

БАҒДАРЛАМА ЖОБАСЫ

«ZIAT» Ғылыми-әдістемелік орталығы ЖШС

«БЕКІТЕМІН»
«ZIAT» Ғылыми-әдістемелік орталығы ЖШС
директоры Б.Жұманова
« 30 » 2025 ж.



**ОРТА ЖӘНЕ ТЕХНИКАЛЫҚ БІЛІМ БЕРУ ҰЙЫМДАРЫНЫҢ
ЖЕТЕКШІЛЕРІНЕ АРНАЛҒАН «БІЛІМ БЕРУДЕГІ МЕНЕДЖМЕНТ»
АТТЫ БІЛІКТІЛІКТІ АРТТЫРУ КУРСЫНЫҢ БІЛІМ БЕРУ
БАҒДАРЛАМАСЫ**

Астана, 2025 ж.

Орта және техникалық білім беру ұйымдарының жетекшілеріне арналған «Білім берудегі менеджмент» атты біліктілікті арттыру курсының білім беру бағдарламасын құрастырған э.ғ.к., асс.профессор Б.К.Жұманова

«ZIAT» Ғылыми-әдістемелік орталығы ЖШС әдістемелік кеңесінің отырысында қаралды

«27» тамыз 2025 ж.

Хаттама № 1

Әдістемелік кеңестің төрағасы  Кимашева Г.Е

Рецензенттер:

Б.С. Толысбаев, экономика ғылымдарының докторы, Л.Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университетінің «Менеджмент» кафедрасының профессоры, Астана қ.

З.Қ. Есімханова, «Esil» университеті менеджмент кафедрасының профессоры э.ғ.к., ZIAT ғылыми-әдістемелік орталығының сарапшысы, Астана қ.

А.С. Соколов, Орал мемлекеттік тау-кен университетінің доценті, э.ғ.к., Екатеринбург қ., Ресей Федерациясы

«ZIAT» ғылыми-әдістемелік орталығы ЖШС кеңесімен мақұлданып, басып шығаруға ұсынылды.

Хаттама № 1 «27» тамыз 2025 ж.

Әдістемелік кеңестің төрағасы  Кимашева Г.Е

МАЗМҰНЫ

1	Жалпы ережелер	4
2	Глоссарий	6
3	Бағдарламаның тақырыптары	9
4	Бағдарламаның мақсаты, міндеттері және күтілетін нәтижелері	13
5	Бағдарламаның құрылымы мен мазмұны	14
6	Оқу процесін ұйымдастыру	15
7	Бағдарламаны оқу-әдістемелік қамтамасыз ету	17
8	Оқу нәтижелерін бағалау	19
9	Курстан кейінгі қолдау	20
10	Негізгі және қосымша әдебиеттер тізімі	22

1. Жалпы ережелер

Бағдарлама Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2009 жылғы 13 шілдедегі № 338 бұйрығымен бекітілген Педагог лауазымдарының үлгілік біліктілік сипаттамаларында қамтылған мектеп және колледж педагогтерінің біліктілігіне қойылатын талаптарды ескере отырып жасалды. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2009 жылғы 17 тамызда №5750 болып тіркелді.

Аналогтар жеткілікті мөлшерде, әсіресе ірі жоғары оқу орындарында және «Өрлеу» сияқты біліктілікті арттыру органдары арқылы бар. Білім берудегі менеджмент тақырыбы-сұранысқа ие және белсенді жүзеге асырылуда.

Алайда, барлық мүмкін талаптарды қанағаттандыратын толық аналог жоқ: бірізділік, құзыреттілік стандарттары, міндетті модульдер, тәжірибе мен инновация, білім берудің барлық деңгейлері мен барлық аймақтарды қамту.

Білім берудегі менеджмент бойынша біліктілікті арттыру курсының бағдарламасын құру немесе ұсыну пайдалы:

- * Барлық қатысушылар (soft skills, leadership, стратегиялық ойлау, сапа менеджменті, цифрлық трансформация және т.б.) игеруі тиіс негізгі және жетілдірілген құзыреттерді анықтау.

- * Сағаттар мен модульдердің минималды көлемін стандарттау.

- * Практикалық жобаларды, кейстерді, мүмкін тағылымдамаларды қосыңыз.

- * Барлық өңірлер үшін икемді форматты (офлайн, онлайн, қашықтан) және қолжетімділікті қамтамасыз ету.

- * Жұмыс орнында алған білімдерін сүйемелдеуді/тәлімгерлікті және іске асырылуын бағалауды ұйымдастыру.

Білім беру мекемелерінің басшылары Қазақстандағы білім беруді дамытудың басым бағыттарын және білім беру қызметін реттейтін құқықтық және нормативтік құжаттарды білуі керек.

Қазақстандағы мектеп және колледж менеджерлеріне арналған «Білім берудегі менеджмент» курсы бірнеше себептерге байланысты өте өзекті:

Білім беру жүйесін реформалау:

Қазақстан білім беру саласында реформаларды белсенді түрде жүзеге асыруда: жаңартылған оқу жоспары, құзыреттілікке негізделген тәсілге көшу, цифрлық технологияларды енгізу. Бұл өзгерістерді сәтті жүзеге асыру үшін заманауи басқару құралдары мен тәсілдерін меңгерген кәсіби дайындалған менеджерлер қажет.

Оқу орындарына қойылатын талаптар:

Қазіргі қоғам мектептер мен колледждерден жоғары сапалы білім беруді, жеке оқытуды, ашық басқаруды және ресурстарды тиімді пайдалануды талап етеді. Көшбасшылар стратегиялық жоспарлау, өзгерістерді басқару,

көшбасшылық және персоналды басқару дағдыларына ие болуы керек.

Білім беруді цифрландыру:

Цифрлық технологияларға көшу жаңа басқару шешімдерін талап етеді, соның ішінде АКТ енгізу, деректерді басқару, киберқауіпсіздік және қызметкерлер мен студенттер үшін цифрлық сауаттылық. Білім беру менеджерлері технологияны оқу үдерісіне және басқару іс-әрекетіне қалай енгізу керектігін түсінуі керек.

