

Батыс Қазақстан инновациялық-технологикалық университеті

«БЕКІТЕМІН»

Батыс Қазақстан инновациялық-
технологикалық университетінің
ректоры, профессор Б.Т. Шакешев

« ____ » _____ 2026 ж.

ЖОБА

Білім беру ұйымдарының басшыларына арналған біліктілігін арттыру
курсының бағдарламасы

Тақырыбы: **«Білім беру ұйымдарындағы менеджмент және
көшбасшылық»**

Орал, 2026

Мазмұны

1. Жалпы ережелер
2. Глоссарий
3. Бағдарламаның тақырыптамасы
4. Бағдарламаның мақсаты, міндеттері және күтілетін нәтижелері
5. Бағдарламаның құрылымы мен мазмұны
6. Оқу процесін ұйымдастыру
7. Бағдарламаның оқу-әдістемелік қамтамасыз етілуі
8. Оқу нәтижелерін бағалау
9. Курстан кейінгі сүйемелдеу
10. Негізгі және қосымша әдебиеттер тізімі

1. Жалпы ережелер

«Білім беру ұйымдарындағы менеджмент және көшбасшылық» білім беру ұйымдары басшыларының біліктілігін арттыру курсының мобильді модульдер жиынтығын білдіретін білім беру бағдарламасы (әрі қарай – Бағдарлама).

Қазіргі кезеңде Қазақстан Республикасында білім беру жүйесінің ауқымды трансформациясы жүріп жатыр. Бүгінгі күні мектеп басшысы – бұл жай ғана «тәжірибелі педагог» емес, бір жағынан автономияның күшеюі, екінші жағынан – әлеуметтік-экономикалық өзгерістердің жылдамдығы жағдайында әрекет ететін жаңа буын менеджері. Мектеп басшыларының басқару компетенцияларын дамыту маңызды. Компетенциялар, анықтама бойынша (Richard, 2008), «эмоциялық, әлеуметтік және когнитивтік интеллектке мінез-құлық тәсілдемесі» [1, б-б.].

Қазақстан Республикасының 2023–2029 жылдарға арналған мектепке дейінгі, орта, техникалық және кәсіптік білім беру тұжырымдамасы, Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 28 наурыздағы № 249 қаулысымен бекітілген (әрі қарай – Тұжырымдама) – білім беру ұйымдарының басшы-лидерлерін қалыптастыруға бағытталған стратегиялық негіз [2]. Бұл идея «Жайлы мектеп» ұлттық жобасын іске асыруда көрініс табады: басшының рөлі «әкімшілендіруден» «лидерлікке» ауысуы [7].

Тұжырымдама ұлттық құндылықтарға, балалардың әл-ауқаты мен қауіпсіздігіне негізделген бірегей тәрбие бағдарламасын алдыңғы орынға қояды. Басшы ұжымға стресс туғызбай инновациялар енгізе білуі керек. Оқыту мен тәрбиелеудің халықаралық зерттеуі TALIS-2024 нәтижелері Қазақстанның мектеп білімі саласындағы айтарлықтай прогресті көрсетті: 2018 жылғы циклмен салыстырғанда еңбекақысына қанағаттанатын мұғалімдер үлесі екі есеге жуық өсіп, 71%-ға жетті, мұғалімдердің орташа апталық жүктемесі 36 сағатқа дейін төмендеді [3]. Осыны ескере отырып, «Педагог мәртебесі туралы» Қазақстан Республикасы Заңын іске асыру жағдайында басшыға таланттарды ұстап қалу және мұғалімдердің кәсіби өсуіне жағдай жасау маңызды. Бұл нәтижелер «сандық» реформалар (жалақы, мәртебе) өз нәтижесін бергенін және енді «сапалық» өзгерістерге көшу уақыты келгенін көрсетеді [4]. Маңызды ұғым – «таратылған лидерлік», директор шешім қабылдаудың жалғыз орталығы болудан қалады, өкілеттіктерді делегациялау және «орта буын лидерлері» (орынбасарлар, әдістемелік бірлестіктердің жетекшілері, желілік қоғамдастықтар, әдіскерлер) командаларын құру өзекті болып отыр.

Адами ресурстарды басқарудың жүйелі жұмысы білім сапасын арттыруға тікелей әсер етеді. Қазақстан алдында білім сапасы бойынша әлемдік лидерлер қатарына ену міндеті тұр. Халықаралық PISA зерттеулеріне сәйкес, Қазақстандағы мұғалімдердің 59%-ы жұмысында жасанды интеллектті (ЖИ) пайдаланады. ЖИ көбінесе сабақ жоспарлау, тапсырмалар құрастыру және ақпарат іздеу үшін қолданылады. Бірақ заманауи мектептің дамуында

проблемалық аспектілер де бар. Қазіргі уақытта ЖИ пайдалану бойынша мұғалімдер мектеп менеджменті жүйесінен озып кетті. Білім сапасы тұрғысынан қазақстандық оқушылардың шамамен 64%-ы оқуда шектік деңгейге жетпеген, яғни мәтінді оқи алады, бірақ одан мағына шығарып, қорытынды жасай алмайды. 2024 жылы ЭЫДҰ шығармашылық ойлау бойынша деректер жариялады. Оқушылардың жартысынан азы базалық деңгейге жетті [11]. TALIS деректері бойынша мұғалімдердің тек 9%-ы ғана сабаққа қатысқан әріптестеріне кері байланыс береді, жас мұғалімдердің тек 22%-ы тәлімгерлерден нақты қолдау алады. Мектептерде құндылыққа бағдарланған парадигма негізіндегі peer-to-peer (көлденең оқыту) жүйесін құру қажеттілігі туындады, осыған сүйене отырып, басшы тәлімгерлік жүйеге және мектептік коучингке, зерттеулер нәтижелері мен деректер жинауға негізделген деректерге сүйенген басқаруға (Data-driven менеджмент) көшуі қажет [7]. Бұл үшін «Күнделік» және ҰБД жүйелерін есеп үшін емес, оқу сапасын талдау және нәтижелерді болжау үшін пайдалану маңызды.

Сонымен қатар, Бағдарлама авторының Қазақстан Республикасы мектеп басшыларымен білім берудегі менеджмент мәселелері бойынша біліктілік арттыру курстарын өткізудегі 12 жылдан астам тәжірибесі және курстан кейінгі сүйемелдеуі келесі маңызды аспектілерді анықтауға мүмкіндік берді: командалық құрылымдастыру, жобалық тәсіл басқаруда, басшының команданың зерттеушілік мәдениетін қалыптастырудағы және дамытудағы лидерлігі, білім беру деректерін талдау әдістері, стейкхолдерлердің кері байланысы негізінде мектеп білімінің сапасын жақсарту, мониторинг нәтижелерін талдау негізінде басқару шешімдерін қабылдау.

