

Западно-Казахстанский инновационно-технологический университет

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор Западно-Казахстанского
инновационно-технологического
университета, профессор Б.Т.Шакешев

« ____ » « ____ »

Проект

Программы курса повышения квалификации для руководителей организаций
образования по теме:

«Менеджмент и лидерство в организациях образования»

Уральск, 2026

Содержание

1. Общие положения
2. Глоссарий
3. Тематика Программы
4. Цель, задачи и ожидаемые результаты Программы
5. Структура и содержание Программы
6. Организация учебного процесса
7. Учебно-методическое обеспечение Программы
8. Оценивание результатов обучения
9. Посткурсовое сопровождение
10. Список основной и дополнительной литературы.

1. Общие положения

Образовательная программа «Менеджмент и лидерство в организациях образования» представляет совокупность мобильных модулей курса повышения квалификации руководителей организаций образования (далее – Программа).

На современном этапе в Республике Казахстан происходит масштабная трансформация всей системы образования. Сегодня руководители школы — это не просто «опытные педагоги», а менеджеры нового поколения, действующие, с одной стороны, в условиях усиления автономии, с другой стороны, – быстрых социально-экономических изменений. Важным является развитие управленческих компетенций руководителей школ. Компетенции, по определению (Richard, 2008), есть «поведенческий подход к эмоциональному, социальному и когнитивному интеллекту [1, с.6].

Концепция развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования Республики Казахстан на 2023–2029 годы, утверждённой Постановлением Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 249 (далее – Концепция) — это стратегический фундамент, который направлен на становление руководителей-лидеров организаций образования [2]. Данная идея заложена в реализации Национального проекта «Комфортная школа» как изменение самой роли руководителя: от «администрирования» к «лидерству» [7].

Концепция ставит во главу угла единую программу воспитания, основанную на национальных ценностях, благополучии и безопасности детей. Руководитель должен уметь внедрять инновации, не создавая стресса для коллектива. Результаты международного исследования преподавания и обучения TALIS-2024, продемонстрировали значительный прогресс Казахстана в сфере школьного образования по сравнению с циклом 2018 года. Доля учителей, довольных своей оплатой труда, выросла почти вдвое до 71%, средняя недельная нагрузка учителей снизилась до 36 часов [3]. Учитывая это, в условиях реализации Закона Республики Казахстан «О статусе педагога», руководителю важно уметь удерживать таланты и создавать условия для профессионального роста учителей. Данные результаты говорят о том, что «количественные» реформы (зарплаты, статус) дали свой результат, и теперь пришло время переходить к «качественным» изменениям [4]. Важным понятием является «распределенное лидерство», директор больше не является единственным центром принятия решений, актуально обучение делегированию и созданию команд из «лидеров среднего звена» (заместителей, руководителей методических объединений и сетевых сообществ, методистов).

Системная работа по управлению человеческими ресурсами непосредственно влияет на повышение качества образования. Перед Казахстаном стоит задача вхождения в число лидеров по качеству образования. Согласно международным исследованиям PISA, 59% учителей в Казахстане используют искусственный интеллект (ИИ) в своей работе. Чаще всего ИИ

применяют для планирования уроков, создания заданий и поиска информации. Но вместе с тем имеются проблемные аспекты развития современной школы. В настоящее время по использованию ИИ учителя опережают систему школьного менеджмента. В аспекте качества образования, около 64% казахстанских школьников не достигли порогового уровня в чтении, т. е., могут прочитать текст, но не могут извлечь из него смысл, сделать выводы. В 2024 году ОЭСР опубликовала данные по креативному мышлению. Менее половины учащихся достигли базового уровня [11]. По данным TALIS, только 9% учителей дают обратную связь коллегам на основе посещенных уроков, только 22% молодых учителей получают реальную поддержку наставников. Возникла острая необходимость создания в школах системы peer-to-peer (горизонтального обучения), основанного на ценностно-ориентированной парадигме, основываясь на этом, руководителю необходимо опираться на систему наставничества и школьный коучинг, основанный на результатах исследований и сбора данных, переходить к управлению на основе данных (Data-driven менеджмент) [7]. Для этого важно использование систем типа «Күнделік» и НОБД не для отчетности, а для анализа качества обучения и прогнозирования результатов.

Кроме того, более чем 12 летняя практика автора Программы по проведению курсов повышения квалификации с руководителями школ Республики Казахстан по вопросам менеджмента в образовании, с последующим посткурсовым сопровождением, проведенные количественные и качественные исследования опроса руководителей школ, позволили выделить следующие важные аспекты обучения: командообразование, проектный подход в управлении, лидерство руководителя в формировании и развитии исследовательской культуры в команде, методы анализа образовательных данных, улучшение качества школьного образования на основе обратной связи стейкхолдеров, принятие управленческих решений на основе анализа результатов мониторинга.

