

**ПРОЕКТ ПРОГРАММЫ**

**ТОО «Научно-методический центр «ZIAT»»**

**«УТВЕРЖДАЮ»**  
Директор ТОО «НМЦ «ZIAT»»  
**Б.Жуманова**  
« 30 » 08 2025 г.



**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ «МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ» ДЛЯ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ СРЕДНЕГО И ТЕХНИЧЕСКОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ**

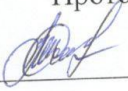
**Астана, 2025г.**

Авторская программа повышения квалификации «Менеджмент в образовании» для руководителей организаций среднего и технического образования, составлена к.э.н., асс.профессором Жумановой Б.К.

Рассмотрено на заседании методического совета ТОО «Научно-методический центр «ZIAT»»

«27» августа 2025г.

Протокол № 1

Председатель метод совета  Кимашева Г.Е

**Рецензенты:**

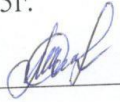
Толысбаев Б.С. – д.э.н., профессор кафедры «Менеджмент» ЕНУ им. Л. Гумилева, г. Астана

Есымханова З.К. – к.э.н., профессор кафедры «Менеджмент» Esil University, эксперт ТОО НМЦ «ZIAT» г. Астана

Соколов А.С. – к.э.н., доцент ФГБОУ ВО «Уральский государственный горный университет» г.Екатеринбург РФ

Одобрена и рекомендовано к изданию МС ТОО «Научно-методического центра «ZIAT»»

Протокол № 1 «27» августа 2025г.

Председатель метод совета  Кимашева Г.Е

## СОДЕРЖАНИЕ

|    |                                              |    |
|----|----------------------------------------------|----|
| 1  | Общие положения                              | 4  |
| 2  | Глоссарий                                    | 6  |
| 3  | Тематика Программы                           | 10 |
| 4  | Цель, задачи и ожидаемы результаты Программы | 15 |
| 5  | Структура и содержание Программы             | 16 |
| 6  | Организация учебного процесса                | 18 |
| 7  | Учебно-методическое обеспечение Программы    | 20 |
| 8  | Оценивание результатов обучения              | 22 |
| 9  | Посткурсовое сопровождение                   | 23 |
| 10 | Список основной и дополнительной литературы  | 24 |

## 1. Общие положения

Программа составлена с учетом требований к квалификации руководителя, заместителя руководителя образовательной организации, содержащихся в типовых квалификационных характеристиках должностей педагогов, утвержденном Приказом Министра образования и науки Республики Казахстан от 13 июля 2009 года № 338. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 17 августа 2009 года № 5750.

Аналоги существуют **в достаточном количестве**, особенно в крупных вузах и через органы повышения квалификации вроде «Өрлеу». Тема менеджмента в образовании — востребована и активно реализуется.

Однако **нет полного аналога**, что бы удовлетворял все возможные требования: унифицированность, стандарты компетенций, обязательные модули, практика и инновации, охват всех уровней образования и всех регионов.

Если создавать или предлагать программу курса повышения квалификации по менеджменту в образовании, полезно:

- Определить **базовые и продвинутые компетенции**, что должны быть освоены всеми участниками (soft skills, leadership, стратегическое мышление, управление качеством, цифровая трансформация и др.).
- Стандартизировать минимальный объём часов и модулей.
- Включить практические проекты, кейсы, возможно стажировки.
- Обеспечить гибкий формат (оффлайн, онлайн, дистанционный) и доступность для всех регионов.
- Организовать сопровождение/менторство и оценку реализации полученных знаний на рабочем месте.

**Руководитель должен знать:** приоритетные направления развития образования в Казахстане, нормативно-правовые документы, регламентирующие образовательную деятельность.

Курс "**Менеджмент в образовании**" для руководителей школ и колледжей в Казахстане имеет высокую актуальность по нескольким причинам:

### **Реформирование системы образования:**

Казахстан активно внедряет реформы в сфере образования: обновлённое содержание, переход на компетентностный подход, внедрение цифровых технологий. Для успешной реализации этих изменений необходимы профессионально подготовленные управленцы, владеющие современными инструментами и подходами в менеджменте.

### **Рост требований к образовательным учреждениям:**

Современное общество требует от школ и колледжей более высокого качества образования, индивидуализации обучения, прозрачности управления и эффективности использования ресурсов. Руководитель должен обладать навыками стратегического планирования, управления изменениями, лидерства и

управления персоналом.

### **Цифровизация образования:**

Переход к цифровым технологиям требует новых управленческих решений, включая внедрение ИКТ, управление данными, кибербезопасность и цифровую грамотность как сотрудников, так и учащихся. Менеджеры образования должны понимать, как интегрировать технологии в образовательный процесс и управленческую деятельность.

### **Необходимость развития лидерских качеств:**

В условиях постоянных изменений и вызовов (например, пандемии, внедрение новых стандартов) руководители образовательных организаций должны проявлять инициативу, гибкость и способность вести коллектив за собой. Курс помогает развить навыки педагогического и стратегического лидерства.

### **Поддержка государственной политики в области образования:**

Государственные программы (например, "Цифровая нация", "Образованная нация") требуют высокой квалификации управленцев, способных реализовать политику на местах, эффективно взаимодействовать с Министерством просвещения РК, родителями и местными сообществами.