Көшбасшылықты дамыту қажеттілігі:

Тұрақты өзгерістер мен қиындықтар (мысалы, пандемия, жаңа стандарттарды енгізу) контекстінде білім беру көшбасшылары бастамашылдық, икемділік және өз командаларын басқару қабілетін көрсетуі керек. Бұл курс педагогикалық және стратегиялық көшбасшылық дағдыларды дамытуға көмектеседі.

Мемлекеттік білім беру саясатын қолдау:

Мемлекеттік бағдарламалар (мысалы, «Цифрлы ұлт» және «Білімді ұлт») жергілікті деңгейде саясатты жүзеге асыруға қабілетті және Қазақстан Республикасының Білім министрлігімен, ата-аналармен және жергілікті қоғамдастықтармен тиімді өзара әрекеттесетін жоғары білікті менеджерлерді талап етеді.

Халықаралық трендтер мен стандарттар:

Жаһанданушы әлемде Қазақстан халықаралық білім беру стандарттарына (OECD, PISA, ЮНЕСКО) сәйкес келуге ұмтылуда. Бұл көшбасшылардан әлемдік білім беру үрдістерін түсінуді және оларды жергілікті контекстке бейімдеуді талап етеді.

Кәсіби даму және мансаптық өсу:

Курсты аяқтау менеджерлердің мансаптық келешегіне әсер ететін басқару құзыретін арттырады, дарындылық қорын дамытуға ықпал етеді және білім беру көшбасшыларының кәсіби қоғамдастығын дамытады.

Білім беру мекемесінің басшылары менеджмент курстарын өзекті ете отырып, үздіксіз кәсіби дамуға ұмтылады. Біздің курстарға қатысу көшбасшыларға кәсіби қоғамдастықтардың құрылуына ықпал ете отырып, тәжірибелерімен және озық тәжірибелерімен алмасуға мүмкіндік береді.

«Білім беру менеджменті» курсы Қазақстандағы білім беру ұйымдарының басшыларын дайындаудың маңызды құралы болып табылады, оларға заманауи мәселелерді шешуге және жоғары сапалы білім беруді қамтамасыз етуге көмектеседі.

2. Глоссарий

Академиялық автономия – оқу процесінің мазмұнын, формалары мен әдістерін, бағалау мен басқаруды анықтаудағы білім беру мекемесінің дербестік дәрежесі.

Аттестация – педагогикалық және басқарушы персоналдың атқаратын лауазымына сәйкестігін растау мақсатында олардың біліктілігін бағалау процесі.

Бенчмаркинг – тиімділікті арттыру мақсатында өз ұйымының өнімділігін саладағы озық тәжірибемен салыстыруға негізделген басқару әдісі.

Білім берудегі бюджеттеу – білім беру ұйымының қаржылық ресурстарын жоспарлау және бөлу.

Пайымдау (vision) – болашақ оқу орнының мақсаттары мен құндылықтарын көрсететін стратегиялық көзқарасы.

Сапаны ішкі бақылау – білім беру қызметінің сапасын қамтамасыз етуге және жақсартуға бағытталған мекеме ішіндегі рәсімдер жүйесі.

Басқаруды орталықсыздандыру – орталық мемлекеттік органдардың өкілеттіктерін аймақтық деңгейге немесе оқу орындарының өздеріне беру.

Дуальды оқыту – колледждегі теориялық оқыту мен кәсіпорындағы практикалық оқытуды біріктіретін кадрларды даярлаудың бір түрі.

Өсу аймақтары – білім беру мекемесі қызметінің жетілдіру мен дамытуды қажет ететін салалары.

Тиімділік көрсеткіштері – басшының немесе ұйымның жұмысын бағалау үшін қолданылатын сандық және сапалық көрсеткіштер.

Инклюзивті білім беру – бұл ерекше білім беру қажеттіліктері бар балаларды қоса алғанда, барлығына бірдей білім алуға мүмкіндік беретін білім беру жүйесі.

Білім берудегі коучинг – жеке қолдау, мақсат қою және кері байланыс арқылы кәсіби құзыреттіліктерді дамыту әдісі.

Адам ресурстарының әлеуеті – бұл мекеменің мақсатына жету қабілетін анықтайтын қызметкерлердің кәсіби және жеке қасиеттерінің жиынтығы.

Білім берудегі көшбасшылық – менеджердің шабыттандыру, ұжымды басқару, білім беру саясатын қалыптастыру және стратегиялық мақсаттарға жету қабілеті.

Білім беруді басқару – жоспарлауды, ұйымдастыруды, ынталандыруды, бақылауды және дамытуды қамтитын білім беру мекемесін басқарудың ғылымы мен тәжірибесі.

Мониторинг – талдау және басқару шешімдерін қабылдау мақсатында білім беру ұйымындағы процестер мен нәтижелерді жүйелі түрде қадағалау.

Білім беру бағдарламасы – оқытудың мазмұны мен құрылымын анықтайтын оқу жоспарларының, курстардың, әдістердің және бағалау материалдарының жиынтығы.

Білім беру сапасын бағалау – білім беру нәтижелерінің белгіленген стандарттар мен күтулерге сәйкестік дәрежесін анықтау процесі.

Білім беру саясаты – бұл саяси және әлеуметтік күштердің бірігуі, олардың көмегімен білім өзінің мақсаттарын, құндылықтарын және мүдделерін жүзеге асыра алады.

Білім беру ортасы – білім беру мақсаттарына бағытталған демалыс, мәдениет, клубтық, ғылыми, өндірістік және басқа да мекемелермен ынтымақтасатын оқу орындарының (мекемелердің) және олардың тиісті басқару органдарының жиынтығы.

Білім беру процесі мәдени-тарихи тәжірибенің және әлеуметтік-мәдени процестің бөлігі болып табылады; ол жеке тұлға мен олардың қабілеттерін дамытуға бағытталған бірлескен және таратылған қызметтегі білім беру қатысушыларының жиналысын білдіреді.

Білім беру саласы (кеңістік) – білімнің мақсаттары мен құндылықтарына қол жеткізуге бағытталған барлық әлеуметтік тәжірибелердің жиынтығы.

Қарапайым мағынада **білім беру қауымдастығы** – білім берудің мақсаттары, құндылықтары мен міндеттеріне қатысты бір-бірімен белсенді әрекеттесетін адамдар тобы. Қауымдастық түсінігі халықаралық «қоғамдық» және «қоғамдық тәрбие» ұғымдарымен тығыз байланысты, оларды қауымдастықтағы білім немесе қауымдық білім деп аударуға болады.

