

ТОО «Оқу және Даму Институты»

ЖОБА

**Педагогтердің біліктілігін арттыру курсының білім беру бағдарламасы
«Білім берудегі менеджмент: басқарудағы инновациялық тәсілдер»**

Қарағанды, 2026

Мазмұны

1	Жалпы ережелер.....	3
2	Глоссарий.....	4
3	Бағдарлама тақырыбы.....	5
4	Бағдарламаның мақсаты, міндеттері және күтілетін нәтижелері.....	6
5	Бағдарламаның құрылымы мен мазмұны.....	8
6	Оқу процесін ұйымдастыру.....	10
7	Бағдарламаны оқу-әдістемелік қамтамасыз ету.....	11
8	Оқу нәтижелерін бағалау.....	12
9	Курстан кейінгі қолдау.....	13
1	Негізгі және қосымша әдебиеттер тізімі.....	14
0		

1. Бөлім Жалпы ережелер

«Білім берудегі менеджмент: басқарудағы инновациялық тәсілдер» (бұдан әрі - Бағдарлама) білім беру ұйымдары басшыларының кәсіби басқару құзыреттерін дамытуға арналған білім беру бағдарламасы.

Бағдарламаның өзектілігі Қазақстан Республикасының білім беру жүйесіндегі заманауи өзгерістермен айқындалады, олар білім беру сапасын арттыруға, білім беру ұйымдарының басқарушылық дербестігін дамытуға және басшысының өзгерістер көшбасшысы ретіндегі рөлін күшейтуге бағытталған.

Заманауи басшы:

- Мемлекеттік білім беру саясатын іске асыруды;
- Білім беру ұйымының стратегиялық дамуын қамтамасыз етуді;
- Білім беру үдерісінің сапасын басқаруды;
- Қауіпсіз және қолайлы білім беру ортасын қалыптастыруды;
- Цифрлық басқару шешімдерін енгізуді;
- Педагог кадрлардың кәсіби әлеуетін дамытуды қамтамасыз етеді.

Білім беру жүйесін жаңарту жағдайында білім беру ұйымдары басшыларының басқарушылық құзыреттеріне қойылатын талаптар арта түсуде. Бұл талаптар ресурстарды тиімді басқаруды, сапаны қамтамасыз етудің ішкі жүйесін дамытуды және білім алушылардың әртүрлі білім беру қажеттіліктерін ескере отырып, білім беру үдерісін ұйымдастыруды қамтиды.

Бағдарлама Қазақстан Республикасында білім беруді дамытудың басым бағыттарына сәйкес әзірленген және келесі нормативтік құқықтық актілердің ережелеріне негізделеді:

- Қазақстан Республикасының «Білім туралы» Заңы;
- Қазақстан Республикасының «Педагог мәртебесі туралы» Заңы;
- Қазақстан Республикасының Еңбек кодексі;
- Қазақстан Республикасында мектепке дейінгі, орта, техникалық және кәсіптік білім беруді дамытудың 2023–2029 жылдарға арналған тұжырымдамасы;
- Мемлекеттік жалпыға міндетті білім беру стандарттары;
- Білім беру ұйымдары қызметінің үлгілік қағидалары;
- Педагогтердің лауазымдарының үлгілік біліктілік сипаттамалары.

Бағдарлама мазмұны білім беру ұйымы басшысының біліктілік сипаттамаларында көзделген құзыреттерді дамытуға бағытталған, оның ішінде:

- Стратегиялық және операциялық басқару;
- Білім беру үдерісі мен білім сапасын басқару;
- Білім алушыларды психологиялық-педагогикалық қолдауды ұйымдастыру;
- Кадрлық әлеуетті дамыту;
- Ресурстарды басқару және білім беру ортасының қауіпсіздігін қамтамасыз ету;
- Басқару қызметін цифрландыру.

Бағдарлама білім беру ұйымдарын басқарудың заманауи халықаралық тәсілдерін ескереді, соның ішінде:

- Әкімшілік басқарудан білім берудегі көшбасшылыққа көшу;
- Деректерге негізделген басқару (data-driven management);

- Педагогтердің кәсіби оқыту қауымдастықтарын дамыту;
- Сапалы білімге тең қолжетімділікті қамтамасыз ету;
- Білім беруді басқаруды цифрлық трансформациялау.

Бағдарлама келесі принциптерге негізделеді:

- Практикалық бағыттылық;
- Нормативтік құқықтық және басқарушылық аспектілердің кіріктірілуі;
- Білім беру ұйымын дамытудың жүйелі тәсілі;
- Басшының үздіксіз кәсіби дамуы.

Инклюзивті тәсіл Бағдарламаны іске асырудың өзекті қағидаты ретінде қарастырылып, барлық тақырыптық бағыттарға кіріктіріледі.

2.Бөлім Глоссарий

Менеджмент – Басқарудың бір түрі; бұл кәсіби негізде жүзеге асырылатын, экономикалық мүдделер жетекші рөл атқаратын, ұйымдастырушылық тұрғыдан икемді әрі уәждемелік сипаттағы басқару. Ол – басқару туралы ғылым, тәжірибе және өнер. Менеджменттің стратегиялық, ұйымдастырушылық, инновациялық, мотивациялық және басқа да түрлері бар.

Басқару – адамға қажетті игіліктерді өндіруге бағытталған саналы іс-әрекеттің қалыптасу үдерісінде пайда болған адам қызметінің ерекше түрі.

Бұл қызмет түрінің басты ерекшеліктері – болжау қабілеті, өзін-өзі ұйымдастыру, алдын ала белгіленген жоспар негізінде бақылау жүргізу және қажеттіліктерді саналы түрде ұғыну. Басқару үдерісі мақсат қоюды, шешім қабылдауды, ресурстарды тиімді үйлестіруді және нәтижеге бағытталған жүйелі әрекетті қамтиды.

Ұйымды басқару – бұл басқару міндеттерін шешу арқылы оның субъектісі - білім алушылардың, педагогтердің, ата-аналардың және қызмет көрсетуші персоналдың бірлескен қызметінің ұйымдасқандығын қамтамасыз ететін, әрі оны білім беру мақсаттары мен даму мақсаттарына қол жеткізуге бағыттайтын ерекше қызмет түрі.

Білім беру менеджменті – білім беру ұйымының тиімді жұмыс істеуін және стратегиялық дамуын қамтамасыз етуге бағытталған басқарушылық қызмет жүйесі.

Стратегиялық басқару – білім беру ұйымының ұзақ мерзімді даму мақсаттарын айқындау, даму бағыттарын таңдау және сол мақсаттарға қол жеткізуге бағытталған басқарушылық шешімдерді қабылдау процесі.

Білім беру саласындағы көшбасшылық – басшының педагогикалық ұжымды ынталандыруға, кәсіби мәдениетті дамытуға және сапалы білім нәтижелеріне қол жеткізуге бағытталған кәсіби қызметі.

Білім сапасын басқару – білім беру процесі мен оның нәтижелерінің сапасын жоспарлау, қамтамасыз ету, мониторинг жасау және арттыруға бағытталған басқарушылық іс-әрекеттер жиынтығы.

Ішкі бақылау – білім беру процесінің мониторингі мен талдау жүйесі, білім беру қызметінің белгіленген талаптарға және білім беру ұйымының даму мақсаттарына сәйкестігін қамтамасыз етуге бағытталған.