### **Международные тренды и стандарты:**

В условиях глобализации Казахстан стремится соответствовать международным образовательным стандартам (OECD, PISA, UNESCO). Это требует от руководителей понимания глобальных трендов в образовании и способности адаптировать их к местному контексту.

### **Профессиональное развитие и карьерный рост:**

Прохождение курса повышает управленческую компетентность, что влияет на карьерные перспективы руководителей, способствует формированию кадрового резерва и развитию профессионального сообщества лидеров образования.

Руководители образовательных учреждений стремятся к постоянному профессиональному развитию, что делает курсы по менеджменту актуальными. Участие на наших курсах позволяет руководителям обмениваться опытом и лучшими практиками, что способствует созданию профессиональных сообществ.

Курс "Менеджмент в образовании" является важным инструментом для подготовки руководителей образовательных учреждений в Казахстане, помогая им справляться с современными вызовами и обеспечивать высокое качество образования.

## 2. Глоссарий

**Академическая автономия** — степень самостоятельности образовательного учреждения в определении содержания, форм и методов обучения, оценивания и управления учебным процессом.

**Аттестация** — процесс оценки квалификации педагогических и управленческих кадров с целью подтверждения соответствия занимаемой должности.

**Бенчмаркинг** — метод управления, основанный на сравнении показателей своей организации с лучшими практиками в отрасли с целью повышения эффективности.

**Бюджетирование в образовании** — планирование и распределение финансовых ресурсов образовательной организации.

**Визия (vision)** — стратегическое видение будущего образовательного учреждения, отражающее его цели и ценности.

**Внутренний контроль качества** — система процедур внутри учреждения, направленных на обеспечение и повышение качества образовательных услуг.

**Децентрализация управления** — передача полномочий от центральных органов власти на уровень регионов или самих образовательных учреждений.

**Дуальное обучение** — форма подготовки кадров, сочетающая теоретическое обучение в колледже и практическую подготовку на предприятии.

**Зона роста** — направления деятельности образовательного учреждения, требующие улучшений и развития.

**Индикаторы эффективности** — количественные и качественные показатели, по которым оценивается результативность работы руководителя или организации.

**Инклюзивное образование** — система обучения, обеспечивающая равный доступ к образованию для всех, включая детей с особыми образовательными потребностями.

**Коучинг в образовании** — метод развития профессиональных компетенций через индивидуальное сопровождение, постановку целей и обратную связь.

**Кадровый потенциал** — совокупность профессиональных и личностных характеристик работников, определяющих способность достигать целей учреждения.

**Лидерство в образовании** — способность руководителя вдохновлять, вести за собой команду, формировать образовательную политику и достигать стратегических целей.

**Менеджмент в образовании** — наука и практика управления образовательным учреждением, включающая планирование, организацию,

мотивацию, контроль и развитие.

**Мониторинг** — систематическое отслеживание процессов и результатов в образовательной организации с целью анализа и принятия управленческих решений.

**Образовательная программа** — совокупность учебных планов, курсов, методик и оценочных материалов, определяющих содержание и структуру обучения.

**Оценка качества образования** — процесс определения степени соответствия образовательных результатов установленным стандартам и ожиданиям.

**Образовательная политика** - проектирование коалиций политических и общественных сил, с помощью которых возможна реализация образованием собственных целей, ценностей и интересов.

**Образовательная среда** - совокупность образовательных институтов (институций) и соответствующих им органов управления в кооперации с досуговыми, культурными, клубными, научно-производственными и другими институтами, ориентированными на цели образования.

**Образовательный процесс** - часть культурно-исторической практики и социокультурного процесса; представляет встречу участников образования в совместно-распределенной деятельности, ориентированной на цели развития личности и ее способностей.

**Образовательная сфера (пространство)** - совокупность всех социальных практик, ориентированных на достижение целей и ценностей образования.

**Образовательное сообщество** - в наиболее простом понимании - множество людей, активно общающихся между собой в связи с целями, ценностями и проблемами образования. Понятие сообщества тесно связано с международным понятием «community» и «community education», что можно перевести как образование в сообществе, или общинное образование.

**Образовательное учреждение** - учреждение, осуществляющее образовательный процесс, т.е. реализующее одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивающее содержание и воспитание обучающихся, воспитанников.

**Педагогический коллектив** — группа педагогов, объединённых общими целями, задачами и деятельностью в рамках одной образовательной организации.

**Проектное управление** — применение проектных методов и инструментов в организации изменений или достижении конкретных образовательных целей.

**Планирование** - систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях.

**Положение о системе мотивации** — документ, содержащий описание моделей организационного поведения сотрудника и компании, оснований и форм премирования, оснований и форм применения санкций.

**Принципы менеджмента** - основополагающие идеи или правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

**Проектирование в образовании** - идеальное представление и практическое воплощение того, что возможно, и того, что должно быть в сфере образования.

**Процесс принятия решения** - это психологический процесс, и поэтому виды решений зависят от того, как их принимают. Процесс принятия решения носит либо интуитивный, либо основанный на суждениях, либо рациональный характер.

