау үшін когнитивтік құрам, яғни ұйымның өзін-өзі білімдендіруге деген қабілеті маңызды, бизнестік әдебиетте осы жайт «ұйымдық оқыту» деген терминмен жиі белгіленіп жүр.

Бұл аспектіден қарағанда университеттің профессорлық-оқытушылық құрамы бір мезгілде әрі негізгі ресурс, әрі негізгі жұмыс күші және ұйымның басты интеллектуалдық құрамы болатын бірегей ұйымдық форма ретінде көрінеді. Сондықтан ПОҚ-тың кәсіби өсуіне жағдай жасаудың маңызы зор, өйткені ЖОО-ның беделі мен жетістігін, бірінше кезекте, дәл солар анықтайды.

4. Ұйымдастыру үдерістері

Ұйымдастыру үдерістері жағынан университеттің қайталанбас өзіндік ерекшеліктері болады. Мәселен, бизнес құрылымдары бар кәсіби ұйымдарды салыстыра отырып 1978 жылы Амитай Этциони бизнес құрылымдарда әкімшілік персоналдың ұйымның негізгі функциясын тікелей іске асыратын өкілеттіктерінің нақты иерархиясы болатынын көрсетті. Осыған сүйенсек, азаматтарды оқыту мен ғылыми зерттеулерді өткізу университет-

тердің негізгі мақсаты болатындықтан, іс жүзінде осы мақсатқа жеткізу бүтіндей профессорлық-оқытушылық құрамның қолында деген қорытындыға келуге болады. Осыдан ЖОО әкімшілігі жоғары білім берудің басты функциясын мойнына алмайды, оны оқытушылардың атқаруына мүмкіндік жасайды. Оқытушылар ретіне қарай көбінесе тиімділіктен гөрі алқалылықты, өзгерістерден гөрі дәстүрді, зерттеушілік және педагогикалық қызметтен гөрі әкімшілік міндетті артық көреді. Осы бір өзгеше ерекшелікті басқару кеңестерінің мүшелері мен ректорат КТЖ әзірлеуде ескеруге тиіс.

Жоғарыда айтылған жайттарды ескере отырып, КТЖ-ны әзірлеуде төменде келтірілетін шешуші мәселелерді назарға алу ұсынылады (4.1-кестені қараңыз):

4.1-кесте. Қазақстандық ЖОО-ларға бейімделген Көрсеткіштердің теңгерімделген жүйесі (КТЖ)

КТЖ элементі	Әзірленуі қажет шешуші мәселелер үлгісі
Стейкхолдерлермен өзара қарым-қатынас	Университет парызын (миссиясын) тиімді жүзеге асыру үшін стейкхолдерлермен өзара қандай қарым-қатынас орнатуға тиіс?
Қаржылық қызмет	Стейкхолдерлерден алған (мемлекеттік грант, басқа да бюджеттік қаржы, оқу ақысы т.б.), сондай-ақ өз бетімен тапқан қаржыны тиімді пайдалану үшін не қажет?
Білім мен даму	Адами капиталға қаржы салу арқылы ұйымның тұрақты түрде жетіліп отыру қабілетін қалай дамыту керек?
Ішкі үдерістер	Қандай ұйымдастырушылық үдерістер университет парызын атқаруға көбірек септігін тигізеді?

Монографияның бұл тармағында университеттердің қызметін тиімді бағалаудың дамыған елдерге кеңінен қолданылатын Көрсеткіштердің теңгерімделген жүйесінің үлгісіндегі мәселелер көрсетілген. Жоғарыда көрсетілгендей, қазақстандық жоғары білім беруді заманауиландырудың шешуші аспектілерінің бірі болып саналатын корпоративтік басқару жағдайында КТЖ-ны пайдалану – анағұрлым тиімді іс.

4.2. ҚАЗАҚСТАНДА БАСҚАРУ КЕҢЕСІ МҮШЕЛЕРІНІҢ ҚЫЗМЕТІН ДАМУ ЖӨНІНДЕГІ ҰСЫНЫС–КЕҢЕСТЕР

Өзекті шешімдер қабылдау мәдениеті әлеуметтік және ұйымдастырушылық нормаға айналу үшін, бәлкім, біраз уақыт керек шығар. Корпоративтік басқарудың заңнамалық тірегінің бар екеніне және басқару кеңестерінің жер-жерде құрылғанына қарамастан, ол іс жүзінде институционалданудың қиын да ұзақ жолынан өтуге тиіс.

Басқару кеңестері жоламауға болатын екі жайт бар. Біріншісі – шешімдерді формалды түрде қабылдау немесе, әдетте айтылатындай, «мақұлдайтын мөр» ретінде қызмет ету. Университеттің жұмысына бұлайша үстірт қатысу мүшелердің қолы тимейтіндігі себебінен болуы мүмкін. Бәлкім, Қазақстан жоғары мектебінің жағдайында басқару кеңестеріне аса ықпалды, соған орай істен босайтын тұлғаларды тағайындау осындай айғақтарға әкеп соқтыратын болар. Мынаны ұмытпаған жөн: басқару кеңесіне мүше болу деген – мәжіліс өтетін залдардан тысқары жерде де белгілі бір уақыт бөлуді талап ететін еңбек істеу деген сөз.

Екінші жайт – кеңестің оқу орнының аса маңызды емес істеріне, әкімшілік істерге шамадан тыс кірістірілуі. Кеңестің ресурстары стратегиялық жоспарлау, университет парызының орындалуын, қаржылық тұрақтылықты қамтамасыз ету, жұмыс берушілердің, білім беру қызметтерін алушылардың, жеке алынған өңірлердің қажеттеріне жарау. Жеке бір құрылымдық бөлімшенің немесе факультеттің істері (егер бұл, мысалы, академиялық бағдарламаны ашу я жабу сияқты шешуші емес мәселе болса) басқару кеңестерінің күн тәртібінде болмауға тиіс. Университет ректорының шешуші стратегиялық міндеттерді шешуге өкілеттігі жоқ болғанмен, оның кеңес сызып берген стратегия шегінде тактикалық маневрлер жасауға мүмкіндігі болуы керек.

Басқару кеңестері университет дамуында шешуші қызмет атқарады, бұл АҚШ пен Ұлыбританияда көпшілік қабылдаған ортақ сенімге айналған, сондай-ақ дүние жүзіне де кең тарала бастады [60; 61]. Басқару кеңестері өздері басқаратын университеттің ұзақ мерзім бойы игілікті болуына бірге жауап беретін адамдардан тұрады.

Кеңес жұмысы әр елде жергілікті жағдайға, үкіметтің құрылымы мен ұлттық мәдениетке қарай әр түрлі болады. Мысалы, мемлекеттік атқарушы органның (министрліктер мен ведомстволардың) рөліне, академиялық өзіндік басқаруға (Гумбольдт дәстүрі), нарыққа бағдарланған англо-америкалық орайға қарай

университеттерді басқару өзгеріп отырады [62]. Мұндайда әрбір әдіс-тәсілді мемлекеттік бақылау мен мемлекеттік қадағалау арасындағы ұласымда орналасуына қарай сипаттауға болады [15]. Төменде берілген ұсыныс-кеңестердің мақсаты – осы әралуандықты ескеріп, кеңес тиімділігінің индикаторларын анықтау.

Жоғарыда атап өткендей, АҚШ-та басқару кеңесін әр түрлі атаумен атайды. Мысалы, АҚШ-та барлық терминдер – басқару кеңесі (мысалы, Мичиганда, Пенсильванияда және Нью-Йоркте), регенттер кеңесі (Мэрилендте, Гавайида, Вашингтонда, Джорджияда), қатысушылар кеңесі (Вирджинияда) және кураторлар кеңесі (Миссуриде) – корпоративтік басқару органдарын айқындайды. Осылайша, АҚШ-та басқару кеңестерінің атауына арналған ұлттық стандарт жоқ.

Төменде берілген ұсыныс-кеңестер коммерциялық емес университеттерді басқару жөніндегі әдебиеттердің кең ауқымына сүйенеді. Бұл жерде ұсынылған идеялар, негізінен, АҚШ-тан шығып отыр. Бұл идеялар ұзақ тарих пен басқару кеңестерінің әралуандығын көрсетеді, сондай-ақ Ұлыбританияға, құрылықтық Еуропа мен басқа елдерге тамыр жайған. Сонымен қатар төмендегі материалдың бір бөлігі прецеденттік құқыққа, жоғары білім нарығының ықпалымен дамыған жүйеге негізделген көпжылдық дербестік пен құқықтық контекст аясында берілген.

Бұл бөлім мына элементтердің айналасына ұйыстырылған: а) кеңестердің жұмысы; ә) кеңестердің құрылымы мен құрамы; б) басқару динамикасы; в) кеңестердің тиімділігін қамтамасыз етудің іс жүзіндегі амалдары.

4.2.1. КЕҢЕСТЕР ҚЫЗМЕТТЕРІНІҢ НЕГІЗГІ ЭЛЕМЕНТТЕРІН ПАЙЫМДАУ

Кеңестердің жұмысы жоғары білім жүйесінің ішінде мемлекеттік университеттерге, жекеменшік университеттердің, коммерциялық және коммерциялық емес ЖОО-лардың құқықтық мәртебесіне қатысты ұлттық және өңірлік атқарушы органдардың рөліне қарай өзгеріп отырады. Автономдық жүйеде кеңестердің міндеттері, ұзақ тізімі бар болса да, негізгі төрт салаға келіп саяды [49; 63; 64]:

- университеттің парызы (миссиясы) мен міндеттерін қою мен қайта қарау;
- өнімділікті, сапаны, заңнамалық талаптардың сақталуын мониторингілеу, сондай университет істерін басқару;

- оқу орнының қаржылық және материалдық ресурстарын әзірлеу және сақтау, сондай-ақ тәуекелділікті бақылау;
- университет пен жұртшылық арасындағы дәнекер ретінде қызмет ету; өкіл ретінде ЖОО атынан сөйлеу және шектен тыс араласуға жол бермеу арқылы қызметті жүзеге асыру.

Басқару аясының кеңдігіне қарай кеңестер президенттің я ректордың тағайындалуы мен бағалануына жауапты да бола алады, оған жауап бермеуіне де болады. АҚШ-та кеңестердің мұндай рөлі шешуші рөлге жатқызылады. Президентті ПОҚ сайлайтын немесе министрлік тағайындайтын басқа елдерде бұл рөлдің маңыздылығы төмендеуде немесе мұндай рөл мүлде жоқ.

Кеңес жұмысының кешенді сипаты

Өздері шешуге тиіс проблемаларды кеңінен ұғынудың кеңес үшін маңызы зор. Кеңес шешуі тиіс мәселелер аясына кіретін тақырыптар мынадай ауқымды мәселелерді қамтуға тиіс:

- академиялық басымдықтар және оған қол жеткізу;
- студенттердің өмірі және студенттердің тәжірибелік білімі;
- ғылыми ізденістердің өнімділігі мен маңыздылығы;
- университеттің қоғам мен өңірдің игілігі үшін қызмет етуі;
- университет бюджеті, инвестициялар мен қаржылық аудит;
- студенттер қалашығының материалдық-техникалық базасы және ЖОО аумағында нысандар салу;
- университет басшылығының еңбекақысы және оның тиімділігін бағалау;
- кадрлық саясат;
- оқу үдерісі;
- оқу үдерісінде технологияларды пайдалану;
- тәуекелдер: соның ішінде қаржыға байланысты тәуекел ету, әрекетке, беделге тәуекел ету, заңнаманы бұзуға тәуекел ету;
- стратегиялық жоспарлар;
- ғылыми зерттеулердің өнімділігі, аспиранттардың, студенттердің табысы, жұртшылықтың университет дамуына әсері сияқты шешуші нәтижелерді және сапаны қамтамасыз ету.

Бақылау мен стратегияның теңгерімі

Крис Корнфорттың пікірінше, кеңестердің жұмысы ауқымды екі бағытқа шоғырланған: олар – сәйкестену мен өнімділік – бір-біріне қайшы келуі мүмкін [60, 319-б]. «Сәйкестену» кеңестің бағалауы және есептілігімен немесе олар басқаратын университеттің мемлекет алдындағы есеп беруімен байланысты. Мәселе – университет өзінің парызы мен мақсатына қаншалықты жақсы сәйкесетіні туралы болмақ. Екінші жағынан, университеттің қарыштап дамуы үшін кеңестердің жұмысын стратегиялық жоспарлау, болашақ келбетін көру жөнінен «өнімділікке» ден қояды. Бұл екі аспект де маңызды, бірақ кеңес бір-бірімен әлеуетті бәсекелеске түсетін міндетердің екіұдайылығына байланысты қиындықтарға жиі тап болады.

Р. Чайт, В. Райан және Б. Тэйлор бұл қайшылықты танып, оны «басшы ретінде басқару» («governance as leadership») жолымен ымыраластырудың инновациялық ыңғайын ұсынды. Олар сонымен бірге Бұл екі бағытқа үшінші бір бағыт қосады [49]:

- кеңес жұмысындағы *жауаптылық (есеп беруге міндеттілік)* олардың өз университетінің басшылық етуші/сенімді тұлғалары (stewards) болатындығына кепілдік етеді және мекеменің миссиясын ілгерілету мен ресурстарды тиісінше пайдалануды қамтамасыз ете отырып университеттің өз қызметі белгіленген заңдар мен ережелерге сәйкестенуіне кепілдік етеді;
- кеңестердің *стратегиялық жұмысы* университеттің мықты және әлсіз тұстарын ескере отырып, қатерлер мен мүмкіндіктер өзгеріп отыратын ортада университеттің парызы мен басымдықтарын ілгерілетуге бағытталған;
- кеңестердің қызметінің *көшбасшылық* аспектісі – (мұны Р. Чайт пен оның әріптестері «туындатқыш/жасаушы функция» деп атайды) түсінуі қиын міндет. Бұл – университеттің ұзақ мерзім бойы дамуы мақсатында жалпы басқаруды ЖОО президентінің тікелей қатысуын қамтамасыз ету үшін университет тап болатын қатерлер мен мүмкіндіктер жағдайында қамқоршылардың түрлі білімі мен ақылын іске қосатын жұмыс. Ықпалдастықтың бұл соңғы типі сыртқы ортаның қатеріне біржақты жауап табылмай, проблемаларды парықтау мәселесі ашық жатқан кезде пайда болады [65]. Кеңес мүшелері университет үшін анағұрлым дұрыс шешімге келу жолында ұжымдасып жұмыс істеудің шектерін анықтау, ой-

лау, пайымдау, қабылдау қабілеттерін іске қосады. Бұл жұмыс кеңес ЖОО президентімен бірлесіп университет атынан жүзеге асыратын «қабылдау, ұғыну және шешімді» қамтиды [65, 18-б.].

Кеңес жұмысының көп бөлігі екі салаға бөлінеді: ол – есептілік пен стратегиялық қызмет. Сондықтан кеңес жұмыстарын ұйымдастыру жөніндегі әдістемелік құралдардың көбі ЖОО-ны басқару аясында дәл осы екі салаға ден қояды. АҚШ-та есеп беруге міндеттілік қызметін атқару аясындағы жұмыс фидуциарлық (сенімгерлік) деп аталады. Бұл заң термині кеңеске негізгі құқықтық жауапкершілікті жүктеу мақсатында қолданылады. «Қамқоршы/сенімді тұлға» (trustee) терминінің мәні сонда, бұл тұлғалар қоғамның я белгілі бір топтың атынан сенімгерлік меншік негізінде (in trust) ұйымдық, қаржылық, физикалық және «репутациялық» деп аталатын активтерді ұстайды. Бұл жұмыс, әдеттегідей, ЖОО қызметіне ықпал ететін тексерулерден, бюджетті құрудан, инвестициялық қызметті анықтаудан, төлемақыны төлеуден, қаржы жинаудан (фандрейзинг), ЖОО басшылығының жұмыс тиімділігін бағалау мен университетке ықпал ететін саясаттан, сондай-ақ заңдар мен нормативтік-құқықтық актілерден тұрады [49].