Білім беру ұйымы – білім беру процесін жүзеге асыратын, яғни бір немесе бірнеше білім беру бағдарламаларын іске асыратын және (немесе) білім алушылар мен тәрбиеленушілерді ұстауды және тәрбиелеуді қамтамасыз ететін мекеме.

Педагогикалық ұжым – біртұтас білім беру ұйымы шеңберіндегі ортақ мақсаттар, міндеттер және іс-әрекеттермен біріктірілген тәрбиешілер тобы.

Жобаны басқару - бұл өзгерістерді ұйымдастыру немесе нақты білім беру мақсаттарына жету үшін жобаға негізделген әдістер мен құралдарды қолдану.

Жоспарлау - күтілетін жағдайларда әртүрлі балама әрекеттерді мақсатты түрде салыстырмалы бағалау арқылы мақсаттар, құралдар және әрекеттер туралы шешімдерді жүйелі түрде дайындау.

Мотивация жүйесін реттеу - бұл қызметкерлер мен компанияның ұйымдық мінез-құлық үлгілерін, сыйақы беру негіздері мен нысандарын, санкциялардың негіздері мен нысандарын сипаттайтын құжат.

Басқару принциптері – бұл менеджерлердің басқару функцияларын орындаудағы негізгі идеялары немесе мінез-құлық ережелері.

Білім беру дизайны – білім беруде ненің мүмкін болатынын және не болуы керек екенін идеалды бейнелеу және практикалық іске асыру.

Шешім қабылдау психологиялық процесс, сондықтан шешімдердің түрлері олардың қалай қабылданатынына байланысты. Шешім қабылдау интуитивті, пайымдау немесе ұтымды.

Білім беруді дамыту – бұл қоғамның әлеуметтік-мәдени динамикасына сәйкес білім беру жүйесін өзгерту және әртүрлі білім беру мекемелерінің жұмыс істеуінің белгіленген нормаларынан алшақтау. Бұл инновацияларды бейімдеу, құрылым мен ішкі жүйелік байланыстарды дамыту, дәлелденген нормалар мен принциптерді қайта қарау, жаңа ұғымдар мен құндылықтарды сынау. Білім берудің дамуы оның әртүрлі ұйымдастыру деңгейлерінің — тұрақтандыру, инновация, салалық және т.б. өзара әрекеттесу арқылы жүзеге асады.

Адами капиталды дамыту мекеменің тиімділігін арттыру факторы ретінде қызметкерлерді оқытуға, біліктілігін арттыруға және дамытуға инвестициялау болып табылады.

Білім беру ұйымының басшысы – мектепті немесе колледжді жалпы басқаруға жауапты, ресурстарға, персоналға және стратегияға өкілетті тұлға.

Стратегиялық жоспарлау – бұл белгісіздік пен өзгерістер жағдайында ұзақ мерзімді мақсаттарды қою және оларға жету жолын анықтау процесі.

Өзін-өзі бағалау - бұл ұйымның немесе қызметкердің жұмысын талдау және жақсарту мақсатында жүргізілетін ішкі бағалау.

Команда құру (team building) – тиімді команданы қалыптастыру, топ мүшелері арасындағы ынтымақтастық пен сенімді нығайту.

Өзгерістерді басқару – білім беру ұйымындағы өзгерістерді дайындау, енгізу және қолдау процесі.

Басқару құзыреті – оқу орнын тиімді басқаруға қажетті білім, білік, дағдылардың жиынтығы.

Білім беруді цифрландыру – білім беру және басқару қызметінде цифрлық технологияларды енгізу және пайдалану.

Басқару тиімділігі – ресурстарды оңтайлы пайдалану арқылы ұйымның мақсаттарына жету дәрежесі.

3. Бағдарламаның тақырыптары

Білім беру бағдарламасының жаңашылдық дәрежесі

1. Инновациялық көзқарас

«Білім берудегі менеджмент» білім беру бағдарламасы менеджмент пен білім беру саласындағы соңғы тенденциялар мен зерттеулерді ескере отырып әзірленуде. Agile менеджмент және дизайнды ойлау сияқты жаңа басқару теорияларын, әдістерін және құралдарын қосу қатысушыларға заманауи талаптар мен талаптарға бейімделуге мүмкіндік береді.

2. Көпмодальды оқыту әдістері

Бағдарлама оқытудың әртүрлі форматтарын ұсынады, соның ішінде:

Онлайн курстар мен вебинарлар: Қатысушыларға өз қарқынымен оқуға мүмкіндік беретін қолжетімділік пен икемділікті қамтамасыз етіңіз.

Тәжірибелік семинарлар: Студенттерге теориялық білімдерін практикада қолдана білуге мүмкіндік беру, нақты дүниедегі мәселелерді шешу дағдыларын дамыту.

Кейс-стадилер: Оқу орындарындағы нақты жағдайларды талдау сыни ойлау мен шығармашылықты дамытады.

3. Жекелендірілген тәсіл

Бағдарлама қатысушылардың жеке қажеттіліктеріне бейімделіп, олардың кәсіби қызығушылықтары мен мақсаттарына негізделген тақырыптар мен тректерді таңдауды ұсынады. Бұл әрбір қатысушыға ең маңызды басқару аспектілеріне назар аударуға мүмкіндік береді.

4. Тәжірибеші мамандармен өзара әрекеттесу

Білім беру бағдарламасы табысты оқу орындарының жетекшілерімен және басқару сарапшыларымен белсенді ынтымақтастықты қамтиды. Бұл курс мазмұнының өзектілігін және бағдарламаның инновациясының маңызды элементі болып табылатын тәжірибе алмасу мүмкіндігін қамтамасыз етеді.

5. Тиімділікті бағалау және бақылау

Портфолио және өзін-өзі бағалау сияқты заманауи әдістерге негізделген оқу нәтижелерін бағалау және бақылау жүйесін енгізу қатысушылардың үлгерімін бақылауға ғана емес, сонымен қатар кері байланыс негізінде бағдарламаға түзетулер енгізуге мүмкіндік береді. Бұл үздіксіз жетілдіруге ықпал ететін динамикалық оқу ортасын жасайды.