Предлагаемый курс повышения квалификации руководителей школ, педагогических вузов и специалистов органов управления образованием, методистов, актуален тем, что предлагает практические инструменты по стратегическому планированию, управлению персоналом, Soft Skills и др., обусловленных ценностно-смысловой значимостью, основанные на научных исследованиях и профессиональной практике тренера по программам повышения квалификации руководителей школ Республики Казахстан. Программа нацелена на построение Слушателями индивидуальной траектории развития управленческих компетенций на основе ценностно-смыслового восприятия повседневной деятельности руководителя организации образования с использованием базы данных их школ.

Продолжительность курсового обучения Слушателей составляет 120 академических часов согласно содержанию Программы.

2. Глоссарий

Абстракция – одна из основных операций мышления; состоит в выделении определенных признаков изучаемого целостного объекта и отвлечении от остальных. Результат — построение умственного продукта: понятия, модели, теории и прочее — также называется абстракцией.

Авторефлексия – (рефлексия первого рода) – рефлексия самого субъекта, то есть его размышления относительно своих собственных размышлений о реальности, о своей деятельности.

Бенчмаркинг – технология обучения, проведение сопоставительной оценки наличной ситуации, на основе определенных показателей. Сравнение проводится с успешно функционирующей структурой, причем ее отраслевая принадлежность может не совпадать с моделью сравнения.

Восприятие – целостное отражение предметов, ситуаций и событий, возникающее при непосредственном воздействии физических раздражителей на органы чувств.

Декомпозиция – процесс разделения общей цели проектируемой системы на отдельные подцели-задачи в соответствии с выбранной моделью.

Духовность – высший уровень развития зрелой личности, и саморегуляции на котором основными регуляторами ее деятельности становятся высшие человеческие ценности. Духовность является не структурой личности, а, наряду со свободой и ответственностью, образом жизни человека, достигшего личностной зрелости.

Иновация – применение новых или иных способов внедрения процессов, процедур или продукции, что достигается путем обеспечения пространства и возможности для новых идей.

Интеллект – способность человека к осуществлению процесса познания и к эффективному решению проблем, в частности при овладении новым кругом жизненных задач. Интеллект объединяет все познавательные способности индивида: ощущения восприятия, память, представления, мышление, воображение.

Интуиция – способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам. Быстро "схватывать" особенности текущей ситуации и принимать решения на основе прошлого опыта.

Имидж руководителя образовательной организации – это целенаправленно формируемый, эмоционально окрашенный образ, основанный на его личных качествах, действиях, ценностях и стиле управления, который оказывает психологическое влияние, формирует доверие, мотивирует коллектив и соответствует ожиданиям всех участников образовательного процесса.

Компетенции (по Э. Ричарду) – это поведенческий подход к эмоциональному, социальному и когнитивному интеллекту.

Компетентность эмоционального интеллекта – это способность распознавать, понимать и использовать эмоциональную информацию о себе, которая приводит к эффективным или превосходящим результатам.

Компетентность когнитивного интеллекта – это способность мыслить или анализировать информацию и ситуации, которые приводят к эффективным или превосходящим результатам.

Компетентность социального интеллекта – это способность распознавать, понимать и использовать эмоциональную информацию о других, которая приводит к эффективной или превосходной работе.

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия между лидером и последователями, основанный на более эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общей цели. Лидерство является функцией лидера, его последователей и ситуации.

Лидерские качества (по Уоррену Беннису) – это творчество, увлеченность, честность и «любопытство»; (по Джону Коттеру) – это способность создавать видение будущего (Vision) и выстраивать коалиции для его реализации; (по Дэниелю Гоулману) – это самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия, социальные навыки; (по Майклу Фуллану) – это искреннее желание улучшить жизнь детей, умение строить отношения в условиях хаоса.

Менеджмент – это интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют их функционированием и развитием путем постановки целей и разработки способов их достижения. Менеджмент можно рассматривать как процесс, как систему, как науку управления, искусство управления, органы или аппарат управления.

Миссия – это предназначение организации, обоснование деятельности организации. Миссия организации – это набор концептуальных положений, в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация, своеобразная философская, социальная установка организации, ведущее направление ее деятельности.

Обучающаяся организация – организация, в которой поощряется обучение сотрудников на всех уровнях.

Организационная культура – это система общепринятых и разделяемых работниками организации ценностей, базовых предположений, убеждений, правил, норм поведения. Это обычаи, традиции. Ценностные ориентации передаются через «символические средства» духовного и материального внутри организационного окружения.

Основные функции управления – виды деятельности, отражающие в своей совокупности содержание и реальность воздействия на объект управления. К ним относятся: планирование, организация, активизация и мотивирование, контроль, координация и регулирование.

Программно-целевое развитие школы (по М. Поташнику) – переход из режима функционирования (стабильного воспроизводства старых результатов) в режим развития (поиск и внедрение инноваций); (по П. И. Третьякову) – это управление по результатам, где каждый этап (прогноз, планирование,

организация, контроль) подчинен достижению конкретных целевых показателей.