Кеңес жұмысының бағытын стратегиялық салаға қарай бұру «сәйкестенуден» «өнімділікке» ауысуды көрсетеді. Университеттің түрлі салаларда қаншалықты тиімді жұмыс істеп, қызметінің негізгі көрсеткіштеріне қол жеткізе алуына алаңдаудың орнына, стратегиялық жұмыс аясында тұрақсыздық жағдайында университеттің болашақта беделді болуына қолдау көрсету мақсатында шешімін табу қажет мәселелерге ден қойылады. Р. Чайт, В. Райан пен Б. Тэйлор көрсеткендей: «Егер ұйымның болашағын тұжырымдау мен бағыттау үшін ресми бір стратегия ғана жеткілікті болатын болса, онда кеңес тарапынан фидуциарлық режимдегі (есеп беруге міндеттілік режиміндегі) бақылау (oversight) жеткілікті болар еді. Алайда ұйым стратегиясы жаңа тұжырымдамаларға сүйеніп, құндылық жөніндегі пікірлерін қайта қарайтын болса, сондай-ақ ЖОО басшылығы бұл идеялардың бірден-бір қайнар көзі бола алмаса (оның болмағаны да жөн), онда кеңес тапсырылған іс пен бақылауды жүзеге асырудан ары қарай асуы керек» [49, 65-б.].

Үшінші бағыт, яғни көшбасшылық анағұрлым қиын жұмыс болып табылады. Бұл бағыт проблемаларды анықтау, бұлдыр немесе әр басқа мәндегі мәселелер мен тенденциялардың түсіну мен олардың шешімін табу, мәселелерді айқындау қиын жағдайда оған жауап іздеу арқылы университеттің болашағын құруға

көмектеседі. Кеңес ЖОО президентімен, сондай-ақ профессорлық-оқытушылық құраммен серіктесе отырып бұл мәселені зерттеп, өзгермелі, құбылмалы ортада проблеманы бірлесе түсінуге қол жеткізе алады. Бұл жұмыс кеңес мүшелерінің ақпараты мен білімінің маңыздылығын түсінуге алып келеді [49, 84-б.]. Сөйтіп, нәтижесінде кеңес те, соған сәйкес, университет те түсініксіз мәселеге жауап таба алады. Кеңес жұмысы осы үш бағыттың қызметіне қарай өзгеріп отырады. Осыған орай, К. Трауэр кеңес жұмысының әр түрлі аспектілерінің салыстырмасын ұсынады [65, 17-18-б.]. Осы талдаудың ықшамдалған түйіндері 4.2-кестеде көрсетілген.

4.2-кесте. Кеңес жұмысының әртүрлі аспектілерінің салыстырмасы

Межелуіштер	Есеп беруге міндеттілік	Стратегиялық жұмыс	Көшбасшылық
Кеңестің рөлі	Бақылаушы (қадағалау)	Стратег (болжамдау)	Оңтайлы/қисынды қарастыру (түсіну/талдау)
Мәселе ыңғайлары	Проблемаларды бірегейлеу	Проблемаларды шешу	Проблемаларды белгілеу
Мәжіліс уақыты ... кетеді	Баяндамалар тыңдау және жұмысты бағалау	Талқылауға	Мәселелерді зерделеу/талдау
Президент пен кеңес ықпалдастығының динамикасы	Бағалаушы	Серіктестік	Ақыл-ой орталығы

Кеңес жұмысы – көпқырлы жұмыс. Алайда кеңестер көбінесе, негізінен, есептілік пен жауапкершілік сала шегінде жұмыс істейді, тек ішінара, мерзім-мерзімінде стратегия және басшылық мәселелерімен айналысып қоятыны болады. 4.3-кестеде түрлі салалардағы қызметтің негізгі аспектілеріне сәйкес тағайындалған сұрақтардың үлгісі келтірілген.

Кеңес жұмысы сонымен қатар университеттің қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді мақсаттарының қажеттіліктері мен басымдықтарын теңгеруді қамтамасыз етуі керек. Кеңестер, Гарвард университетінің әлеуметтанушысы Дэвид Рисман айтқандай, «болашақты қазіргі талаптардан қорғағандықтан» маңызды рөл атқарады [66]. Кеңестер ректорды күнделікті міндеттерді орындауда қолдауға тиіс, алайда «шешуші мәні» жоқ қауырт қажеттіктер үшін ұзақ мерзімдік табыстарды құрбан етуге болмайды. Стратегияның мәні сонда, ол кеңес мүшелерінің университет болашағы үшін үздік нұсқа іздеп алдағы алыс болашаққа қарауын талап етеді.

4.3-кесте. Кеңес жауапкершілігінің матрицасы мен басқарудың рет-тәртіптері

Межелер	Есеп беруге міндеттілік	Стратегиялық жұмыс	Көшбасшылық
Мақсат	<p>Университет басымдықтары оның миссиясына сай ма? Біздің стратегиялық жоспарларымыз шынайы, ал олардың индикаторлары ұғымды ма?</p>	<p>Жаңа академиялық бағдарлама ашудың мәні бар ма? Білім арудың қандай түрлеріне зейін қоюға тиіспіз? Бұл осы ортада бізге қандай артықшылық береді?</p>	<p>Университет тірлік қылып отырған орта қалай өзгереді және қандай қажеттіліктер пайда болады? Сыртқы ықпалдан болған өзгерістерге біздің университет қалай жауап беруі керек?</p>
Алқару	<p>Тиімділіктің шешуші көрсеткіштері қандай? Олар қаншалықты орындалады?</p>	<p>Біздің болашақ бағыттарымызды есепке алғанда, қазіргі уақытта қандай көрсеткіштердің мәні бар?</p>	<p>Таудағы 5-10 жылда ЖОО жүргізуге тиіс маңызды жұмыс қайсы? Біз оған дайынбыз ба?</p>
Ресурстар	<p>Университет бюджеті университет басымдықтарына сай ма? Биылғы жылы бюджетті қалай орындадық?</p>	<p>Қалаған нәтижені алу үшін біз қандай шешуші инвестициялар сала аламыз?</p>	<p>Біздің бизнес-модель қаншалықты берік? Ағымдық ұсыныстар мен олардың болашақта сенімді болуының ықтималдығы қандай?</p>
Серіктестікті жолға қою	<p>Университет қанша жаңа байланыс орнатты? Олар болжанған жолмен жұмыс істеп жатыр ма? Біз кеңес ретінде мұндай қатынастарға қолдау жасай алдық па?</p>	<p>Секторлар қалай дамуда? Университет қандай жаңа келісімдер мен әріптестіктерді ұстануы керек?</p>	<p>Кеңес нені зерттеу керек? Біз әріптестік туралы жаңа идеяларға қалай келе аламыз?</p>

Жұмыста әділ, адал және риясыздық қағидаттарын ұстану

Нәтижесінде, кеңестердің жұмысы әділ, адал және риясыздық қағидаттарына құрылуы тиіс. Кеңестердің есеп беруге міндеттілік аспектісінде – кеңес қай органға және кімге есеп беруге міндеттілігіне қарай - әртүрлі елдерде айырмашылықтар бар. Кей жағдайдарда кеңестер үкіметке есеп беруге міндетті болса, басқа жағдайларда ең төменгі шекте немесе мүлде ешкімге де есеп беруге міндетті емес.

Көп жағдайда кеңес жұмысындағы әділ, адал және риясыздық қағидаттары заңды түрде бекітіледі. Мысалы, Ұлыбританияда бұл қағидаттар жоғары білім беру туралы кодексте ескеріледі.

- «басшылық жасаушы орган өз мүшелерінің ортасында этикалық қылықтың ең жоғарғы стандарттарын қамтамасыз етуге тиіс. Мүшелері кез келген уақытта ұйым мүддесі үшін қылықтардың қоғамдық өмірде қабылданған нормаларын басшылыққа алуға тиіс».
- «басқару кеңестерінің мүшелері риясыз әрекет етуге тиіс және олардың барлық әрекеттері риясыз қабылдануы керек, сондай-ақ әлеуметтік немесе іскери қатынас әсеріне ұшырамауы тиіс»;
- «басқару кеңесі шешім қабылдау үдерістерінің сыртқы топтар мен адамдар – соның ішінде демеушілер, түлектер, копоративтік демеушілер мен саяси топтар, тарапынан болған шектен тыс кез келген қысымнан азат болуын қамтамасыз етуге тиіс» [63, 13-б.].

АҚШ мәнмәтінінде басқару кеңесі мүшелері «қызығушылықтарды қамтамасыз ету міндеттерін, бейілділік міндеттерін, тілектестік міндеттерін» ұстану үшін құрылады [67, 24-б.]:

- *қызығушылықтарды қамтамасыз ету міндеті:* қамқоршылар университет мүддесі үшін өз міндеттерін адал атқаруға тиіс. Кеңес мүшелерінің әрқайсысынан кеңес жұмысына белсене қатысу және университет жұмысынан жақсы хабардар болу, сондай-ақ оқу орнының басқарушысы ретінде шешім қабылдауда әділдік, кәсібилік пен сақтық күтіледі.
- *бейілділік міндеті:* қамқоршылар ЖОО мүддесін басқа мүдделерден (мысалы, бас пайдасынан) жоғары қоюға тиіс, сонда мекеменің қоғамдық мақсаттарына сәйкес әрекет етеді. Кеңес мүшелері өз мүдделерін және тікелей я жанама пайданы көздеп әрекет етуге тиіс емес.

- *тілектестік міндеті* қамқоршылардың мәлімденген мақсатқа сай және заң шегінде университет парызын өткеру міндетіне жатады.

Ілгергі қорытындылар

Басқару кеңестерінің бағыттарына қарамастан университеттер мен оның ректорларына мұндай ұсыныс-кеңестердің болуы пайдалы. Менеджмент пірі Питер Друкер: «мекеменің мүдделері үшін күшті кеңес болу керек... Сіз [ректор] кеңеске тәуелдісіз, демек, сіздің әрекеттеріңізді мақұлдап отыратын кеңестен гөрі, күшті, мақсаткер және қуатты кеңес болғанда ғана Сіз анағұрлым тиімді бола аласыз. Белсенді болмаса, Сізге нағыз керек кезде Кеңес ешқандай шешім қабылдамайтын болады» [68, 178-б.].

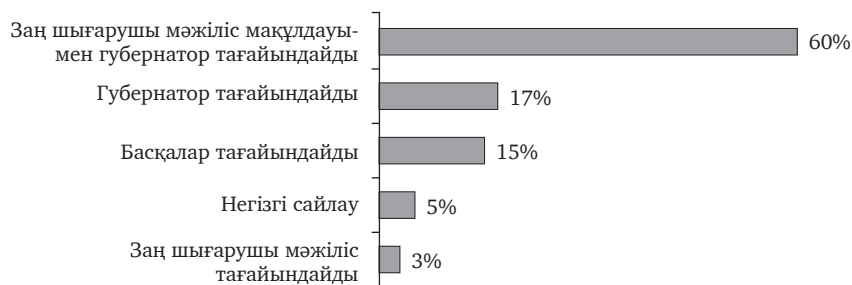
4.2.2. КЕҢЕСТІҢ ҚҰРАМЫ МЕН ҚҰРЫЛЫМЫ

Халықаралық ауқымнан қарағанда, кеңес мүшелерінің құрамы әр алуан болып келетінін көруге болады. Кей елдерде, мысалы АҚШ-та, Нидерланды немесе Англияда кеңестер университетке қатысы жоқ сыртқы адамдардан құралады. АҚШ-та бұл «халықтан ішінен шыққан қамқоршылар» деп аталады. Бұлар – өз еркімен университет игілігіне уақыты мен күшін жұмсайтын адамдар. Басқа елдерде кеңес университеттің түрлі қызметкерлерінен – профессорлық-оқытушылық құрам, кәсіподақ өкілдері мен әкімшілік қызметкерлерінен тұрады («мүдделі тараптар кеңесі» деп аталып жүр). Кей жерде іштен және сырттан келген мүшелер біріктіріледі. Кеңестің мүмкіндігі бар болғанмен, үкімет (немесе білім министрлігі) мүшелерін, студенттерді әрқашан енгізе бермейді. Табыс табуды көздейтін коммерциялық университеттер кеңес мүшесі ретінде акционерлерді енгізеді. Кей елдерде кеңеске қатысу үшін ақы төлеу керек. Мысалы, АҚШ пен басқа елдердің копорацияларында осындай. АҚШ, Канада мен Англияда қамқоршылар тегін қызмет жасайтын еріктілер болып саналады.

Қамқоршыларды тағайындау сипаты да бір елде бір түрлі, келесі елде басқа түрлі болып өзгеріп тұрады. Көп жағдайда мемлекет басшысы немесе премьер-министр сияқты саяси басшылар қамқоршылық кеңес мүшелерін тағайындайды. АҚШ-та мемлекеттік ЖОО-лардың қамқоршыларының көбін штат губернаторлары тағайындап, жергілікті заң шығарушы орган бекітеді. Басқа бір жерде кеңес мүшелерін мүдделі топтар сайлайды я тағайын-

дайды [64]. Мысалы АҚШ-тың кейбір штаттары кейбір ең ірі деген университеттер мен колледждерде қамқоршыларды жалпы сайлау арқылы сайлайды. Сондай-ақ «өзін-өзі құратын кеңестер» де бар, жұмыс істейтін қамқоршылардың өздері бұған мүмкіндігі бар қамқоршыларды жалдайды, басқаша айтқанда, қамқоршылық кеңесінің қатарын сырттан бекіту амалдары қолданылмай-ақ толықтырылады (4.2-суретті қараңыз).

4.2-сурет. Америкалық мемлекеттік университеттерде кеңестерді тағайындау үдерісі

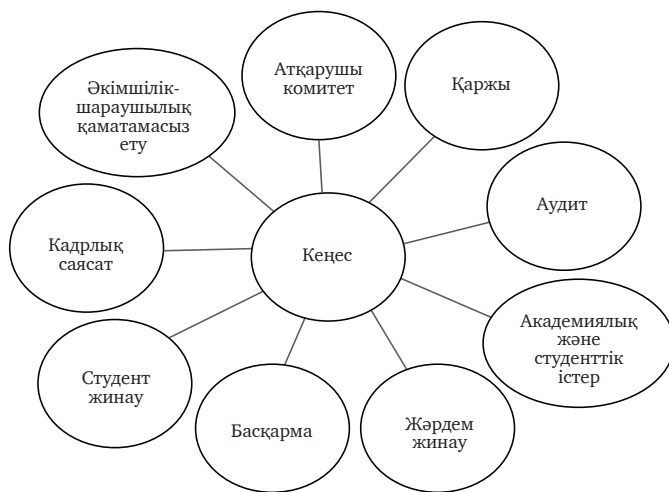


Негізгі сапалық көрсеткіш кеңес мүшелерінің дарындылығы болып саналады. Осы орайда кеңестің түрлі әлеуметтік жіктерден шыққан және университет «өмір сүріп жатқан» орта жайлы түсінігі әртүрлі дарынды адамдарды жинай алуы мүмкіндігінің қаншалықты бар екені маңызды. Бұл адамдар командада сындарлы түрде жұмыс істей білуге, университетті, оның тарихын жақсы білуге, университеттің даму бағытын табуға тиіс. Сайып келгенде, кеңес мүшелері бұған уақыт бөлулері тиіс, өйткені кеңес жұмысы көп еңбектенуді және көп уақыт арнауды қажет ететін жұмыс болып табылады.