**Развитие образования** - изменение образовательных систем в соответствии с социокультурной динамикой общества и отход от сложившихся норм функционирования различных образовательных институтов. Включает адаптацию новаций, развитие структуры и внутрисистемных связей, пересмотр отработавших норм и принципов, апробацию новых представлений и ценностей. Развитие образования осуществляется во взаимодействии его различных уровней организации — стабилизационного, инновационного, сферного и др.

**Развитие человеческого капитала** — инвестиции в обучение, квалификацию и развитие сотрудников как фактор повышения эффективности учреждения.

**Руководитель образовательной организации** — лицо, осуществляющее общее руководство деятельностью школы или колледжа, обладающее полномочиями по управлению ресурсами, персоналом и стратегией.

**Стратегическое планирование** — процесс постановки долгосрочных целей и определения путей их достижения в условиях неопределённости и изменений.

**Самооценка** — внутренняя оценка деятельности организации или работника с целью анализа и улучшения качества работы.

**Тимбилдинг** — формирование эффективной команды, укрепление сотрудничества и доверия между членами коллектива.

**Управление изменениями** — процесс подготовки, внедрения и сопровождения изменений в образовательной организации.

**Управленческая компетентность** — совокупность знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного руководства образовательным учреждением.

**Цифровизация образования** — внедрение и использование цифровых технологий в образовательной и управленческой деятельности.

**Эффективность управления** — степень достижения целей организации с оптимальным использованием ресурсов.



### **3. Тематика программы**

#### **Степень новизны образовательной программы**

##### **1. Инновационный подход к содержанию**

Образовательная программа «Менеджмент в образовании» разрабатывается с учетом последних тенденций и исследований в области менеджмента и образования. Включение новых теорий, методов и инструментов управления, таких как Agile-менеджмент и дизайн-мышление, позволяет участникам адаптироваться к современным вызовам и требованиям.

##### **2. Мультимодальные методы обучения**

Программа предлагает разнообразные форматы обучения, включая:

**Онлайн-курсы и вебинары:** Обеспечивают доступность и гибкость, позволяя участникам учиться в удобное время.

**Практические семинары:** Позволяют применять теоретические знания на практике, развивая навыки решения реальных задач.

**Кейс-методы:** Анализ конкретных ситуаций из практики образовательных учреждений способствует развитию критического мышления и креативности.

##### **3. Персонализированный подход**

Программа учитывает индивидуальные потребности участников, предлагая возможность выбора тем и направлений обучения в зависимости от их профессиональных интересов и задач. Это позволяет каждому участнику сосредоточиться на наиболее актуальных для него аспектах менеджмента.

##### **4. Взаимодействие с практиками**

Образовательная программа включает активное сотрудничество с успешными руководителями образовательных учреждений и экспертами в области менеджмента. Это обеспечивает актуальность содержания курса и возможность обмена опытом, что является важным элементом новизны программы.

##### **5. Оценка и мониторинг эффективности**

Внедрение системы оценки и мониторинга результатов обучения, основанной на современных методах, таких как портфолио и самооценка, позволяет не только отслеживать прогресс участников, но и вносить коррективы в программу на основе обратной связи. Это создает динамическую образовательную среду, способствующую постоянному улучшению.

##### **6. Устойчивое развитие и социальная ответственность**

Программа включает темы устойчивого развития и социальной ответственности в образовании, что является новаторским подходом в контексте современных требований к образовательным учреждениям. Это помогает участникам развивать стратегическое мышление и учитывать социальные аспекты в управлении.

Степень новизны образовательной программы «Менеджмент в

образовании» заключается в ее инновационном содержании, разнообразии методов обучения, персонализированном подходе, взаимодействии с практиками и акценте на устойчивом развитии. Эти элементы делают программу актуальной и востребованной в современных условиях управления образовательными учреждениями.

#### **Цель курса:**

Повышение профессионального уровня руководителей образовательных учреждений, в.т.ч., повышение управленческих, стратегических, лидерских и цифровых компетенций руководителей учебных организаций для эффективного управления, ознакомление с современными образовательными технологиями, углубление знаний в области законодательства в образовании, инноваций и повышения качества образования в современных условиях и формирование навыков эффективного взаимодействия с педагогическим составом и родителями. Формирование системного подхода к управлению в образовании и развитие навыков стратегического и оперативного менеджмента.

#### **Задачи:**

- ознакомление с современными теориями и практиками менеджмента в образовании.
- развитие навыков анализа и решения управленческих задач.
- развить навыки стратегического и оперативного управления: планирования, бюджетирования, внутренних процессов.
- освоить методы управления качеством в образовании.
- формировать компетенции в области лидерства, мотивации команды, работы с человеческими ресурсами.
- внедрять и управлять инновационными технологиями и цифровыми инструментами в образовательной среде.
- обеспечить готовность к адаптации в быстро меняющейся образовательной среде (внешние вызовы, реформы, инклюзия).

#### **Принципы разработки программы**

**Комплексный подход:** Учёт всех аспектов управления образовательным процессом, включая финансы, кадровую политику, законодательство и инновации.

**Практическая направленность:** Использование кейс-методов, практических заданий и проектной работы для применения теоретических знаний.

**Адаптивность:** Гибкость программы в отношении актуальных изменений в законодательстве, образовательной политике и потребностях образовательного сообщества.