Педагогтардың кәсіби дамуы – педагог қызметкерлердің кәсіби құзыреттілігін оқу, өзіндік білім алу және әдістемелік қолдау арқылы үздіксіз жетілдіру процесі.

Инклюзивті білім беру орта – барлық оқушыларға олардың жеке білім беру қажеттіліктерін ескере отырып тең мүмкіндіктер беретін білім беру орта.

Психологиялық-педагогикалық қолдау – оқушыларға білім беру процесінде қолдау көрсетуге және олардың табысты оқуы мен дамуы үшін жағдай жасауға бағытталған мамандар мен педагогтардың кешенді қызметі.

Цифрлық трансформациялау – білім беру қызметін жоспарлау, басқару, мониторинг және талдау процестерінде цифрлық технологиялар мен құралдарды енгізу.

Академиялық адалдық – білім беру процесінде адалдық, жауапкершілік және ашықтықты қамтамасыз ететін құндылықтар мен қағидалар жүйесі.

Қауіпсіз білім беру ортасы – білім беру процесіне қатысушылардың өмірі, денсаулығы мен әл-ауқатын сақтауды қамтамасыз ететін ұйымдастырушылық, педагогикалық және басқарушылық жағдайлардың жиынтығы.

Еңбек қауіпсіздігі – қызметкерлердің еңбек қызметі барысында зиянды және (немесе) қауіпті өндірістік факторлардың әсерін болдырмайтын іс-шаралар кешені арқылы қамтамасыз етілген қорғалу жағдайы.

Еңбек қауіпсіздігі жағдайлары – қызметкердің еңбек міндеттерін орындауы кезінде еңбек процесі мен өндірістік ортаның қауіпсіздік және еңбекті қорғау талаптарына сәйкестігі.

Қауіпсіз еңбек жағдайлары – жұмысшыларға әсер ететін өндірістік факторлардың деңгейі белгіленген нормативтерден аспайтын еңбек жағдайлары.

Ақпараттық қауіпсіздікті қамтамасыз ету мониторингі жүйесі – ақпараттық-коммуникациялық технологияларды қауіпсіз пайдалануды бақылауға бағытталған ұйымдастырушылық және техникалық іс-шаралар кешені.

Мектепті дамыту бағдарламасы – білім беру ұйымының басым даму бағыттарын, мақсаттарын және оларды іске асыру тетіктерін айқындайтын стратегиялық құжат.

Басшының басқарушылық құзыреттері – білім беру ұйымын тиімді басқаруды қамтамасыз ететін білім, дағды және кәсіби ұстанымдардың интегративті жиынтығы.

Осы глоссарий Бағдарламаны табысты меңгеруге қажетті негізгі терминдерді ұсынады. Аталған ұғымдарды түсіну білім беру ұйымын тиімді басқаруға, ұжыммен өзара іс-әрекетті жақсартуға және заманауи тәжірибелерді енгізуге ықпал етеді.

Тиімді басқару – бұл ресурстарды ұтымды пайдалану ғана емес, сонымен қатар басшының заман талабына бейімделе білуі, инновацияларды енгізуі және команданы стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге жігерлендіре алу қабілеті.

3.Бөлім Бағдарлама тақырыптары

Бағдарламаның тақырыптық мазмұны білім беру ұйымдары басшыларының заманауи басқарушылық құзыреттерін дамытуға бағытталған және Қазақстан Республикасының мемлекеттік білім беру саясатын іске асыру жағдайында стратегиялық, ұйымдастырушылық және педагогикалық көшбасшылықты жетілдіруді көздейді.

Бағдарлама мазмұны білім беру ұйымы басшысының қызметінің негізгі бағыттарын қамтиды:

- Білім беру ұйымын басқарудың нормативтік-құқықтық қамтамасыз етілуі;
- Білім беру ұйымының дамуын стратегиялық жоспарлау және басқару;
- Білім сапасын басқару және ішкі мониторинг;
- Адами ресурстарды басқару және педагогтердің кәсіби дамуы;
- Басқару қызметін цифрлық трансформациялау;
- Ресурстарды тиімді басқару және қауіпсіз білім беру ортасын қамтамасыз ету.

Инклюзивті тәсіл басқару қызметінің өзекті қағидаты ретінде қарастырылып, Бағдарламаның барлық тақырыптық бағыттарына кіріктіріледі.

Бағдарламаның жаңашылдығы дәстүрлі әкімшілік басқарудан заманауи білім беру менеджменті моделіне көшуінде, ол төмендегі принциптерге негізделеді:

- Басшының стратегиялық көшбасшылығы;
- Білім беру ұйымының дамуын басқару;
- Деректерді талдау негізінде басқарушылық шешімдер қабылдау;
- Басқару үдерістеріне заманауи цифрлық технологияларды интеграциялау;
- Білім сапасы мен білім нәтижелеріне бағдарлану.

Бағдарлама білім беру ұйымдары басшыларына қойылатын жаңартылған біліктілік талаптарын, сондай-ақ білім беру саласындағы көшбасшылықтың заманауи халықаралық тәсілдерін ескереді. Білім беру ұйымдары басшыларына арналған біліктілікті арттыру бағдарламаларын талдау олардың көпшілігі негізінен қызметтің нормативтік-құқықтық немесе әкімшілік аспектілеріне бағытталғанын көрсетеді.

Ұсынылып отырған Бағдарламаның ерекшеліктері:

- Басқарушылық құзыреттерді дамытуға кешенді тәсіл;
- Стратегиялық басқару, көшбасшылық және білім сапасын басқаруды кіріктіру;
- Мазмұнының практикалық бағдарлануы;
- Заманауи басқару құралдары мен цифрлық шешімдерді қамтуы;
- Басшысының басқарушылық ойлауын дамытуға басымдық беру.

Тақырыптың практикалық бағыттылығы

Бағдарлама тақырыптары мыналарды көздейді:

- Басқарушылық кейстерді талдау;
- Стратегиялық басқарушылық шешімдерді әзірлеу;
- Білім беру ұйымын дамыту бағдарламасын жобалау;
- Ішкі мониторинг құралдарын қолдану;
- Басқарудың цифрлық құралдарын пайдалану.

Алынған білім мен дағдылар білім беру ұйымын басқару тәжірибесінде тікелей қолдануға бағытталған.

4. Бөлім Бағдарламаның мақсаты, міндеттері және күтілетін нәтижелері

Бағдарламаның мақсаты – білім беру ұйымдары басшыларының тиімді стратегиялық басқаруды жүзеге асыруына, білім сапасын арттыруына және Қазақстан Республикасының мемлекеттік білім беру саясатын нәтижелі іске асыруына мүмкіндік беретін кәсіби басқарушылық құзыреттерін дамыту.

Мақсатқа қол жеткізу үшін келесі міндеттерді шешу көзделеді:

- Тыңдаушылардың білім беру ұйымы қызметін нормативтік-құқықтық реттеу саласындағы білімдерін жетілдіру;
- Білім беру ұйымының дамуын стратегиялық жоспарлау және басқару дағдыларын дамыту;
- Білім сапасын басқару және ішкі мониторинг жүргізу құзыреттерін қалыптастыру;
- Басшының көшбасшылық құзыреттерін және педагогикалық ұжымды басқару дағдыларын дамыту;
- Білім беру ұйымын басқарудың заманауи цифрлық құралдарын меңгеру;
- Ресурстарды тиімді басқару және қауіпсіз білім беру ортасын қамтамасыз ету дағдыларын дамыту;
- Білім алушылардың әртүрлі білім беру қажеттіліктерін ескере отырып басқарушылық шешімдерді жетілдіру.