Ұсынылып отырған мектеп басшылары мен білім беру органдары мамандарының, әдіскерлердің біліктілігін арттыру курсы стратегиялық жоспарлау, персоналды басқару, Soft Skills және т.б. бойынша практикалық құралдарды ұсынуымен, құндылық-мағыналық мәнімен, ғылыми зерттеулерге және ҚР мектеп басшыларының біліктілігін арттыру бағдарламалары бойынша тренердің кәсіби тәжірибесіне негізделуімен өзекті. Бағдарлама Тыңдаушылардың өз мектептерінің деректер базасын пайдалана отырып, жеке кәсіби даму траекториясын құруға бағытталған.

Тыңдаушылардың курстық оқу ұзақтығы Бағдарлама мазмұнына сәйкес 120 академиялық сағатты құрайды.

2. Глоссарий

Абстракция – ойлаудың негізгі операцияларының бірі; зерттелетін тұтас объектінің белгілі бір белгілерін бөліп алу және қалғандарынан алшақтаудан тұрады. Нәтижесі – ақыл-ой өнімі: ұғым, модель, теория және т.б. – абстракция деп те аталады.

Авторефлексия – (бірінші дәрежелі рефлексия) – субъектінің өзіне тән рефлексиясы, яғни шындық туралы, өз қызметі туралы өз ойларына қатысты ой толғаулары.

Акмеология – адам туралы ғылымдар жүйесіндегі жаңа пәнаралық білім саласы. Акмеологияның пәні – ересек адамның өзін-өзі дамыту заңдылықтары; әлеуетті жүзеге асыру.

Бенчмаркинг – белгілі бір көрсеткіштер негізінде ағымдағы жағдайды салыстырмалы бағалау технологиясы. Салыстыру сәтті жұмыс істейтін құрылыммен жүргізіледі, оның салалық тиесілігі салыстыру моделімен сәйкес келмеуі мүмкін.

Қабылдау – заттардың, жағдайлардың және оқиғалардың тұтас бейнеленуі, физикалық тітіркендіргіштердің сезім мүшелеріне тікелей әсер етуі кезінде пайда болады.

Декомпозиция – жобаланатын жүйенің жалпы мақсатын таңдалған модельге сәйкес жеке ішкі мақсат-міндеттерге бөлу процесі.

Руханият – ересек тұлғаның дамуы мен өзін-өзі реттеудің ең жоғары деңгейі, онда қызметінің негізгі реттегіштері жоғары адамдық құндылықтар болады. Руханият тұлға құрылымы емес, еркіндік пен жауапкершілікпен қатар, тұлғалық кемелдікке жеткен адамның өмір салты.

Инновация – процестерді, рәсімдерді немесе өнімді енгізудің жаңа немесе өзге тәсілдерін қолдану, ол жаңа идеяларға кеңістік пен мүмкіндік беру арқылы жүзеге асады.

Интеллект – адамның таным процесін жүзеге асыру және мәселелерді тиімді шешу қабілеті, әсіресе өмірлік жаңа міндеттер шеңберін меңгеру кезінде. Интеллект индивидтің барлық танымдық қабілеттерін біріктіреді: сезімдер, қабылдау, жад, елестетулер, ойлау, қиял.

Интуиция – индивидтің логикалық есептеулерге жүгінбей, ағымдағы жағдайдың ерекшеліктерін тез «ұстап алу» және өткен тәжірибе негізінде шешім қабылдау қабілеті.

Білім беру ұйымы басшысының имиджі – оның жеке қасиеттеріне, әрекеттеріне, құндылықтарына және басқару стиліне негізделген, психологиялық ықпал ететін, сенім қалыптастыратын, ұжымды ынталандыратын және білім беру процесіне қатысушылардың барлық күтулеріне сәйкес келетін мақсатты түрде қалыптастырылатын, эмоционалды боялған бейне.

Компетенция – құндылыққа бағдарланған тәсілдемеге негізделген, бар білімді, дағдыларды, машықтарды және жеке қасиеттерді кәсіби немесе өмірлік міндеттерді сәтті шешу үшін қолдану қабілеті, сондай-ақ белгілі бір лауазымға немесе рөлге қойылатын талаптар жиынтығы. Компетенциялар (Э. Ричард бойынша) – эмоционалды, әлеуметтік және когнитивтік интеллектке мінез-құлық тәсілдемесі.

Эмоционалды интеллект компетенттілігі – өзі туралы эмоционалды ақпаратты тану, түсіну және пайдалану қабілеті, ол тиімді немесе асып түсетін нәтижелерге әкеледі.

Когнитивтік интеллект компетенттілігі – ақпаратты және жағдайларды ойлау немесе талдау қабілеті, ол тиімді немесе асып түсетін нәтижелерге әкеледі.

Әлеуметтік интеллект компетенттілігі – басқалар туралы эмоционалдық ақпаратты тану, түсіну және пайдалану қабілеті, ол тиімді немесе керемет жұмысқа әкеледі.

Лидерлік – лидер мен ізбасарлар арасындағы басқару өзара әрекеттесудің түрі, ол берілген жағдайға тиімдірек билік көздерінің үйлесуіне негізделген және адамдарды ортақ мақсатқа жету үшін ынталандыруға бағытталған. Лидерлік лидердің, оның ізбасарларының және жағдайдың функциясы болып табылады.

Лидерлік қасиеттер (Уоррен Беннис бойынша) – шығармашылық, құмарлық, адалдық және «құмарлық»; (Джон Коттер бойынша) – болашақ көрінісін (Vision) құру және оны жүзеге асыру үшін коалициялар құру қабілеті; (Дэниел Гоулман бойынша) – өзін-өзі тану, өзін-өзі реттеу, мотивация, эмпатия, әлеуметтік дағдылар; (Майкл Фуллан бойынша) – балалардың өмірін жақсартуға шынайы ниет, хаос жағдайында қарым-қатынас құру қабілеті.

Менеджмент – кәсіби дайындалған мамандар ұйымдарды қалыптастыратын және олардың жұмыс істеуі мен дамуын мақсат қою және оларға жетудің жолдарын әзірлеу арқылы басқаратын интеграциялық процесс. Менеджментті процесс, жүйе, басқару ғылымы, басқару өнері, басқару органдары немесе аппараты ретінде қарастыруға болады.

Миссия – ұйымның арналуы, ұйым қызметінің негіздемесі. Ұйым миссиясы – ұйым өзін неге арнағанын, өзіндік философиялық, әлеуметтік ұстанымын, қызметінің жетекші бағытын жалпылама түрде ашатын концептуалдық ережелер жиынтығы.

Оқитын ұйым – қызметкерлердің барлық деңгейде оқуына ынталандырылатын ұйым.

Ұйымдық мәдениет – ұйым қызметкерлерінің ортақ және бөлісетін құндылықтары, негізгі болжамдары, сенімдері, мінез-құлық ережелері, нормалары жүйесі. Бұл әдет-ғұрыптар, дәстүрлер. Құндылық бағдарлар «символдық құралдар» арқылы рухани және материалдық ұйымдық ортада беріледі.