**Интерактивность:** Вовлечение участников в активное обсуждение и совместное решение проблем.

Разработка программы курса повышения квалификации для

руководителей школ и колледжей — это важная задача, направленная на развитие управленческих навыков, педагогических знаний и адаптацию к современным образовательным вызовам.

**Методические подходы**

**Лекции и семинары:** Теоретические материалы, обсуждение актуальных вопросов.

**Кейс-методы:** Анализ реальных ситуаций из практики управления образовательными учреждениями.

**Групповая работа:** Совместное решение задач и разработка проектов.

**Индивидуальные задания:** Разработка личных проектов, направленных на улучшение управления в своих учреждениях.

**Ожидаемые результаты:**

Участники смогут применять полученные знания в своей практической деятельности, улучшить качество управления в своих учреждениях, внедрять инновации и эффективно взаимодействовать с разными участниками образовательного процесса.

**Выдаваемый документ:** сертификат

**Тематика образовательной программы курса «Менеджмент в образовании».**

| Наименование тем                           | Вопросы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Лекции и | Практическое занятие |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------|
| 1. Введение в менеджмент в образовании.    | Основные концепции и подходы к управлению в образовании. Основные понятия и принципы менеджмента.<br>Роль менеджмента в образовательной системе. Роль руководителя организации образования. Основные функции и задачи руководителя.<br>Современные тенденции в управлении образованием. Лидерство и управление командой. | 5        | 2                    |
| 2. Стратегическое управление в образовании | Определение миссии и видения образовательного учреждения.<br>Разработка стратегического плана.<br>Методы оценки эффективности образовательных программ.<br>Разработка образовательной                                                                                                                                    | 6        | 4                    |

|                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |   |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
|                                                                    | <p>стратегии.</p> <p>Анализ внешней и внутренней среды образовательного учреждения.</p> <p>Анализ потребностей и ресурсов образовательного учреждения.</p> <p>Оценка эффективности реализации стратегий.</p> <p>Разработка и реализация стратегии развития.</p>                                  |   |   |
| 3. Управление качеством образования                                | <p>Принципы и модели управления качеством.</p> <p>Внутренние и внешние механизмы оценки качества.</p> <p>Аудит и аккредитация образовательных учреждений</p> <p>Системы оценки и контроля качества.</p> <p>Внедрение стандартов и критериев оценки.</p> <p>Работа с отзывами и предложениями</p> | 5 | 4 |
| 4. Управление человеческими ресурсами                              | <p>Подбор, развитие и мотивация педагогических кадров и адаптация в образовательных учреждениях.</p> <p>Мотивация и развитие сотрудников.</p> <p>Формирование команды и развитие корпоративной культур.</p> <p>Командообразование и лидерство в образовательной среде.</p>                       | 5 | 4 |
| 5. Коммуникации и взаимодействие                                   | <p>Эффективные коммуникации с педагогами, родителями и общественностью.</p> <p>Работа с конфликтами и проблемами в коллективе</p>                                                                                                                                                                | 5 | 4 |
| 6. Инновации и информационные технологии в управлении образованием | <p>Внедрение современных образовательных технологий.</p> <p>Системы управления обучением (LMS).</p> <p>Использование данных для принятия управленческих решений.</p> <p>Инновационные методы обучения.</p> <p>Использование цифровых</p>                                                         | 5 | 4 |

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
|                                                             | технологий в образовании.<br>Проектное обучение и его<br>применение<br>Управление изменениями и<br>инновациям                                                                                                                                                                                              |    |    |
| 7. Финансовый менеджмент в образовании                      | 1.Основы финансового планирования и бюджетирования.<br>2.Поиск и привлечение дополнительных источников финансирования.<br>3.Управление расходами и ресурсами.<br>Бюджетирование и финансовое планирование.<br>Привлечение дополнительных источников финансирования.<br>Эффективное использование ресурсов. | 6  | 4  |
| 8.Практические аспекты управления образовательным процессом | 1.Кейсы успешного управления образовательными учреждениями.<br>2.Моделирование управленческих ситуаций.<br>3.Разработка и защита проекта по улучшению управления в образовательной организации.                                                                                                            | 5  | 4  |
| Итого часов                                                 | 72                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 42 | 30 |

Курс «Менеджмент в образовании» направлен на формирование квалифицированных руководителей, способных эффективно управлять образовательными учреждениями, внедрять инновации и обеспечивать высокое качество образования. Программа учитывает современные вызовы и потребности, что делает её актуальной и востребованной.

#### **4. Цель, задачи и ожидаемы результаты Программы**

**Цели программы** совершенствование управленческих компетенций педагогов в области менеджмента в образовании с учетом специфики работы общеобразовательных школ и колледжей, также обеспечение высокого качества образования и соответствие современным требованиям. Формирование у слушателей теоретических и практических навыков в области управления образовательными организациями. Достижение оптимального функционирования образовательной организации и ее устойчивое развитие. Создание благоприятной образовательной и рабочей среды для всех участников образовательного процесса.