Күтілетін нәтижелер:

Курсты аяқтағаннан кейін тыңдаушылар:

Білуі тиіс:

- Білім беру ұйымы басшысының қызметінің нормативтік-құқықтық негіздерін;
- Білім беру ұйымындағы білім беру менеджменті мен көшбасшылықтың заманауи тәсілдерін;
- Білім беру ұйымының дамуын стратегиялық басқару қағидаттарын;
- Білім сапасын басқару және ішкі бақылау тетіктерін;
- Басқару қызметін цифрландыру негіздерін;
- Білім беру ұйымының кадрлық ресурстарын басқарудың заманауи тәсілдерін.

Дағдылар (практикалық құзыреттер):

- Білім беру ұйымын стратегиялық және операциялық басқару;
- Басқарушылық шешімдерді жобалау;
- Мониторингті ұйымдастыру;
- Педагогикалық ұжымды басқару;
- Білім беру ұйымының ресурстарын тиімді бөлу;
- Білім беру ұйымының тәжірибесіне заманауи басқару тәсілдерін енгізу.

Оқу нәтижелерінің практикалық маңыздылығы

Бағдарламаны меңгеру нәтижелері мыналарды қамтамасыз етеді:

- Басшының басқарушылық қызметінің тиімділігін арттыру;
- Білім беру процесі мен білім нәтижелерінің сапасын жақсарту;
- Білім беру ұйымының даму мониторингін ұйымдастыру.
- Педагогикалық ұжымның кәсіби әлеуетін дамыту;
- Білім сапасын басқарудың ішкі жүйесін нығайту;
- Білім беру ұйымының тұрақтылығы мен бәсекеге қабілеттілігін арттыру.

5. Бөлім Бағдарлама мазмұны мен құрылымы

Бағдарламаның мазмұны модульдік қағидат негізінде құрылып, білім беру ұйымы басшысының басқарушылық құзыреттерін оқыту мақсатына, міндеттеріне және күтілетін нәтижелеріне сәйкес бірізді дамытуға бағытталған.

Бағдарлама модульдері білім беру ұйымын басқару үдерістерін жүйелі түсінуді қалыптастыруға, стратегиялық ойлауды дамытуға және білім беру менеджментінің практикалық дағдыларын жетілдіруге бағдарланған.

Бағдарлама жоспары (мақсаты, міндеттерінің байланысы және күтілетін нәтижелер)

№	Модуль атауы	Бағдарлама міндеттерінің байланысы	Күтілетін нәтижелер
1	Білім беру ұйымы басшысының қызметінің нормативтік құқықтық негіздері	нормативті базалық білімдерін жетілдіру	Басқару қызметінде нормативтік-құқықтық актілерді қолданады, білім беру ұйымының құқықтық тұрғыдан тиімді басқарылуын қамтамасыз етеді.
2	Білім беру ұйымының дамуын стратегиялық басқару	стратегиялық жоспарлауда дағдылардың дамуы	стратегиялық шешім қабылдайды, білім беру ұйымдарының бағдарламасын жасайды
3	Ішкі мониторинг және білім беру сапасын басқару	Басқарушылық құзыреттілігін қалыптастыру	Ішкі білім сапасын бағалау жүйесін ұйымдастырады, білім беру нәтижелерін талдайды
4	Басшының көшбасшылығы және адами ресурстарды басқару	Көшбасшылық және кадрлық басқарушылық құзыреттерді дамыту	Кәсіби команданы қалыптастырады және педагогтардың дамуын ұйымдастырады
5	Білім беру ұйымын басқаруды цифрлық трансформациялау	Басқарудың цифрлық құралдарын меңгеру	Талдау, жоспарлау және бақылау үшін цифрлық технологияларды қолданады
6	Ресурстарды басқару және қауіпсіз білім беру ортасын қамтамасыз ету	Ресурстық және ұйымдастырушылық басқару дағдыларын дамыту	Ресурстарды тиімді басқарады және білім беру процесінің қауіпсіз жағдайларын қамтамасыз етеді

--	--	--	--

Бағдарлама мазмұны басқарушылық тапсырмаларды біртіндеп күрделендіру принципі бойынша құрылып, келесі бағыттарды қамтиды:

- Басқарудың нормативтік құқықтық негіздері;
- Білім беру ұйымының стратегиялық жоспарлауы және дамуы;
- Білім беру процесінің сапасын басқару;
- Адами ресурстарды дамыту және көшбасшылық;
- Басқарушылық қызметті цифрландыру;
- Ресурстық қамтамасыз ету және білім беру ұйымының тұрақты қызметі.

Осы бірізділік басқарушылық қызметті нормативтік түсінуден білім беру ұйымын стратегиялық деңгейде басқарудың практикалық іске асуына өтуге мүмкіндік береді.

Бағдарламаның барлық модульдерінде мына қасымдағы тәсілдер жүзеге асырылады:

- Білім сапасына бағдарлану;
- Білім беру ортасын басқаруда инклюзивті тәсілді қолдану;
- білім алушылардың қауіпсіздігі мен әл-ауқатын қамтамасыз ету;
- Академиялық адалдық пен сыбайлас жемқорлыққа қарсы мәдениетті қалыптастыру;
- Басқарушылық процестерді цифрландыру.

Бағдарламаның тақырыптық жоспары

№	Модуль атауы	Дәріс (с.)	Практикалық сабақ (с.)	Өзіндік жұмыс (с.)	Барлығы (с.)
1	Білім беру ұйымы басшысының қызметінің нормативтік құқықтық негіздері	4	4	4	12
2	Білім беру ұйымының дамуын стратегиялық басқару	4	6	4	14
3	Ішкі мониторинг және білім беру сапасын басқару	3	6	3	12
4	Басшының көшбасшылығы және адами ресурстарды басқару	3	5	4	12
5	Білім беру ұйымын басқаруды цифрлық	2	5	3	10

	трансформациялау				
6	Ресурстарды басқару және қауіпсіз білім беру ортасын қамтамасыз ету	3	4	3	10
	Жалпы аттестация (жобаны қорғау)	–	4	2	6
	БАРЛЫҒЫ	19	34	23	80

6. Бөлім Оқу үрдісін ұйымдастыру

Бағдарлама білім беру ұйымдары басшыларының теоретикалық дайындығы мен практикалық бағыттағы оқытуды үйлестіретін форматта жүзеге асырылады.

Оқыту формалары:

- фронтальдық (кіру арқылы);
- қашықтықтан;
- аралас (фронтальдық-қашықтық).

Бағдарламаның жалпы көлемі – 80 академиялық сағат.

Оқу уақытының құрылымы:

- ✓ Дәрістер – 19 сағат (~25%)
- нормативтік база;
- менеджменттің концептуалды негіздері;
- заманауи тәсілдер.

- ✓ Практика – 34 сағат (~42%)

Бағдарламаның негізгі акценттері:

- Басқарушылық кейстер;
- Жағдаяттарды талдау;
- Шешімдерді жобалау;
- Жергілікті нормативтік құжаттарымен жұмыс.
- ✓ Өзіндік жұмыс – 23 сағат (~30%)

- Стратегиялық құжаттардың элементтерін әзірлеу;
- Аналитикалық тапсырмалар;
- Қорытынды жобаны дайындау.