Процессный подход – рассматривает управление как непрерывную серию взаимоувязанных управленческих функции: планирование, организация, мотивация, контроль.

Профессиональное обучающееся сообщество (ПОС) – это группа единомышленников, объединенных общими профессиональными интересами, которые регулярно взаимодействуют для совместного решения практических задач, обмена опытом, получения новых знаний и непрерывного саморазвития, создавая атмосферу доверия, поддержки и взаимного обучения.

Раппорт – особенное состояние специфического контакта между людьми, достижение которого характеризуется высокой степенью доверия и взаимопонимания. Люди, объединенные раппортом, пребывают на одной волне и движутся в одном направлении.

Руководители организации образования – это профессиональный корпус управленцев (директора школ, их заместители), которые трансформируют государственную политику в реальные образовательные результаты.

Синектика – метод коллективной творческой деятельности и учебного исследования, основанный на целенаправленном использовании метафорического мышления участников.

Системный подход к менеджменту – означает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, технологии задачи, структура, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход к менеджменту – означает, что не существует единого, идеального («лучшего») способа управления организацией. Пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

Совокупность мобильных модулей курса — это гибкая, адаптивная структура образовательной программы, состоящая из автономных учебных блоков, которые можно комбинировать в зависимости от потребностей слушателя, вносить актуальные изменения и дополнения в модуль.

Социальный капитал – сеть отношений, доверия, норм и связей между людьми, которые позволяют им сотрудничать и получать выгоду.

Ценностно-смысловое содержание (по М. Фуллану) – это искреннее стремление внести позитивный вклад в жизнь учеников и общества; (по Д. А. Леонтьеву) – это «трансформированные в сознании смыслы», которые становятся внутренними регуляторами поведения человека.

Человеческий капитал – совокупность нематериальных активов, заключенных в человеке: образование, профессиональные навыки и гибкие навыки, опыт, здоровье, креативность.

3. Тематика Программы

Настоящая Программа разработана на основе действующих нормативных правовых актов Республики Казахстан с учетом передового зарубежного и казахстанского опыта в области образования, Концепции развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования Республики Казахстан на 2023–2029 годы (далее – Концепция), а также включает в себя рекомендации результатов последних международных исследований (TALIS-2024, PISA-2022). Программа нацелена на развитие лидерских качеств и управленческих компетенций руководителей школ на основе программно-целевого развития школы.

Новизна Программы обусловлена ценностно-смысловым содержанием используемых ресурсов и форм работы, а также практико-ориентированностью техник и приемов по реализации программно-целевого развития школы. Исследователи (Richard, 2008; Kotter, 1982; Spencer and Spencer, 1993; Goleman et al., 2002 и др.), говоря о компетенциях, выделяют: а) компетенции эмоционального интеллекта; б) когнитивные компетенции; в) компетенции социального интеллекта. Что позиционируется как модель «воля-навыки-средства», используемая в структуре ежегодного отчета OECD о перспективах образовательной политики, и отражает ключевые условия, способствующие тому, чтобы люди учились на протяжении всей жизни [11; 12]. На основе этого содержание Программы базируется на развитии управленческих компетенций в трех аспектах: мотивационно-ценностном (Модули 1, 3), теоретико-когнитивном (Модули 2, 5) и коммуникативно-деятельностном (Модули 3, 4).

Программа реализуется в рамках следующих модулей:

Модуль 1. Ценностно-смысловой подход в развитии профессиональных компетенций руководителей школы.

Модуль 2. Современные тренды развития среднего образования. Нормативные и правовые акты, регулирующие деятельность школы.

Модуль 3. Организационная культура школы. Комфортная образовательная среда.

Модуль 4. Лидерство и командная работа. Система непрерывного повышения квалификации педагогов. Развитие Soft Skills, горизонтальное обучение.

Модуль 5. Стратегическое планирование развития школы. Цифровизация образовательного процесса и управление изменениями.

Темы, представленные в Программе, направлены не столько на изучение нормативных правовых актов в сфере образования или чтение научно-теоретического материала, сколько на решение педагогических ситуаций, а теоретический материал обосновывает характер практической реализации основных функций менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль, принятие управленческих решений.

Программа предусматривает анализ Слушателями действующих стратегических планов развития школ, разработку предложений для внесения в них изменений и дополнений на основе изученного материала и коллегиального

обсуждения в группах. Предлагается использование образовательного и педагогического мониторинга, эффективных техник и приемов для принятия управленческих решений, их ценностно-смыслового обоснования.

4. Цель, задачи и ожидаемые результаты Программы

Цель Программы: формирование у Слушателей ценностно-смыслового восприятия управленческой деятельности, развитие лидерских качеств и управленческих компетенций для реализации эффективного школьного менеджмента.