##### **Задачи программы**

- ознакомить слушателей с методотологической основой менеджмента в образовании, его функциями, принципами и методами с учетом особенности в зависимости от уровня организаций образования;
- изучение нормативно-правовой базы, регулирующей сферу образования;
- развить у слушателей управленческие навыки и компетенции, необходимые для эффективного управления образовательным процессом в соответствии с возрастными особенностями обучающихся, уровнем и спецификой организации образования;
- овладение навыками планирования, организации, мотивации и контроля;
- развитие лидерских качеств: и способности управлять изменениями в организации;
- освоение методов мониторинга и оценки: качества образовательного процесса;
- эффективное управление финансовыми, материальными и кадровыми ресурсами .
- ознакомить слушателей с основами психологии управления, методами управления персоналом и разрешения конфликтных ситуаций в организациях образования;
- ознакомить слушателей с основами экономики образования, научить их оценивать экономическую эффективность образовательных программ с учетом особенностей финансирования разных типов организаций образования;
- научить слушателей разрабатывать и реализовывать проекты по совершенствованию менеджмента в своей организации образования, учитывая ее специфику.

##### **Ожидаемые результаты:**

- профессиональная компетентность руководителей в области управления образованием;
- способность к разработке и реализации инновационных стратегий в развитии образовательной организации;
- навыки применения современных управленческих инструментов и методов;
- улучшение показателей эффективности образовательной организации за счет оптимизации ресурсов и процессов;
- формирование безопасной и мотивирующей образовательной среды.

## 5. Структура и содержание программы

По структуре Программа состоит из 7 модулей, включающих обзорные лекции по теме занятия, видеоурок, презентационный теоретический материал и практические задания для закрепления с целью мониторинга достижений целей обучения. В конце каждого модуля запланирован вебинар по конкретной теме.

| Наименование тем                           | Вопросы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Введение в менеджмент в образовании.    | <p>Основные концепции и подходы к управлению в образовании. Основные понятия и принципы менеджмента. Роль менеджмента в образовательной системе. Роль руководителя организации образования. Основные функции и задачи руководителя.</p> <p>Современные тенденции в управлении образованием. Лидерство и управление командой.</p> <p><b>Практическая работа:</b> «Разработка плана внедрения современных технологий в учебный процесс», включающая презентацию и защиту перед экспертами (на примере своей организации).</p> <p><b>Тренинг:</b> Кейс-чемпионат по разработке стратегии для проблемной школы или колледжа</p> <p><b>Вебинар 1.</b> Лидерство и командная работа в менеджменте в образовании. Модель Лидера в образовании. Оценка</p> |
| 2. Стратегическое управление в образовании | <p>Определение миссии и видения образовательного учреждения.</p> <p>Разработка стратегического плана.</p> <p>Методы оценки эффективности образовательных программ.</p> <p>Разработка образовательной стратегии.</p> <p>Анализ внешней и внутренней среды образовательного учреждения.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                    | <p>Анализ потребностей и ресурсов образовательного учреждения.</p> <p>Оценка эффективности реализации стратегий.</p> <p>Разработка и реализация стратегии развития.</p> <p><b>Вебинар:</b> Кейс-чемпионат по разработке стратегии для проблемной школы или колледжа</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3. Управление качеством образования                                | <p>Принципы и модели управления качеством.</p> <p>Внутренние и внешние механизмы оценки качества.</p> <p>Аудит и аккредитация образовательных учреждений</p> <p>Системы оценки и контроля качества.</p> <p>Внедрение стандартов и критериев оценки.</p> <p>Работа с отзывами и предложениями</p> <p><b>Практическое задание:</b> Разработка собственного проекта по улучшению школы, создание образовательного приложения или видеоролика, проведение симуляции реальных ситуаций, а также участие в дебатах и ролевых играх, развивающих критическое мышление и навыки командной работы</p> |
| 4. Управление человеческими ресурсами                              | <p>Подбор, развитие и мотивация педагогических кадров и адаптация в образовательных учреждениях.</p> <p>Мотивация и развитие сотрудников.</p> <p>Формирование команды и развитие корпоративной культуры.</p> <p>Командообразование и лидерство в образовательной среде.</p> <p><b>Работа с кейсами:</b> Анализ и рекомендации</p> <p><b>Вебинар 2.</b> Методы оценки персонала</p>                                                                                                                                                                                                           |
| 5. Коммуникации и взаимодействие                                   | <p>Эффективные коммуникации с педагогами, родителями и общественностью.</p> <p>Работа с конфликтами и проблемами в коллективе</p> <p><b>Практическое задание:</b> 1) Проанализировать причины нарушения коммуникации.<br/>2) Разработать антикризисный план по восстановлению эффективной коммуникации</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 6. Инновации и информационные технологии в управлении образованием | <p>Внедрение современных образовательных технологий.</p> <p>Системы управления обучением (LMS).</p> <p>Использование данных для принятия управленческих решений.</p> <p>Инновационные методы обучения.</p> <p>Использование цифровых технологий в образовании.</p> <p>Проектное обучение и его применение</p> <p>Управление изменениями и инновациям</p> <p><b>Вебинар 3</b> Цифровой апгрейд моей школы или колледжа</p>                                                                                                                                                                    |



|                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. Финансовый менеджмент в образовании                       | 1. Основы финансового планирования и бюджетирования.<br>2. Поиск и привлечение дополнительных источников финансирования.<br>3. Управление расходами и ресурсами.<br>Бюджетирование и финансовое планирование.<br>Привлечение дополнительных источников финансирования.<br>Эффективное использование ресурсов.<br><b>Вебинар 4.</b> «Бюджет под контроль: приоритизация и эффективное распределение ресурсов» |
| 8. Практические аспекты управления образовательным процессом | 1. Кейсы успешного управления образовательными учреждениями.<br>2. Моделирование управленческих ситуаций.<br>3. Разработка и защита проекта по улучшению управления в образовательной организации.                                                                                                                                                                                                           |
| Итого часов                                                  | 72                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## 6. Организация учебного процесса