6. Тұрақты даму және әлеуметтік жауапкершілік

Бағдарлама білім беру ұйымдарына қойылатын қазіргі талаптарға инновациялық көзқарасты білдіретін тұрақты даму және білім берудегі әлеуметтік жауапкершілік тақырыптарын қамтиды. Бұл қатысушыларға стратегиялық ойлауды дамытуға және әлеуметтік аспектілерді басқаруға біріктіруге көмектеседі.

«Білім беру менеджменті» білім беру бағдарламасының жаңалығы оның

инновациялық мазмұнында, оқытудың әртүрлі әдістерінде, дербестендірілген тәсілде, практиктермен өзара әрекеттесуінде және тұрақты дамуға баса назар аударуында. Бұл элементтер бағдарламаны қазіргі білім беру мекемесін басқару жағдайында өзекті және сұранысқа ие етеді.

Курстың мақсаты:

Білім беру ұйымдары басшыларының кәсіби дағдыларын арттыру, оның ішінде тиімді басқару үшін олардың басқарушылық, стратегиялық, көшбасшылық және цифрлық құзыреттерін арттыру; заманауи білім беру технологияларымен таныстыру; білім беру заңнамасы, инновациялар туралы білімдерін тереңдету, қазіргі жағдайда білім беру сапасын арттыру; және педагогикалық ұжыммен және ата-аналармен тиімді өзара әрекеттесу дағдыларын дамыту. Білім беруді басқаруға жүйелік көзқарасты және стратегиялық және операциялық басқару дағдыларын дамыту.

Міндеттер:

- Білім беруді басқарудың заманауи теориялары мен тәжірибесіне кіріспе.
- Басқару мәселелерін талдау және шешу дағдыларын дамыту.
- стратегиялық және операциялық басқару дағдыларын дамыту: жоспарлау, бюджеттеу және ішкі процестер.
- Білім берудегі сапаны басқару әдістерін меңгеру.
- Көшбасшылық, командалық мотивация және адам ресурстарын басқарудағы құзыреттерді дамыту.
- Білім беру ортасында инновациялық технологиялар мен цифрлық құралдарды енгізу және басқару.
- Жылдам өзгеретін білім беру ортасына (сыртқы сын-қатерлер, реформалар және инклюзия) бейімделуге дайын болуды қамтамасыз ету.

Бағдарламаны әзірлеу принциптері

Біріктірілген тәсіл: білім беруді басқарудың барлық аспектілерін, соның ішінде қаржыны, адам ресурстарын, заңнаманы және инновацияларды қарастыру.

Практикалық бағыт: Теориялық білімді қолдану үшін кейстерді, практикалық тапсырмаларды және жобалық жұмыстарды пайдалану.

Бейімделу: Бағдарламаның заңнамадағы, білім беру саясатындағы және білім беру қоғамдастығының қажеттіліктеріндегі ағымдағы өзгерістерге жауап берудегі икемділігі.

Интерактивтілік: Қатысушыларды белсенді талқылауға және мәселені бірлесіп шешуге тарту.

Мектеп және колледж басшыларының біліктілігін арттыру курсы әзірлеу басқару дағдыларын, педагогикалық білімдерін дамытуға және заманауи білім беру талаптарына бейімделуге бағытталған маңызды міндет болып табылады.

Әдістемелік тәсілдер

Дәрістер мен семинарлар: Теориялық материалдар, өзекті мәселелерді

талқылау.

Кейс-әдістер: Білім беру мекемелерінің басшылығынан өмірлік жағдайларды талдау.

Топтық жұмыс: мәселені бірлесіп шешу және жобаны әзірлеу.

Жеке тапсырмалар: өз мекемелерінде басқаруды жақсартуға бағытталған жеке жобаларды әзірлеу.

Күтілетін нәтижелер:

Қатысушылар алған білімдерін практикалық қызметінде қолдана алады, өз мекемелерінде басқару сапасын жақсартады, инновациялар енгізеді және білім беру процесінің әр түрлі қатысушыларымен тиімді қарым-қатынас жасай алады.

Берілетін құжат: сертификат

«Білім берудегі менеджмент» курсының білім беру бағдарламасының тақырыбы

Тақырыптардың атауы	Сұрақтар	Дәрістер	Практикалық сабақ
1.Білім берудегі менеджментке кіріспе	Білім берудегі менеджменттің негізгі тұжырымдамалары мен тәсілдері. Басқарудың негізгі ұғымдары мен принциптері. Білім беру жүйесіндегі менеджменттің рөлі. Білім беру ұйымы басшысының рөлі. Менеджердің негізгі функциялары мен міндеттері. Білім беруді басқарудағы қазіргі тенденциялар. Көшбасшылық және топты басқару.	5	2
2. Білім берудегі стратегиялық басқару	Білім беру мекемесінің миссиясы мен көзқарасын анықтау. Стратегиялық жоспарды әзірлеу. Білім беру бағдарламаларының тиімділігін бағалау әдістері. Білім беру стратегиясын құру. Білім беру мекемесінің сыртқы және ішкі ортасын талдау. Білім беру мекемесінің қажеттіліктері мен ресурстарын талдау. Стратегияны жүзеге асырудың тиімділігін бағалау. Даму стратегиясын әзірлеу және іске асыру.	6	4
3.Білім беру сапасын басқару	Сапа менеджментінің принциптері мен үлгілері. Сапаны бағалаудың ішкі және сыртқы механизмдері. Білім беру ұйымдарының аудиті және аккредитациясы. Сапаны бағалау және бақылау жүйелері.	5	4