Оқыту практикалық басқарушылық тапсырмаларды шешуге және басшысының нақты іс-әрекетін модельдеуге бағытталған.

Бағдарламаның практикалық бағыттылығы қамтамасыз етіледі:

- Мектепті дамыту бағдарламасының элементтерін әзірлеу арқылы;
- Басқарушылық жағдайларды талдау арқылы;
- Білім сапасын ішкі мониторинг бойынша тапсырмаларды орындау арқылы;
- Басқарудың цифрлық құралдарын қолдану арқылы;
- Басқарушылық шешімдерді жобалау арқылы.

Қорытынды аттестация формасы:

- Қорытынды жобалық жұмысты қорғау (басқарушылық жоба / білім беру ұйымдарын дамыту бағдарламасының бөлігі / басқарушылық шешім).

Қорытынды аттестация нәтижелері тыңдаушының алған білімдері мен дағдыларын басқарушылық тәжірибеде қолдануға дайын екенін растайды.

Білім беру процесі мына принциптерге негізделеді:

- Андрагогика (ересектерді оқыту);
- Практикалық бағыттылық;
- Кәсіби рефлексия;
- Тыңдаушылар арасындағы басқарушылық тәжірибе алмасу.

Бағдарламаны іске асырудың барлық кезеңдерінде инклюзивті тәсіл және білім беру процесінің қолжетімділігін қамтамасыз ету ескеріледі.

7. Бөлім Бағдарламаны оқу-әдістемелік қамтамасыз ету

Бағдарламаның оқу-әдістемелік қамтамасыз етілуі білім беру ұйымдары басшыларының практикалық бағыттағы басқарушылық құзыреттерін қалыптастыруға бағытталған және андрагогика, кәсіби рефлексия және белсенді оқыту принциптеріне негізделген.

Бағдарламаны жүзеге асыру келесі мүмкіндіктерді қамтиды:

- Теориялық білім мен практикалық қызметті интеграциялау;
- Нақты басқарушылық тапсырмаларды шешуге бағдарлану;
- Басқарушылық шешімдер қабылдау дағдыларын дамыту;
- Тыңдаушылар арасындағы кәсіби тәжірибе алмасу.

Бағдарлама шеңберінде келесі оқу материалдары пайдаланылады:

- Қазақстан Республикасының білім саласындағы нормативтік құқықтық актілері;
- Аналитикалық материалдар және әдістемелік ұсыныстар;
- Модуль тақырыптарына арналған презентациялық материалдар;
- Басқарушылық жағдайлардың практикалық кейстері;
- Басқарушылық құжаттардың үлгілері (дамыту бағдарламасы, жоспарлар, ішкі мониторинг);
- Диагностикалық және аналитикалық құралдар;
- Басқарушылық қызметке арналған цифрлық ресурстар.

Практикалық бағыттылық алынған білімді кәсіби қызметте қолдануға арналған тапсырмаларды орындау арқылы қамтамасыз етіледі, оның ішінде:

- Басқарушылық кейстерді талдау;
- Білім беру ұйымының стратегиялық құжаттарының элементтерін әзірлеу;
- Басқарушылық шешімдерді жобалау;
- Білім беру қызметінің нәтижелерін талдау;
- Білім сапасын арттыру бойынша іс-шараларды әзірлеу.

Тыңдаушылардың өзіндік жұмысы мыналарды қамтиды:

- Нормативтік құқықтық құжаттарды зерттеу;
- Аналитикалық тапсырмаларды орындау;

- Қорытынды жобаның материалдарын дайындау;
- Кәсіби басқарушылық тәжірибеге рефлексия жүргізу.

Тәуелсіз жұмыстың нәтижелері практикалық тапсырмаларды орындауда және қорытынды аттестацияда пайдаланылады.

Оқыту процесінде тыңдаушылар өз басқарушылық қызметін келесі негіздер бойынша өзін-өзі бағалайды:

- Басшының кәсіби құзыреттері бойынша чек-листтер;
- Рефлексивтік тапсырмалар;
- Өз басқарушылық шешімдерін талдау;
- Ұсынылған басқарушылық модельдердің тиімділігін бағалау.

Оқыту тиімділігін арттыру мақсатында қолданылады:

- Цифрлық білім платформалары;
- Онлайн материалдар;
- Бірлескен жұмысқа арналған электрондық ресурстар;
- Цифрлық коммуникация және кері байланыс құралдары.

Осы тәсіл тыңдаушыларға теориялық базаны да, білім беру ұйымын тиімді басқаруға қажетті практикалық дағдыларды да алуға мүмкіндік береді, бұл бағдарламаны сәтті іске асыруға және олардың кәсіби құзыретін нығайтуға ықпал етеді.

8.Бөлім Оқу нәтижелерін бағалау

Оқу нәтижелерін бағалау бағдарламаның мақсаттарына қол жеткізу дәрежесін және білім беру ұйымын тиімді басқаруға қажетті басқарушылық құзыреттердің қалыптасуын анықтауға бағытталған.

Бағалау жүйесі кешенді сипатқа ие және мыналарды қамтиды:

- Теориялық дайындықты бағалау;
- Практикалық дағдыларды бағалау;
- Практикалық тапсырмаларды орындауды талдау;
- Қорытынды жобалық жұмысты бағалау;
- Кәсіби қызметке өзін-өзі бағалау және рефлексия.

Бағалау жүзеге асырылады:

- Модульдер аясында практикалық тапсырмаларды орындау арқылы;
- Топтық талқылауларға қатысу және кейстерді талдау арқылы;
- Тәуелсіз тапсырмаларды орындау арқылы;
- Қорытынды басқарушылық жобаны қорғау түрінде өткізілетін қорытынды аттестация арқылы.

Бағалау критерийлері:

Бағалау ұпайлық жүйе бойынша жүргізіледі (100 ұпайдан)

Критерий	Максималды ұпай
----------	-----------------

Теориялық материалды игеру	20 ұпай
Практикалық жағдаятта білімді қолдана алу	30 ұпай
Қорытынды тапсырма сапасы (құрылымы, логика, шешімдерді негіздеу)	30 ұпай
Презентация және қорғау, аргументтеу	10 ұпай
Командалық өзара іс-әрекет, талдауға қатысу	10 ұпай
Итого	100 ұпай

Бағалау шкаласы:

Қорытынды ұпай	Нәтиже
85–100	Аттестация сәтті өтті (өте жақсы)
70–84	Аттестация сәтті өтті (жақсы)
50–69	Аттестация өтті (қанағаттанарлық)
50 ден төмен	Аттестация өтпеді

Қорытынды бағалаудан сәтті өткендерге тақырып, сағат көлемі және берілген күні көрсетілген **Сертификат**, сондай-ақ түпнұсқалығын тексеру үшін QR-коды бар сертификатқа қосымша беріледі. Сертификатқа ұйымның басшысы немесе оның міндетін атқарушы тұлға қол қояды. Сертификат Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2015 жылғы 31 желтоқсандағы №1162 қаулысына сәйкес арнайы қорғау дәрежесі бар баспа өнімдерін пайдалана отырып дайындалады. Сертификаттың қолданылу мерзімі курстар аяқталған сәттен бастап және оны берген күннен бастап үш жылды құрайды.