Курс повышения квалификации «Менеджмент в образовании» предназначен для руководителей образовательных учреждений (школ, колледжей) и направлен на развитие управленческих компетенций, необходимых для эффективного руководства в условиях современных вызовов.

**Целевая аудитория:** директора, заместители директора, заведующие колледжей, руководители структурных подразделений, кадровый резерв в образовании

**Форма обучения:** Очная / дистанционная / смешанная

**Продолжительность курса:** 72 академических часа (2 недели) объем часов можно адаптировать в зависимости от потребностей.

**Форма итогового контроля:** Защита итогового проекта / эссе / тестирование

### Программа курса «Менеджмент в образовании».

| Наименование тем                        | Вопросы                                                                                                                    | Лекции и | Практическое занятие |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------|
| 1. Введение в менеджмент в образовании. | Основные концепции и подходы к управлению в образовании.<br>Основные понятия и принципы менеджмента.<br>Роль менеджмента в | 5        | 2                    |

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
|                                            | образовательной системе. Роль руководителя организации образования. Основные функции и задачи руководителя.<br>Современные тенденции в управлении образованием. Лидерство и управление командой.                                                                                                                                                                                                                               |   |   |
| 2. Стратегическое управление в образовании | Определение миссии и видения образовательного учреждения.<br>Разработка стратегического плана.<br>Методы оценки эффективности образовательных программ.<br>Разработка образовательной стратегии.<br>Анализ внешней и внутренней среды образовательного учреждения.<br>Анализ потребностей и ресурсов образовательного учреждения.<br>Оценка эффективности реализации стратегий.<br>Разработка и реализация стратегии развития. | 6 | 4 |
| 3. Управление качеством образования        | Принципы и модели управления качеством.<br>Внутренние и внешние механизмы оценки качества.<br>Аудит и аккредитация образовательных учреждений<br>Системы оценки и контроля качества.<br>Внедрение стандартов и критериев оценки.<br>Работа с отзывами и предложениями                                                                                                                                                          | 5 | 4 |
| 4. Управление человеческими ресурсами      | Подбор, развитие и мотивация педагогических кадров и адаптация в образовательных учреждениях.<br>Мотивация и развитие сотрудников.<br>Формирование команды и развитие корпоративной культуры.<br>Командообразование и лидерство в образовательной среде.                                                                                                                                                                       | 5 | 4 |

|                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 5. Коммуникации и взаимодействие                                   | Эффективные коммуникации с педагогами, родителями и общественностью.<br>Работа с конфликтами и проблемами в коллективе                                                                                                                                                                                                    | 5  | 4  |
| 6. Инновации и информационные технологии в управлении образованием | Внедрение современных образовательных технологий.<br>Системы управления обучением (LMS).<br>Использование данных для принятия управленческих решений.<br>Инновационные методы обучения.<br>Использование цифровых технологий в образовании.<br>Проектное обучение и его применение<br>Управление изменениями и инновациям | 5  | 4  |
| 7. Финансовый менеджмент в образовании                             | 1. Основы финансового планирования и бюджетирования.<br>2. Поиск и привлечение дополнительных источников финансирования.<br>3. Управление расходами и ресурсами.<br>Бюджетирование и финансовое планирование.<br>Привлечение дополнительных источников финансирования.<br>Эффективное использование ресурсов.             | 6  | 4  |
| 8. Практические аспекты управления образовательным процессом       | 1. Кейсы успешного управления образовательными учреждениями.<br>2. Моделирование управленческих ситуаций.<br>3. Разработка и защита проекта по улучшению управления в образовательной организации.                                                                                                                        | 5  | 4  |
| Итого часов                                                        | 72                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 42 | 30 |

Курс «Менеджмент в образовании» направлен на формирование квалифицированных руководителей, способных эффективно управлять

образовательными учреждениями, внедрять инновации и обеспечивать высокое качество образования. Программа учитывает современные вызовы и потребности, что делает её актуальной и востребованной.

## **7. Учебно-методическое обеспечение Программы**

Учебно-методическое обеспечение образовательной программы «Менеджмент в образовании» (для системы повышения квалификации руководителей и заместителей руководителей организаций образования Республики Казахстан)

Цель раздела

Раздел описывает дидактический подход к реализации программы, раскрывает структуру учебного материала, типы заданий, а также механизмы самооценки освоения слушателями ключевых управленческих компетенций в соответствии с Национальной рамкой квалификаций и Профессиональными стандартами руководителя ОО РК.

### **1. Дидактический подход**

В основе реализации программы — компетентностный, деятельностный и рефлексивный подходы, ориентированные на формирование у слушателей устойчивых навыков стратегического, операционного и инновационного управления в условиях модернизации казахстанской системы образования.