	Стандарттар мен бағалау критерийлерін енгізу. Кері байланыс пен ұсыныстарды өңдеу.		
4.Адам ресурстарын басқару	Педагог кадрларды іріктеу, дамыту және ынталандыру, сондай-ақ оларды оқу орындарында жұмысқа орналастыру. Қызметкерлерді ынталандыру және дамыту. Команда құру және корпоративтік мәдениетті дамыту. Білім беру ортасында топ құру және көшбасшылық.	5	4
5. Байланыс және өзара әрекеттесу	Мұғалімдермен, ата-аналармен және жұртшылықпен тиімді байланыс. Ұжымдағы жанжалдар мен мәселелерді шешу	5	4
6. Білім беруді басқарудағы инновациялар мен ақпараттық технологиялар	Қазіргі білім беру технологияларын енгізу. Оқытуды басқару жүйелері (LMS). Басқару шешімдерін қабылдау үшін деректерді пайдалану. Оқытудың инновациялық әдістері. Білім беруде цифрлық технологияларды қолдану. Жобалық оқыту және оны қолдану. Өзгерістерді және инновацияларды басқару.	5	4
7. Білім берудегі қаржылық менеджмент	1. Қаржылық жоспарлау және бюджеттеу негіздері. 2. Қосымша қаржыландыру көздерін табу және тарту. 3. Шығындар мен ресурстарды басқару. Бюджеттеу және қаржылық жоспарлау. Қосымша қаржыландыру көздерін тарту. Ресурстарды тиімді пайдалану.	6	4
8.Білім беру процесін басқарудың практикалық аспектілері	1. Білім беру мекемелерін табысты басқарудың кейстері. 2. Басқару жағдайларын модельдеу. 3. Білім беру ұйымындағы менеджментті жетілдіру жобасын әзірлеу және қорғау.	5	4
Жалпы сағат саны	72	42	30

«Білім беру менеджменті» курсы оқу орындарын тиімді басқаруға, инновацияларды енгізуге және жоғары сапалы білім беруді қамтамасыз етуге қабілетті білікті басшыларды дайындауға арналған. Бағдарлама заманауи талаптар мен қажеттіліктерді қарастырып, оны өзекті және сұранысқа ие етеді.

4. Бағдарламаның мақсаты, міндеттері және күтілетін нәтижелері

Бағдарламаның мақсаттары жалпы білім беретін мектептер мен колледждердің нақты қажеттіліктерін ескере отырып, білім беру саласындағы мұғалімдердің басқару құзыреттілігін арттыру, сондай-ақ жоғары сапалы білім мен заманауи талаптарға сәйкестігін қамтамасыз ету болып табылады. Студенттер білім беру ұйымын басқаруда теориялық және практикалық дағдыларды дамытады. Білім беру ұйымының оңтайлы жұмыс істеуі мен тұрақты дамуына қол жеткізу де маңызды болып табылады. Білім беру процесінің барлық қатысушылары үшін қолайлы оқу және жұмыс ортасын құру.

Бағдарлама міндеттері:

- Білім беру ұйымдарының деңгейіне байланысты ерекшеліктерін ескере отырып, тыңдаушыларды білім берудегі менеджменттің әдіснамалық негізімен, оның функцияларымен, принциптерімен және әдістерімен таныстыру;
- Білім беруді реттейтін нормативтік-құқықтық базаны зерттеу;
- Тыңдаушыларда білім алушылардың жас ерекшеліктеріне, білім беру ұйымының деңгейі мен ерекшелігіне сәйкес білім беру процесін тиімді басқару үшін қажетті басқару дағдылары мен құзыреттерін дамыту;
- жоспарлау, ұйымдастыру, ынталандыру және бақылау дағдыларын меңгеру;
- көшбасшылық қасиеттерді дамыту: және ұйымдағы өзгерістерді басқару қабілеті;
- мониторинг және бағалау әдістерін меңгеру: білім беру процесінің сапасы;
- қаржылық, материалдық және кадрлық ресурстарды тиімді басқару .
- тыңдаушыларды басқару психологиясының негіздерімен, персоналды басқару әдістерімен және білім беру ұйымдарындағы жанжалды жағдайларды шешумен таныстыру;
- тыңдаушыларды білім беру экономикасының негіздерімен таныстыру, оларды білім беру ұйымдарының әртүрлі түрлерін қаржыландыру ерекшеліктерін ескере отырып, білім беру бағдарламаларының экономикалық тиімділігін бағалауға үйрету;
- тыңдаушылардың ерекшелігін ескере отырып, өзінің білім беру ұйымында менеджментті жетілдіру бойынша жобаларды әзірлеуге және іске асыруға үйрету.

Күтілетін нәтижелер:

- * білім беруді басқару саласындағы басшылардың кәсіби құзыреттілігі;
- * білім беру ұйымын дамытуда инновациялық стратегияларды әзірлеу және іске асыру қабілеті;
- * заманауи басқару құралдарын қолдану дағдылары және әдістері;
- * ресурстар мен процестерді оңтайландыру арқылы білім беру ұйымының

тиімділік көрсеткіштерін жақсарту;

* қауіпсіз және ынталандыратын білім беру ортасын қалыптастыру.

5. Бағдарламаның құрылымы мен мазмұны

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.

Тақырыптардың атауы	Сұрақтар
1.Білім берудегі менеджментке кіріспе	Білім берудегі менеджменттің негізгі тұжырымдамалары мен тәсілдері. Басқарудың негізгі ұғымдары мен принциптері. Білім беру жүйесіндегі менеджменттің рөлі. Білім беру ұйымы басшысының рөлі. Менеджердің негізгі функциялары мен міндеттері. Білім беруді басқарудағы қазіргі тенденциялар. Көшбасшылық және топты басқару. Тәжірибелік жұмыс: «Оқу процесіне заманауи технологияларды енгізу жоспарын құру», оның ішінде сарапшылар алдында презентация және қорғау (мысал ретінде сіздің ұйымыңызды пайдалану). Тренинг: Кейс сайысы: Проблемалық мектеп немесе колледж үшін стратегияны әзірлеу Вебинар 1: Білім беруді басқарудағы көшбасшылық және топтық жұмыс. Тәрбиелік көшбасшы үлгісі: Бағалау
2. Білім берудегі стратегиялық басқару	Білім беру мекемесінің миссиясы мен көзқарасын анықтау. Стратегиялық жоспарды әзірлеу. Білім беру бағдарламаларының тиімділігін бағалау әдістері. Білім беру стратегиясын құру. Білім беру мекемесінің сыртқы және ішкі ортасын талдау. Білім беру мекемесінің қажеттіліктері мен ресурстарын талдау. Стратегияны жүзеге асырудың тиімділігін бағалау. Даму стратегиясын әзірлеу және іске асыру. Вебинар: Проблемалық мектеп немесе колледж үшін стратегияны әзірлеу бойынша кейстер байқауы
3.Білім беру сапасын басқару	Сапа менеджментінің принциптері мен үлгілері. Сапаны бағалаудың ішкі және сыртқы механизмдері. Білім беру ұйымдарының аудиті және аккредитациясы Сапаны бағалау және бақылау жүйелері. Стандарттар мен бағалау критерийлерін енгізу. Кері байланыс пен ұсыныстарды өңдеу Тәжірибелік тапсырма: Жеке мектепті жетілдіру жобасын әзірлеу, білім беру қолданбасын немесе бейнероликті жасау, нақты өмірлік жағдаяттарды модельдеу, сыни ойлау мен топтық жұмыс дағдыларын дамытатын пікірталас пен рөлдік ойындарға қатысу.