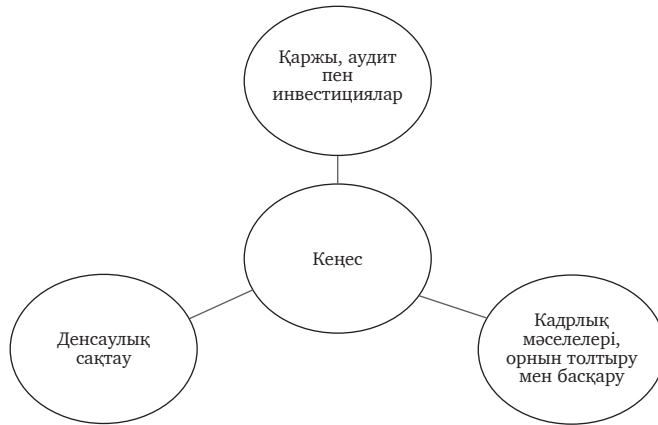
Кеңес құрылымы әр түрлі болуы мүмкін, бұл жөнінде университеттер арасында нақты тұрғы жоқ. АҚШ-та мемлекеттік университеттердегі кеңес құрамының саны 5-тен 36 мүшеге дейін (орташа алғанда 12) болса, жекеменшік (коммерциялық емес) университеттерде 5-тен 81-ге дейін жетеді, мұның орташа мөлшері – 29 [64]. Корпоративтік кеңестер АҚШ-та, әдеттегідей, едәуір аз, соңғы 10 жылдағы ең табысты болып саналатын компанияларда орташа алғанда 11 мүшеден құралады [69]. АҚШ-тағы жекеменшік коммерциялық емес ЖОО-лардың қамқоршылары жылына үш-төрт рет, ал мемлекеттік университеттердің қамқоршылары жылына шамамен жеті рет жиналады. Жекеменшік (коммерциялық емес) университеттердің кеңесі құрамының орташа мөлшері – 33 мүшеден, ал мемлекеттік кеңестердің құрамының орташа мөлшері – 12 мүшеден тұрады [70; 71].

Кеңестердің көбінде негізгі салаларда жұмыс істейтін комитеттер құрылады. Комитеттің кең тараған түрлері – қаржы мен бюджет, аудит, академиялық әкімшілік істер, іс-шаралар, жәрдем жинау, студент өмірі мен басқару бойынша комитеттер. Жұмыстарды бөлу мен кеңес жұмысына көп адамды тікелей тарту үшін ірі кеңестерде, әдетте, бірнеше комитет болады. Ал шағындау кеңестерде, негізінде мемлекеттік университет кеңестерінде, әдетте, комитет саны азырақ болып келеді. Мысалы, Ла Верне университеті – Калифорниядағы жекеменшік коммерциялық емес университет, оның құрамына 9 комитет және 33 қамқоршыдан құралған кеңес кіреді (4.3-суретті қараңыз). Салыстырайық: Мичиган штатының университеті, Ла Верна университетіне қарағанда, едәуір ірі және оның жұмысы көп жағынан күрделі болғанымен, небары үш комитет ғана бар (4.4-суретті қараңыз). Асылы, Мичиган штатының университетін Пенсильвания Университетімен салыстырған жөн. Мұнда кеңес 57 қамқоршы, 8 тұрақты комитет және арнаулы екі жұмыс тобы кіреді (4.5-суретті қараңыз).

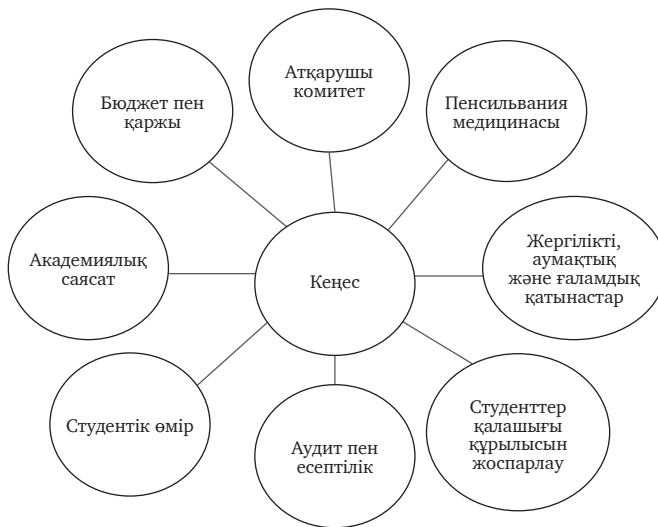
4.3-сурет. Ла Верна университетінің қамқоршылық кеңесінің құрылымы



4.4-сурет. Мичиган штаты университетінің қамқоршылық кеңесінің құрылымы



4.5-сурет. Пенсильвания Университеті комитетінің құрылымы



Кеңес құрылымындағы ең маңызды нәрсе – оның жоғарыда көрсетілген кеңес жұмысының барлық типтерін тиімді орындалуына қаншалықты септесетіндігінде. Алайда кеңестің кеңейтілген мәжілістерінде және қадағалау, қаржы немесе жәрдем жинау жөніндегі комитеттер сияқты шешуші комитеттердің кездесуінде стратегия я бастаушылық мәселелеріне залал келтіріп, кеңес мүшелерінің есептілік мәселелеріне ден қойып кетеді. Корпоративтік

басқарудың ұзақ мерзімді тәжірибесінің және басқару кеңестеріндегі қалыптасқан жұмыс үрдісінің болмауы жағдайында кеңес комитеттің әр мәжілісіне бақылау, стратегия және көшбасшылық бағыттары (баяндамалар тыңдауға, таныстырылымдарға, мәліметтерді өңдеуге, шешуші үрдістер мен проблемаларды талқылауға, қадағалауды қамтамасыз етуге) бойынша қаншалықты көп уақыт бөлетіндігін анықтау маңызды.

Көрсете кеткен жөн, кейбір кеңестер қаржы, академиялық іс, бюджет, техникалық құралдар жөніндегі әкімшілікке бағдарланған комитеттер мен дәстүрлі кеңес құрылымынан студенттер ісі мен оқыту жұмыстары жөніндегі дәстүрлі комитеттерді, сондай-ақ оқу үдерісін қамтамасыз ету үшін қажет материалдық-техникалық база мен қаржыландыруды да қамтитын студенттердің үлгерімі сияқты мәселелерді біріктіретін анағұрлым кешенді комитеттерге ауысуда. Келесі бір жаңа көпфункционалды комитеттер өзгермелі бизнес-модельдерге, академиялық мәселелерге, оқу үдерісіне технологиялардың әсеріне, сондай-ақ бизнестің жаңа бағыттарының дамуына ден қоюда.

Қамқоршылардың күрделі жұмысына уақыт қалай бөлінетіндігін қарастырудың маңызы зор. Көптеген кеңестің жауабы мәжіліске бөлінетін бір немесе жарты күнде басшылық мәселесіне арнайтын уақытты құрылымдау мен жоспарлауда болып тұр. Бұл уақытты кеңестер қызметтің болашақ бағыттарына, өңірлік еңбек ресурстары қажеттіліктерін мен экономикалық жағдайдың өзгерістеріне, есеп беруге міндеттілік пен сапаны бақылауды зерттеуге пайдаланады.

4.2.3. КЕҢЕС ҚЫЗМЕТІНІҢ ДИНАМИКАСЫ: ҰЖЫМДЫҚ ЖӘНЕ МАҚСАТТЫ ӘРЕКЕТТЕР

Кеңестің тиімді қызметіндегі басты фактор – жұмысты бөлу мен ұйымдық құрылым емес, мүшелердің арасындағы әріптестік. Корпоративтік басқару бойынша сарапшы Джеффри Соннонфелд осыған орай: «Кеңес мүшелері бір-біріне сенетін, сондай-ақ бір-бірімен ғана емес, маңызды мәселелерде ұйым басшылығымен де бірлесе жұмыс істейтін, күшті, жоғары функционалды жұмыстық топ болуға тиіс...», – деп жазады [72, 106-б.].

Бұл, бір қарағанда, қарапайым қағида болып көрінеді, алайда мұны орындау әлдеқайда қиын. Себебі, біріншіден, кеңес мү-

шелері өз саласында (мысалы, бизнес саласында) міндеттерін өзі орындағанда басқадан тәуелсіз болуға ұмтылады. Олар қоғамның әр басқа жіктерінен болады да, еңбектің басқа салаларының адамдарының сөзі мен қылықтарын әрқашан түсіне бермейді. Ричард Чайттың кеңесті «солистер оркестрі» деп атауы да осыдан [73]. Кеңес мүшелері үшін кейде бірлесе жұмыс істеудің қиын болатыны бар, оның себебі олардың жұрттың ілтипатына және басшы болуға дағдыланғандығынан.

Екіншіден, уақытпен жұмыс кестесі кеңестерге қарсы жұмыс істейді. Кейбір кеңестер жылына екі я үш рет қана кездеседі. Сондай-ақ кеңес құрамы да жиі өзгеріп тұрады, кей жағдайларда әр екі я үш жыл сайын. Осыған орай, олардың мәжіліске жұмыс тобы тиімді еңбек ету үшін жеткілікті болатындай етіп қатысуға уақыты болмайды. Сондай-ақ күн тәртібі бойынша тым көп мәселені талқылауға тура келеді. Мәжіліс уақыты көбінесе шектеулі, жұмыс болса көп. Сондықтан мәжілістерде кеңес жекелеген мүшелердің басымдығын барынша шектеп, уақыт пен зейінді командалық жұмыс арқылы маңызды мәселелерді талқылауға бағыттауы керек болады.

Соңғысы, кеңес жұмысының еріктілігі жоғары функционалды мүмкіндіктердің артуына қарсы ықпал етуі мүмкін. Чайт пен оның әріптестерінің айтуынша: «Кеңестердің көбі, өздерінің рөлін танымайтындықтан ғана емес, өздерінің рөліне қанағаттанбайтындықтан тиімсіз жұмыс істейді. Олар бұл жұмысқа жеткілікті уақыт бөлуге тұрмайды деп санағандықтан жаман жұмыс істейді» [49, 16-б.]. Кеңестің жекелеген мүшелері бұл жұмыстың маңызы зор екенін байқамайды да, сол үшін әріптестермен жиі кездесудің мәнін аңдамайды. Р. Чайт, В. Райан, Б. Тейлорлар мұны кеңестің басты қызметі қадағалау мен есеп беруге міндеттілік болғандықтан деп санайды. Ал есептілікке адам іші қанағаттанбайды. Авторлар: «Кімде-кім әйтеуір бір кезде кеңеске қатысушылардың ойлауымен бетпе-бет келсе, өзіне «Осы есептіліктің өзі қажет пе?» деген сұрақ қояр еді» [49, 19-б.], – деп ескертеді. Оның үстіне, есеп беруге міндеттілікті сақтау, мейлі ол бюджетке, стратегиялық жоспарларға, ірі келісімшарттарға не басқа аспектілерге байланысты болсын, егжей-тегжейге шұқшию мен бақылау жасауды талап етеді. Бұл шабыттандырушы мағынасы жоқ – техникалық жұмыс. Мәселелерді бірлесе талқылаған уақытта адамдарға алға апаратын, жеңіс пен табысқа жеткізетін үдерістің бөлшегі болған ұнайды. Ал есеп беруге міндеттілікті сақтау басқару ісінің маңызды бөлігі болғандықтан, мұндайға мүмкіндік бермейді.

Кеңестердің тиімді командалық жұмысын дамыту

Кеңес тиімсіз жұмыс істеген кезде, басқару кеңесі мүшелері қате шешімдерді жиі қабылдайды. Кейбір қатысушылар тыс қалады, сөйтіп, бүтіндей мекеменің жұмысын ірікілтеді. Ұжымның сыни ойлауы – тиімді басқарудың маңызды шарты. Кеңес шешім қабылдау кезінде қатысушылардың түрлі көзқарасы мен пікірлерін қарастыруға тиіс. «Бір команданың мүшесі болу дегеннің не екенін анықтайтын белгілі бір әлеуметтік нормаларды сіңіру арқылы кеңес жұмысын дұрысырақ реттеу керек. Мысалы, топтың пікірімен үнемі сөзсіз келісе беруге, орынсыз әңгімеге араласуға, басшының тапқырлығына байланысты артық ынта көрсетуге болмайды, бірақ жаңа ақпарат қосу қажет» [74, 3-б.]. Топтар бірлескен дұрыс шешімдер қабылдай алады, қабылдайды да, бірақ ол үшін тиісті жағдай мен қылықтық тәртіптің белгіленген нормалары болуы қажет. Осыған орай, Кеңес мүшелеріне өздерінің даралығын көрсетуге және мәжіліс кезінде өз пікірін бөлісуге кеңес береміз.

Дара адамның емес, ұжымның күш салуының қажеттігі

Тиімсіз жұмыс істеп жүрген басқару кеңестерінде кеңес мүшелері дербестендірілген басқаруға ұмтылу мақсатында топ атынан немесе ұжым бөлігінің атынан емес, жеке адам ретінде өз атынан батыл әрекет етеді. «Кейбір қамқоршылар заңды басқаруға емес, дербес (персондық) басқаруға асыға әрі қасарыса ұмтылады. Қамқоршылардың еркін ойлауы қиындықтар тудырмайды, еркін ойлау – тиімді басқаратын орындардың ерекшелігі. Қиындық өзін тәуелсіз деп санайтын пікіріне және өздері үшін өздері тағайындаған өкілеттіктеріне сүйеніп дербес дамудан келіп шығады» [73, 2-б.]. Жоғарыда ескертілгендей, кеңестерге еркін әрі сыни тұрғыдан ойлайтын адамдар керек. Пікірталас пен пікір алуандығының заңи басқарудағы маңызы зор. Өйткені кеңес мүшелері маңызды мәселелерді зерттеп, талқылауға тиіс болады. Сөйте тұра пікірлердің қайшылығын кеңес жиналысынан сыртқа алып шығатын кеңес мүшелері университеттің, кеңес пен президенттің жұмысын бүлдіреді.

АҚШ университеттерінің басқару кеңесімен жұмыс істейтін президенттерінің арасында өткізілген зерттеуде респонденттердің 41%-ы жаңа президент ретінде жұмысқа кіріскенде қарамағынан шығып «өз жосығымен» жұмыс істейтін тәуелсіз қамқоршылармен

жұмыс істеуге дайындығы аз болғанын көрсеткен [75]. Кеңес нормаларынан ауытқитын бір ғана мүшенің ЖОО жұмысына қаншалықты күшті залал келтіретінін президенттер түсінеді.