Басқарудың негізгі функциялары – басқару объектісіне әсер етудің мазмұны мен шындығын біріктіріп көрсететін қызмет түрлері. Оларға: жоспарлау, ұйымдастыру, белсенділендіру және ынталандыру, бақылау, үйлестіру және реттеу жатады.

Парадигма – 1) концепция құрудың негізінде жатқан негізгі идея; 2) мәселелерді қоюдағы, түсіндірудегі және шешудегі бастапқы позиция (ұғым, модель).

Мектептің бағдарламалық-нысаналық дамуы (М. Поташник бойынша) – жұмыс істеу режимінен (ескі нәтижелерді тұрақты қайта шығару) даму режиміне (инновацияларды іздеу және енгізу) көшу; (П. И. Третьяков бойынша) – нәтижелер бойынша басқару, мұнда әр кезең (болжау, жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау) нақты нысаналық көрсеткіштерге жетуге бағынышты.

Процестік тәсіл – басқаруды өзара байланысты басқару функцияларының үздіксіз сериясы ретінде қарастырады: жоспарлау, ұйымдастыру, мотивация, бақылау.

Кәсіби оқитын қоғамдастық (КОҚ) – ортақ кәсіби мүдделермен біріктірілген, практикалық міндеттерді бірлесіп шешу, тәжірибе алмасу, жаңа білім алу және үздіксіз өзін-өзі дамыту үшін тұрақты өзара әрекеттесетін пікірлестер тобы, сенім, қолдау және өзара оқыту атмосферасын құрады.

Раппорт – адамдар арасындағы ерекше байланыс күйі, оған жету жоғары дәрежедегі сенім және өзара түсіністікпен сипатталады. Раппортпен біріктірілген адамдар бір толқында болады және бір бағытта қозғалады.

Синектика – қатысушылардың метафоралық ойлауын мақсатты пайдалануға негізделген ұжымдық шығармашылық қызмет және оқу-зерттеу әдісі.

Менеджментке жүйелік тәсіл – басшылардың ұйымды өзара байланысты элементтер жиынтығы ретінде қарастыруын білдіреді: адамдар, технологиялар, міндеттер, құрылым, олар өзгермелі сыртқы ортада әртүрлі мақсаттарға жетуге бағытталған.

Менеджментке ситуациялық тәсіл – ұйымды басқарудың жалғыз, идеалды («ең жақсы») тәсілі жоқ екенін білдіреді. Әртүрлі басқару әдістерінің жарамдылығы жағдайға байланысты.

Әлеуметтік капитал – адамдар арасындағы қарым-қатынастар, сенім, нормалар және байланыстар желісі, олар ынтымақтасуға және пайда алуға мүмкіндік береді.

Құндылық-мағыналық мазмұн (М. Фуллан бойынша) – оқушылар мен қоғамның өміріне оң үлес қосуға шынайы ұмтылу; (Д. А. Леонтьев бойынша) – адам мінез-құлқын ішкі реттегіштерге айналатын «санада трансформацияланған мағыналар».

Адами капитал – адамда жинақталған материалдық емес активтер жиынтығы: білім, кәсіби дағдылар және икемді дағдылар, тәжірибе, денсаулық, шығармашылық.

3. Бағдарламаның тақырыптамасы

Осы Бағдарлама Қазақстан Республикасының қолданыстағы нормативтік құқықтық актілері негізінде, білім беру саласындағы шетелдік және қазақстандық озық тәжірибені ескере отырып, Қазақстан Республикасының 2023–2029 жылдарға арналған мектепке дейінгі, орта, техникалық және кәсіптік білім беру тұжырымдамасына (әрі қарай – Тұжырымдама), сондай-ақ соңғы халықаралық зерттеулердің (TALIS-2024, PISA-2022) ұсынымдарын қамти отырып әзірленді. Бағдарлама мектептің бағдарламалық-нысаналық дамуы негізінде мектеп басшыларының лидерлік қасиеттерін және басқару компетенцияларын дамытуға бағытталған.

Бағдарламаның жаңалығы пайдаланылатын ресурстар мен жұмыс нысандарының құндылық-мағыналық мазмұнында, сондай-ақ мектептің

бағдарламалық-нысаналық дамуын жүзеге асырудың техникалары мен тәсілдерінің практикалық бағыттылығында.

Зерттеушілер (Richard, 2008; Kotter, 1982; Spencer and Spencer, 1993; Goleman et al., 2002 және т.б.) компетенциялар туралы айтқанда: а) эмоционалдық интеллект компетенциялары; б) когнитивтік компетенциялар; в) әлеуметтік интеллект компетенцияларын бөледі. Бұл ӘЫДҰ-ның білім беру саясатының перспективалары туралы жыл сайынғы есебінде пайдаланылатын «ерік-дағды-құралдар» моделі ретінде позицияланады және адамдардың өмір бойы оқуына ықпал ететін негізгі шарттарды көрсетеді [11; 12]. Осы негізде Бағдарламаның мазмұны басқару компетенцияларын дамытудың үш аспектісінде құрылған: мотивациялық-құндылықтық (1, 3 модульдер), теориялық-когнитивтік (2, 5 модульдер) және коммуникативтік-қызметтік (3, 4 модульдер).

Бағдарлама келесі модульдер шеңберінде жүзеге асырылады:

Модуль 1. Мектеп басшыларының кәсіби компетенцияларын дамытудағы құндылық-мағыналық тәсіл.

Модуль 2. Орта білім берудің қазіргі даму трендтері. Мектеп қызметін реттейтін нормативтік және құқықтық актілер.

Модуль 3. Мектептің ұйымдық мәдениеті. Жайлы білім беру ортасы.

Модуль 4. Лидерлік және командалық жұмыс. Педагогтардың үздіксіз біліктілігін арттыру жүйесі. Soft Skills дамыту, көлденең оқыту.

Модуль 5. Мектептің стратегиялық жоспарлауы. Білім беру процесін цифрландыру және өзгерістерді басқару.

Бағдарламада ұсынылған тақырыптар білім беру саласындағы нормативтік құқықтық актілерді зерттеуге немесе ғылыми-теориялық материалды оқуға емес, педагогикалық жағдайларды шешуге бағытталған, ал теориялық материал менеджменттің негізгі функцияларын практикалық жүзеге асыру сипатын негіздейді: жоспарлау, ұйымдастыру, мотивация, бақылау, басқару шешімдерін қабылдау.

Бағдарлама Тыңдаушылардың мектептердің қолданыстағы стратегиялық даму жоспарларын талдауын, зерттелген материал және топтарда әріптестік талқылау негізінде оларға өзгерістер мен толықтырулар енгізу бойынша ұсыныстар әзірлеуін көздейді. Басқару шешімдерін қабылдаудың тиімді техникалары мен тәсілдерін, олардың құндылық-мағыналық негіздемесін пайдалану ұсынылады.