4.Адам ресурстарын басқару	Педагог кадрларды іріктеу, дамыту және ынталандыру, сондай-ақ оларды оқу орындарына орналастыру. Қызметкерлерді ынталандыру және дамыту. Команда құру және корпоративтік мәдениетті дамыту. Білім беру ортасында топ құру және көшбасшылық. Жағдайлар: талдау және ұсыныстар Вебинар 2. Персоналды бағалау әдістері
5. Байланыс және өзара әрекеттесу	Мұғалімдермен, ата-аналармен және жұртшылықпен тиімді байланыс Топтағы қақтығыстар мен мәселелермен жұмыс Практикалық тапсырма: 1) Қарым-қатынастың бұзылуының себептерін талдаңыз. 2) Тиімді коммуникацияны қалпына келтіру үшін дағдарыс жоспарын әзірлеу.
6. Білім беруді басқарудағы инновациялар мен ақпараттық технологиялар	Қазіргі білім беру технологияларын енгізу. Оқытуды басқару жүйелері (LMS). Басқару шешімдерін қабылдау үшін деректерді пайдалану. Оқытудың инновациялық әдістері. Білім беруде цифрлық технологияларды қолдану. Жобалық оқыту және оны қолдану. Өзгерістерді және инновацияларды басқару. Вебинар 3: Менің мектебімнің немесе колледжімнің цифрлық жаңартуы.
7. Білім берудегі қаржылық менеджмент	1. Қаржылық жоспарлау және бюджеттеу негіздері. 2. Қосымша қаржыландыру көздерін табу және тарту. 3. Шығындар мен ресурстарды басқару. Бюджеттеу және қаржылық жоспарлау. Қосымша қаржыландыру көздерін тарту. Ресурстарды тиімді пайдалану. Вебинар 4. «Бақылаудағы бюджет: басымдықтарды белгілеу және ресурстарды тиімді бөлу»
8.Білім беру процесін басқарудың практикалық аспектілері	1. Білім беру мекемелерін табысты басқарудың кейстері. 2. Басқару жағдайларын модельдеу. 3. Білім беру ұйымындағы менеджментті жетілдіру жобасын әзірлеу және қорғау.
Жалпы сағат саны	72

6. Оқу процесін ұйымдастыру

«Білім берудегі менеджмент» біліктілігін арттыру курсы білім беру ұйымдарының (мектептер, колледждер) басшыларына арналған және заманауи сын-қатерлер жағдайында тиімді көшбасшылық үшін қажетті басқару құзыреттерін дамытуға бағытталған.

Мақсатты аудитория: директорлар, директордың орынбасарлары, колледж басшылары, бөлім меңгерушілері және білім берудің талантты қоры.

Бөлім түрі: жеке/қашықтық/ аралас

Курс ұзақтығы: қажеттіліктерге бейімделген сағаттармен 72 академиялық сағат (2 апта).

Қорытынды бағалау: Қорытынды жобаны қорғау/эссе/тест

«Білім берудегі менеджмент» курсының бағдарламасы

Тақырыптардың атауы	Сұрақтар	Дәрістер	Практикалық сабақ
1.Білім берудегі менеджментке кіріспе	Білім берудегі менеджменттің негізгі тұжырымдамалары мен тәсілдері. Басқарудың негізгі ұғымдары мен принциптері. Білім беру жүйесіндегі менеджменттің рөлі. Білім беру ұйымы басшысының рөлі. Менеджердің негізгі функциялары мен міндеттері. Білім беруді басқарудағы қазіргі тенденциялар. Көшбасшылық және топты басқару.	5	2
2. Білім берудегі стратегиялық басқару	Білім беру мекемесінің миссиясы мен көзқарасын анықтау. Стратегиялық жоспарды әзірлеу. Білім беру бағдарламаларының тиімділігін бағалау әдістері. Білім беру стратегиясын құру. Білім беру мекемесінің сыртқы және ішкі ортасын талдау. Білім беру мекемесінің қажеттіліктері мен ресурстарын талдау. Стратегияны жүзеге асырудың тиімділігін бағалау. Даму стратегиясын әзірлеу және іске асыру.	6	4
3.Білім беру сапасын басқару	Сапа менеджментінің принциптері мен үлгілері. Сапаны бағалаудың ішкі және сыртқы механизмдері. Білім беру ұйымдарының аудиті және аккредитациясы. Сапаны бағалау және бақылау жүйелері. Стандарттар мен бағалау критерийлерін енгізу. Кері байланыс пен ұсыныстарды өңдеу.	5	4
4.Адам ресурстарын басқару	Педагог кадрларды іріктеу, дамыту және ынталандыру, сондай-ақ оларды оқу орындарында жұмысқа орналастыру. Қызметкерлерді ынталандыру және дамыту. Команда құру және корпоративтік мәдениетті дамыту. Білім беру ортасында топ құру және көшбасшылық.	5	4
5. Байланыс және өзара	Мұғалімдермен, ата-аналармен және жұртшылықпен тиімді байланыс.	5	4