Кеңеске дұрыс жұмыс істеуге мүмкіндік беретін сипаттар мәжіліс уақытында пікірталас пен талқылауға ынталандыру мен оның құрылымын түзу ісін қамтиды, олар: пікір алалықтары жиналыста болатынына, көпшілік алдына шығарылмайтынына сенімділік; кеңес төрағасы я, мүмкін, президент кеңес өкілі болып, кеңес атынан әрекет ететініне сенімділік. Осыған қажет бір қорытындыны К. Троуэр жасаған. Оның пікірінше, кеңес пікірталасқа да, диалогке де кірісуге тиіс, өйткені бұл екеуі – екі басқа үдеріс [65, 79-б.]. К. Троуэрге сүйенсек, диалог шешім қабылдауға (пікірталас нәтижесіне) сеп болмайды, тек проблеманы түсінуге ғана көмектеседі. Диалогтер зерттеулердегі әр түрлі көзқарастар болғандықтан, күрделі мәселелерді зерттеуге мүмкіндік туғызады. Диалогтің нәтижесінде әрекет жасалмайды, бірақ анықтық пайда болады. Ал пікірталас шешім табу мақсатымен қорғалатын я өткізілетін көзқарастарды білдіреді. Автор көрсеткендей, кеңестер пікірталаста іс-әрекет бағыты мазмұндалатын тоқтам (консенсус) іздеуге тиіс.

Кеңестегі мінез-құлық мәдениетін зерттеп жүрген П. Экель, К. Троуэр мен М. Хартлидің осы тақырыпқа арналған еңбегінде мінез-құлық мәдениеті талқыға түскен. Біріншіден, мұның маңыздылығы сонда, кеңестегі мінез-құлық мәдениеті ықпалдылықты бірнеше кеңес мүшесі немесе бүтін топқа бөлу жайы қамтылады: кім сөйлейді, қанша уақыт сөйлейді, оның өкілеттік ауқымы қандай – бұл жайттар мәдени артефакт ретінде қарастырыла алады. Екіншіден, егер директорлар кеңесі пікірталастың маңызын дәріптеп, санын көбейтуге тырысуында да мәдени мән бар. Мәселе мынада: кеңес күн тәртібіне қандай міндеттер қояды; кеңес мүшелері пікірталасты тезірек тоқтатуға ыңғайлана ма, әлде талқылауды жалғастыруды қалай ма?

Үшіншіден, мәдениеттің маңызы мына мәселерге байланысты: кеңес мүшелерінің пікірлері тоқайласа ма әлде кереғарлана ма; кеңесті ортақ пікір мен келешекке деген ойларын бөлісетін немесе пікірі алшақ көп адамның бірлігі деуге бола ма; олар бір кәсіптің адамдарының (мысалы, инженерлер, заңгерлер) қатарына жата ма әлде еңбектің әр саласынан ба? Басқару кеңесінің құрамы, мәселен, осы факторға ықпал ете алады.

Төртіншіден, мәдениеттің маңызы мына сұрақтарға берілетін жауаптарға байланысты: кеңес мүшелері ғылыми я корпоративтік ойлау жолын игерген бе; олар жұмысқа ұйым ретіндегі университет көзімен қарай ала ма, түсіне ме; сонымен қатар

кеңес өз жұмысын қалай көреді; кеңес мүшелері өздерін университеттің есептілігін бақылайтын бөлек инстанция деп санай ма әлде университеттің серіктесі әрі жалғасы деп санай ма; басқару кеңесі мүшелері бір-бірін құрметтей ме, бір-біріне сене ме?

4.2.4. БАСҚАРУ КЕҢЕСТЕРІНІҢ ТИІМДІЛІГІН ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУ

Басқару кеңестері – жоғары оқу орнының беріктігін қамтамасыз ететін шешуші институт. Ал корпоративтік басқару болса, өзіндік проблемалары мен иіндері бар күрделі құрылым. Өкінішке қарай, басқару кеңестерінің көбі не үшін жүргенін, өздерінің мән-маңызы неде екенін толық түсіне бермейді.

Осы орайда кеңестердің тиімділігі мен қызметшілдігін арттырудың бірқатар шешімдері бар. Төменде мәжілістерге кеңес мүшелерінің «ықпалды қатысуына» және ондағы «мақсатты талқылауларға» мүмкіндік беретін бес элемент келтірілді. Р. Чайтқа сәйкес: «тиімді басқару дегеніміз – туындаған мәселелер бойынша айтарлықтай нәтижеге алып келетін мақсатты талқылауларға ықпалды түрде қатысу» [76; 77].

Тиімді жұмыс істейтін кеңестер өз құрамына ақпараты мол, ЖОО-ны басқару тиімділігін қамтамасыз ету мақсатында қажетті уақытты бөлуге дайын тұратын адамдарды қабылдайды. Олар сындарлы ықпалдастықты жеңілдететін жүйе бойынша еңбек етеді; мінез-құлық мәдениетіне мән береді; өз жұмыстарын үнемі бағалауға және құрметтеуге дайын тұрады.

Лайықты кеңес мүшелерін іздеу

Басқарудың тиімділігі кадрлардан басталады. Табыстың қомақты бөлігі кеңес құрамындағы дұрыс адамдарға байланысты болады. Басқарушы кеңестер қауымдастығы көрсеткендей, «қамқоршылық кеңестің табысы қамқоршы лауазымына анағұрлым қабілетті, тәжірибелі және лайықты азаматтарды тағайындап, дұрыс құрал-тәсілдер ұсынып, оларға тәуелсіз әрекет етуге жол бергеннен басталады» [78].

Дарынды және болашағы бар кадрларды анықтау үшін кеңестер жұмыс үшін қажетті, шешуші сипаттарды көрсететін білім мен дағдылардың матрицасын әзірлейді. Біз Қазақстан жағдайында бұл сипаттарды ҚР Білім және ғылым министрлігінің саясатымен үйлестірген абзал деп санаймыз.

Кеңестің атқарушы комитеті, әдетте, бұрынғы мен қазіргі кеңес мүшелерінің білімі мен дағдыларын салғастырып, олқылығы бар саланы іздейді. Мүшелерді лауазымға тағайындайтын инстанцияға байланысты бұл іспен кеңес мүшелері де, тиісті мемлекеттік органмен бірлесіп президент те айналыса алады. Мақсатқа жетсе болды, ал мақсат – жаңа кеңес мүшелерін аларда кеңес біліміндегі олқылықтарды толтыру.

Мысалы, АҚШ-та біліктілік «матрицасы» (әр түрлі университеттерге арналған) қызметтік тізімге қаржы, бухгалтерлік есеп, юриспруденция, корпоративтік құзыреттілік, ауыл шаруашылығы, денсаулық сақтау, жылжымайтын мүлік және ғылым сияқты салаларды қамтиды. Онда университет түлектері мен басқа да адамдарды әр түрлі географиялық өңірлерден іздеуі мүмкін. Тиісті алуандықты қамтамасыз ету үшін біліктілік «матрицасы» өзіне адамның жасы, жынысы, этникалық мәртебесі (аз ұлттар мәртебесі) сияқты көрсеткіштерді да енгізе алады (4.4-кестені қараңыз).

4.4-кесте. Кеңес мүшелеріне арналған біліктілік матрицасының үлгісі

Біліктілік	№1 кеңес мүшесі	№2 кеңес мүшесі	№3 кеңес мүшесі	№4 кеңес мүшесі	№5 кеңес мүшесі	№6 кеңес мүшесі
Кеңестегі қызмет мерзімі аяқталып барады:						
Білім						
Бизнес	X		X		X	X
Денсаулық сақтау		X		X		
Ауыл шарушылығы						
Білім мен ғылым				X		
Құқық					X	
Саясат					X	
Жеке мәліметтері						
Жас ерекшелігіне қарай топ	66-70	56-60	40-45	60-65	70+	60-65
Жынысы	М	М	Ж	М	М	М
Түлектің мәртебесі	Бакалавр	Бакалавр		Бакалавр / Магистр		
Географиялық өңір	Солтүстік	Қала	Оңтүстік	Қала	Қала	Қала

Кеңес мүшесі болу үшін үміткердің бойында тиімді командалық жұмыстың дағдылары болуға тиіс. «Басқару дегеніміз – командалық спорт» деген жиі айтылатын сөздің мәні бар, басқару тәжірибелі адамдар тобының ұжымдық әрістестігін талап етеді. Бұл адамдарда басқалармен жұмыс істеу ниеті мен дағдысы болуы керек, басқаны тыңдай білуі, байланысқа түсе білуі, әуесшіл болуы, қисынды ойлай білуі керек [78; 79]. Олар әріптестері мен әкімшілікке сындарлылықпен қарсы тұру үшін, өз мүддесін көздемей күн тәртібінде өткір мәселелер көтере білу үшін тіл тапқыш болуға тиіс. Олар басқаны тыңдай білуге, жақсы сөйлеуге, ымыра табуға талпына білуге, қисынды күмәншіл болуға, басқаны ұйымдастыра білуге тиіс.

Басқару кеңесі мүшелерінен тіленетін мінез-құлық сипаттары тізімінің үлгісі [78, 8-б.]:

- шынайылық, ар-намыс кодексін, мінсіз этикалық қағидаларды ұстану;
- даналық және көзқарас аясының кеңдігі;
- тәуелсіздік;
- қызыққыш ақыл және дәл әрі ықшам сөйлеуге қабілеттілік;
- бәсекелестік жасауға, жүйелі басқару арқылы университетке қолдау жасау, қозғау салуға қабілеттілік;
- әр түрлі топтардың мүшесі ретінде алқалы түрде және жан аямайтындай жағдайда жұмыс істеуге қабілеттілік пен талпыныс;
- университет миссиясын немесе жүйені түгелдей ұғыну;
- кеңес мүшесінің міндеттерін орындауға қанша уақыт пен күш керек болса, сонша уақыты мен күшін жұмсауға тырысушылық;
- кеңес мүшесі болған соң ЖОО мен оның жүйесін жоятын, зиян келтіретін партиялық, саяси қызметтерден бас тартуға дайын болу.

Тиімді кеңес әр түрлі мүшелерден тұрады, алайда олар университеттің өздері басқаратын миссиясы мен құндылықтарға қатты беріледі. Кеңес қаржылық түсімді көздейтін басқа ұйымдарға қарағанда, университеттегі кеңес миссия мен қоғамдық мақсаттарға негізделген түрлі нәтижелерді көздейді. Университетте қаржылық игілік болуы керектігі дәлелдеуді керек етпейді, әйтсе де қаржы жағына шамадан тыс ден қою ең маңызды деген қоғамдық мақсаттарды тұншықтырып тастайды. Кеңес мүшелері университет миссиясы мен оның небір күрделіліктерін түсінуге, университет тарихын құрметтеуге, оның онан ары гүлденуіне деген ортақ мүддені

бөлісуге тиіс. Олар университет сүйенетін, сол арқылы миссиясын орындайтын құндылықтарды тануға және соған сенуге тиіс.

Білімді жетілдіру және жұмысқа ыңғайлану

Тиімді басқару кеңестері уақыты мен күшін мәжілісте де, мәжілістен бос кезінде арнауға әрқашан дайын тұратын мүшелерден құралады. Сондай-ақ университет пен кеңестің алдында тұрған және ағымдағы проблемаларды зерттеп-зерделеудің маңызы бар. Университет – корпоративтік салаға немесе қызметтің басқа салаларына жатқызуға болмайтын түрлі салалары бар күрделі ұйым (мысалы, нарықтық экономикасы бар, білім алу қымбат тұратын және жоғары салық салынатын АҚШ және басқа елдерге тән жер иелігі, академиялық еркіндік немесе қаржылық және бизнестік модельдер сияқты мәселелер).

Басқару кеңесі мүшелері түрлі мәселелерді және оларды шешудің күрделілігін түсінуге көп уақыт арнауға тиіс. Жақсы хабардар болу деген сөз – ақпараттың үш бағытын ұғыну деген сөз. Біріншісі, кеңес мүшелері университеттің мүмкіндіктері мен проблемаларын түсінуге тиіс. Екіншісі, жақсы хабардар кеңестер университетке қатысы болуы мүмкін жаңа ағым-бағыттарды көбірек біледі. Мұндай ағым-бағыттар жергілікті, ұлттық деңгейде я, тіпті, ғаламдық деңгейде болуы мүмкін. Үшіншісі, ең озат кеңестер басқару үдерісіне ден қояды. Ал басқарудың тиімді органы мәртебесін сақтау үшін қандай білім игерілгені жөн?

Түйінді стратегия кеңестің жаңа мүшелерін бағдарлаушы іс-шаралардан тұрады. Бағдарлау іс-шараларына университет жұмысына жан-жақты шолу жасау, оның парызымен (миссиясымен) және стратегиялық басымдықтарымен, кеңес құрылымымен, оның жұмысының үдерістері және қағидатымен таныстыру жатады. Мұндай іс-шаралар неғұрлым тиімді болса, жаңа мүшелерге университет пен оның дамуы туралы ұзақ уақыт бойы ақпарат алып отыруға мүмкіндік береді. Осы бағыттағы жекелеген іс-шаралар шамадан тыс артық болса, жаңа ғана дайын болған кеңес мүшесіне «ақпарат дозасы артық» болып кетеді. Ақпарат берудің, тұлағ сұрақ қойып, бірден жауап алатын «сәттік» бағдарламасы да, әдетте, тиімсіз болады. Кәсіпке бағдарлаудың ең жақсы ыңғайы – жаңа мүшелердің бастапқы білімді жақсы игеріп, онан ары бұл білімін ақпараттық сессияларда толықтыра беруі.

Үлгі үшін беріліп отырған бұл тақырыптар университеттің парызына (миссиясына) және оның күрделілігіне қарай өзгеріп отырады. Алайда, әдетте, тізім мынадай негізгі тақырыптардан құралады:

- университет туралы жалпы мәліметтер және оның тарихымен таныстыру;
- профессорлық-оқытушылық құрам және мүмкін болатын ғылыми дәрежелер;
- білім алушыларды қабылдау үрдістері;
- университеттің қаржылық істері мен бюджеті туралы жалпы мәліметтер;
- мемлекет я өңірдің жоғары білім беру ісін қаншалықты білетінін ұғыну.

Бағдарлау жосығында кеңес жұмысының мына жайттарына ден қойылуға тиіс, бірақ мұнымен шектелуге болмайды:

- кеңес пен комитеттердің құрылымы туралы жалпы мәліметтер;
- жиналыстарда болу мен қатысудан күтетін жайттар;
- шешімдер қабылдау мен дауыс бері үдерісін ұғыну;
- типтік мәжілістің күн тәртібіне шолу жасау;
- жұмысты кеңес төрағасы көзімен көре білу.

Жаңадан енгендері ғана емес, кеңестің барлық мүшесі, әсіресе ЖОО дамыған және туындайтын түрлі мәселелерді шешкен сайын, үздіксіз оқу және даму үрдісінен өз пайдасын табуда. Өз құзыреттілігін көтеруге көп уақыт бөлетін адамдар кеңес жұмысына бәрінен де көп жәрдемдеседі. Ретімен білімдендіру сессияларын өткізіп тұратын, жеткілікті шамада толық кәсіби ақпарат беріп тұратын кеңестер мұны істемейтін кеңестерге қарағанда әлдеқайда жақсы жұмыс істейді. Кейбір кеңестер қызметкерлерін 1 я 2 жылға академиялық демалысқа жіберіп жатады, мұны олар ерекше қиын әрі өзекті тақырыптарға «терең бойлау» деп атайды. Басқа бір университеттер кеңес мүшелерін жұмысқа толықтай қатысуларына көмектесу мақсатымен мерзімді түрде (тоқсанына бір рет) өзекті тақырыптарға арналған дәрістерге жіберіп отырады. Мұндай университеттердің кеңес мүшелерін маңызды өзгерістер я проблемалар туралы ақпараттандыру үшін мәжіліс-қоңыраулар немесе вебинарлар өткізуді жоспарлауы мүмкін. Кеңес мүшелерін оқыту бір университеттің жеке бір тобына арналуы да, бірнеше университеттің кеңес мүшелеріне семинар және тренинг түрінде өткізілуі де мүмкін.