### **Ключевые принципы:**

- Актуальность и контекстуальность — изучение управленческих инструментов через реальные ситуации, происходящие в Организации образования РК;
- Интеграция теории и практики — соединение нормативно-правовой базы, управленческих моделей и анализа практик;
- Развитие лидерских и цифровых компетенций;
- Обратная связь и самооценка — регулярное самоанализ и оценка прогресса.

### **2. Содержание и формат учебных материалов**

Каждый модуль программы включает:

Теоретические блоки, содержащие выдержки из нормативных документов РК (Госпрограмма развития образования, ПС, типовые правила, приказы Министерства просвещения РК и др.);

Методические материалы (презентации, алгоритмы, чек-листы, схемы);

Интерактивные материалы — кейсы, ситуационные задачи, управленческие симуляции, цифровые инструменты;

Практические задания для самостоятельной работы;

Инструкции по самооценке и рефлексии.

### 3. Виды заданий для освоения учебного материала

| Тип задания                | Назначение                                    | Метод выполнения                  |
|----------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------|
| Анализ кейсов              | Оценка и решение управленческих ситуаций      | В малых группах или индивидуально |
| Решение ситуационных задач | Развитие критического и системного мышления   | Письменно/устно                   |
| Тесты и квизы              | Контроль знаний по темам модулей              | Онлайн или в печатной форме       |
| Разработка мини-проектов   | Применение изученного на практике             | Индивидуально                     |
| Рефлексивное эссе          | Осмысление изменений в управленческом подходе | Индивидуально                     |
| Самооценка компетенций     | Отслеживание профессионального роста          | Онлайн-анкета                     |

### 4. Критерии и инструменты самооценки

Цель самооценки — развитие управленческой рефлексии, осознание уровня владения компетенциями и постановка целей для дальнейшего развития.

Формы:

Самооценочные карты компетенций (по шкале 1–4);

Рефлексивные дневники;

Таблицы достижения целей модуля.

Пример фрагмента карты самооценки:

| Компетенция             | Описание                                          | Оценка | Комментарий                      |
|-------------------------|---------------------------------------------------|--------|----------------------------------|
| Управление изменениями  | Способность планировать и внедрять изменения в ОО | 3/4    | Необходим опыт проектной команды |
| Финансовое планирование | Умение анализировать и распределять ресурсы       | 2/4    | Требуется повышение квалификации |

### 5. Инструменты методической поддержки

Методическое пособие по каждому модулю с глоссарием;

Электронные ресурсы: Padlet, Kahoot, Google Forms, Zoom/Microsoft Teams;

Инструкции по применению цифровых платформ (E-gov, BilimLand, Kundelik, E-Portfolio);

Образцы локальных актов, проектов, управленческих решений.

## 8. Оценивание результатов обучения

Входной и итоговый тест по содержанию программы;

Промежуточные практические задания с обратной связью от преподавателя;

Итоговая аттестация — индивидуальный управленческий проект с защитой;

Оценочный лист проекта, включающий самооценку слушателя и экспертную оценку.

Раздел определяет цели, принципы, формы, методы и критерии оценивания результатов освоения слушателями образовательной программы «**Менеджмент в образовании**», направленной на формирование и развитие профессиональных компетенций руководителей организаций образования.

Оценивание направлено на:

- определение степени освоения теоретических знаний и практических навыков;
- фиксацию прогресса в развитии управленческих и лидерских компетенций;
- формирование способности к самооценке и рефлексии;
- подтверждение готовности к практическому применению полученных знаний.

Принципы оценивания:

- **Компетентностный подход** – оценка направлена не только на знание теории, но и на способность применять её в профессиональной практике;
- **Прозрачность** – критерии и формы оценки известны слушателям заранее;
- **Ориентация на развитие** – слушатель получает конструктивную обратную связь;
- **Самооценка и рефлексия** – включены в процесс оценки для повышения осознанности и самостоятельности.

Формы и методы оценивания:

| Этап                                   | Форма                          | Цель                                                              | Описание                                                                            |
|----------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Начальный<br/>(диагностический)</b> | Входной тест/анкета самооценки | Определение стартового уровня знаний и управленческих компетенций | Онлайн или бумажный формат, результаты используются для адаптации учебного процесса |
| <b>Промежуточный<br/>(текущий)</b>     | Тесты, кейсы, практические     | Отслеживание динамики усвоения                                    | Проверка понимания ключевых тем,                                                    |

| Этап             | Форма                                 | Цель                                      | Описание                                                                        |
|------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>контроль)</b> | задания                               | учебного материала                        | обсуждение в группах, мини-защиты                                               |
| <b>Итоговый</b>  | Защита итогового проекта + самооценка | Комплексная проверка результатов обучения | Представление управленческого проекта и его анализ, оценка компетенций по шкале |

## 9. Посткурсовое сопровождение

Согласно вышесказанному, деятельность нашего центра по повышению квалификации психолого-педагогических кадров специального и инклюзивного образования также активно обновляется в отношении усиления поддержки педагогов в посткурсовый период.