Задачи Программы:

- 1) сформировать у Слушателей ценностно-смысловое восприятие сути управленческих компетенций через реализацию основных функций менеджмента;
- 2) совершенствовать управленческие компетенции Слушателей в разработке стратегических планов развития на основе анализа современных трендов динамики среднего образования в рамках реализации нормативных правовых актов Республики Казахстан в области образования;
- 3) развить лидерские качества Слушателей в организации горизонтальной системы повышения квалификации педагогов школы на основе комфортной образовательной среды;
- 4) систематизировать знания Слушателей в саморефлексии, построении карты личностного роста и развитии управленческих компетенций.

Ожидаемые результаты:

По завершению обучения Слушатели:

- 1) углубят знание и понимание в использовании ценностно-ориентированного подхода в управлении школой и организации педагогического менеджмента в работе с участниками образовательного процесса;
- 2) совершенствуют управленческие компетенции в разработке и корректировке стратегических планов развития школы, в использовании техник и приемов принятия управленческих решений;
- 3) сформируют целостное представление о построении системы непрерывного повышения квалификации и профессионального роста педагогов на основе идей распределенного лидерства;
- 4) разработают карту личностного и профессионального роста на основе единства трех аспектов управленческих компетенций: мотивационно-ценностного, теоретико-когнитивного и коммуникативно-деятельностного.

5. Структура и содержание программы

В Программе представлены общие положения, глоссарий, цели, задачи и ожидаемые результаты. Рассматривается содержание Программы, формы и методы организации учебного процесса, его оценивания и учебно-

методического обеспечения. Дается описание форм посткурсовой методической поддержки Слушателей, приводится перечень используемой литературы Программы.

Содержание Программы предусматривает:

- 1) ценностно-смысловое восприятие Слушателями образовательного процесса школы в рамках действующих нормативных правовых актов Республики Казахстан в области образования в призме современных мировых образовательных трендов;
- 2) изучение актуальных вопросов менеджмента и лидерства в современной школе в разрезе мотивационно-ценностного, теоретико-когнитивного и коммуникативно-деятельностного аспектов развития управленческих компетенций;
- 3) совершенствование управленческих компетенций Слушателей в инновационном развитии школы и реализации основных функций менеджмента.

Учебный план

№	Тема занятий	Рассматриваемые вопросы на занятиях	Кол-во часов
Модуль 1. Ценностно-смысловой подход в развитии профессиональных компетенций руководителей школы			
1	Философия лидерства в XXI веке: от администрирования к миссии. Национальные и общечеловеческие ценности: фундамент «Біртутас тәрбие».	Смена парадигмы образования в Республике Казахстан (далее – РК): руководитель как «дизайнер смыслов». SWOT-анализ личной позиции.	2
		Анализ Концепции развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования Республики Казахстан на 2023–2029 годы через призму ценностей и смыслов.	4
		Триединство ценностей: Адамгершілік (Человечность), Еңбекқорлық (Трудолюбие), Отаншылдық (Патриотизм).	2
2	Психологические аспекты личностного и профессионального роста руководителей школ. Эмоциональный интеллект и психологическое благополучие.	Концепция «Growth Mindset» (установка на рост) против фиксированного мышления. Психологические барьеры в карьере руководителя и способы их преодоления.	2
		4 компонента EQ: самопознание, саморегуляция, социальная чуткость и управление отношениями. Эмпатия как инструмент влияния в педагогическом коллективе.	2
		Физиология стресса руководителя. Техники «быстрой разгрузки». Построение личных границ. Баланс Work-Life (работа-жизнь).	2
		Академическая честность и профессиональная этика руководителя.	2
Всего по модулю:			16
Модуль 2. Современные тренды развития среднего образования. Правовая компетентность. Стратегическое развитие			

3	Глобальные образовательные тренды и вызовы PISA/TALIS. Концепция 2023–2029: Дорожная карта руководителя.	Мегатренды: Искусственный интеллект (ИИ) в обучении, «зеленое» образование (ESG), персонализация обучения. Анализ итогов PISA-2022 и TALIS-2024 как основа для коррекции школьной стратегии.	4
		Детальный разбор ключевых индикаторов Программы. Декомпозиция целей Концепции в стратегический план конкретной школы.	4
4	Нормативное обеспечение качества инноваций.	Нормативно-правовая база в сфере образования: практические кейсы.	4
		Стандарты инклюзии и цифровизации. Правовые рамки использования нейросетей в учебном процессе.	4
Всего по модулю:			16
Модуль 3. Организационная культура школы. Комфортная образовательная среда			
5	Анатомия школьной культуры: ценности, ритуалы, смыслы. Психологический комфорт и безопасность: антибуллинговая стратегия.	Три уровня культуры по Э. Шейну. От «культуры контроля» к «культуре доверия». Как традиции и артефакты школы влияют на результаты обучения?	2
		«Диагностика текущей культуры моей школы».	2
		Инструменты мониторинга благополучия (Child Well-being Index).	2
		Роль лидера в профилактике конфликтов. Проектирование школьной политики безопасной среды.	2
6	Бренд школы и внешние коммуникации. Социум как «третий учитель».	Социальные сети как инструмент формирования имиджа.	2
		Эргономика пространства: зоны рекреации, STEM-лаборатории, гибкие классы. Инклюзивный дизайн и универсальная образовательная среда (UDL).	2
		Редизайн школьного пространства без больших вложений.	2
		Эффективный диалог с сообществом. Деловая игра: «Кризисные коммуникации и имидж лидера».	2
Всего по модулю:			16
Модуль 4. Лидерство и командная работа. Система непрерывного повышения квалификации педагогов. Развитие Soft Skills, горизонтальное обучение			
7	Распределенное лидерство: от «Я» к «МЫ». Командная работа и психология коллаборации.	Переход от жесткой вертикали к делегированию полномочий. Развитие лидеров среднего звена (завучи, руководители методических объединений (далее –МО)).	2
		Создание проектных групп. Управленческий тренинг: «Карта лидерского капитала моей школы».	2
		Этапы формирования команды (модель Такмена). Построение доверия и эффективной коммуникации.	2
		Работа с кейсами по разрешению командных конфликтов. Составление «Устава команды».	2
	Методические объединения и	Сравнение традиционного МО (отчетность, формализм) и ПОС (коллаборация, фокус на	2