50 ұпайдан кем жинаған тыңдаушылар **қорытынды аттестаттаудан өтпеген** болып есптеледі және курсты тыңдау туралы **анықтаманы** еркін нысанда алады. Мұндай тыңдаушылар:

- Жыл ішінде бір рет қайта қорытынды бағалаудан өту;
- Келесі курстар ағынымен бағалаудан өту;
- Ағымдағы жылдың шегінде дәлелді себептермен басқа ағымға ауыстырылуы тиіс;
- Растайтын құжаттарды ұсына отырып, дәлелді себеп болған жағдайда курсты аяқтау.

Курстардан өту туралы келісімнің талаптарын орындамаған тыңдаушылар ұйым басшысының бұйрығы және өтініштер мен өтініштерді қарау жөніндегі комиссия шешімі негізінде оқудан шығарылуға жатады. Оқудан шығарылған жағдайда ұйым тыңдаушының жұмыс берушісін хабардар етеді.

Қорытынды бақылау жұмысының нәтижелері негізінде курстан кейінгі қолдау кезеңінде консультациялар өткізу жоспарлануда.

9. Бөлім Курстан кейінгі қолдау

Курстан кейінгі қолдау «Педагогтердің қызметін курстан кейінгі қолдауды жүзеге асыру ережесіне сәйкес жүргізіледі, ол Қазақстан Республикасының Білім және ғылым министрінің 2020 жылғы 4 мамырдағы №175 бұйрығы «Педагогтердің біліктілігін арттыру курстарының оқу бағдарламаларын әзірлеу, келісу және бекіту ережелерін бекіту туралы» және 2016 жылғы 28 қаңтардағы №95 бұйрығы Педагогтердің біліктілігін арттыру курстарын ұйымдастыру және өткізу, сондай-ақ педагог қызметін курстан кейінгі қолдау ережелерін бекіту туралы» негізінде ұйым басшысы тарапынан әзірленіп бекітілген.

Курстан кейінгі қолдау жүзеге асырылады:

- Әзірленген басқарушылық шешімдерді енгізу мәселелері бойынша тыңдаушыларға консультативтік қолдау көрсету;
- Білім беру ұйымдары басшыларының желілік қауымдастықтары шеңберінде кәсіби өзара әрекеттестікті қамтамасыз ету;
- Онлайн-консультациялар және әдістемелік вебинарлар өткізу;
- Басқарушылық тәжірибе мен сәтті тәжірибемен алмасу;
- Қорытынды жобаларды енгізуге эксперттік кері байланыс беру.

Қолдау процесінде қолданылады:

- Жеке консультациялар;
- Кәсіби кейстерді топтық талқылаулар;
- Әдістемелік қолдаудың қашықтықтық формалары;
- Басқарушылық шешімдерді енгізу нәтижелерін талдау;
- Кәсіби рефлексия.

Курстан кейінгі қолдау мыналарды қамтиды:

- Тыңдаушылардың басқарушылық жобаларын жүзеге асыруды мониторингтеу;
- Басшылардың практикалық қызметіндегі проблемалық мәселелерді талқылау;
- Білім сапасын басқару құралдарын енгізуге қолдау көрсету;
- білім беру ұйымдарының стратегиялық дамуы процесін қолдау.

Курстан кейінгі қолдаудың нәтижесінде қамтамасыз етіледі:

- Жаңа басқарушылық тәжірибелердің тұрақты енгізілуі;
- Басқарушылық шешімдердің тиімділігінің артуы;
- Білім беру ұйымдары басшыларының кәсіби қауымдастығының дамуы;
- Сәтті басқарушылық тәжірибелердің таралуы.

10. Бөлім Қосымша және негізгі әдебиеттер тізімі

Негізгі:

1. Қазақстан Республикасының Еңбек кодексі Қазақстан Республикасының Кодексі 2015 жылғы 23 қарашадағы № 414-V ҚРЗ.: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K1500000414>
2. Білім туралы Қазақстан Республикасының 2007 жылғы 27 шілдедегі № 319 Заңы.: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z070000319>
3. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы Қазақстан Республикасының Заңы 2015 жылғы 18 қарашадағы № 410-V ҚРЗ.: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1500000410>

4. Педагог мәртебесі туралы Қазақстан Республикасының Заңы 2019 жылғы 27 желтоқсандағы № 293-VI ҚРЗ.: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1900000293>
5. «Ақпараттандыру туралы» Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 24 қарашадағы № 418-V Заңы (2026.18.01. берілген өзгерістер мен толықтырулармен): https://prg.kz/document/?doc_id=37847228
6. Қазақстан Республикасындағы тіл туралы Қазақстан Республикасының 1997 жылғы 11 шілдедегі N 151 Заңы.: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z970000151>
7. Мемлекеттік мүлік туралы Қазақстан Республикасының 2011 жылғы 1 наурыздағы N 413-IV Заңы.: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1100000413>
8. Қазақстан Республикасында мектепке дейінгі, орта, техникалық және кәсіптік білім беруді дамытудың 2023 – 2029 жылдарға арналған тұжырымдамасын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 28 наурыздағы № 249 қаулысы.: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2300000249>
9. Мектепке дейінгі тәрбие мен оқытудың, бастауыш, негізгі орта, жалпы орта, техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі білім берудің мемлекеттік жалпыға міндетті стандарттарын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Оқу-ағарту министрінің 2022 жылғы 3 тамыздағы № 348 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2022 жылғы 5 тамызда № 29031 болып тіркелді.: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2200029031>
10. Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру ұйымдарын қоспағанда, тиісті типтердегі және түрлердегі білім беру ұйымдары қызметінің үлгілік қағидаларын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Оқу-ағарту министрінің 2022 жылғы 31 тамыздағы № 385 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2022 жылғы 31 тамызда № 29329 болып тіркелді. : <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2200029329>
11. Педагог лауазымдарының үлгілік біліктілік сипаттамаларын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2009 жылғы 13 шілдедегі N 338 Бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2009 жылғы 17 тамызда Нормативтік құқықтық кесімдерді мемлекеттік тіркеудің тізіліміне N 5750 болып енгізілді.: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V090005750>
12. "Мектепке дейінгі тәрбие мен оқытуды, бастауыш, негізгі орта және жалпы орта білімнің жалпы білім беретін оқу бағдарламаларын, техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі, қосымша білімнің білім беру бағдарламаларын және арнайы оқу бағдарламаларын іске асыратын білім беру ұйымдарында жұмыс істейтін педагогтерді және білім және ғылым саласындағы басқа да азаматтық қызметшілерді аттестаттаудан өткізу қағидалары мен шарттарын бекіту туралы" Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2016 жылғы 27 қаңтардағы № 83 бұйрығына өзгерістер енгізу туралы Қазақстан Республикасы Оқу-ағарту министрінің 2022 жылғы 30 желтоқсандағы № 533 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2022 жылғы 30 желтоқсанда № 31490 болып тіркелді: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2200031490>