әрекеттесу	Ұжымдағы жанжалдар мен мәселелерді шешу		
6. Білім беруді басқарудағы инновациялар мен ақпараттық технологиялар	Қазіргі білім беру технологияларын енгізу. Оқытуды басқару жүйелері (LMS). Басқару шешімдерін қабылдау үшін деректерді пайдалану. Оқытудың инновациялық әдістері. Білім беруде цифрлық технологияларды қолдану. Жобалық оқыту және оны қолдану. Өзгерістерді және инновацияларды басқару.	5	4
7. Білім берудегі қаржылық менеджмент	1. Қаржылық жоспарлау және бюджеттеу негіздері. 2. Қосымша қаржыландыру көздерін табу және тарту. 3. Шығындар мен ресурстарды басқару. Бюджеттеу және қаржылық жоспарлау. Қосымша қаржыландыру көздерін тарту. Ресурстарды тиімді пайдалану.	6	4
8. Білім беру процесін басқарудың практикалық аспектілері	1. Білім беру мекемелерін табысты басқарудың кейстері. 2. Басқару жағдайларын модельдеу. 3. Білім беру ұйымындағы менеджментті жетілдіру жобасын әзірлеу және қорғау.	5	4
Жалпы сағат саны	72	42	30

«Білім беру менеджменті» курсы оқу орындарын тиімді басқаруға, инновацияларды енгізуге және жоғары сапалы білім беруді қамтамасыз етуге қабілетті білікті басшыларды дайындауға арналған. Бағдарлама заманауи талаптар мен қажеттіліктерді қарастырып, оны өзекті және сұранысқа ие етеді.

7. Бағдарламаны оқу-әдістемелік қамтамасыз ету

«Білім берудегі менеджмент» білім беру бағдарламасын оқу-әдістемелік қамтамасыз ету (Қазақстан Республикасы Білім беру ұйымдары басшылары мен басшылары орынбасарларының біліктілігін арттыру жүйесі үшін)

Бөлімнің мақсаты

Бөлім бағдарламаны іске асыруға дидактикалық көзқарасты сипаттайды, оқу материалының құрылымын, тапсырмалардың түрлерін, сондай-ақ тыңдаушылардың ҚР Білім беру ұйымдары басшысының Ұлттық біліктілік шеңберіне және кәсіби стандарттарына сәйкес негізгі басқару құзыреттерін меңгеруін өзін-өзі бағалау тетіктерін ашады.

1. Дидактикалық тәсіл

Бағдарламаны іске асырудың негізі — қазақстандық білім беру жүйесін

жаңғырту жағдайында тыңдаушыларда стратегиялық, операциялық және инновациялық басқарудың тұрақты дағдыларын қалыптастыруға бағытталған құзыреттілік, белсенділік және рефлексивті тәсілдер.

Негізгі принциптер:

- * Өзектілігі мен контекстуалдылығы — ҚР Білім беру ұйымдарында болып жатқан нақты жағдайлар арқылы басқару құралдарын зерделеу;
- * Теория мен практиканы интеграциялау-нормативтік-құқықтық базаны, басқару модельдерін және практиканы талдауды біріктіру;
- * Көшбасшылық және цифрлық құзыреттерді дамыту;
- * Кері байланыс және өзін — өзі бағалау-үнемі интроспекция және прогресті бағалау.

2. Оқу материалдарының мазмұны мен форматы

Бағдарламаның әр модуліне мыналар кіреді:

ҚР нормативтік құжаттарынан үзінділер бар Теориялық блоктар (білім беруді дамытудың мемлекеттік бағдарламасы, ҚС, үлгілік қағидалар, ҚР Білім Министрлігінің бұйрықтары және т. б.);

Әдістемелік материалдар (презентациялар, Алгоритмдер, чек-парақтар, схемалар);

Интерактивті материалдар-кейстер, ситуациялық міндеттер, басқарушылық модельдеу, сандық құралдар;

Өз бетінше жұмыс істеуге арналған практикалық тапсырмалар;

Өзін-өзі бағалау және рефлексия бойынша нұсқаулар.

3. Оқу материалын игеруге арналған тапсырмалардың түрлері

Тапсырма түрі	Мақсат	Іске асыру әдісі
Істерді талдау	Басқару жағдайларын бағалау және шешу	Шағын топтарда немесе жеке
Ситуациялық есептерді шешу	Сыни және жүйелі ойлауды дамыту	Жазбаша/ауызша
Тесттер мен квиздер	Модуль тақырыптары бойынша білімдерін бағалау	Онлайн немесе баспа түрінде
Шағын жобаларды әзірлеу	Алған білімдерін тәжірибеде қолдану	Жеке
Рефлексиялық эссе	Басқару тәсілдеріндегі өзгерістерді түсіну	Жеке
Құзыреттіліктің өзін-өзі бағалауы	Кәсіби өсуді бақылау	Онлайн сауалнама

4. Өзін-өзі бағалау критерийлері мен құралдары

Өзін-өзі бағалаудың мақсаты – басқарушылық рефлексияны дамыту, өзінің құзыреттілік деңгейін түсіну, әрі қарай даму мақсаттарын қою.

Пішіндер:

Өзін-өзі бағалау құзыреттілік карталары (масштаб 1-4);
 Рефлексиялық күнделіктер;
 Модуль мақсаттарына жету кестелері.
 Өзін-өзі бағалау картасының фрагментінің мысалы:

Құзыреттілік	Сипаттама	Баға	Түсініктеме
Өзгерістерді басқару	Ұйымдағы өзгерістерді жоспарлау және жүзеге асыру мүмкіндігі	3/4	Жоба тобының тәжірибесі қажет
Қаржылық жоспарлау	Ресурстарды талдау және бөлу қабілеті	2/4	Жетілдірілген дайындықты қажет етеді

5. Әдістемелік қамтамасыз ету құралдары

Глоссариймен әрбір модуль бойынша әдістемелік құрал;
 Электрондық ресурстар: Padlet, Kahoot, Google Forms, Zoom/Microsoft Teams;
 Цифрлық платформаларды пайдалану бойынша нұсқаулықтар (E-gov, BilimLand, Kundelik, E-Portfolio);
 Жергілікті ережелердің, жобалардың және басқару шешімдерінің үлгілері.

8. Оқу нәтижелерін бағалау

Бағдарлама мазмұны бойынша қабылдау және қорытынды сынақтар;
 Нұсқаушы кері байланысы бар аралық практикалық тапсырмалар;
 Қорытынды бағалау – қорғаумен жеке басқару жобасы;
 Жобаны бағалау формасы, оның ішінде студенттің өзін-өзі бағалауы және сарапшылық бағалауы.