4. Бағдарламаның мақсаты, міндеттері және күтілетін нәтижелері

Бағдарламаның мақсаты: Тыңдаушыларда басқару қызметіне құндылық-мағыналық қабылдауды қалыптастыру, тиімді мектеп менеджментін жүзеге асыру үшін лидерлік қасиеттер мен басқару компетенцияларын дамыту.

Бағдарламаның міндеттері:

1) Тыңдаушыларда менеджменттің негізгі функцияларын жүзеге асыру арқылы басқару компетенцияларының мәніне құндылық-мағыналық қабылдауды қалыптастыру;

2) Қазақстан Республикасының білім беру саласындағы нормативтік құқықтық актілерді іске асыру шеңберінде орта білімнің қазіргі трендтерін талдау негізінде стратегиялық даму жоспарларын әзірлеуде Тыңдаушылардың басқару компетенцияларын жетілдіру;

3) Жайлы білім беру ортасы негізінде мектеп педагогтарының біліктілігін арттырудың көлденең жүйесін ұйымдастыруда Тыңдаушылардың лидерлік қасиеттерін дамыту;

4) Тыңдаушылардың өзін-өзі рефлексияда, жеке өсу картасын құруда және басқару компетенцияларын дамытуда білімдерін жүйелеу.

Күтілетін нәтижелер:

Оқуды аяқтағаннан кейін Тыңдаушылар:

1) мектепті басқаруда және білім беру процесіне қатысушылармен жұмыста педагогикалық менеджментті ұйымдастыруда құндылыққа бағдарланған тәсілді пайдалануда білімдері мен түсінігін тереңдетеді;

2) мектептің стратегиялық даму жоспарларын әзірлеуде және түзетуде, басқару шешімдерін қабылдаудың техникалары мен тәсілдерін пайдалануда басқару компетенцияларын жетілдіреді;

3) таратылған лидерлік идеялар негізінде педагогтардың үздіксіз біліктілігін арттыру және кәсіби өсу жүйесін құру туралы тұтас түсінік қалыптастырады;

4) басқару компетенцияларының үш аспектісінің бірлігі негізінде: мотивациялық-құндылықтық, теориялық-когнитивтік және коммуникативтік-қызметтік негізінде жеке және кәсіби өсу картасын әзірлейді.

5. Бағдарламаның құрылымы мен мазмұны

Бағдарламада жалпы ережелер, глоссарий, мақсаттар, міндеттер және күтілетін нәтижелер ұсынылған. Бағдарламаның мазмұны, оқу процесін ұйымдастыру нысандары мен әдістері, оны бағалау және оқу-әдістемелік қамтамасыз етілуі қарастырылады. Тыңдаушыларға курстан кейінгі әдістемелік қолдау нысандарының сипаттамасы беріледі, Бағдарламада пайдаланылатын әдебиеттер тізімі келтіріледі.

Бағдарламаның мазмұны мыналарды көздейді:

1) Тыңдаушылардың Қазақстан Республикасының білім беру саласындағы қолданыстағы нормативтік құқықтық актілері шеңберінде мектептің білім беру процесін құндылық-мағыналық қабылдауын қазіргі әлемдік білім беру трендтері призмасында;

2) қазіргі мектептегі менеджмент және лидерліктің өзекті мәселелерін мотивациялық-құндылықтық, теориялық-когнитивтік және коммуникативтік-қызметтік аспектілерде басқару компетенцияларын дамыту тұрғысынан зерттеу;

3) Тыңдаушылардың мектепті инновациялық дамыту және менеджменттің негізгі функцияларын жүзеге асырудағы басқару компетенцияларын жетілдіру.

Оқу жоспары

№	Сабақ тақырыбы	Сабақта қарастырылатын мәселелер	Сағат саны
---	----------------	----------------------------------	------------

Модуль 1. Мектеп басшыларының кәсіби компетенцияларын дамытудағы құндылық-мағыналық тәсіл			
1	XXI ғасырдағы лидерлік философиясы: әкімшілендіруден миссияға. Ұлттық және жалпыадамзаттық құндылықтар: «Біртұтас тәрбие» негізі	Қазақстан Республикасындағы (әрі қарай – ҚР) білім беру парадигмасын ауыстыру: басшы «мағына дизайнері» ретінде. Жеке позицияның SWOT-талдауы	2
		Концепцияны құндылықтар мен мағыналар призмасында талдау.	4
		Құндылықтардың үштұтастығы: Адамгершілік, Еңбекқорлық, Отаншылдық.	2
2	Мектеп басшыларының жеке және кәсіби өсуінің психологиялық аспектілері. Эмоционалдық интеллект және психологиялық әл-ауқат.	«Growth Mindset» (өсу ұстанымы) тұжырымдамасы қатып қалған ойлауға қарсы. Басшы мансабындағы психологиялық кедергілер және оларды жеңу жолдары.	2
		EQ-нің 4 компоненті: өзін-өзі тану, өзін-өзі реттеу, әлеуметтік сезімталдық және қарым-қатынастарды басқару. Педагогикалық ұжымда ықпал ету құралы ретіндегі эмпатия.	2
		Басшының стресс физиологиясы. «Жылдам түсіру» техникалары. Жеке шекараларды құру. Work-Life балансы (жұмыс-өмір).	2
		Академиялық адалдық және басшының кәсіби этикасы.	2
Модуль бойынша барлығы:			16
Модуль 2. Орта білім берудің қазіргі даму трендтері. Құқықтық компетенттілік. Стратегиялық даму			
3	PISA/TALIS жаһандық білім беру трендтері және сын-тегеуріндер. 2023–2029 Тұжырымдама: басшының жол картасы.	Мегатрендтер: оқудағы жасанды интеллект (ЖИ), «жасыл» білім беру (ESG), оқытуды жекелендіру. PISA-2022 және TALIS-2024 қорытындыларын талдау мектеп стратегиясын түзету негізі ретінде.	4
		Негізгі индикаторларды егжей-тегжейлі талдау. Тұжырымдаманың мақсаттарын нақты мектептің стратегиялық жоспарына декомпозициялау.	4
4	Инновация сапасын нормативтік қамтамасыз ету.	Білім беру саласындағы нормативтік-құқықтық база: практикалық кейстер.	4
		Инклюзия және цифрландыру стандарттары. Оқу процесінде нейрондық желілерді пайдаланудың құқықтық негіздері.	4
Модуль бойынша барлығы:			16
Модуль 3. Мектептің ұйымдық мәдениеті. Жайлы білім беру ортасы			
5	Мектеп мәдениетінің анатомиясы: құндылықтар, рәсімдер, мағыналар. Психологиялық жайлылық және қауіпсіздік: буллингке қарсы стратегия.	Э. Шейн бойынша мәдениеттің үш деңгейі. Мектептің дәстүрлері мен артефактілері оқу нәтижелеріне қалай әсер етеді? «Бақылау мәдениетінен» «сенім мәдениетіне».	2
		«Менің мектебімнің ағымдағы мәдениетін диагностикалау».	2
		Әл-ауқатты мониторингтеу құралдары (Child Well-being Index).	2
		Конфликттердің алдын алуда лидердің рөлі. Қауіпсіз орта саясатын жобалау.	2