13. Арнаулы әлеуметтік көрсетілетін қызметтерді ұсынатын мемлекеттік ұйымдардың бірінші басшыларын ротациялауды жүргізу қағидаларын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрінің 2024 жылғы 14 маусымдағы № 194 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2024 жылғы 15 маусымда № 34501 болып тіркелді: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2400034501>
14. 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. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2017 жылғы 29 тамызда № 15584 болып тіркелді.: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V1700015584>
15. Мектепке дейінгі ұйымдардың және жалпы білім беретін мектептердің, лицейлер мен гимназиялардың мектепалды сыныптарының, орта, арнаулы, қосымша, техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі білім беру ұйымдарының педагогтері жүргізу үшін міндетті құжаттардың тізбесін және олардың нысандарын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2020 жылғы 6 сәуірдегі № 130 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2020 жылғы 6 сәуірде № 20317 болып тіркелді. <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2000020317>
16. Мемлекеттік және мемлекеттік емес ұйымдарда құжаттама жасау, құжаттаманы басқару және электрондық құжат айналымы жүйелерін пайдалану қағидаларын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрінің 2023 жылғы 25 тамыздағы № 236 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2023 жылғы 28 тамызда № 33339 болып тіркелді. <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2300033339>
17. Мектепке дейінгі, орта білім беру ұйымдарын, сондай-ақ арнайы білім беру ұйымдарын жабдықтармен және жиһазбен жарақтандыру нормаларын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2016 жылғы 22 қаңтардағы № 70 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2016 жылы 26 ақпанда № 13272 болып тіркелді. <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V1600013272>
18. "Білім беру объектілеріне қойылатын санитариялық-эпидемиологиялық талаптар" санитариялық қағидаларын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрінің 2021 жылғы 5 тамыздағы № ҚР ДСМ-76 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2021 жылғы 6 тамызда № 23890 болып тіркелді. <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2100023890>
19. Орта, техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі білім беру ұйымдары үшін білім алушылардың үлгеріміне ағымдағы бақылауды, оларды аралық және қорытынды аттестаттауды өткізудің үлгілік қағидаларын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2008 жылғы 18 наурыздағы N 125 Бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2008 жылғы 21 сәуірде Нормативтік құқықтық кесімдерді

мемлекеттік тіркеудің тізіліміне N 5191 болып енгізілді.
<https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V080005191>

Қосымша:

1. Мынбаева, А. К., & Сатывалдиева, А. С. (2016). Современные системы управления образованием в мире и Казахстане. *Journal of Educational Sciences*, 32(1). <https://bulletin-pedagogic-sc.kaznu.kz/index.php/1-ped/article/view/121>
2. Брит Н.В. Современный портрет эффективного руководителя: постановка проблемы // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2020. № 50. С. 159—167. https://journals.tsu.ru/economy/&journal_page=archive&id=1991&article_id=44637
3. Казанцев Д.И., Минюрова С.А. Исследование психологической готовности руководителей образовательных организаций к управленческой деятельности // Инновационная научная современная академическая исследовательская траектория. 2021. № 4(7). С. 87—101. <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-psihologicheskoy-gotovnosti-rukovoditeley-obrazovatelnyh-organizatsiy-k-upravlencheskoy-deyatelnosti/viewer>
4. Каспржак А.Г., Кобцева А.А., Цатрян М.А. Директора школ в мегаполисах. Как они управляют образовательным процессом? // Образовательная политика. 2020. № 2(82). Р. 70—85. <https://cyberleninka.ru/article/n/direktora-shkol-v-megapolisah-kak-oni-upravlyayut-obrazovatelnyim-protsessom/viewer>
5. Boshkovska V. Required leadership skills and characteristics of a modern school principal [Электронный ресурс] // *Knowledge-International Journal*. 2022. Vol. 51, № 2. Р. 375–378. URL: <http://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/5127> (дата обращения: **15.01.2026**).
6. Cahyono A.S., Tuhuteru L., Julina S., Suherlan S., Ausat A.M.A. Building a generation of qualified leaders: leadership education strategies in schools [Электронный ресурс] // *Journal on Education*. 2023. Vol. 5, № 4. Р. 12974–12979. URL: <https://www.jonedu.org/index.php/joe/article/view/2289> (дата обращения: **15.01.2026**).
7. Grissom J.A., Egalite A.J., Lindsay C.A. How principals affect students and schools [Электронный ресурс]. N.Y.: Wallace Foundation, 2021. URL: <https://my.vanderbilt.edu/jasongrissom/files/2012/05/Grissom-Egalite-Lindsay-How-Principals-Affect-Students-and-Schools.pdf> (дата обращения: **20.01.2026**)

Анализ законодательства Республики Казахстан и нормативных правовых актов по вопросам менеджмента в образовании

Проанализированы ключевые положения законодательства и нормативных правовых актов Республики Казахстан, регулирующие обеспечение эффективного контроля и управления образовательными процессами в условиях современных вызовов.

Основные нормативные правовые акты, регулирующие образовательный менеджмент:

Трудовой кодекс РК (2015 №414-V)

Определяет правовые основы трудовых отношений в организации образования.

Для руководителя организации образования особенно значимы нормы:

- заключение и прекращение трудовых договоров;
- рабочее время, режим труда и отдыха;
- дисциплинарная ответственность работников;
- охрана труда и безопасность;
- гарантии и компенсации работников.

🚦 **Управленческий акцент:** кадровый менеджмент и правомерное управление персоналом.

Закон РК «Об образовании» (2007 №319-III)

Базовый отраслевой закон, определяющий:

- принципы государственной политики в образовании;
- полномочия организаций образования;
- права и обязанности участников образовательного процесса;
- требования к управлению и лицензированию.

🚦 **Управленческий акцент:** стратегическое управление школой в рамках государственной политики.

Закон РК «О противодействии коррупции»

Регламентирует:

- меры предупреждения коррупционных рисков;

- антикоррупционные ограничения для руководителей;
- формирование антикоррупционной культуры.
- ✚ **Управленческий акцент:** прозрачное управление, академическая честность, предотвращение конфликта интересов.

Закон РК «О статусе педагога» (2019)

Определяет:

- права и социальные гарантии педагогов;
- профессиональные обязанности;
- требования к профессиональному развитию.

✚ **Управленческий акцент:** управление педагогическим коллективом и обеспечение условий труда педагогов.

Закон РК «Об информатизации»

Регулирует:

- цифровизацию государственных процессов;
- информационные системы;
- защиту данных.

✚ **Управленческий акцент:** цифровое управление школой и электронный документооборот.

Закон РК «О языках в Республике Казахстан»

Устанавливает:

- языковую политику государства;
- использование государственного и других языков в образовании.

✚ **Управленческий акцент:** организация образовательного процесса и документации в соответствии с языковыми требованиями.

Закон РК «О государственном имуществе»

Определяет:

- порядок распоряжения имуществом государственных организаций;
- ответственность за сохранность имущества.

✚ **Управленческий акцент:** ресурсный менеджмент школы.

Концепция развития образования 2023–2029 (ПП РК №249)

Определяет стратегические направления:

- повышение качества образования;
- развитие управленческого лидерства;
- цифровизацию;
- инклюзивность образовательной среды.

✚ **Управленческий акцент:** стратегическое планирование развития школы.

Приказ МП РК №348 (ГОСО)

Регламентирует:

- государственные стандарты образования;
- требования к результатам обучения;

- образовательные программы.
- ✚ Управленческий акцент: управление качеством образовательного процесса.

Приказ МП РК №385 (Типовые правила деятельности)

Определяет:

- организационную структуру школы;
- порядок функционирования организации образования;
- управленческие обязанности администрации.
- ✚ Управленческий акцент: организационный менеджмент.