Бұл бөлім білім беру ұйымдары басшыларының кәсіби құзыреттіліктерін қалыптастыруға және дамытуға бағытталған «Білім берудегі менеджмент» білім беру бағдарламасын студенттердің меңгеру нәтижелерін бағалаудың мақсаттарын, принциптерін, нысандарын, әдістерін, критерийлерін анықтайды.

Бағалау мыналарға бағытталған:

- теориялық білім мен практикалық дағдыларды меңгеру дәрежесін анықтау;
- басқарушылық және көшбасшылық құзыреттіліктерді дамытудағы прогресті тіркеу;
- өзін-өзі бағалау және рефлексия қабілеттерін дамыту;
- алған білімдерін іс жүзінде қолдануға дайындығын растау.

Бағалау принциптері:

- Құзыреттілікке негізделген тәсіл – бағалау тек теориялық білімге ғана

емес, сонымен қатар оны кәсіби тәжірибеде қолдана білуге де бағытталған;

- Транспаренттілік – бағалау критерийлері мен формалары тындаушыларға алдын ала белгілі;
- Дамытуға бағытталған – тындаушылар конструктивті кері байланыс алады;
- Өзін-өзі бағалау және рефлексия – хабардарлық пен тәуелсіздікті арттыру үшін бағалау процесіне енгізілген.

Бағалау нысандары мен әдістері:

Кезең	Форматы	Мақсат	Сипаттама
Бастапқы (диагностикалық)	Кіріс тесті/өзін-өзі бағалау сауалнамасы	Бастапқы білім деңгейін және басқару құзыреттілігін анықтау	Онлайн немесе қағаз форматы, нәтижелер оқу процесін бейімдеу үшін пайдаланылады
Аралық (ағымдағы бақылау)	Тесттер, кейстер, практикалық тапсырмалар	Оқу үлгерімін бақылау	Негізгі тақырыптарды түсінуді тексеру, топтық талқылау, шағын қорғаныс
Қорытынды	Қорытынды жобаны қорғау + өзін-өзі бағалау	Оқыту нәтижелерін жан-жақты бағалау	Басқару жобасын таныстыру және оны талдау, шкала бойынша құзыреттерді бағалау

9. Курстан кейінгі қолдау

Жоғарыда айтылғандарға сәйкес, курстан кейінгі кезеңде мұғалімдерге қолдау көрсетуді күшейтуге байланысты арнайы және инклюзивті білім беру бойынша педагогикалық кадрлардың біліктілігін арттыру орталығының қызметі де белсенді түрде жаңартылуда.

Курстардан өткеннен кейін тындаушыларды сүйемелдеу педагогтердің біліктілігін арттыру қатысушыларымен және кәсіби қауымдастықтарымен ұйымдастыру және қолдау арқылы біліктілікті арттыру бағдарламаларын іске асыратын профессор-оқытушылар құрамының өзара іс-қимылында, тәжірибе

алмасу бойынша іс-шаралар өткізу түрінде, сондай-ақ әртүрлі байланыс құралдарын қолдану арқылы жеке қарым-қатынаста жүзеге асырылады. Өзара іс-қимылдың бұл формалары практикада туындайтын мұғалімдердің кәсіби қиындықтарын толтыруға, нақты педагогикалық қызметте игерілген теориялық және практикалық материалдарды қолдануды қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

"ZIAT" ҰБО ЖШС-де біліктілікті арттыру курстарынан өткен арнайы білім беру ұйымдары педагогтерінің қызметін курстан кейінгі сүйемелдеуді ұйымдастыру және өткізу қағидалары.

Қағидалар «Педагогтердің біліктілігін арттыру курстарын ұйымдастыру, өткізу, сондай-ақ педагог қызметін курстан кейінгі сүйемелдеу қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2016 жылғы 28 қаңтардағы № 95 бұйрығының негізінде әзірленді.

1. Осы Педагогикалық қызметкерлердің біліктілігін арттыру курстарын ұйымдастыру және өткізу, сондай-ақ педагог қызметкерлерді курстан кейінгі қолдау көрсету қағидалары (бұдан әрі – Қағида) «Білім туралы» Қазақстан Республикасының 2007 жылғы 27 шілдедегі Заңының 5-бабының 38-1) тармақшасына сәйкес әзірленді және біліктілікті арттыру курстарын ұйымдастыру және өткізу тәртібін, сондай-ақ мұғалімдерге курстан кейінгі қолдау көрсетуді ұйымдастыру және өткізу тәртібін айқындайды.

2. Педагогтардың алған білімдерін іс жүзінде қолдануын қамтамасыз ету үшін біліктілікті арттыру курстарын өткізетін ұйымдар білім беру саласындағы уәкілетті орган айқындайтын тәртіппен педагог қызметкерлерге курстан кейінгі тегін қолдау көрсетеді. (Педагог мәртебесі туралы Қазақстан Республикасының 2019 жылғы 27 желтоқсандағы Заңы)

3. Осы Қағидаларда мынадай негізгі ұғымдар пайдаланылады:

* Мұғалімдердің курстан кейінгі қызметін қолдау – мұғалімдердің курстан кейінгі қызметін үздіксіз бақылау және әдістемелік және консультативтік көмек көрсету арқылы олардың кәсіби құзыреттілігін дамытуды қамтамасыз ететін іс-шаралар жүйесі.

* Біліктілікті арттыру курстарынан өткен мұғалім алған кәсіби құзыреттіліктерін жұмыс процесінде қолданады.

4. Біліктілікті арттыру бағдарламаларын іске асыратын «ZIAT» ғылыми-әдістемелік орталығы» жауапкершілігі шектеулі серіктестігі күнтізбелік бір жыл немесе одан да көп уақыт ішінде біліктілігін арттыру курстарынан өткен педагогтардың қызметін, алған білімдерін тәжірибеде жоғары сапалы іске асыруды қамтамасыз ету үшін курстан кейінгі қолдауды қамтамасыз етеді, педагогтың кәсіби қызметіндегі өзгерістерді түпкілікті бақылау және талдау, оның ішінде қашықтан оқыту арқылы оқытушыға ұсынылады.

10. Негізгі және қосымша әдебиеттер тізімі

Негізгі әдебиеттер

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

қосымша әдебиеттер

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

Мақалалар мен зерттеулер

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-ресурстар

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

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