Хабардарлығы жақсы кеңес мүшелерінің негізгі міндеті ақпараттың дұрыс мөлшерін анықтау болады. «Қамқоршылық кеңесті бейхабар етіп ұстаудың бірдей екі әдісі бар – деп баяндайды Дэвид Надлер қамқоршылардың бірімен өткізген сұхбатында. – Оларға ақпаратты тым аз беруге болады. Екінші әдісі, мысқыл болып көрінсе де айту керек, тым көп ақпарат беру» [79]. Жақсы

ақпараттанған кеңестер тақырыптар бойынша тиісті шамада терең білім қажет екенін түсінеді. Тым көп ақпарат кеңеске залал келтіруі мүмкін, ал оның қаттығы дұрыс даму үшін жеткілікті болатындай деңгейге көтермейді.

Басқару кеңесіндегі сындарлы ықпалдастық пен қатысушылықты қамтамасыз ету

Жақсы ақпараттанған мүшелермен басқару кеңесін толықтырған соң, әдетте, тартымдылықтың және қатысудың деңгейі көтеріледі. Қарапайым, бірақ озат басқаруды берік ететін нәрсе – кеңестердің мәжілістеріне қатысу мен басқа университеттердің іс-шараларына кезең-кезеңімен қатысып тұру. Басқару кеңестері көбіне ықпалды адамдардан құралады, олардың басқаруға тиісті көңіл бөлуіне қолдары тие бермейді. Мұндай кеңес мүшелері мәжілістерге келмей қалатыны болады, соның себебінен кеңеске шешімдерді жиі-жиі қайта қарауға тура келеді, бұл кеңес жұмысын бұзуы мүмкін. Университетке жоғары шенді адамдармен істес болудан келетін пайда осы әрістестікпен ғана шектеледі. Кеңестер бірнеше адамды ғана емес, жұмысқа үлес қосқысы келетін көп адамды іске тартуы керек.

Тиімді әрекет ететін басқару кеңесі кездесулерді жұмыстың барынша пайдалы болуы үшін ұйымдастырады. Осыған орай, біріншіден, кеңес кездесу санын дұрыс мөлшерлейді. Кездесудің саны мен ұзақтығының кемел мөлшері жоқ, алайда, әдетте, кеңес айына бір жиналады да, жазда үзіліс жасайды. Басқа бір кеңестер жылына үш рет жиналады, бірақ жекелеген комитеттері онан гөрі жиі жиналып тұруы мүмкін. Неше рет жиналу керек екені университет пен күн тәртібіндегі мәселелердің күрделіліктеріне, кеңестің өлшеміне, комитеттер мен кеңес арасындағы еңбек бөлінісіне қарай өзгеріп отырады. Кездесу ұзақтығы, әдетте, жарты күннен толық жұмыс күніне дейін созылуы мүмкін және мұндайда алдымен комитет отырысы болады.

Екіншіден, тиімді кеңестерде комитеттің осыған сай құрылымы болады. Кеңес жұмысы едәуір қиын болғандықтан, арнаулы сараптау құзыреттілігін талап ететін жұмыс (мысалы, қаржы ісі) көбінесе комитетке тапсырылады. Сөйтіп барып, мәжіліс кезінде кеңес басқа проблемаларды немесе комитет сессиясында өткізілген талқылауларды алаңсыз қарайды. Шешуші мәселелерге зейін қоюды барынша күшейту үшін комитеттер дұрыс құрамдалуға тиіс. Жоғарыда ескертілгенде, кейбір комитеттер қаржы мен бюджет, оқу-әдістемелік мәселелер, білім алушылар контингенті т.с.с.

ұйымдастыру проблемаларын қарастырады. Келесі бірі студенттік тәжірибені ұлғайту (бұған оқу-әдістемелік және студенттердің проблемалары, студенттерді қабылдау, бюджет проблемалары да енеді) немесе белгіленген рентабельділікті (қаржы, инвестицияларға т.с.с. қатысты проблемаларды) қамтамасыз етуге сүйенеді.

Үшіншіден, тиімділігі жоғары кеңес «дұрыс» мәселелерге басымырақ назар аударуды бақылайды. Егер кеңес басқару құрылымына басым назар аударса, бұл – проблемаларды сындарлы түрде шешуге ден қояды деген сөз. Осыдан күн тәртібінің дамуына үлкен мән беру келіп шығады. Уақыт деген – кеңестің ең жеткіліксіз ресурсы. Тиімді басқару үшін күн тәртібінде тек маңызды проблемалар көрініс табуы керек.

Егер мына қағидаларға назар аударса, басқару кеңесі күн тәртібін тиімді етіп құра алады [65, 145-б.]:

- мәжілісте шешілуі қажет міндеттердің тізімін жасау;
- күн тәртібіне нақты мақсаттардың қойылуы;
- күн тәртібінде университет пен кеңестің ең маңызды мәселелерінің көрініс табуын қадағалау;
- талқылау мен дауға уақыт қалдыру;
- алдағы пікірталастар мен талқылауларға қысқаша шолу жасау.

Жұмыс тиімді болу үшін бір комитеттің талқылауы басқа комитеттің я бүтін кеңестің талқылауымен матасып жататындай амал табу керек. Мұндай стратегияның мақсаты – отырыстар арасындағы уақытта әр басқа комитеттердің мүшелерін күн тәртібі бойынша пікірлестіру және бірлескен отырыстарында өткір мәселелерді талқылату. Мысалға, оқу үдерісімен көбірек жұмыс істейтін комитеттер қаржы және студенттер қабылдау бойынша жұмыс істейтін комитеттермен тұрақты түрде бірлескен отырыс өткізуіне, немесе қаржылық комитет оқытушылар құрамының денсаулығын сақтау проблемасын тәуекелге баруды басқаратын комитетпен бірге талқылай алады.

Ақыр аяғында, кеңес жұмыстың түгелдей үш бағытының – есеп беруге міндеттілік, стратегиялық жұмыс мен көшбасшылық бағыттарының жұмыс істеуін жыл бойына қамтамасыз етуге тиіс. Осы шарттың орындалуы кеңес мүшелерін комитеттің құрылымын ұстануға, күн тәртібін жоспарлауға және мәжілістерге дайындалуға қозғау салады.

Басқару кеңесінің мәдениетін құру

Корпоративтік басқарудың табысқа жетуі үшін басқару кеңесінің жағымды мәдениеті қажет. Зерттеушілер көрсеткендей, «Үлгілі қамқоршылық кеңестің ерекшелігі сенімділігі мен әлеуметтік жүйелілігінде» [72, 108-б.]. Басқару мәдениеті, басқаруды «жүргізу» мен «тиімді басқарудың» араларында тығыз байланыс бар [80]. Кеңес ішіндегі мәдениет қамқоршылар бірге жұмыс істеп өзара ықпалдасатын және өз бағдарламаларын жасайтын амалдарды қалыптастырады және сол амалдарға көндіреді. Анағұрлым тиімді деген басқару кеңестері мінез-құлық мәдениеті жұмыс сындарлылығын арттыратынын түсінеді. Бір түйткілі сонда – қандай да бір адамның мінез-құлық мәдениетін жеке сипаттау қиын. «Көптеген кеңес төрағалары қылық динамикасын... топ құрамы олардың қылығына қалайша әсер ететінін және мүшелер өздерін қалай ұстайтынын сезбейді», міне, сондықтан «қай іске түзету жасау, қай іске түзету жасамау керек екенін көрмейді» [81, 38-б.].

Кеңес мүшелерінің өзін ұстау мәдениеті – сенімді, ашықтықты және «сындарлы түрде басқаша ойлауға» бейімділікті қамтиды [72, 112-б.]. Кеңес мүшелері мүмкін болатын өткір тақырыптарға пікірталас жүргізе білуге тиіс және мүшелері ақпараттанған және дұрыс ойлайтын адамдар болуға тиіс. Сөйтсе де тиімді кеңестің мәдениеті мәселенің жан-жақты талқыланып, қарастырылған соң пәтуаның болын талап етеді. Тиімді кеңестегілер бір-бірімен жабық есіктің ар жағында келіспеуі мүмкін, бірақ мәселелер мұқият тексерілгендіктен, кеңес жұрт алдында ортақ шешімді жария етеді. «Ашықтық» мәдениеті осы екіжақты үдерісті қамдауға көмектеседі.

Сенім мен шынайылық кеңес мүшелерінің арасында ғана емес, кеңес пен университет президентінің арасында да болуға тиіс. Ұтымды басқару кеңестері президентпен сындарлы, адал да ашық қарым-қатынас орнатады. Кеңестердің өзінің есептілігіне шамадан тыс тым жиі ден қоятыны бар, ал кезі келгенде бұл президенттің кеңеспен ықпалдасу шамасын шектейтін болады. Егер президент кеңестің жұмысының бастысы оның өнімділігін бағалау екенін сезсе, ол жұмыстың жайын түгелдей емес, неғұрлым жақсы жақтарын ғана көрсетуге тырысады.

К. Труэр жазғандай: «... президент қамқоршылық кеңес мәжілісінде жауаптан гөрі сұрақты көп көтерсе, оған ұйқы бермейтін не екенін көрсетсе, өзін осал сезінуі мүмкін. Шындықтың бетіне тік қарайықшы: әлдебір қамқоршының я басқарма төрағасының емес, оның жұмысы бәске тігіліп тұр ғой» [65, 99-б.].

Кеңес қызметі мен жекелеген басқару кеңесі мүшелерін бағалау

Басқару кеңесі тиімділігінің түйінді сипаты – тұтастай кеңесті немесе оның жекелеген мүшелерін бағалай білу. Тиімді кеңес тұрақты түрде бағалау ісін жүргізіп отырады. Бұл – өздік бағалау мен сырттан бағалауды сабақтастыра алатын болуы қажет. Бағалаудың үш деңгейі бар: кеңестің жекелеген мүшелерін бағалау, кеңес төрағасын бағалау және кеңестің өзін бағалау.

Кеңес мүшелерін даралай бағалау жыл сайын немесе қызмет мерзіміне қарай (мысалы, үшжылдық мерзімнен соң я мерзімді жаңартқанға дейін) жүргізіледі. Бағалаудың бұл түрі кеңес мүшелерін бағалаудың жекелеген элементтерінің қосындысы сияқты саналады, бұған кеңес төрағасы жауап береді. Даралай бағалау қатысуды, қайырымдылықты (егер мұндай тармақ болса), сондай-ақ қызметке қосылған үлесті қамтуы мүмкін. Кеңестің жекелеген мүшесін бағалаудың мынадай межелеуіштері бар:

- басқарудың рөлін және басқару кеңесінің рөлін түсіну дәрежесі;
- адамның университеттің миссиясынан, мүмкіндіктері мен қаражатынан қаншалықты хабардар екендігі;
- дайындалғандық және құзыреттілік дәрежесі;
- комитеттердің отырыстарына қатысу көлемі, соның ішінде кеңес жұмысына ұсыныстар енгізуі;
- университет президентімен және кеңес төрағасымен жұмыстық қарым-қатынастары.

Кеңес мүшелерін даралай бағалауда әдетте орындаған жұмыстарына қаншалықты қанағаттанатындығы сұралады. Бұл – бағалауға тән сипат болмаса да, кеңес мүшесін жұмыс қаншалықты тартатынының көрсеткіші болып табылады.

Кеңес төрағасы мен комитет төрағасы да жекелеген басқару кеңесінің жеке бір мүшесін өз тарапынан бағалай алады. Кей жағдайда төрағалар бағаланушы мүшенің қызметінің өнімділігі туралы кеңестің басқа мүшелерінен сұрайды. Бұл амал өте сирек қолданылады әрі бағалау үшін көп уақытты талап етеді, бірақ корпоративтік ұйымдар арасында кең таралған.

Бағалаудың екінші типі – кеңес басшыларын бағалау. Кеңес басшыларының (комитет төрағалары мен кеңес төрағаларының) жұмысының жағдайларын бағалауда кеңес мүшелері мына межелеуіштерді пайдаланады:

- **мәжілістің күн тәртібі:** жақсы құрастырылған күн тәртіптері болды ма және кеңес маңызды мәселелерге

ден қоя ма? Кеңес күн тәртібін ұстанды ма? Тақырып бойынша талқылаулар болды ма?

- **жиналыс өткізу сапасының дәрежесі:** кеңестің жеке-леген мүшелерінің қатысуға (мәселеге араласуға) мүмкіндігінің болуы, пікірталастардың нәтижелі болуы, пікір қайшылықтарының шешім табуы және талқылаулардың қорытындылануы;
- **комитет құрамының дұрыс жасақталуы:** төрағалар жеке өз білімі мен дағдыларын пайдалана ма?
- **кеңес мақсаттары мен күтілетін нәтижелер:** кеңестің және комитеттің айқын тұжырымдалған ба? Кеңестегі тартымдылық пен қатысу дәрежесінің анықтығы қандай?

Бағалаудың соңғы деңгейі – кеңестің өзінің жұмысын бағалау. Бұған орай бағалаудың үш түрі бар: жылсайынғы бағалау, мәжілістерді бағалау және қамқоршылық кеңес мүшелерінің кешенді бағалауы. Төменде өткізілген мәжілістердің қорытындылары бойынша бағалаудың үлгісі келтірілген.

Кеңес отырысын бағалау

«Келісемін» – 3 ұпай, «Келіспеймін» – 1 ұпай

Кеңес ең маңызды мәселелерге ден қойды

Осы мәжіліс кезінде біз дұрыс шешімге келдік

Сындарлылықпен басқаша ойлау көтермеленді

Диалог пен талқылаулар өнімді болды

Кеңес қадағалаушы және стратегиялық рөліне тиісінше уақыт бөлді

Баяндамалар мен талқылаулар теңгерілді

Жоғарыда ұсынылған кез келген сұрақ я пайымдама бойынша қандай ескертулеріңіз бар?

Келесі кездесуімізде қандай екі аспектіге көңіл бөлген жөн?

Басқару кеңесі де мерзім-мерзімінде өзінің ұжымдық жұмысын бағалап отыруға тиіс. Мұны өздік бағалау ретінде кеңестің өзі немесе мүдделі емес бөгде адамдар жүргізе алады. Бұл бағалау осы тарауда қарастырылған элементтердің көбін тегіс қамтитындай болу керек: қарастырылған кеңес құрамы мен құрылымы, жұмыс пен басымдықтар, мінез-құлық мәдениетін басқару мен оның даму динамикасы да қамтылуға тиіс.

Бағалаудың лайықты жүйесін жасау кеңеске уақыт өткен сайын жақсырақ жұмыс істеуге ғана емес, сонымен қатар өзін-өзі дамыту мен ішкі бақылау мәдениетін де жасауға көмектеседі.

Сыртқы есептілігі шағын кеңес үшін бұл қабілеттің маңызы ерекше. Топтың құрамы мен әрбір жеке қамқоршының тиімділігі туралы мәселені үнемі ойластыратын басқару кеңесі дұрыс бағытпен жүреді және өнімділігі жоғары болады.

Тиімді кеңесті құру да қиын, оның тиімділігін жоғары деңгейде ұстап тұру да қиын. Дей тұрсақ та, алдағы істерді тиісінше көре білсе және өз міндеттемелерін ұстанса, тиімді кеңес өз университетінің дамуының шешуші факторы бола алады.