Приказ №338 (Квалификационные характеристики)

Закрепляет:

- должностные обязанности руководителя;
- требования к компетенциям директора.
- ✚ Управленческий акцент: основа содержания программы ПК.

Приказ №533 (аттестация педагогов)

Определяет:

- порядок аттестации;
- требования к профессиональному росту.
- ✚ Управленческий акцент: управление профессиональным развитием педагогов.

Приказ №194 (ротация руководителей)

Регламентирует:

- порядок ротации первых руководителей;
- управленческую мобильность.
- ✚ Управленческий акцент: карьерный менеджмент и управленческая ответственность.

Приказ №355 (Попечительский совет)

Регулирует:

- взаимодействие школы с общественностью;
- участие родителей и стейкхолдеров.
- ✚ Управленческий акцент: общественное управление школой.

Приказ №130 (документы педагогов)

Определяет:

- перечень обязательной документации;
- сокращение излишней отчетности.
- ✚ Управленческий акцент: оптимизация управленческих процессов.

Приказ №236 (документооборот)

Определяет:

- правила ведения документации;
- использование электронных систем.
- ✚ **Управленческий акцент:** современное административное управление.

Приказ №70 (оснащение организаций образования)

Регламентирует:

- нормы оборудования и мебели;
- материально-техническое обеспечение.
- ✚ **Управленческий акцент:** управление инфраструктурой.

Санитарные правила (№ҚР ДСМ-76)

Устанавливают:

- санитарно-эпидемиологические требования;
- условия безопасного образовательного процесса.
- ✚ **Управленческий акцент:** безопасность и здоровье участников образовательного процесса.

Приказ №125 (контроль и аттестация обучающихся)

Определяет:

- порядок текущего, промежуточного и итогового контроля.
- ✚ **Управленческий акцент:** система оценки качества образования.

Анализ законодательства показал, что профессиональная деятельность руководителя организации образования охватывает следующие ключевые направления образовательного менеджмента:

- нормативное правовое управление;
- стратегическое развитие школы;
- управление качеством образования;
- кадровый менеджмент;
- финансово-ресурсное управление;
- цифровизация процессов;
- организация безопасной образовательной среды;
- взаимодействие с общественностью.

Эти направления легли в основу структуры проекта программы ПК.

Соответствия НПА модулям проекта Программы ПК «Менеджмент в образовании: инновационные подходы в управлении»

№	Нормативный правовой акт	Ключевые управленческие положения	Модуль Программы
1	Трудовой кодекс РК	трудовые отношения, кадровая политика, дисциплина труда, охрана	Модуль 4. Лидерство и управление человеческими ресурсами; Модуль 6. Безопасная

		труда	образовательная среда
2	Закон РК «Об образовании»	управление системой образования, полномочия школы, качество образования	Модуль 1. НПА; Модуль 2. Стратегическое управление; Модуль 3. Управление качеством
3	Закон РК «О противодействии коррупции»	антикоррупционная культура, прозрачность управления	Модуль 1; Модуль 4
4	Закон РК «О статусе педагога»	права педагогов, профессиональное развитие	Модуль 4. Управление персоналом
5	Закон РК «Об информатизации»	цифровизация, информационные системы	Модуль 5. Цифровая трансформация
6	Закон РК «О языках в РК»	языковая политика, документооборот	Модуль 1. Нормативно-правовые основы
7	Закон РК «О государственном имуществе»	управление имуществом, ресурсами	Модуль 6. Ресурсное управление
8	Концепция развития образования 2023–2029	стратегические приоритеты развития образования	Модуль 2. Стратегическое управление
9	Приказ №348 (ГОСО)	стандарты образования, результаты обучения	Модуль 3. Управление качеством
10	Приказ №385 (Типовые правила деятельности)	организация работы школы, управленческие процессы	Модуль 1; Модуль 2
11	Приказ №338 (квалификационные характеристики)	обязанности и компетенции директора	Все модули (основообразующий документ)
12	Приказ №533 (аттестация педагогов)	оценка и развитие кадров	Модуль 4
13	Приказ №194 (ротация руководителей)	профессиональная ответственность руководителя	Модуль 2; Модуль 4
14	Приказ №355 (Попечительский совет)	общественное управление и взаимодействие со стейкхолдерами	Модуль 4
15	Приказ №130 (документация педагогов)	оптимизация документооборота	Модуль 5
16	Приказ №236 (документооборот)	электронные системы управления документацией	Модуль 5
17	Приказ №70 (нормы оснащения)	материально-техническая база	Модуль 6
18	Санитарные правила (№ҚР ДСМ-76)	безопасность, санитарные требования	Модуль 6
19	Приказ №125 (контроль и аттестация обучающихся)	система оценивания и контроля качества	Модуль 3

Список проанализированных НПА

1. Кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V ЗПК «Трудовой кодекс Республики Казахстан» (изменения Законом РК от 09.01.2026 № 256-VIII). URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000414#z205>
2. Закон Республики Казахстан от 27 июля 2007 года № 319-III «Об образовании». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z070000319 #z2>
3. Закон Республики Казахстан от 18 ноября 2015 года № 410-V ЗПК «О противодействии коррупции». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000410#z33>
4. Закон Республики Казахстан от 27 декабря 2019 года № 293-VI ЗПК «О статусе педагога». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1900000293#z4>
5. Закон Республики Казахстан от 24 ноября 2015 года № 418-V «Об информатизации» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 18.01.2026 г.). URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=33885902
6. Закон Республики Казахстан от 11 июля 1997 года N 151 «О языках в Республике Казахстан» (изменения Законом РК от 09.01.2026 № 256-VIII). URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z970000151>
7. Закон Республики Казахстан от 1 марта 2011 года № 413-IV «О государственном имуществе»
8. Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 249 «Об утверждении Концепции развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования Республики Казахстан на 2023 – 2029 годы» (с изменениями, внесенными ППРК РК от 25.04.2025 № 271). URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000249>
9. Приказ Министра просвещения Республики Казахстан от 3 августа 2022 года № 348 «Об утверждении государственных общеобязательных стандартов дошкольного воспитания и обучения, начального, основного среднего и общего среднего, технического и профессионального, послесреднего образования». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200029031#z4>
10. Приказ Министра просвещения Республики Казахстан от 31 августа 2022 года № 385 «Об утверждении Типовых правил деятельности организаций образования соответствующих типов и видов, за исключением организаций высшего и послевузовского образования». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200029329#z4>
11. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200029329#z4>
12. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 13 июля 2009 года № 338 «Об утверждении Типовых квалификационных характеристик должностей педагогов», в редакции приказа Министра просвещения РК от 30.04.2025 № 98. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V090005750>
13. Приказ Министра просвещения Республики Казахстан от 30 декабря 2022 года № 533 «О внесении изменения в приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 27 января 2016 года № 83 «Об утверждении Правил и условий проведения аттестации педагогических работников и приравненных к ним лиц, занимающих должности в организациях образования, реализующих