6	Мектеп бренді және сыртқы коммуникациялар. Қоғам "үшінші мұғалім" ретінде.	Әлеуметтік желілер имиджді қалыптастыру құралы ретінде.	2
		Эргономика: рекреация аймақтары, STEM-зертханалар, икемді сыныптар. Инклюзивті дизайн және әмбебап білім беру ортасы (UDL).	2
		Үлкен инвестициясыз мектеп кеңістігін қайта жобалау.	2
		Қоғамдастықпен тиімді диалог. Іскерлік ойын: «Дағдарыстық коммуникациялар және лидер имиджі».	2
Модуль бойынша барлығы:			16
Модуль 4. Лидерлік және командалық жұмыс. Педагогтардың үздіксіз біліктілігін арттыру жүйесі. Soft Skills дамыту, көлденең оқыту			
7	Таратылған лидерлік: «МЕН»-нен «БІЗ»-ге. Командалық жұмыс және коллаборация психологиясы.	Қатаң вертикальдан өкілеттіктерді делегациялауға көшу. Орта буын лидерлерін дамыту (орынбасарлар, әдістемелік бірлестіктер жетекшілері (әрі қарай – ӘБ)).	2
		Жобалық топтар құру. Басқару тренингі: «Мектебімнің лидерлік капиталы картасы».	2
		Команданы қалыптастыру кезеңдері (Такман моделі). Сенім және тиімді коммуникация құру.	2
		Командалық конфликттерді шешу бойынша кейстермен жұмыс. «Команда жарғысын» құрастыру.	2
8	Әдістемелік бірлестіктер және педагогтардың үздіксіз біліктілігін арттыру жүйесіндегі кәсіби оқитын қоғамдастықтар (КОҚ/PLC).	Дәстүрлі ӘБ (есептілік, формализм) және КОҚ (коллаборация, оқушыға фокус) салыстыру. Ричард Дюфурдың КОҚ-ның үш «үлкен идеясы».	2
		Өз мектебі үшін КОҚ құрылымын модельдеу.	2
		Мүдделер және кемшіліктер бойынша шағын топтар құру. Қоғамдастықтағы рөлдер (фасилитатор, таймкипер, хатшы).	2
		«Өзара іс-қимыл нормаларын» әзірлеу. КОҚ қатысушыларын ынталандыру жүйесі.	2
9	Педагогикалық зерттеулер. Action Research зерттеушілік тәсілі.	Педагогикалық зерттеулердің әдіснамасы.	4
		Зерттеу нәтижелерін жариялау және тарату.	2
		Action Research зерттеушілік тәсілі жалпы зерттеу әдіснамасы ретінде.	2
10	Lesson Study зерттеушілік тәсілі.	Педагогтардың біліктілігін арттыру нысаны ретіндегі Lesson Study зерттеушілік тәсілі.	8
11	Мектепте Lesson Study тәсілін жүзеге асырудың практикалық аспектілері.	Lesson Study зерттеу сабағының жоспарын әзірлеу	4
		Мектеп үшін зерттеушілік жыл жоспарын әзірлеу.	4
Модуль бойынша барлығы:			40
Модуль 5. Мектептің стратегиялық жоспарлауы және өзгерістерді басқару. Білім беру процесін цифрландыру			
12	Деректер жинау. Мектеп ортасын талдау және ресурстар аудиті.	SWOT және PEST талдауын пайдалану. Тұжырымдаманың нысаналық индикаторларына жету үшін мектеп әлеуетін бағалау PISA және TALIS нәтижелері	4

	Миссия, Көрініс және SMART-мақсат қою.	призмасында. Басшының цифрлық панелі (Dashboard).	
		Сценарийлік жоспарлау. Мектептің бірегей құндылық ұсынысын әзірлеу. Мектеп практикасын өзгерту мәселесін, стратегиялық мақсаттары мен міндеттерін анықтау.	4
13	Өзгерістерді басқару. Трансформация кезеңіндегі лидерлік.	Өзгерістер психологиясы: Коттер және ADKAR моделі.	4
		Жетістікті масштабтау және тұрақтылық. Жеке инновацияларды жүйеге айналдыру. Өзгерістерді ұйымдық мәдениетте бекіту. «Жылдам жеңістер» (Quick Wins) техникасы.	4
14	Мектеп практикасы өзгерістерінің педагогикалық және білім беру мониторингі. Ішкі мектептік бақылау.	ЖМБ жаңа философиясы: процессті бақылаудан нәтижені мониторингтеуге. Бақылау (қадағалау) және мониторинг (сүйемелдеу) арасындағы айырмашылық. 2026 жылғы мектептің сапа негізгі индикаторларын (KPI) анықтау.	2
		Data-driven management: білім беру деректерін жинау және талдау. Күнделік, ҰБД және ішкі қима нәтижелерімен жұмыс. Сандар көмегімен «қауіп аймақтарын» (қалу) және «өсу нүктелерін» қалай анықтау.	2
		Мұғалім практикасындағы өзгерістерді мониторингтеу. КОҚ және Lesson Study тиімділігін қалай бағалау? Сабақты бақылау құралдары (чек-листтер, бақылау карталары). Балалардың оқуына фокус. Бақылау карталарын жобалау.	2
		Оқу жылына ЖМБ жоспарларын талдау. Мониторинг циклограммасын құру. Икемді бақылау кестесі. Кері байланыс мәдениеті: мониторинг нәтижелерін мұғалімдерді ынталандыру үшін қалай хабарлау. Қолданыстағы негізінде ЖМБ жоспарының фрагментін әзірлеу. Канбан-тақта (Trello, Kaiten).	2
15	Мектепті дамытудың стратегиялық жоспарынан оқу жылына арналған іс-қимыл жоспарының үзіндісін әзірлеу.	Стратегиялық бағыттарды анықтау, білім беру сапасы индикаторларының динамикасын мониторингілеу. Педагогикалық менеджмент негізінде мониторинг және мектепшілік бақылауды ұйымдастыру бойынша мектеп командасының жұмысы.	8
Модуль бойынша барлығы:			32
Курс бойынша жалпы сағат саны:			120

6. Оқу процесін ұйымдастыру

Оқу-тақырыптық жоспарға сәйкес осы Бағдарлама шеңберіндегі білім беру процесі оффлайн-онлайн оқыту нысандарында жалпы 120 академиялық сағат көлемінде (1 академиялық сағат – 45 минут) жүзеге асырылады. Курс

ұзақтығы 15 күн, күніне 8 сағат немесе аптасына 40 сағат. Тыңдаушылардың практикалық жұмысына оқу уақытының 50%-ы көзделген. Күн сайын оқу аяқталғаннан кейін рефлексия жүргізіледі, ал әр модуль аяқталғаннан кейін тиісті тестілік тапсырмалар орындалады.