ҚОРЫТЫНДЫ

Жоғары білім беру құрылымын қайта құру Қазақстан ЖОО-ларын институционалды басқару жүйесін жаңарту және ЖОО-лардың дербестігін ұлғайту жолымен жүріп жатыр.

Жұмысымызда ұсынылып отырған зерттеу Қазақстанда ЖОО дербестігін біртіндеп ұлғайту, жалпы алғанда, институционалды деңгейде де, мемлекеттік деңгейде де қолдау тауып отырғанын көрсетті. Жоғары білімді басқару жүйесін жаңарту мақсатында 2007 жылдан бастап әрбір ЖОО-да басқарушы кеңестер құрылды.

Алайда, зерттеу нәтижелері көрсеткендей, бұл кеңестер түйінді шешім қабылдаудан сыртқары қалып, кеңесші орган ретінде я болмаса жұмыс берушілер мен жоғары оқу орындарын байланыстыратын дәнекер ретінде ғана әрекет етіп жүр. Басқарушы кеңестерді құру тәртібін және құзыреттіліктерін ЖОО-ның құқықтық мәртебесі анықтайды.

Қазіргі уақытта өнеркәсіп пен ЖОО арасында байланыс орнатылуда, жұмыс берушілерді оқу бағдарламасын әзірлеуге тартуға, түлектерді жұмысқа орналастыру мәселесіне, тағлым-дамалар ұйымдастыруға, ғылыми зерттеу саласында әріптестік етуге, ЖОО жұмыстарының тағы басқа маңызды аспектілеріне кеңестердің ықпалы артып келеді. 2016 жылдан бастап мемлекеттік ЖОО-ларда бақылау кеңестері ректорларды сайлау үдерісіне тікелей қатысып келеді.

Басқарушы кеңес мүшелері мен ректорлар арасында өткізілген зерттеу нәтижелері ЖОО басқару саласында реформалар жүргізуге деген оң үрдістер бар екенін растайды. Жалпы алғанда, ректорлар мен басқарушы кеңес мүшелері кеңестердің жұмысы ЖОО үшін болашаққа жол салатынын, ЖОО жұмысының тиімділігін артыратындығын мақұлдайды. Сонымен қатар қос тарап та реформаның шапшаң қарқынына риза емес және қаржылық автономияның енгізілуін ЖОО-ның дербес жұмыс істеуі үшін ең қиын міндет деп санайды.

Қазақстан Республикасында акционерленген ЖОО-лардың директорлар кеңесінің жұмысы америкалық ЖОО-лардағы осындай кеңестердің жұмысына ұқсаса, Қазақстан ЖОО-ларындағы қамқоршылық кеңестерінің жұмысында алғашқы бірнеше жылда корпоративтік басқарудың жалпыға белгілі үлгілерімен сәйкестік болған жоқ.

Солай бола тұра қамқоршылық кеңестері жоғары оқу орындарын корпоративтік басқаруды онан ары дамыту үшін бірқатар маңызды алғышарттар жасады. Қамқоршылық кеңестерінің институционалды деңгейдегі қызметі басқарудың осындай органдарын құрудың артықшылықтарын ректорлардың, басқарушы кеңес мүшелерінің, университеттердің әкімшілік және профессорлық-оқытушылық құрамының түсінуіне алып келді.

Конференциялардың, форумдардың аясында жүргізілген ақпараттық-зерттеушілік жұмыс және «Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында академиялық басқару және менеджменттің таңдаулы практикаларының үлгілерін дамыту» тақырыбындағы ғылыми-зерттеу жобасы бойынша бірқатар жарияланымдар корпоративтік басқару және осы бағыттағы халықаралық озат тәжірибе туралы ақпараттың таралуына сеп болды.

Университеттердегі кеңес мүшелері мен басшылар үшін ұйымдастырылған тренингтер мен семинарлар, бұған қоса Назарбаев Университетіндегі біліктілік арттыру курстары да басқарушы кеңес жұмысының функцияларын, міндеттері мен басқа да істерді түсінуді жетілдіруге өзіндік үлес қосады.

Қамқоршылық кеңесін енгізу тәжірибесі корпоративтік басқаруға көшудің кейбір проблемаларын ашып берді. Ондай проблемалардың ішіндегі анағұрлым маңыздысы, жүргізілген зерттеуге қатысушылардың хабарлауынша, ЖОО басқаруды реформалау үшін құқықтық базаның жетілмегендігі. Қамқоршылық кеңестеріне қазіргі кезге дейін институционалды деңгейде шешімдер қабылдау үшін заңнамалық тұрғыдан өкілеттік берілген жоқ, сондықтан олардың ықпал ету шеңбері бұрынғыша шектеулі күйде қалып отыр.

Кезегіне қарай, ЖОО-лардың республикалық мемлекеттік кәсіпорын түріндегі ұйымдық-құқықтық формасы қамқоршылық кеңестеріне деп ұйғарылған өкілеттіктерді іс жүзінде шектеп отыр. Өйткені Қазақстан Республикасының 2011 жылға дейін қолданылған «Мемлекеттік кәсіпорын туралы» заңына сәйкес кәсіпорын үшін басшының жеке басы жауапты және Қазақстан Республикасының 2011 жылы қолданысқа енгізілген «Мемлекеттік мүлік туралы» заңы бойынша ректор дара басшылық қағида-тын ұстанады.

Қамқоршылық кеңестеріне қарағанда, құрылу жолы «Мемлекеттік мүлік туралы» заңмен бекітілген бақылау кеңестерінің ұлттық және мемлекеттік университеттердегі институционалдық мәселелер жөніндегі өкілеттіктері анағұрлым салмақты. Бақылау кеңестерінің қызмет етуіне қатысты елеулі шамада құқықтық

дәйексіздік бар, бұл, жоғарыда аталып өткендей, дара басшылық қағидатынан көрінеді.

Қазақстандағы басқару жүйесін реформалаудың бір ерекшелігі Үкіметтің «Назарбаев Университеті», «Назарбаев Зияткерлік мектептері» және «Назарбаев қоры» мәртебесі туралы» жеке нормативтік-құқықтық актіні бекітуінде, бұл – әлемдегі үздік тәжірибелерге негізделген жүйе құру үшін Назарбаев Университетіне автономиялық мәртебе беріп отыр. Назарбаев Университеті корпоративтік басқару нормаларына сәйкес әрекет етеді, онда институционалдық шешімдерді Жоғарғы қамқоршылық кеңес пен Қамқоршылық кеңес қабылдайды. Назарбаев Университетіне өз тәжірибесін елдің басқа мекемелеріне тарату өкілеттігі берілгендіктен, ол басқарудағы өз тәжірибесінің таралуына сеп болатын іс-шаралар өткізеді. Атап айтқанда, басқарушы кеңес мүшелері мен ЖОО басшылары үшін біліктілік арттыру курстарын ұйымдастырады, конференциялар мен форумдар өткізеді.

Қазақстандағы ЖОО басқару реформалары мен институционалдық дербестікті ұлғайту шешімдер қабылдаудың жаңа ыңғайларын нығайтады, бірақ кей жерлерде проблемалар сол күйінде қалып тұр. Қазақстандағы корпоративтік басқарудың тағы бір проблемасы басқарудың бұл түрінің әрі құрылымдық, әрі мәдени құбылыс болуымен байланысты және бұл осылай қарастырылуға да тиіс.

Құрылымдық жағынан елеулі шамада ілгерілеу бар екенін мақұлдауға болады: басқарудың институционалдық құрылымы жасалуда, кеңестердің жұмысын реттейтін амалдар мен ережелер әзірленуде. Ал мәдени жағынан кеңестердің мүшелерінің ЖОО қызметіне қатысуы және бір-бірімен өзара ықпалдасуының деңгейі батыстық әріптестерімен салыстырғанда көп төмен. Кеңес мүшелерінің жұмысқа уәжделу факторларында да айырмашылықтар баршылық.

Бір жағынан, мұндай айырмашылықтардың болуы Қазақстанда жоғары білім беру жүйесі советтік ережелерге сәйкес құрылып, ХХ ғасырда ұзақ уақыт бойы сол жолмен дамығандығының салдарынан. Жоғары оқу орындарын басқару жүйесі таяу уақытқа шейін, ел Үкіметі жаңарту жөнінде талпыныстар жасағанға дейін, сол бұрынғыдай, өзгеріссіз, күйде тұрды. Қазіргі уақытта ЖОО-ларда билікпен қатынас жөнінде сенім мен түсініктердің тамыр жайып қалыптасып қалған жүйесі бар, осы жүйе мекемелердің жұмыс істеу рет-тәртібін белгілейді. Сондықтан басқару реформасын тегіс қамти енгізу үшін керек негізгі міндеттердің бірі – осындай жүйелік әдеттер мен жұмыс істеу амалдарын еңсеру.

Шешімдер қабылдау үдерісінде басқарушы кеңестерге көбірек билік беру мақсатында Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігі нормативтік базаны жаңартуын жалғастыруда. Алайда мұның жетілдіруді қажет ететін тұстары баршылық. Сонымен қатар Қазақстан Республикасының «Жоғары оқу орындарының академиялық және басқару дербестігін ұлғайту мәселелері бойынша Қазақстан Республикасының кейбір заңнамалық актілеріне өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы» заңының жаңа жобасының мақұлдануына қарай жағдай қолайланады деген үміт зор.

Жалпы алғанда, жүргізілген талдау өкілетті органдар да, жоғары оқу орындары да бірлесе басқарудың, атап айтқанда, басшылық ететін кеңестердің мақсаты мен міндеттерін тиісінше түсінетінін растайды. Стратегиялық шешімдер қабылдау үдерісінде, мекемелердің даму бағыттарын әзірлеуде басқарушы кеңестерге қазақстандық жоғарғы мектеп шешуші орган деп қарайтыны айқындалды. ЖОО дамуында кеңестердің ықпалы артып келеді.

«Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында академиялық басқару және менеджменттің таңдаулы практикаларының үлгілерін дамыту» атты ғылыми-зерттеу жобасының шегінде үш жыл бойы жүргізілген зерттеулер топтамасы Қазақстанның жоғары білім саласындағы корпоративтік басқарудың дамуының жалпы оң динамикасы бар екенін растайды.

Бұл зерттеудің нәтижелері осы тақырып бойынша онан ары зерттеулер жүргізуге негіз бола алады. ЖОО-ларды басқарудың бұл монографияда ұсынылған жағдаяттық талдауын кеңестердің жұмысының бұдан арғы үдерістерін және ЖОО-лардың дербестігін ұлғайтуды зерттеу кезінде пайдалануға болады. 2016 жылы жүргізілген зерттеу барысындағы сандық талдауды бұл аспектіні осы құрал-тәсілдерді қолданып немесе оларды молайтып онан ары зерттеуге негіздемелік тірек ретінде пайдалануға болады. Жүргізілген зерттеудің нәтижелерін Қазақстандағы корпоративтік басқарудың үлгісін жетілдіру үшін тәжірибе жүзінде – жоғары білім саласындағы мүдделі тараптар арасында саясат мәселесі бойынша пікірталастар өткізуде; автономияның ұйымдық, қаржылық, кадрлық, академиялық дербестіктер сияқты әр түрін енгізу кезінде ЖОО қызметкерлерін оқытуда – пайдалануға болады.

ҚОЛДАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ

1. Қазақстан Республикасында білім беруді және ғылымды дамытудың 2016-2019 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Президентінің 2016 жылғы 1 наурыздағы № 205 жарлығы.

2. Жоғары оқу орындарын аккредиттеу туралы ережені және жоғары оқу орындарының дербестігі туралы ережені бекіту туралы Қазақстан Республикасы Министрлер Кабинетінің 1993 жылғы 14 қыркүйектегі № 873 қаулысы.

3. Әл-Фараби атындағы Қазақ мемлекеттік ұлттық университетінің мәртебесі туралы Қазақстан Республикасы Президентінің 1993 жылғы 9 қаңтардағы № 1059 шешімі.

4. Жоғары білім туралы Қазақстан Республикасының 1993 жылғы 10 сәуірдегі № 2110-ХІІ Заңы.

5. Мемлекеттік мүлік туралы Қазақстан Республикасының 2011 жылғы 1 наурыздағы № 413-ІV Заңы.

6. Charta, Magna [Электронды ресурс]. The Magna Charta Universitatum. Rectors of European Universities, 1988 – Кіру тәртібі: HYPERLINK «<http://www.magna-charta.org/magna-charta-universitatum/the-magna-charta-1/the-magna-charta>» \t «_blank» <http://www.magna-charta.org/magna-charta-universitatum/the-magna-charta-1/the-magna-charta>, бөгетсіз. – Экранның алынған атауы.

7. Білім туралы Қазақстан Республикасының 2007 жылғы 27 шілдедегі № 319-ІІІ Заңы.

8. Акционерлік қоғамдар туралы Қазақстан Республикасының 2003 жылғы 13 мамырдағы № 415-ІІ Заңы.

9. Коммерциялық емес ұйымдар туралы Қазақстан Республикасының 2001 жылғы 16 қаңтардағы № 142-ІІ Заңы.

10. «Назарбаев Университеті», «Назарбаев Зияткерлік мектептері» және «Назарбаев Қоры» мәртебесі туралы Қазақстан Республикасының 2011 жылғы 19 қаңтардағы 394-ІV Заңы.

11. Қазақстан Республикасында білім беруді дамытудың 2005-2010 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Президентінің 2004 жылғы 11 қазандағы № 1459 жарлығы.

12. Қазақстан Республикасында білім беруді дамытудың 2011-2020 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Президентінің 2010 жылғы 7 желтоқсандағы № 1118 Жарлығы.

13. Қазақстан Үкіметі 2017 жылдың 25 сәуірінде жоғары оқу орындарының академиялық және басқару бостандығын кеңейту туралы заң жобасын қабылдады. // IC PARAGRAPH. - 2017.

14. Aghion, Ph., Dewatripont, M., Hoxby, C.M., Mas-Colell, A., Sapir, A. The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the US // NBER working paper, No. 14851, 2009, 56 p.

15. Fielden, J. Global Trends in University Governance / World Bank Education Paper Series, World Bank, Washington DC, 2008, March. – 70 p.

16. Сальми Д. Әлемдік деңгейдегі университет құру. Ағылшын тілінен ауд. - М: «Весь Мир» баспасы, 2009. - 132 б.

17. Recalibrating Regulation of Colleges and Universities // Report of the Task Force on Federal Regulation of Higher Education. – Washington, 2015. – 141 p.

18. Mumper, M., Gladieux, L.E., King, J.E., Corrigan, M.E. The Federal Government and Higher Education // American Higher Education in the Twenty-First Century. – Baltimore: The Johns Hopkins University Press, in press.

19. McGuiness, A.C. Jr. The Functions and Evolution of State Coordination and Governance in Postsecondary Education // State Postsecondary Structures Sourcebook. – Denver: Education Commission of the States, 1997. – P 1-48.

20. Berdahl, R.O. Statewide Coordination of Higher Education. – Washington: American Council on Education, 1971. – 285 p.

21. Davis, G. Perspectives: Changing Roles of Governing and Coordinating Boards // Change. – 2011, July-August. – P 45-48.

22. Smith, M., Fulton, M. Recent Changes to Postsecondary Governance in States: 2011-2013. – Denver: Education Commission of the States, 2013. – 4 p.