8	профессиональные обучающиеся сообщества (ПОС/PLC) в системе непрерывного повышения квалификации педагогов.	ученике). Три «большие идеи» ПОС по Ричарду Дюфуру.	
		Моделирование структуры ПОС для своей школы.	2
		Формирование малых групп по интересам и дефицитам. Роли в сообществе (фасилитатор, таймкипер, протоколист).	2
		Разработка «Норм взаимодействия». Система мотивации участников ПОС.	2
9	Педагогические исследования. Исследовательский подход Action Research.	Методология педагогических исследований.	4
		Публикация и трансляция результатов исследования.	2
		Исследовательский подход Action Research как общая методология исследований.	2
10	Исследовательский подход Lesson Study.	Исследовательский подход Lesson Study как форма повышения квалификации педагогов.	8
11	Практические аспекты реализации подхода Lesson Study в школе.	Разработка плана исследовательского урока Lesson Study.	4
		Разработка плана исследовательского года для школы.	4
Всего по модулю:			40
Модуль 5. Стратегическое планирование развития школы и управление изменениями. Цифровизация образовательного процесса			
12	Сбор данных. Анализ среды и аудит ресурсов школы. Миссия, Видение и SMART-целеполагание.	Использование SWOT и PEST анализа. Оценка потенциала школы для достижения целевых индикаторов Концепции через призму результатов PISA и TALIS. Цифровая панель руководителя (Dashboard).	4
		Сценарное планирование. Разработка уникального ценностного предложения школы. Определение проблемы, стратегических целей и задач изменения школьной практики.	4
13	Управление изменениями. Лидерство в период трансформации.	Психология изменений: Модели Коттера и ADKAR.	4
		Масштабирование успеха и устойчивость. Превращение разовых инноваций в систему. Закрепление изменений в организационной культуре. Техника «Быстрых побед» (Quick Wins).	4
	Педагогический и образовательный мониторинг изменений школьной практики. Внутришкольный контроль.	Новая философия ВШК: от контроля процесса к мониторингу результата. Различие между контролем (надзор) и мониторингом (сопровождение). Определение ключевых индикаторов качества (KPI) школы в 2026 году.	2
		Data-driven management: Сбор и анализ образовательных данных. Работа с Күнделік, НОБД и результатами внутренних срезов. Как выявить «зоны риска» (отставание) и «точки роста» с помощью цифр.	2

14		Мониторинг изменений в практике учителя. Как оценить эффективность ПОС и Lesson Study? Инструменты наблюдения за уроком (чек-листы, карты наблюдения). Фокус на обучении детей. Проектирование карт наблюдения.	2
		Анализ планов ВШК на учебный год. Создание циклограммы мониторинга. Гибкий график контроля. Культура обратной связи: как сообщать результаты мониторинга, чтобы мотивировать учителей. Разработка фрагмента плана ВШК на основе действующего. Канбан-доску (Trello, Kaiten).	2
15	Разработка фрагмента Плана действий на учебный год из Стратегического плана развития школы.	Определение стратегических направлений, мониторинг динамики индикаторов качества образования. Работа школьной команды по организации мониторинга и внутришкольного контроля на основе педагогического менеджмента.	8
Всего по модулю:			32
Общее количество часов по курсу:			120

6. Организация учебного процесса

Согласно учебно-тематического плана образовательный процесс в рамках настоящей Программы реализуется в оффлайн-онлайн форматах обучения с общим количеством 120 академических часов (1 академический час – 45 минут). Продолжительность курса составляет 15 дней, в день 8 часов или 40 часов в неделю. На практическую работу Слушателей предполагается 50% учебного времени. Ежедневно по завершению обучения осуществляется рефлексия, а по завершению каждого модуля выполняются соответствующие тестовые задания. Онлайн занятия проводятся на образовательной платформе Zoom. При проведении онлайн курса, время занятий устанавливается с учётом интересов Слушателей.