Онлайн сабақтар Zoom білім беру платформасында өткізіледі. Онлайн курс өткізген кезде сабақ уақыты Тыңдаушылардың мүдделерін ескере отырып белгіленеді.

Оқу процесін ұйымдастыру интерактивті оқыту әдістері (рөлдік ойындар, дискурстар, «миға шабуыл», зерттеушілік әңгімелер), кейіпкерлер мен әдеби шығарма сюжеттерін, фильмдерді талқылау, ассоциациялар, метафоралар, мектеп білім беру практикасынан кейстерді пайдалану, Тыңдаушылардың өз бетінше жұмысы арқылы жүзеге асырылады.

7. Бағдарламаның оқу-әдістемелік қамтамасыз етілуі

Оқу-әдістемелік қамтамасыз етілу оқу-әдістемелік кешен түрінде ұсынылған, ол мыналарды қамтиды:

- білім беру Бағдарламасы;
- сабақ жоспарлары;
- әр модуль бойынша ресурстар (электрондық нұсқа).

Осы бағдарламаның оқу-әдістемелік қамтамасыз етілуі әдіснамалық білімнің төрт деңгейлі құрылымына негізделеді (Юдин қ., 1978). Мұғалімнің кәсіби қызметінің құндылық-семантикалық маңыздылығы Әдістеменің философиялық деңгейінде М. Van Manen, L. Finlay, N. Friesen, Д.А. Леонтьев, А. А. Кузьмина, Ф. Ф. Закирова және басқалардың жұмыстарымен анықталады. Жалпы ғылыми деңгейде бағдарлама А. Мескон, И. Азидес, П. Сенге, Б. классикалық еңбектеріне негізделген. Сонымен қатар, К.в. Краевский, В.С. Леднев, Н. Д. Хмель, С. Ж. Намазбаева және басқалардың зерттеулерінде педагогтың шығармашылық әлеуетін ізгілендіру және дамыту идеялары маңызды болып табылады. Әдістеменің нақты ғылыми деңгейі Бағдарламада М. Поташник, А.Моисеев, Т. Шамова, А. Бейсенбаева, А. К. Құсайынов, Ш. Ж. Колумбаева, А. Н. Көшербаетаева және басқалардың еңбектерінің арқасында көрініс тапты. Әдістемелік деңгейде Оқу материалы М.Фуллан, Д. Коттер, А. Ф. Закирова, Т. Ю. Ломакин және басқалардың жұмыстары негізінде салынған.

Басқаша айтқанда, Д.А. Леонтьевтің еңбектеріне сілтеме жасай отырып, педагогикалық жағдайды, оның ішінде білім беру процесіне қатысушылардың іс-әрекетін құндылық-семантикалық қабылдау "тарату" және мотив-ынталандыруды табу арқылы маңыздылықты бөлу процесінде жүреді, ал бөлінген "таратылғанға" деген қатынас дәрежесі олардың кейінгі қызметінің мағынасын анықтайды. Басқарудағы жүйелі көзқарас, қазіргі заманғы көшбасшының рөліне құндылық-семантикалық көзқарас әр қызметкер жетілдіру процесіне қатысатын ортаны құруға ықпал етеді, осылайша білім беру ұйымының факторларын анықтайды. Трансформациялық Көшбасшылық теориясы, үлестірілген көшбасшылық идеясы, мектеп командаларындағы рөлдердің динамикасы, өзгерістерді басқару модельдерін бейімдеу, Жобалық

іс-шаралар, "жылдам жеңістерді" бөліп көрсетумен жұмыс ритағын құру және басқа әдістер мен әдістер, соның ішінде педагогикалық жағдайларды талдауға герменевтикалық-феноменологиялық көзқарас негізінде, ынта-жігерді сақтауға және ұжымның бірігуіне ықпал етеді, трансформацияны анықтайды бір басшының" қаһармандық көшбасшылығынан " ұйым ішіндегі көшбасшылар желісіне дейін.

Әр модульдің барлық тақырыптары бойынша тыңдаушылар практикалық тапсырмаларды орындайды және мектеп өміріндегі педагогикалық жағдайлардың жағдайларын шешеді. Оларды шешу үшін тыңдаушыларға қажетті теориялық материал ұсынылады, сонымен қатар курс, зерттеу сұхбаты, "миға шабуыл" және сыни ойлаудың басқа әдістері сияқты жұмыс түрлері қолданылады. Әр модульді зерттеу соңында тыңдаушылар тест сұрақтарына төрт таңдау бойынша жауап береді. Сұрақтар саны-15 бірлік, ал 4 модуль үшін – 25 сұрақ. Егер тыңдаушы тест сұрақтарының елу пайызынан астамына дұрыс жауап берсе, Тест тапсырылды деп саналады. Тыңдаушының нәтижелерін жақсартуға үш әрекеті бар.

8. Бағдарлама нәтижелерін бағалау

Тыңдаушылардың Бағдарлама мазмұнын меңгеру нәтижелерін бағалау процесі осы Бағдарламаға сәйкес объективтілік қағидаттарына негізделген және әр оқыту модулін аяқтағаннан кейін [Google.com/forms](https://www.google.com/forms) пайдалана отырып тестілеу нысанында жүргізіледі. Сонымен қатар, сабақтар барысында оқытушы үнемі топтық және жеке кері байланыс жүргізеді.

Тыңдаушылардың оқу жетістіктері келесі бағалау жүйесі бойынша бағаланады:

- «өте жақсы» – 90-100 балл;
- «жақсы» – 70–89 балл;
- «қанағаттанарлық» – 50–69 балл;
- «қанағаттанарлықсыз» – 0–49 балл.

9. Курстан кейінгі сүйемелдеу

Тыңдаушыларға курстан кейінгі сүйемелдеу Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2016 жылғы 28 қаңтардағы № 95 бұйрығына (ҚР Ағарту министрінің 30.04.2025 жылғы № 98 бұйрығының редакциясында) сәйкес жүзеге асырылады. Тыңдаушыларды курстан кейінгі сүйемелдеу рәсімі курс аяқталғаннан кейін бір жыл ішінде Тыңдаушының курстан кейінгі сүйемелдеу картасы негізінде жүргізіледі.