23. Қамқоршылық кеңестің жұмысын ұйымдастырудың және білім беру ұйымдарында оны сайлау тәртібінің үлгілік қағидаларын бекіту туралы Қазақстан Республикасының Білім және ғылым министрінің міндетін атқарушы 2007 жылғы 22 қазандағы № 501 бұйрығы.

24. «Ақпараттық-аналитикалық орталық» АҚ [Электронды ресурс]. Жоғарғы оқу орындарының қамқоршылар кеңесінің мүшелеріне арналған нұсқаулық, 2012 – Кіру тәртібі: <http://iac.kz/ru/project/rukovodstvo-dlya-chlenov-porechitelskih-sovetov-vysshih-uchebnyh-zavedeniy>. – Экраннан алынған атауы.

25. Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігінің 2017-2021 жылдарға арналған Стратегиялық жоспарын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2016 жылғы 29 желтоқсандағы № 729 бұйрығы.

26. 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.

27. Байқау кеңестері құрылатын шаруашылық жүргізу құқығындағы мемлекеттік кәсіпорындарға қойылатын критерийлерді бекіту туралы Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2015 жылғы 20 ақпандағы № 114 бұйрығы.

28. Шаруашылық жүргізу құқығындағы мемлекеттік кәсіпорындарда байқау кеңесін құру қағидаларын, байқау кеңесінің құрамына сайланатын адамдарға қойылатын талаптарды, сондай-ақ Байқау кеңесінің мүшелерін конкурстық іріктеу және олардың өкілеттігін мерзімінен бұрын тоқтату қағидаларын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2015 жылғы 20 ақпандағы № 113 бұйрығы.

29. Байқау кеңесі мүшелерінің қызметін бағалау және байқау кеңесінің мүшелеріне сыйақы төлеу лимитін айқындау қағидаларын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2015 жылғы 20 ақпандағы № 115 бұйрығы.

30. Мемлекеттік кәсіпорынның басшысын тағайындау және аттестаттау жүргізу, сондай-ақ оның кандидатурасын келісу қағидаларын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2015 жылғы 2 ақпандағы № 70 бұйрығы.

31. Қазақстан Республикасының Үкіметі мен Түрік Республикасының Үкіметі арасындағы Қожа Ахмет Ясауи атындағы Халықаралық Қазақ-Түрік университеті қызметінің шарттары туралы келісімге қол қою туралы Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2009 жылғы 21 қазандағы № 1629 қаулысы.

32. Қазақстан Республикасының Үкіметі мен Түрік Республикасының Үкіметі арасындағы Қожа Ахмет Ясауи атындағы Халықаралық Қазақ-Түрік университетінің қызмет шарттары туралы келісімді және 2009 жылғы 22 қазандағы Қазақстан Республикасының Үкіметі мен Түрік Республикасының Үкіметі арасындағы Қожа Ахмет Ясауи атындағы Халықаралық Қазақ-Түрік университеті қызметінің шарттары туралы келісімге өзгеріс енгізу туралы хаттаманы ратификациялау туралы Қазақстан Республикасының 2012 жылғы 9 қаңтардағы № 531-IV Заңы.

33. Estermann, Th., Nokkala, T. University Autonomy in Europe I: Exploratory Study. – Brussels: European University Association, 2009. – 45 p.

34. The EUA Lisbon Declaration // Europe's Universities beyond 2010: Diversity with a Common Purpose. – Brussels: European University Association, 2007. – 33 p.

35. Педагог қызметкерлер мен оларға теңестірілген тұлғалардың лауазымдарының үлгілік біліктілік сипаттамаларын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2009 жылғы 13 шілдедегі № 338 бұйрығы.

36. Hartley, M., Sagintayeva, A., Gopaul, B., Apergenova, R., Kurakbayev, K. Partnerships: A Key Innovation in Governing the Work of Universities // Philadelphia: University of Pennsylvania, 2013. – 49 p.

37. Reviews of National Policies for Education: Higher Education in Kazakhstan / OECD – The World Bank. – Paris, 2007. – 222 p.

38. Rumyantseva, N.L. Higher Education in Kazakhstan: The Issue of Corruption // International Higher Education. – 2004. – №37 – P 24-25.

39. Hartley, M., Sagintayeva, A., Gopaul, B., Apergenova, R., Kurakbayev, K. Learning Autonomy: Higher Education Reform in Kazakhstan // Higher Education. – 2015. – №70 (5). – P 767-785.

40. Simon, H. A. Administrative behavior. – New York: Free Press, 1965. – 259 c.

41. Christensen, T. University governance reforms: potential problems of more autonomy? // Higher Education. – 2011. – №. 62 (4). – 503-517 б.

42. Kotter J. P. Leading change. – Harvard Business Press, 1996. – 187 б.

43. Birnbaum, R. How Academic Leadership Works: Understanding Success and Failure in the College Presidency. – San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1992. – 280 б.

44. Boin, A., Christensen, T. The development of public institutions: reconsidering the role of leadership // Administration & Society. – 2008. – № 40 (3). – 271-297 б.

45. Clark, B. R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Issues in Higher Education. – New York: Elsevier Science Regional Sales, 1998. – 180 c.

46. Julius, D. J., Baldrige, J. V., Pfeffer, J. A memo from Machiavelli // Journal of Higher Education. – 1999. – № 70 (2). – 113-133 б.

47. Kezar, A. J., Eckel, P. D. Meeting today's governance challenges: A synthesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship // The Journal of Higher Education. – 2004. – №. 75 (4). – 371-399 б.

48. Schein, E. H. Organizational culture and leadership. – John Wiley & Sons, 2006. – 464 б.

49. Chait, R. P., Ryan, W. P., Taylor, B. E. Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit boards. – New York: John Wiley & Sons, 2011. – 224 б.

50. Heifetz, R. A. Leadership without easy answers. – Cambridge: Harvard University Press, 1994. – 348 б.

51. Weick, K. E. Sensemaking in organizations. – London: Sage, 1995. – 248 б.

52. Patton, M. (1990). Qualitative evaluation and research methods (pp. 169-186). Beverly Hills, CA: Sage.

53. Eckel, P. D., & Kezar, A. (2015). The intersecting authority of boards, presidents and faculty: Toward shared leadership. In P. G. Altbach, R. O. Berdahl, & P. J. Gumpert (Eds.) American Higher Education in the Twenty-First Century. 4rd Edition. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

54. Goodall, A. H. (2009). Socrates in the Boardroom: Why research universities should be led by top scholars. Princeton University Press.

55. American Council on Education. [Электронды ресурс]. The American College President Study. 2012 – Кіру тәрібі: <http://www.acenet.edu/news-room/Pages/American-College-President-Study.aspx>. – Экранның алынған атауы.

56. Green, M., & Eckel, P. D. (2010). The changing role of university presidents, vice-chancellors and rectors. In P. Peterson, E. Baker, and B. McGraw (Eds.) The International Encyclopedia of Education. Oxford: Elsevier.

57. Sharrock, G. (2014). Communicating spending cuts: Lessons for Australian university leaders. Journal of Higher Education Policy and Management, 36(3), 338-354.

58. Kaplan, R.S. (2001), Strategic performance measurement and management in non-profit organizations, *Non-Profit Management and Leadership*, 11(3), Spring 2001, pp. 353–369.

59. Marr, B. [Электронды ресурс]. (2010) What is a modern Balanced Scorecard?, *Management Case Study*, The Advanced Performance Institute (www.ap-institute.com), 2010 – Кіру тәртібі: http://www.ap-institute.com/media/3967/what_is_a_modern_balanced_scorecard.pdf, бөгетсіз. – Экраннын алынған атауы.

60. De Boer, H., Huisman, J., Meister-Scheytt, C. Supervision in 'Modern' University Governance: Boards under Scrutiny // *Studies in Higher Education*. – 2010. – №35 (3). – P. 317-333.

61. *Universities through the Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA* / World Bank. – Washington, 2012. – 173 p.

62. Dobbins, M., Knill, C., Vogtle, E.M. An Analytical Framework for the Cross-country Comparison of Higher Education Governance // *Higher Education*. – 2011. – № 62. – P. 665-683.

63. *The Higher Education Code of Governance* / Committee of University Chairs. – London, 2014. – 32 p.

64. Association of Governing Boards of Universities and Colleges [Электронды ресурс]. The 2011 AGB Survey of Higher Education governance. 2011 – Кіру тәртібі: https://www.agb.org/sites/default/files/legacy/report_2011_governance_survey.pdf, бөгетсіз. – Экраннын алынған атауы.

65. Trower C. *The Practitioner's Guide to Governance as Leadership*. - San Francisco: Jossey-Bass, 2013. – 272 p.

66. Eckel, P., Trower, C. [Электронды ресурс]. Right Answers, Wrong Questions. *Inside Higher Ed* – September 29, 2016 – Кіру тәртібі: <http://www.insidehighered.com/views/2016/09/29/wrong-questions-boards-ask-themselves-essay#.V-2bAEv030k.twitter>, бөгетсіз. – Экраннын алынған атауы.

67. *Consequential Boards: Adding Value Where It Matters Most* / Association of Governing Boards of Universities and Colleges. – Washington, 2014. – 31 p.

68. Drucker, P. F. *The Effective Board* // *Managing the Non-profit Organization*. – New York: Harper Business, 1990. – P. 171-179.

69. Spenser Stuart Board Index 2014 [Электронды ресурс]. 2014 – Кіру тәртібі: <https://www.spencerstuart.com/~media/PDF%20Files/Research%20and%20Insight%20PDFs/SSBI2014web14Nov2014.pdf>, бөгетсіз. – Экраннын алынған атауы.

70. *Policies, Practices and Composition of Governing Boards of Public Colleges, Universities and Systems* / Association of Governing Boards. – Washington, 2011. – 6 p.

71. *Policies, Practices and Composition of Governing Boards of Independent Colleges and Universities* / Association of Governing Boards. – Washington, 2011. – 6 p.

72. Sonnenfeld J.A. What Makes Great Boards Great // Harvard Business Review. – 2002. – №80 (9). – P. 106-113.

73. Hendrickson, R. M., Lane, J. E., Harris, J. T., & Dorman, R. H. Academic leadership and governance of higher education: A guide for trustees, leaders, and aspiring leaders of two-and four-year institutions. 2013. Stylus Publishing, LLC.

74. Sustain C.R., Hastie R. Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter. – Boston: Harvard University Press, 2015. – 272 p.

75. Eckel P.D. What Presidents Really Think of Their Boards // Trusteeship. – 2013, November-December. – P. 6-13.

76. Chait R.P. The Gremlins of Governance // Trusteeship. – 2009, May-June. – P. 2-5.

77. Chait R.P., Holland T.P., Taylor B.E. The Effective Board of Trustees. – Phoenix: Oryx Press, 1991. – 140 p.

78. Building Public Governance Board Capacity: Suggestions and Recommendations to Governors and State Legislatures for Improving the Selection and Composition of Public College and University Board Members / Association of Governing Boards. – Washington, June 2013. – 12 p.

79. Nadler D. Building Better Boards // Harvard Business Review. – 2004, May. – №82 (5). – P. 102-111.

80. Davis M.G. Rx for a Successful Board: A Healthy Board Culture // Trusteeship. – 2014. – №22 (6). – P. 18-23.

81. Alderfer C.P. The Invisible Director on Corporate Boards // Harvard Business Review. – 1986, November. – №64 (6). – P. 38-52.

ЖАРИЯЛАНЫМДАР

1. Parmenter, L., Orunkhanov, M., & Kurakbayev, K. (2014). What is a Successful University? Collection of Abstracts, Eurasian Higher Education Leaders' Forum, 14-22.

2. Sagintayeva, A. K., & Kurakbayev, K. S. (2015). Understanding the Transition of Public Universities to Institutional Autonomy in Kazakhstan. *European Journal of Higher Education*, 5(2), 197-210. doi:10.1080/21568235.2014.967794.

3. Билялов, Д. (2014). Органы корпоративного управления вузами: рекомендации на основе американского опыта. *Вестник Национальной академии наук Республики Казахстан*, (2).

4. Билялов, Д. (2014). Роль институциональных исследований в автономных вузах. *Информационно-аналитический журнал «Высшая школа Казахстана»*, (1), 91-92.

5. Билялов, Д. (2014) Changing University Governance in Kazakhstan: Power, Structures, and Actors. *Информационно-аналитический журнал «Высшая школа Казахстана»*. (3), 48-52.

6. Билялов, Д., Орунханов, М., Сагинтаева, А., Хартли, М. (2014). Реформа высшего образования: корпоративное управление в вузах. *Вестник Национальной академии наук Республики Казахстан*. (5), р. 86-94

7. Hartley, M., Gopaul, B., Sagintayeva, A., & Apergenova, R. (2015). Learning autonomy: Higher education reform in Kazakhstan. *Higher Education*, 72(3), 277-289. doi:10.1007/s10734-015-9953-z

8. Билялов, Д. (2015). Онлайн инновации в высшем образовании. *Информационно-аналитический журнал «Высшая школа Казахстана»*, (1), 11-15.

9. Сагинтаева, А., Орунханов, М. (2015). Аспекты корпоративного управления вузами: Опыт других стран. *Информационно-аналитический журнал «Высшая школа Казахстана»*, (4), 16-18.

10. Сагинтаева, А., Ақтымбаева, А., Апергенова, Р. (2015). Практика развития наблюдательных /попечительских советов в вузах Казахстана. *Психология и педагогика. Казахский национальный педагогический университет имени Абая*, 4(25), 41-46.

11. Bilyalov, D. (2016). University Governance Reform in Kazakhstan. *International Higher Education*, 85, 28-30.

12. Sagintayeva, A., & Gungor, D. (2016). Higher education governance in the Republic of Kazakhstan: challenges and perspectives. *ICERI2016 Proceedings, 9th International Conference of Education, Research and Innovation, November 14th-16th, 2016 — Seville, Spain*, 1181-1188. ISBN: 978-84-617-5895-1.

13. Билялов, Д. (2016). Talent, Resource Dependency, and Governance Structures of an Emerging Research University in a Post-Soviet Context. *Информационно-аналитический журнал «Высшая школа Казахстана»*, (4), 56-58.

14. Hartley, M., & Ruby, A. (Eds.). (2017). Higher Education Reform and Development: The Case of Kazakhstan. Cambridge University Press.

15. Nazarbayev University Graduate School of Education. (2017). Autonomy and governance in Kazakhstani higher education institutions. Policy Brief. Research project “Advancing Models of Best Practice in Academic Governance and Management in Higher Education Institutions in Kazakhstan” (2014-2016). Astana: NUGSE. – 10 p.

16. Nazarbayev University Graduate School of Education. (2017). Хартли М.Д., Экель П.Д., Сагинтаева А.К., Жакыпова Ф.Н., Гюнгер Д.С. Аналитический доклад по результатам международной конференции «Управление вузом с целью внедрения автономии: трудности реализации и подведение промежуточных итогов». – Астана: NUGSE, 2016. – 20 с.

17. Nazarbayev University Graduate School of Education. (2017). Sagintayeva A., Hartley M., Orunkhanov M., Zhakypova F., Bilyalov D., Apergenova R., Eckel P, Gungor D. (2016). Teaching Cases. Research Project: Advancing Models of Best Practice in Academic Governance and Management in Higher Education Institutions in Kazakhstan. Astana: NUGSE. – 20 p.