Сопровождение слушателей после прохождения курсов осуществляется во взаимодействии профессорско-преподавательского состава, реализующего программы повышения квалификации через организацию и поддержку с участниками повышения квалификации и профессиональными сообществами педагогов, виде проведения мероприятий по обмену опытом (плановых семинаров, вебинаров, конкурсов, конференций, круглых столов и других образовательных мероприятий) а также в индивидуальном общении посредством применение различных средств связи (электронная почта, сайта центра, общих чатов и т. п.). Данные формы взаимодействия позволяют восполнить возникающие на практике профессиональные трудности педагогов, обеспечить сопровождение применения, освоенного теоретического и практического материала в реальной педагогической деятельности.

Правила организации и проведения посткурсового сопровождения деятельности педагогов специальных организаций образования прошедших курсы повышения квалификации в ТОО НМЦ «ZIAT»

Правила разработаны на основании Приказа Министерства образования и науки Республики Казахстан от 28 января 2016 года № 95 "Об утверждении Правил организации, проведения курсов повышения квалификации педагогов, а также посткурсового сопровождения деятельности педагога"

1. Настоящие Правила организации и проведения курсов повышения квалификации педагогов, а также посткурсового сопровождения деятельности педагога (далее – Правила) разработаны в соответствии с подпунктом 38-1) статьи 5 Закона Республики Казахстан от 27 июля 2007 года "Об образовании" и

определяют порядок организации, проведения курсов повышения квалификации, а также порядок организации, проведения посткурсового сопровождения деятельности педагогов.

2. Для реализации на практике полученных педагогами знаний организации, проводящие курсы повышения квалификации, бесплатно осуществляют посткурсовое сопровождение деятельности педагогов в порядке, определяемом уполномоченным органом в области образования. (Закон РК от 27.12.19г о статусе педагога)

3. В настоящих Правилах используются следующие основные понятия:

Посткурсовое сопровождение деятельности педагога – система мероприятий, обеспечивающая развитие профессиональной компетентности педагога путем непрерывного мониторинга его посткурсовой деятельности и оказания методической, консультационной помощи.

3. Педагог, прошедший курсы повышения квалификации, применяет полученные профессиональные компетенции в процессе работы.

4. **ТОО НМЦ «ZIAT»**, реализующее Программы повышения квалификации, в течение одного календарного года и более осуществляет посткурсовое сопровождение деятельности педагогов, прошедших повышение квалификации, для качественной реализации на практике полученных знаний с итоговым мониторингом и анализом изменений в профессиональной деятельности педагога, который предоставляется педагогу, в том числе в дистанционном режиме.



## **10. Список основной и дополнительной литературы**

### **Основная литература**

1. Закон Республики Казахстан // Об образовании (с [изменениями и дополнениями](#) по состоянию на 16.09.2025 г.)
2. Об утверждении Концепции развития образования Республики Казахстан на 2022 –2026 годы // Постановление Правительства Республики Казахстан от 24 ноября 2022 года № 941
3. Об утверждении Профессиональных стандартов для педагогов организаций образования // Приказ Министра просвещения Республики Казахстан от 24 февраля 2025 года № 31
4. Об утверждении Правил разработки, согласования и утверждения образовательных программ курсов повышения квалификации педагогов // Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 4 мая 2020 года № 175. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 5 мая 2020 года № 20567.
5. Друкер, П. Ф. Управление в XXI веке. Москва: Альпина Паблишер.
6. Котлер, Ф., & Келлер, К. Л. (2016). Маркетинг. Москва: Вильямс., 2007
7. Скворцов, В. И. Менеджмент в образовании: Теория и практика. Санкт-Петербург: Питер., 2012
8. Гарвардская школа бизнеса. Кейс-методы в образовании: Как использовать? Москва: Альпина Паблишер., 2018
9. Браун, Дж. С., & Дерри, Х. Обучение в цифровую эпоху: Как технологии меняют обучение и преподавание. Москва: Вильямс., 2014

### **Дополнительная литература**

1. Хейз, Р. Стратегический менеджмент: Концепции и практики. Москва: Инфра-М., 2019
2. Робертс, С. Управление изменениями в образовании: Практическое руководство. Москва: Юрайт., 2017
3. Петренко, В. А., & Савин, А. И. Инновации в образовательном менеджменте. Москва: КНОРУС., 2020
4. Зимняя, И. А. Современные технологии обучения: Проблемы и решения. Москва: Академия., 2015
5. Шарма, Р. Лидерство в образовании: Как вдохновлять и вести команды к успеху. Москва: РИПОЛ классик., 2021

### **Статьи и исследования**

1. Смирнова, Т. В. «Проблемы и перспективы внедрения инновационных технологий в образовательный процесс». Научный журнал "Образование и наука", 24(3), 45-56., 2022
2. Кузнецова, Е. А. «Анализ эффективности управленческих решений

в образовательных учреждениях». Вестник образовательных технологий, 12(1), 78-89., 2023

3. Лебедева, Н. В. «Социальная ответственность образовательных учреждений: новые подходы и стратегии». Журнал управления образованием, 10(2), 34-42., 2022

**Интернет-ресурсы**

OECD. Education at a Glance 2020: OECD Indicators., 2020 [Ссылка](#)

UNESCO. Global Education Monitoring Report 2021/22. [Ссылка](#)