Тыңдаушының курстан кейінгі сүйемелдеу картасы

Курстан кейінгі сүйемелдеу кезеңдері	Курстан кейінгі сүйемелдеу мазмұны	Мерзімдер
--------------------------------------	------------------------------------	-----------

Ұйымдастырушылық	Мектеп жұмысына инновациялар енгізу бойынша келісілген әрекеттер жоспары	1 ай
Практикалық	Нақты оқу процесінде жаңа құралдарды әдістемелік қолдау және сынақтан өткізу. Жаңа әдістемелерді (ЖИ, белсенді әдістер, функционалдық сауаттылық) қолдана отырып ашық сабақтар / мастер-класстар өткізу. Кәсіби қоғамдастықтарға қатысу, Lesson Study жүзеге асыруда консультациялар.	2–10 ай
Рефлексивтік	Әрекеттер жоспарын енгізудегі қиындықтарды жеңу, жұмыс нысандарын, әдістерін және тәсілдерін түзету. Рефлексивтік журналды талдау.	11–12 ай

10. Негізгі және қосымша әдебиеттер тізімі

Негізгі әдебиет:

1. Boyatzis, Richard. Competencies in the 21st century. Journal of Management Development. 27 No. 1, 2008 pp. 5-12. ©Emerald Group Publishing Limited 0262–1711. DOI 10.1108/02621710810840730 (қаралған күні: 25.12.2025).

2. Қазақстан Республикасының 2023–2029 жылдарға арналған мектепке дейінгі, орта, техникалық және кәсіптік білім беру тұжырымдамасын бекіту туралы. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000249>

3. «Педагог мәртебесі туралы» 2019 жылғы 27 желтоқсандағы № 293-VI ҚР Заңы. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1900000293/links>

4. PISA 2022 нәтижелері. https://taldau.edu.kz/ru/int_rezultaty/pisa/2022 Қазақстан.

5. Қазақстан Республикасының Әкімшілік рәсімдік-процестік кодексі 2020 жылғы 29 маусымдағы № 350-VI. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2000000350>

6. «Қазақстанның PISA-2022 нәтижелері» ұлттық баяндама – Астана қ.: Қазақстан Республикасы Ағарту министрлігі, А. Байтұрсынұлы атындағы «Талдау» білім беруді зерттеу және бағалаудың ұлттық орталығы» АҚ, 2024 ж., 169 б.

7. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2024 жылғы 24 шілдедегі № 592 қаулысы. «2024–2029 жылдарға арналған жасанды интеллектті дамыту тұжырымдамасын бекіту туралы». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2400000592>

8. Білім беру саласындағы пилоттық ұлттық жоба «Жайлы мектеп», Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2022 жылғы 30 қарашадағы № 963 қаулысымен бекітілген. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000963>

9. Қазақстан Республикасы Ағарту министрінің 2025 жылғы 29 тамыздағы № 197 бұйрығы «Педагогтар мен білім беру ұйымдары басшылары қызметінің тиімділігі рейтингін жүргізу әдістемесін бекіту туралы» <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2500036769>

10. Тақырыбы: «Жастарды құндылыққа бағдарланған оқыту және тәрбиелеу жүйесінің концептуалдық негіздері» аналитикалық баяндама / Астана, «Қазақстандық қоғамдық даму институты» ҰАО, 2024. – 100 б.

11. 2024 жылға арналған білім беру саясатының шолуы: Оқытуды гүлденген мамандыққа трансформациялау: әліппеден жасанды интеллектке дейін, ЭЫДҰ баспасы, Париж, <https://doi.org/10.1787/dd5140e4-en>
12. 2025 жылға дейінгі білім беру саясатының перспективалары: Цифрлық трансформация әлемінде өмір бойы тартылған және тұрақты оқушыларды тәрбиелеу, ЭЫДҰ баспасы, Париж, <https://doi.org/10.1787/c3f402ba-en>
13. Білім беру ұйымдарының педагогтері үшін Кәсіптік стандарттарды бекіту туралы"Қазақстан Республикасы Білім Министрінің 2025 жылғы 24 ақпандағы № 31 бұйрығы. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/G25HP000031>
14. Білім және ғылым. Энциклопедиялық сөздік / Бас ред. Ж.Қ. Түймебаев; редкол.: А.Е. Абылкасымова, И.Б. Бекбоев, М. В. Рыжаков, Н.Б. Калабаев, С.Ж. Пралиев, Г.М. Мутанов, Г.М. Кусаинов. - Алматы: 2008. – 448 б.
15. Шляйхер А. Әлемдік деңгейдегі білім: ХХІ ғасырдың мектеп жүйесін қалай құруға болады? / Андреас Шляйхер; [ағылшын тілінен аудар. И. С. Денисенко, И.Ю. Облачко]. – Москва: Ұлттық білім, Білім сапасын бағалаудың федералдық институты, 2019. – 329.
16. Қазіргі мектептегі инновациялар: сыни талдау. - Астана: Ы. Алтынсарин атындағы ҰАО, 2023. – 160 б.
17. «Білім беру ұйымдарында ұлттық құндылықтар негізінде тәрбие жұмысын ұйымдастыру бойынша әдістемелік ұсынымдар» – Астана: Ы. Алтынсарин атындағы Ұлттық білім академиясы, 2023. – 404 б.
18. Катаев Е. С. Педагогтың зерттеушілік компетенцияларын қалыптастырудағы герменевтикалық-феноменологиялық тәсіл. Монография. – Алматы. «Қазақ кітабы» баспасы, 2025. – 248 б.
19. Гарднер Г. Болашақ ойлау: Өмірдегі жетістікке жеткізетін бес стратегия / Говард Гарднер; Ағылшын тілінен аудар. Ю. Быстрова редакторы. – М.: Альпина Паблицер, 2016. – 168 б.
20. Брызгалова С. И. Ғылыми-педагогикалық зерттеуге кіріспе: Оқу құралы. 3-ші бас., түз. және толық. – Калининград: КГУ баспасы, 2003. – 151 б.
21. Моисеев А.М., Моисеева О.М. Мектепті стратегиялық басқару: Оқу құралы. – М., Педагогикалық білім орталығы, 2007. – 256 б.
22. Моисеев А. М. Даму бағдарламасы: мектептің негізгі стратегиялық құжатын қалай әзірлеу: Жалпы білім беру ұйымдары басшыларына арналған сұрақ-жауап түріндегі практикалық-бағытталған ғылыми-әдістемелік құрал. – М.: «Перспектива» ОӘО, 2016. – 340 б.
23. Донцов С.С. Тиімді жоба-менеджмент теориясы және практикасы: оқу құралы / С.С. Донцов. – Павлодар: Toraighyrov University, 2021. – 291 б.
24. Кошербаева, А. Н. Қазіргі мектептің менеджментін басқару және дамытудың ғылыми-практикалық негіздері // «Білім» ғылыми-педагогикалық журналы. – Астана: И. Алтынсарин атындағы ҰАО, 2023. – №2 (105). – 25–32 бб.
25. Орлова, И. А. Білім беруде жобаларды басқару: оқу-әдістемелік құрал / И. А. Орлова; А. Г. және Н. Г. Столетовтар атындағы Владим. мемл. ун-т. – Владимир: ВлГУ баспасы, 2023. – 118 б.

26. Шклярова О. А., Тиунова В. В. Жоба менеджменті білім беру ұйымын дамытудың ресурсы ретінде: Практикалық-бағытталған монография. / О. А. Шклярова, В. В. Тиунова – М.: 5 за знания, 2018. – 286 б.