- общеобразовательные учебные программы дошкольного воспитания и обучения, начального, основного среднего и общего среднего образования, образовательные программы технического и профессионального, послесреднего, дополнительного образования и специальные учебные программы, и иных гражданских служащих в области образования и науки». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200031490>
14. Приказ Министра труда и социальной защиты населения Республики Казахстан от 14 июня 2024 года № **194** «Об утверждении Правил проведения ротации первых руководителей государственных организаций, предоставляющих специальные социальные услуги». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2400034501>
15. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 27 июля 2017 года № **355** «Об утверждении Типовых правил организации работы Попечительского совета и порядок его избрания в организациях образования» с изменением, внесенным приказом и.о. Министра просвещения РК от 31.07.2024 № 195. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1700015584>
16. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 6 апреля 2020 года № 130 «Об утверждении Переченя документов, обязательных для ведения педагогами дошкольных организаций и предшкольных классов общеобразовательных школ, лицеев и гимназий, организаций среднего, специального, дополнительного, технического и профессионального, послесреднего образования, и их формы» <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000020317>
17. Приказ Министра культуры и спорта Республики Казахстан от 25 августа 2023 года № 236. «Об утверждении Правил документирования, управления документацией и использования систем электронного документооборота в государственных и негосударственных организациях» <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300033339>
18. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 22 января 2016 года № 70 «Об утверждении норм оснащения оборудованием и мебелью организаций дошкольного, среднего образования, а также специальных организаций образования» <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600013272>
19. Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 5 августа 2021 года № ҚР ДСМ-76 «Об утверждении Санитарных правил «Санитарно-эпидемиологические требования к объектам образования» <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2100023890>
20. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 18 марта 2008 года № 125 «Об утверждении Типовых правил проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся для организаций среднего, технического и профессионального, послесреднего образования» <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V080005191>

Анализ профессиональных потребностей руководителей организаций образования в повышении квалификации

В соответствии с пунктом 4 Правил разработки программ повышения квалификации (Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан №175), до разработки Программы проведен анализ профессиональных потребностей руководителей организаций образования, направленный на выявление актуальных запросов в развитии управленческих компетенций и определение содержания обучения.

Цель анализа

Определение профессиональных дефицитов, актуальных запросов и направлений профессионального развития руководителей организаций образования в условиях обновления государственной образовательной политики и современных требований к образовательному менеджменту.

Участники исследования

В исследовании приняли участие **50 руководителей организаций образования** из городских и сельских регионов Республики Казахстан.

Характеристика респондентов:

- стаж управленческой деятельности - от 5 до 20 и выше лет;
- организации образования различной наполняемости;
- школы с разным уровнем ресурсного обеспечения.

Задачи анализа

- выявить основные профессиональные трудности руководителей организаций образования;
- определить приоритетные направления повышения квалификации;
- установить потребность в развитии управленческих компетенций в условиях современных вызовов;
- определить предпочтительные формы обучения.

Методы исследования

- анкетирование (закрытые и открытые вопросы);
- анализ ответов респондентов;
- обобщение профессиональных запросов руководителей.

Анкета включала вопросы, направленные на выявление:

- сложностей в управленческой деятельности;
- потребностей в новых знаниях и навыках;

- оценки уровня владения современными инструментами управления;
- предпочтительных форм обучения.

Результаты анализа

А) Основные профессиональные трудности руководителей

1. Стратегическое планирование и организация деятельности

- 65% руководителей испытывают затруднения при разработке долгосрочных стратегических документов;
- 40% отмечают сложности в управлении ресурсами и финансовом планировании.

2. Управление качеством образовательного процесса

- 55% респондентов испытывают трудности в оценке эффективности педагогической деятельности;
- 48% отмечают недостаточный уровень владения цифровыми системами мониторинга и учета образовательных данных.

3. Нормативное правовое сопровождение управленческой деятельности

- 70% руководителей испытывают сложности при адаптации к изменениям законодательства;
- 49% отмечают необходимость систематизации знаний по вопросам документирования управленческой деятельности.

4. Принятие управленческих решений

- 60% руководителей отметили недостаточную готовность к принятию решений в условиях неопределенности и изменений.

5. Управление коллективом и организационная культура

- 50% сталкиваются с трудностями при управлении конфликтами и мотивации педагогического коллектива.

Б) Запросы руководителей на содержание обучения

Наиболее востребованные направления повышения квалификации:

- 75% - технологии стратегического планирования и управление развитием школы;
- 68% - современные подходы к управлению качеством образования;
- 62% - принятие управленческих решений в условиях неопределенности;
- 55% - применение нормативных правовых актов и работа с цифровыми системами;
- 50% - управление педагогическим коллективом и развитие лидерских компетенций.

В) Предпочтительные форматы обучения

- 80% - практико-ориентированные тренинги и анализ управленческих кейсов;
- 60% - дистанционные и смешанные формы обучения для теоретических модулей;
- 40% - участие экспертов-практиков в образовательном процессе.

Выводы анализа профессиональных потребностей

Проведенный анализ показал, что руководители организаций образования испытывают потребность в развитии современных управленческих компетенций, прежде всего в области:

- стратегического управления развитием организации образования;
- управления качеством образовательного процесса;
- нормативно-правового обеспечения деятельности организации образования;
- цифровизации управленческих процессов;
- лидерства и эффективного управления персоналом.

Результаты анализа подтверждают необходимость разработки программы повышения квалификации, ориентированной на практическое применение управленческих инструментов и решение реальных профессиональных задач руководителей организации.

Полученные данные легли в основу структуры и содержания Программы повышения квалификации «Менеджмент в образовании: инновационные подходы в управлении»

Соответствие выявленных профессиональных потребностей руководителей организаций образования содержанию модулей Программы

Выявленные профессиональные потребности (по результатам анализа)	Доля респондентов	Соответствующие модули Программы	Управленческие компетенции, развиваемые в модуле
Трудности в стратегическом планировании и разработке долгосрочных проектов	65%	Модуль 2. Стратегическое управление развитием организации образования	стратегическое мышление, управление развитием школы
Необходимость управления качеством образовательного процесса	68%	Модуль 3. Управление качеством образования и внутришкольный мониторинг	анализ образовательных результатов, внутренний контроль
Сложности в принятии решений в условиях неопределенности	62%	Модуль 2, Модуль 4	управленческое лидерство, принятие решений
Недостаточное владение нормативной базой и документированием	70%	Модуль 1. Нормативно-правовые основы деятельности руководителя	правовая грамотность руководителя
Трудности в работе с электронными системами и цифровыми инструментами	48%	Модуль 5. Цифровая трансформация управления организацией образования	цифровой менеджмент
Проблемы управления коллективом и	50%	Модуль 4. Лидерство руководителя и	управление персоналом,

конфликтами		управление человеческими ресурсами	коммуникация
Сложности в управлении ресурсами и безопасной образовательной средой	40%	Модуль 6. Управление ресурсами и обеспечение безопасной образовательной среды	ресурсный менеджмент, организационная безопасность
Запрос на практико-ориентированное обучение (кейсы, тренинги)	80%	Реализуется во всех модулях Программы	практическое применение управленческих инструментов
Интерес к смешанному формату обучения	60%	Организация учебного процесса (Раздел 6)	гибкость профессионального обучения

Анализ профессиональных потребностей руководителей организаций образования показал прямую взаимосвязь выявленных дефицитов управленческих компетенций с содержанием разработанной Программы повышения квалификации.

Структура модулей Программы обеспечивает целенаправленное развитие профессиональных компетенций руководителей и отвечает актуальным запросам практики управления организацией образования.

Каждый модуль Программы направлен на решение конкретных профессиональных задач, обозначенных респондентами, что обеспечивает практическую значимость и востребованность обучения.