Организация учебного процесса осуществляется посредством интерактивных методы обучения (ролевые игры, дискурсы, "мозговой штурм", исследовательские беседы), обсуждения персонажей и литературных сюжетов, фильмов, использования ассоциаций, метафор, кейсов из школьной образовательной практики, самостоятельной работы Слушателей.

7. Учебно-методическое обеспечение Программы

Учебно-методическое обеспечение представлено в виде учебно-методического комплекса, который включает:

- образовательную Программу;
- планы занятий;
- ресурсы по каждому модулю (электронный вариант).

Учебно-методическое обеспечение настоящей Программы основывается на четырехуровневой структуре методологического знания (Г. Юдин, 1978). Ценностно-смысловая значимость профессиональной деятельности педагога определяется на философском уровне методологии работами М. Van Manen, L. Finlay, N. Friesen, Д. А. Леонтьева, А. А. Кузьминой, Ф. Ф. Закировой и другими. На общенаучном уровне Программа базируется на классических трудах А. Мескона, И. Адзидеса, П. Сенге, Б. Басса и других, кроме того, важными представлены идеи гуманизации и развития творческого потенциала педагога в исследованиях К.В.Краевского, В. С. Леднева, Н.Д. Хмель, С.Ж. Намазбаевой и других. Конкретно-научный уровень методологии получил свое отражение в Программе благодаря работам М. Поташника, А. Моисеева, Т. Шамовой, А. Бейсенбаевой, А.К. Кусаинова, Ш.Ж. Колумбаевой, А.Н. Кошербаевой и других. На методическом уровне учебный материал построен на основе работ М. Фуллана, Д. Коттера, А.Ф. Закировой, Т.Ю. Ломакина и других.

Другими словами, ссылаясь на работы Д.А. Леонтьева, ценностно-смысловое восприятие педагогической ситуации, в том числе, деятельности участников образовательного процесса, происходит в процессе выделения значимости посредством «распредмечивания» и нахождения мотивов-стимулов, а степень отношения к выделенному «распредмеченному» определяют смысл их последующей деятельности. Системный подход в управлении, ценностно-смысловой взгляд на роль современного лидера способствуют созданию среды, где каждый сотрудник вовлечен в процесс совершенствования, тем самым обуславливая факторы обучающейся организации. Теория трансформационного лидерства, идея распределенного лидерства, динамика ролей в школьных командах, адаптация моделей управления изменениями, проектная деятельность, создание ритма работы с выделением «быстрых побед» и другие техники и приемы, в том числе на основе герменевтико-феноменологического подхода к анализу педагогических ситуаций, способствуют поддержанию энтузиазма и сплочению коллектива, обуславливают трансформацию от «героического лидерства» одного руководителя к сети лидеров внутри организации.

По всем темам каждого модуля слушателями выполняются практические задания и решаются кейсы педагогических ситуаций из школьной жизни. Для решения которых слушателям предлагается необходимый теоретический материал, а также используется такие формы работы, как дискурс, исследовательская беседа, «мозговой штурм» и другие приемы критического мышления. В завершении изучения каждого модуля слушатели отвечают на вопросы теста с четырьмя вариантами ответов. Количество вопросов составляет 15 единиц, а для модуля 4 – 25 вопросов. Тест считается пройденным если слушатель ответил правильно на более чем пятьдесят процентов вопросов теста. Слушатель имеет три попытки для улучшения своих результатов.

8. Оценивание результатов Программы

Процесс оценивания результатов усвоения Слушателями содержания Программы основан на принципах объективности в соответствии с настоящей Программой и проводится в форме тестирования по завершению каждого модуля обучения с использованием Google.com/forms. Кроме того, в ходе занятий преподавателем осуществляется постоянная групповая и персональная обратная связь.

Учебные достижения Слушателей оцениваются по следующей системе оценок:

- «отлично» – 90 -100 баллов;
- «хорошо» – 70–89 баллов;
- «удовлетворительно» – 50–69 баллов;
- «неудовлетворительно» – 0–49 баллов.

9. Посткурсовое сопровождение

Посткурсовое сопровождение Слушателей осуществляется в соответствии с приказом Министра образования и науки Республики Казахстан от 28 января 2016 года № 95 (в редакции приказа Министра просвещения РК от 30.04.2025 года № 98). Процедура посткурсового сопровождения слушателей проводится на основе Карты посткурсового сопровождения Слушателя в течение одного года, после завершения курса обучения.