АВТОРЛАР ТУРАЛЫ



САҒЫНТАЕВА АИДА ҚЫСТАУБАЙҚЫЗЫ

«Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында академиялық басқару және менеджменттің таңдаулы практикаларының үлгілерін дамыту» ғылыми-зерттеу жобасының ғылыми жетекшісі

Филология ғылымдарының кандидаты, доцент

Назарбаев Университеті Жоғары білім беру мектебінің деканы

Аида Сағынтаева жоғары білім беруді басқару, жоғары білім беру мен білім беру саясатын интернационалдандыру мәселелері бойынша ғылыми жарияланымдардың авторы және тең авторы болып табылады.

Аида Қыстаубайқызы 2011-2016 жылдары Қазақстан Республикасындағы білім және ғылым мәселелері бойынша әр түрлі халықаралық жобаларды басқарды. Ол қазақстандық жетекші университеттердің басқарушы кеңестерінің мүшесі болып табылады, сондай-ақ білім беруді реформалау жөніндегі жұмыс топтарына қатысады. Аида Қыстаубайқызы көп жылдары бойы білім беру саласында басшы лауазымдарды атқарды. Назарбаев Университетінде жұмыс істеген кезеңінде өзінің жетекшілік етуімен кәсіби мамандар командасын құрып, шүбәсіз лидерге айналды. Искерлік қарым-қатынас орната білудегі жоғары деңгейінің арқасында Назарбаев Университетінің мемлекеттік және халықаралық ұйымдармен серіктестік қатынастарды орнатуына белсенді қатысты.



ХАРТЛИ ДЖОН МЭТТЮ

«Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында академиялық басқару және менеджменттің таңдаулы практикаларының үлгілерін дамыту» ғылыми-зерттеу жобасының тең ғылыми жетекшісі

Пенсильвания Университеті Жоғары білім беру мектебінің білім беру саласындағы профессоры және қауымдастырылған деканы

Доктор Хартли Пенсильвания Университетінің Жоғары білім беру мектебіндегі Жоғары білім беру және демократия альянсының (Alliance for Higher Education and Democracy – AHEAD) тең құрылтайшысы және атқарушы директоры болып табылады.

Өзінің ғылыми зерттеулері мен жарияланымдарында доктор Хартли колледждер мен университеттерді басқару мәселелерін қарастырады. Оның жақын арада жарық көрген жұмысында білім беру салаларындағы реформаға университеттер басшылары қалай қарайды және қандай әрекет етеді деген мәселе көтерілді. Басқарушы кеңестерді құруды қоса алғанда, есеп берушіліктің баламалы жүйесімен қатар жоғары оқу орындарының институционалды дербестігін Қазақстан қалай енгізіп отырғанын зерттеуде. Сонымен қатар, ол Алан Рубимен бірге әр түрлі елдерде әлемдік деңгейдегі университеттерді құру мәселесіне арналған ірі ғылыми жобада жұмыс істейді. 2010-2012 жылдары доктор Хартли Таяу Шығыс пен Солтүстік Африкада университеттерді басқаруды зерделеу жөніндегі жоба шеңберінде Дүниежүзілік банктің сарапшысы болып жұмыс істеді. Еуропа Кеңесімен ынтымақтастық шеңберінде Францияның Страсбург қаласында өткен университеттер, мектептер және азаматтық қоғам арасындағы қарым-қатынастарды зерттеуге қатысқан. Оның соңғы кітаптары: «Әлеуметтік өзгерістер үшін білім» (Knowledge for Social Change) және «Жоғары білім берудің реформасы және дамуы: Қазақстандағы жағдай» (Higher Education Reform and Development: The Case of Kazakhstan).



ЭКЕЛЬ ПИТЕР ДВАЙТ

Пенсильвания Университетінің Жоғары білім беру мектебіндегі Жоғары білім беру және демократия альянсының (AHEAD) аға ғылыми қызметкері және көшбасшылық бағдарламасының директоры

Мэриленд университетінде (АҚШ) Ph.D. деңгейін алған. Доктор Экель колледждер мен университеттер менеджменті саласындағы сарапшы болып табылады.

Дәріс беру және ғылыми зерттеулерді жүргізумен қатар ол басқарушы кеңестер мүшелері, президенттер, провостар, студенттік істер жөніндегі департаменттер басшылары, ұлттық та және халықаралық деңгейдегі жоғары оқу орындарының басқа да басшылары үшін көшбасшылық қасиеттерін дамыту бағдарламаларын әзірлейді және кеңес береді.

Ол жеті кітаптың авторы және редакторы болып табылады, оның ішінде «Бағытты өзгерту: академиялық бағдарламаларды жою бойынша қиын шешімдер қабылдау» (Changing Course: Making the Hard Decisions to Eliminate Academic Programs); «Мемлекеттік университетті жекешелендіру: ЖОО перспективалары» (Privatizing the Public University: Perspectives from Across the Academy) Кристофер Морфьюмен бірге; және «Басқару билігін алу: жоғары білім берудегі институционалды трансформация» (Taking the Reins: Institutional Transformation in Higher Education) Адрианно Кезармен бірге. АҚШ-тағы жоғары оқу орындарының басты лауазымды тұлғалары бойынша бірінші ұлттық зерттеулердің жетекші авторы болып табылады «ЖОО басты лауазымды тұлғаларының санағы» (The CAO Census). 2018 жылдың күзінде «Басқарушы кеңестер үшін практикалық даналық» (Practical Wisdom for Boards) атты Кэти Трьюэрмен бірге әзірлеген жаңа кітабының жариялануы дайындалуда.



ЖАҚЫПОВА ФАТИМА НАДЫРҚЫЗЫ

Экономика ғылымдарының докторы, профессор, Қазақстан Республикасының білім беру ісінің құрметті қызметкері, «Құрмет» орденімен марапатталған

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының ректоры

Фатима Жақыпова – жоғары білім беру жүйесінде көп жылдық жұмыс тәжірибесі бар маман, кафедра ассистентінен бастап ЖОО бірінші басшысы лауазымына дейін көтерілген. М.Х. Дулати атындағы Тараз мемлекеттік университетінің және І. Жансүгіров атындағы Жетісу мемлекеттік университетінің проректоры, Назарбаев Университеті Мемлекеттік саясат ұлттық мектебінің атқарушы директоры болып жұмыс істеген. Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігінің Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім департаментінің директоры қызметін атқарған кезде жоғары білім беруді реформалау мәселелерімен айналысты. Болондық үдерісін (Bologna Follow-up Group) басқару жөніндегі жұмыс тобының мүшесі, ұлттық өкілі болды. Қазіргі таңда сараптамалық жұмыс топтарының құрамында білім беру саясатын жетілдіруге қатысады, жоғары білім беруді басқару саласындағы көптеген жарияланымдардың және зерттеу жұмыстарының авторы.

«Қазақстан Республикасының білім беру ісінің құрметті қызметкері» (2002) және «Қазақстан Республикасының ғылымын дамытудағы еңбегі үшін» (2010) төсбелгілерімен марапатталған.



ОРЫНХАНОВ МҰРАТ ҚАДЕСҰЛЫ

Физика-математика ғылымдарының докторы, профессор, Қазақстан Республикасы Инженерлік академиясының академигі

Қ.И. Сәтбаев атындағы Қазақ ұлттық техникалық зерттеу университетінің проректоры, Алматы қаласы, Қазақстан

Профессор М. Орынхановтың білім беру саласын басқару және дәріс беру саласында 30 жылдан астам жұмыс тәжірибесі бар. Оның жұмыс тәжірибесі оған посткеңестік кеңістіктегі білім беру және ғылыми зерттеулердің трансформациялық өзгеру үдерісіне терең үңілуге және жаһандандудың Қазақстанның жоғары білім беру саласына деген ықпалын зерделеуге мүмкіндік берді. Ол – Қазақстандағы зерттеу университеттерін дамыту және университеттерді басқарудың эволюциясы мәселелері бойынша сенімді сарапшы болып саналады.

Оқыту және зерттеу салаларында кәсіби тәжірибесі мол. Білімі бойынша математик, Совет өкіметі кезеңінде Новосибирск мемлекеттік университетін аяқтағаннан кейін Новосибирсктің ғылыми орталығында бірінші докторлық дәрежесін алды. Кейін ол әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінде дәріс берді, ол өзінің мансабын доцент ретінде бастады, кейін профессор атанды, факультет деканы, Университет профессоры болып жұмыс атқарды.

Мұрат Орынхановтың жоғары білім беру саласындағы әкімшілік қызметке қатысты тәжірибесі мол. Басшылықта лауазымды қызметтер атқарды, оның ішінде әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің проректоры, Қазақстан Республикасының Білім және ғылым вице-министрі болды. Қазақстан Республикасының Білім және ғылым министрлігінде Қазақстан дамуының өтпелі кезеңінде жоғары білім және ғылым мәселелерімен айналысты.



ГЮНГЁР ДИНА СИНАРОВНА

Назарбаев Университеті Жоғары білім беру мектебі ғылым департаментінің кіші ғылыми қызметкері

Питтсбург университетінің (АҚШ) «Жоғары білімді басқару» мамандығы бойынша білім беру саласының магистрі дәрежесін алған.

Назарбаев Университеті Жоғары білім беру мектебінде Пенсильвания Университетінің Жоғары білім беру мектебімен бірлесіп жүргізілген ғылыми-зерттеу жобаларына қатысқан. Д. Гюнгёрдің ғылыми бағыттары жоғары білім беруді, менеджментті және ЖОО стратегиялық жоспарлауды орталықсыздандыру мәселелерін қамтиды.



БІЛӘЛОВ ДАРХАН НҰРЛАНҰЛЫ

Назарбаев Университеті Жоғары білім беру мектебінің ассистент-профессоры

Пенсильвания штатының университетінде (АҚШ) Ph.D дәрежесін, Солтүстік-Батыс университетінде (АҚШ) ғылым магистрінің дәрежесін және Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университетінде мұғалім біліктілігін алған. 2004 жылдан бастап білім саласындағы әр түрлі бастамалар мен жобаларға қатысқан, атап айтқанда, Еуропа комиссиясының, Дүниежүзілік банкінің, ЕҚҚДБ, БҰҰ даму бағдарламасының, Нұрсұлтан Назарбаевтың Білім қорының және басқа ұйымдардың шараларына қатысқан. Жиырмадан астам мақала мен есептердің авторы және тең авторы болып табылады. Доктор Біләловтың ғылыми бағыттары жоғары оқу орындарын басқару, профессорлық-оқытушылық құрам, интернационалдандыру, әлемдік деңгейдегі университеттер мәселелерін қамтиды.



ӘПЕРГЕНОВА РЕНАТА СЕЙІТҚЫЗЫ

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы Басқару институты директорының орынбасары

Назарбаев Университеті Жоғары білім беру мектебінің Ph.D. дәрежесінің ізденушісі

Назарбаев Университеті Жоғары білім беру мектебінің Пенсильвания Университетінің Жоғары білім беру мектебімен бірлесіп өткізген, жоғары оқу орындарында академиялық басқару және менеджменттің үздік үлгілерін зерделеуге бағытталған ғылыми жобаларында 2012-2016 жылдары зерттеу тобының мүшесі болды.



ӘБЕН ДӘУРЕН ӘБЕНҰЛЫ

Еуразиялық ғылыми-зерттеу институтының аға ғылыми қызметкері

Дәурен Әбенұлы Назарбаев Университеті Жоғары білім беру мектебінің жобалар бойынша аға менеджері және ғылыми қызметкер болып жұмыс істеген. 2011-2014 жылдары Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Қазақстан стратегиялық зерттеулер институтының аға ғылыми қызметкері болып жұмыс істеді. 2008-2010 жылдары әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің аккредитация және рейтинг жөніндегі қызметін басқарды. 2003-2009 жылдары Джеймс Мартин атындағы Таратпау мәселелерін зерттеу орталығының Алматы қаласындағы офисінің атқарушы директоры және бағдарлама үйлестірушісі қызметін атқарды. «Қайнар» университетінде халықаралық қатынастар бойынша магистр дәрежесін және Монтерей халықаралық зерттеу институтынан халықаралық саясатты зерттеу саласындағы магистр дәрежесін алды.

НАЗАРБАЕВ УНИВЕРСИТЕТИ ЖОҒАРЫ БІЛІМ БЕРУ МЕКТЕБІ ТУРАЛЫ

Назарбаев Университетінің Жоғары білім беру мектебі білім берудің барлық деңгейлерінде білім берудегі ойлаудың, саясаттың және практикалардың өзгеруіне ықпал ететін әлемдік кластағы жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру мектебіне айналуға талпынады. Жоғары білім беру мектебі өзінің зерттеулері, дәрістері мен ғылыми ізденістері арқылы өзара түсіністік пен жаһандық өзара тәуелділік жағдайында қаржылық әл-ауқатына және шығу тегіне қарамастан адамдардың өз әлеуетін көтеруге мүмкіндік беретін білім беру ұстанымын қолдай отырып, білім беруді жетілдіру мақсатында жұмыс істеуді көздеп отыр.

ПЕНСИЛЬВАНИЯ УНИВЕРСИТЕТІНІҢ ЖОҒАРЫ БІЛІМ БЕРУ МЕКТЕБІ

Пенсильвания Университетінің Жоғары білім беру мектебі білім беру саласында ғылыми зерттеулер жүргізу және талантты мамандарды дайындау саласындағы халықаралық деңгейдегі көшбасшы болып табылады. Мектеп білім беру саласындағы зерттеулер практикалық сипаттағы білімді өсіреді деп санап, теория, ғылыми зерттеулер және практикалардың өзара байланысына ерекше ден қояды. Сонымен қатар, мектеп ғылыми зерттеулер практиктердің алдынан шығатын проблемалар мен қажеттіліктерге негізделуі қажет деп есептейді. Мектеп студенттері бүкіл әлем бойынша зерттеулер жүргізеді, оқып-үйренеді, сабақ береді, жұмыс істейді. Мектеп қалалық білім беру, саясат, дәріс беру және оқыту, білім берудің мәдени контекстері, тіл білімі, сапалы талдау, қолданбалы зерттеу, психологияны дамыту, сондай-ақ сандық және көп әдісті зерттеулер салаларындағы озық зерттеулерінің арқасында танымал.

Корпоративтік басқару: Қазақстанның жоғары оқу орындары.
Ғылыми монография / А.Қ. Сағынтаева, Д.М. Хартли, П.Д. Экель,
Ф.Н. Жақыпова, М.Қ. Орынханов, Д.С. Гюнгер, Д.Н. Біләлов,
Р.С. Әпергенова, Д.Ә. Әбен – Астана қаласы: Nazarbayev University
Graduate School of Education, 2018. – 214 б. - ISBN

*Назарбаев Университеті Жоғары білім беру мектебі
Қабанбай батыр даңғылы, 53
Астана қаласы, Қазақстан Республикасы
Телефон: +7 7172 70 64 38, 70 65 76
Электронды пошта: gse.research@nu.edu.kz www.gse.nu.edu.kz*

© Nazarbayev University Graduate School of Education, 2018

Бұл ғылыми монографияда Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарына корпоративтік басқаруды енгізу мәселелері қарастырылады. Зерттеу 2014-2016 жылдары Назарбаев Университетінің Жоғары білім беру мектебі мен Пенсильвания Университетінің Жоғары білім беру мектебінің зерттеушілер тобы жүзеге асырған «Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында академиялық басқару және менеджменттің таңдаулы практикаларының үлгілерін дамыту» атты ғылыми-зерттеу жобасының шегінде жүргізілді. Еңбекте мол шамадағы сапалық және сандық мәліметтер талданған. Осының негізінде қазақстандық жоғарғы оқу орындарын басқару жүйесін жетілдіру жөнінде кеңестер әзірленіп ұсынылған.