27. Кови Ш. Мақсатқа қалай жету. Орындаудың төрт дисциплинасы / Ш. Кови – «Альпина Диджитал», 2012. – 241 б.

28. Леонтьев Д. А. Мағына психологиясы: мағыналық шындықтың табиғаты, құрылымы және динамикасы. 2-ші, түз. бас. – М.: Смысл, 2003. – 487 б.

29. Ицхак К. А. Лидерлерді дамыту: өз басқару стилінді түсіну және басқа стильдер иелерімен тиімді қарым-қатынас жасау / Альпина Пабlishерз; Москва; 2011.

30. Абсатова М. А., Нурланов Ш.Н. Қазіргі мектеп директорының басқару компетенциялары // Абай атындағы Қазақ ұлттық университетінің хабаршысы, «Педагогикалық ғылымдар» сериясы, № 3(83), 2024 <https://doi.org/10.51889/2959-5762.2024.83.3.005>

31. Майкл Уоткинс. Алғашқы 90 күн. Барлық деңгейдегі жаңа лидерлерге арналған жетістік стратегиялары / ООО «Манн, Иванов и Фербер»; Москва; 2017.

32. Коттер Д. Өзгерістер алдында: Ұйымдық трансформацияларды сәтті жүргізу жолы / Джон Коттер; Ағылшын тілінен аудар. – М.: Альпина Пабlishер, 2019. – 287 б.

33. Калина И.И., Чернобай Е.В. Кәсіби оқитын қоғамдастықтар: теория және практиканың шолуы // Отандық және шетелдік педагогика. 2022. Т. 1, № 3. 62–82 бб. doi 10.24412/2224–0772–2022–84–62–82

34. Ясвин В.А. Мектеп ортасы өлшеу пәні ретінде: сараптама, жобалау, басқару / В.А. Ясвин. – М.: Халықтық білім, 2019. – 448 б.

35. К. Камерон, Р. Куинн. Ұйымдық мәдениетті диагностикалау және өзгерту / Ағылшын тілінен аудар. И. В. Андреева ред. астында. – СПб: Питер, 2001. – 320 б.

36. Шейн Э. Х. Ұйымдық мәдениет және лидерлік / Ағылшын тілінен аудар. В. А. Спивак ред. астында. – СПб: Питер, 2002. – 336 б.

37. Зарембо В.Е. Басқару шешімдері және тимбилдинг: оқу құралы / В.Е. Зарембо, В.Е. Кантор. – СПб.: СПбГУ баспасы, 2023. – 119 б.

38. Гоулман, Дэниел. Әлеуметтік интеллект. Адам қарым-қатынастарының жаңа ғылымы / Дэниел Гоулман; ағылшын тілінен аудар. Н. Аллунан, А. Анваера. – Москва: АСТ баспасы: CORPUS, 2021. – 576 б.

39. Коул Роб, Скотчер Эдвард. Керемет Agile. Agile, Scrum және Kanban көмегімен жобаларды икемді басқару. – СПб.: Питер, 2019. – 304 б.

Қосымша әдебиет:

1. Педагогикалық жағдайлар мен міндеттер жинағы. Құрастырушылар: Т. А. Наумова, Е.В Мухачёва., А.Е Причинин. «Удмурт университеті» баспа орталығы, 2020. – 62 б.

2. Синек С. «Неге?»-ден баста. Ұлы лидерлер адамдарды әрекетке қалай шабыттандырады / Саймон Синек; [ағылшын тілінен аудар. Ю. В. Бежанова]. – Москва: «Э» баспасы, 2017. – 272 б.

3. Коровникова Н. А. Білім беру кеңістігіндегі жасанды интеллект: мәселелер және перспективалар // Әлеуметтік новациялар және әлеуметтік ғылымдар. – Москва: РАН ИНИОН, 2021. – № 2. – 98–113 бб. URL: <https://sns-journal.ru/ru/archive>.

4. Сагинов К.М., Ермагамбетова Г.Н., Атейбек С.Т. Мұғалімнің өз практикасын зерттеуі. Әдістемелік құрал. – Астана: «Назарбаев Зияткерлік мектептері» ДББҰ Педагогикалық шеберлік орталығы, 2014. – 147 б.

5. Ромашкова О. Н., Ермакова Т. Н. Қазіргі ақпараттандыру құралдарын пайдалана отырып орта жалпы білім беру ұйымында білім сапасын мониторингтеу. РУДН хабаршысы, Информатизация образования сериясы, 2014, № 4.

6. Жалпы білім берудің цифрлық трансформациясы және даму сценарийлері / А. Ю. Уваров; «Жоғары экономика мектебі» Ұлттық зерттеу университеті, Білім институты. – М.: ЖЭМ НИУ, 2020. 108 б. – 200 дана. – (Қазіргі білім аналитикасы. № 16(46)).

7. Маркова А. К. Мұғалім еңбегінің психологиясы: Мұғалімге арналған кітап. – М.: Ағарту, 1993. – 192 б. - (Психол. ғылым – мектепке).

8. Білім беру жүйесіндегі менеджмент: хрестоматия / О. Г. Ерофеева [және т.б.]; канд. пед. ғыл. О. Г. Ерофееваның ред. астында; А. Г. және Н. Г. Столетовтар атындағы Владим. мемл. ун-т. – Владимир: ВлГУ баспасы, 2020. – 252 б.

9. Дуэк К. Икемді сана: ересектер мен балалардың даму психологиясына жаңа көзқарас / Кэрол Дуэк; ағылшын тілінен аудар. Светлана Кирова. – М: Манн, Иванов және Фербер, 2013 – 400 б.

10. Дж. Уитмор. Жоғары тиімділіктің коучингі. /Ағылшын тілінен аудар. - М.: Халықаралық корпоративтік басқару және бизнес академиясы, 2005. – 168 б.

11. Бриджес, Уильям. Құрылымдық өзгерістер кезеңіндегі компанияны басқару, 2-ші бас.: Ағылшын тілінен аудар. – М.: «И. Д. Вильямс» ЖШС, 2007. – 208 б.

12. Нисбетт Р. Интеллект деген не және оны қалай дамыту: Білім мен дәстүрлердің рөлі / Ричард Нисбетт; Ағылшын тілінен аудар. – М.: Альпина нон-фикшн, 2013. – 344 б.

13. Мередит Белбин. Менеджерлер командалары. Жетістік құпиялары және сәтсіздік себептері / Ағылшын тілінен аудар. М.: НІРРО, 2003. – 315 б.

14. Имаи Масааки. Гемба кайдзен: Шығындарды төмендету және сапаны арттыру жолы / Масааки И; ағылшын тілінен аудар. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005. – 346 б.

15. Адзидес И. Интеграция: Дағдарыс уақытында аман қалу және күшейу / ағылшын тілінен аудар. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 128 б.