Карта посткурсового сопровождения Слушателя

Этапы посткурсового сопровождения	Содержание посткурсового сопровождения	Сроки
Организационный	Согласованный план действий по внедрению инноваций в работу школы.	1 месяц
Практический	Методическая поддержка и апробация новых инструментов в реальном учебном процессе. Проведение открытых уроков / мастер-классов с применением новых методик (ИИ, активные методы, функциональная грамотность). Участие в профессиональных сообществах, консультации в реализации Lesson Study.	2–10 месяцы
Рефлексивный	Преодоление трудностей во внедрении плана действий, коррекция форм, методов и приемов работы. Анализ рефлексивного журнала.	11–12 месяцы

10. Список основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Boyatzis, Richard. (2008). 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 (дата обращения: 25.12.2025).

2. Об утверждении Концепции развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования Республики Казахстан на 2023–2029 годы. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000249>

3. Закон Республики Казахстан «О статусе педагога» от 27 декабря 2019 года № 293-VI ЗРК. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1900000293/links>

4. Результаты PISA 2022 (Казахстан)
https://taldau.edu.kz/ru/int_rezultaty/pisa/2022

5. Административный процедурно-процессуальный Кодекс Республики Казахстан от 29 июня 2020 года № 350-VI.
<https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2000000350>

6. Национальный отчет «Результаты Казахстана в PISA-2022» – г. Астана: Министерство просвещения Республики Казахстан, АО «Национальный центр исследований и оценки образования «Талдау» им. А. Байтұрсынұлы», 2024 г., 169 с.

7. Постановление Правительства Республики Казахстан от 24 июля 2024 года № 592. «Об утверждении Концепции развития искусственного интеллекта на 2024–2029 годы». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2400000592>

8. Пилотный национальный проект в области образования «Комфортная школа», утвержденный постановлением Правительства Республики Казахстан от 30 ноября 2022 года № 963. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000963>

9. Приказ Министра просвещения Республики Казахстан от 29 августа 2025 года № 197 «Об утверждении Методики проведения рейтинга эффективности деятельности педагогов и руководителей организаций образования»
<https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2500036769>

10. Аналитический доклад на тему: «Концептуальные основы системы ценностно-ориентированного обучения и воспитания молодежи»/Астана, НАО «Казахстанский институт общественного развития», 2024. – 100 с.

11. Обзор образовательной политики на 2024 год: Преобразование преподавания в процветающую профессию: от азбуки до искусственного интеллекта, Издательство ОЭСР, Париж, <https://doi.org/10.1787/dd5140e4-en>

12. Перспективы образовательной политики до 2025 года: Воспитание вовлеченных и устойчивых учащихся на протяжении всей жизни в мире цифровой трансформации, Издательство ОЭСР, Париж, <https://doi.org/10.1787/c3f402ba-en>

13. Приказ Министра просвещения Республики Казахстан от 24 февраля 2025 года № 31 «Об утверждении Профессиональных стандартов для педагогов организаций образования». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/G25HP000031>

14. Образование и наука. Энциклопедический словарь/ Гл. редактор Ж.К. 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 с.

15. Шляйхер А. Образование мирового уровня как выстроить школьную систему XXI века? / Андреас Шляйхер; [пер. с англ. И. С. Денисенко, И.Ю.

Облачко]. – Москва: Национальное образование, Федеральный институт оценки качества образования, 2019. – 329, [1] с. ил.; 24. – (Антология образования).

16. Инновации в современной школе: критический анализ. - Астана: НАО имени Ы. Алтынсарина, 2023. – 160 с.

17. «Методические рекомендации по организации воспитательной работы на основе национальных ценностей в организациях образования – Астана: Национальная академия образования им. Ы. Алтынсарина, 2023. – 404 с.

18. Катаев Е. С. Герменевтико-феноменологический подход в формировании исследовательских компетенций педагога. Монография. – Адматы. издательство «Қазақ кітабы», 2025. – 248 с.

19. Гарднер Г. Редактор Ю. Быстрова. Мышление будущего: Пять стратегий, ведущих к успеху в жизни / Говард Гарднер; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 168 с

20. Брызгалова С. И. Введение в научно-педагогическое исследование: Учебное пособие. 3-е изд., испр. и доп. – Калининград: Изд-во КГУ, 2003. – 151 с.

21. Моисеев А.М., Моисеева О.М. Стратегическое управление школой: Учебное пособие.– М., Центр педагогического образования, 2007. – 256 с.

22. Моисеев А. М. Программа развития: как разработать главный стратегический документ школы: Практико-ориентированное научно-методическое пособие в вопросах и ответах для руководителей общеобразовательных организаций. – М.: УЦ «Перспектива», 2016. – 340с.

23. Донцов С.С. Теория и практика эффективного проект-менеджмента: учебное пособие / С.С. Донцов. – Павлодар: Toraighyrov University, 2021. –291 с.

24. Кошербаева, А. Н. Научно-практические основы управления и развития менеджмента современной школы // Научно-педагогический журнал «Білім». – Астана: НАО имени И. Алтынсарина, 2023. – №2 (105). – С. 25–32.

25. Орлова, И. А. Управление проектами в образовании: учеб.-метод. пособие / И. А. Орлова; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2023. – 118 с.

26. Шклярова О. А., Тиунова В. В. Проектный менеджмент как ресурс развития образовательной организации: Практико-ориентированная монография. /О. А. Шклярова, В. В. Тиунова – М.: 5 за знания, 2018. – 286 с.

27. Кови Ш. Как достичь цели. Четыре дисциплины исполнения / Ш. Кови – «Альпина Диджитал», 2012. – 241 с.

28. Леонтьев Д. А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. 2-е, испр. изд. – М.: Смысл, 2003. – 487 с.

29. Ицхак К. А. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей /: Альпина Паблишерз; Москва; 2011.

30. Абсатова М. А., Нурланов Ш.Н. Управленческие компетенции современного директора школы//Вестник Казахского национального университета имени Абая, серия «Педагогические науки», № 3(83), 2024 <https://doi.org/10.51889/2959-5762.2024.83.3.005>

31. Майкл Уоткинс. Первые 90 дней. Стратегии успеха для новых лидеров всех уровней / ООО «Манн, Иванов и Фербер»; Москва; 2017.
32. Коттер Д. Впереди перемен: Как успешно провести организационные преобразования / Джон Коттер; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 287 с.
33. Калина И.И., Чернобай Е.В. Профессиональные обучающиеся сообщества: обзор теории и практики// Отечественная и зарубежная педагогика. 2022. Т. 1, № 3. С. 62–82. doi: 10.24412/2224–0772–2022–84–62–82
34. Ясвин В.А. Школьная среда как предмет измерения: экспертиза, проектирование, управление / В.А. Ясвин. – М.: Народное образование, 2019. – 448 с.
35. К. Камерон, Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
36. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
37. Зарембо В.Е. Управленческие решения и тимбилдинг: учебное пособие /В.Е. Зарембо, В.Е. Кантор. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2023. – 119 с.
38. Гоулман, Дэниел. Социальный интеллект. Новая наука о человеческих отношениях / Дэниел Гоулман; пер. с англ. Н. Аллуан, А. Анваера. – Москва: Издательство АСТ: CORPUS, 2021. – 576 с.
39. Коул Роб, Скотчер Эдвард. Блестательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban. – СПб.: Питер, 2019. – 304 с.

Дополнительная литература:

1. Сборник педагогических ситуаций и задач. Составители: Т. А. Наумова, Е.В Мухачёва., А.Е Причинин. Издательский центр «Удмуртский университет», 2020. – 62 с.
2. Синек С. Начни с «Почему?». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать / Саймон Синек; [пер. с англ. Ю. В. Бежановой]. –Москва: Издательство «Э», 2017. – 272 с.
3. Коровникова Н. А. Искусственный интеллект в образовательном пространстве: проблемы и перспективы // Социальные новации и социальные науки. – Москва: ИНИОН РАН, 2021. – № 2. – С. 98–113. URL: <https://sns-journal.ru/ru/archive>
4. Сагинов К.М., Ермагамбетова Г.Н., Атейбек С.Т. Исследование учителем собственной практики. Методическое пособие. – Астана: Центр педагогического мастерства АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы», 2014. – 147 с.
5. Ромашкова О. Н., Ермакова Т. Н. Мониторинг качества образования в средней общеобразовательной организации с использованием современных средств информатизации. Вестник РУДН, серия Информатизация образования, 2014, № 4.
6. Цифровая трансформация и сценарии развития общего образования / А. Ю. Уваров; Национальный исследовательский университет «Высшая школа

экономики», Институт образования. – М.: НИУ ВШЭ, 2020. 108 с. – 200 экз. – (Современная аналитика образования. № 16(46)).

7. Маркова А. К. Психология труда учителя: Кн. для учителя. – М.: Просвещение, 1993. – 192 с. - (Психол. наука – школе).

8. Менеджмент в системе образования: хрестоматия / О. Г. Ерофеева [и др.]; под ред. канд. пед. наук О. Г. Ерофеевой; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2020. – 252 с.

9. Дуэк К. Гибкое сознание: новый взгляд на психологию развития взрослых и детей / Кэрол Дуэк; пер. с англ. Светланы Кировой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013–400 с.

10. Дж. Уитмор. Коучинг высокой эффективности. /Пер. с англ. - М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.

11. Бриджес, Уильям. Управление компанией в период структурных изменений, 2-е изд.: Пер. с англ. – М.: ООО “И. Д. Вильямс”, 2007. – 208 с.

12. Нисбетт Р. Что такое интеллект и как его развивать: Роль образования и традиций / Ричард Нисбетт; Пер. с англ. – М.: Альпина нон-фикшн, 2013. – 344 с.

13. Мередит Белбин Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Пер. с англ. М.: НИРРО, 2003. – 315 с.

14. Имаи Масааки Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества/Масааким И; пер. с англ.–М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005. – 346 с.

15. Адзидес И. Интеграция: Выжить и стать сильнее в кризисные времена / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.–128 с.