

ИПК «БІЛІМ»

**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ  
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

**ИНСТИТУТ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ «БІЛІМ»**



**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА**

Курсов повышения квалификации педагогов  
«Менеджмент в образовании»  
для обучения руководителей и заместителей руководителей организаций  
среднего образования с русским языком обучения

---

**Караганда  
2023 г.**

## 1. Общие положения

В мировой практике менеджмент выступает как наука, искусство и деятельность по мобилизации интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов в целях эффективного и действенного функционирования организации. В менеджменте воедино соединяются как бы два направления: коммерческо-экономическое, или как его еще называют, организационно-техническое, и психолого-педагогическое, связанное с управлением людьми, с организацией коллектива для достижения конечной цели.

Менеджмент в образовании или педагогический менеджмент определяется как «сосредоточение на процессе принятия наиболее важных решений в организации образования. Внедрение педагогического менеджмента в практику деятельности современной организации образования вызвано необходимостью осуществления адекватного управления в условиях реформирующегося казахстанского образования, когда организации образования уходят от единообразия, предоставляют населению вариативные образовательные услуги, развиваются, на основе демократизации, участвуют в инновационных процессах.

Образовательная программа курсов повышения квалификации педагогов «Менеджмент в образовании» (далее – Программа) предназначена для обучения руководителей и заместителей руководителей организаций среднего образования.

Программа направлена на совершенствование профессиональных компетенций руководителей и заместителей руководителей организаций среднего образования в области эффективной управленческой и организационно-педагогической деятельности.

Настоящая образовательная программа определяет требования к:

- А) Содержанию подготовки руководителей, заместителей руководителей организаций среднего образования;
- Б) Развитию управленческих компетенций;
- В) Уровню освоения знаний слушателями;
- Г) Объему и содержанию учебной нагрузки;
- Д) Организации и формам осуществления учебного процесса;
- Е) Промежуточной и итоговой аттестации педагогических работников в рамках курсов повышения квалификации

## 2. Глоссарий

**Авторитарный (директивный) стиль руководства** - стиль управленческой деятельности, основывающейся на формальном авторитете руководителя.

**Аттестация педагогических работников** - процедура, проводимая с целью определения уровня квалификации педагогов, по результатам которой присваиваются (подтверждаются) квалификационные категории согласно Правил аттестации.

**Вариативность образования** - характеристика процесса и результата выбора в образовательной практике, обеспечивающего индивидуальные образовательные траектории каждого человека.

**Внешняя среда организации образования** - элементы хозяйственной системы, которые влияют на организацию образования, ее функционирование, результаты и последствия деятельности, но не относятся к внутренним переменным.

**Внутришкольный контроль** - процесс получения и переработки информации о ходе и результатах образовательно-воспитательного процесса (ОВП) с целью принятия на этой основе управленческих решений.

**Делегирование** - передача полномочий другому лицу.

**Демократический стиль руководства** - совокупность приемов руководства, основанных на широком привлечении сотрудников к процессу подготовки принятия решения.

**Имидж организации образования** - эмоционально окрашенный образ учебного заведения (школы).

**Инклюзивное образование** – процесс, обеспечивающий равный доступ к воспитанию и обучению всех воспитанников с учетом особых образовательных потребностей и индивидуальных возможностей.

**Инновационные процессы** - введение новообразований в педагогические технологии и практику.

**Качество образования** - степень удовлетворения ожиданий различных участников процесса образования от предоставляемых образовательным учреждением образовательных услуг.

**Коммуникационный менеджмент** - теория и практика управления социальными коммуникациями как внутри организации, так и между организацией и её средой.

**Коммуникации** - важнейшее связующее звено между руководителем и его подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой.

**Компетенция** - предметная область, в которой индивид хорошо осведомлен и проявляет готовность к выполнению деятельности.

**Компетентность** - интегративная целостность знаний, умений и навыков, обеспечивающих профессиональную деятельность.

**Контроль** - процесс установления отклонений от предусмотренных параметров, заданных стандартом хозяйственной деятельности.

**Корпоративная культура** - свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящихся выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников.

**Лидер** - лицо в какой-либо группе, организации, команде, пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия.

**Линейные полномочия** - полномочия, которые передаются непосредственно от руководителя к подчиненному.

**Менеджмент** - создание, управление, контроль и максимально эффективное использование социально-экономических систем и моделей различных уровней.

**Менеджмент в образовании** - управление организацией образования в условиях модернизации системы среднего образования.

**Методы управления** - способы осуществления управленческой деятельности.

**Миссия** - основная цель организации.

**Модернизация** - усовершенствование, улучшение, обновление объекта, процесса, приведение его в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества.

**Мозговой штурм** - оперативный метод решения проблем на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагается высказывать как можно больше вариантов решения, в том числе самых фантастических.

**Мониторинг** - непрерывный процесс наблюдения и регистрации параметров объекта, в сравнении с заданными критериями.

**Мотивация** - побуждение к действию.

**Нивелирование** - выравнивание положения всех сотрудников.

**Образование** - непрерывный процесс воспитания и обучения, осуществляемый в целях нравственного, интеллектуального, культурного, физического развития и формирования профессиональной компетентности.

**Образовательный мониторинг** - систематическое наблюдение, анализ, оценка и прогноз состояния и динамики изменений результатов и условий осуществления образовательных процессов, контингента обучающихся, сети, а

также рейтинговых показателей достижений деятельности организаций образования.

**Обучение** - целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся и воспитанников по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенциями, развитию способностей, приобретению опыта применения знаний в повседневной жизни и формированию мотивации получения знаний в течение всей жизни.

**Организационно - управленческие решения** - выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

**Результаты обучения** - подтвержденный оценкой объем знаний, умений, навыков, приобретенных, демонстрируемых обучающимся по освоению образовательной программы, и сформированные ценности и отношения.

**Педагог** - лицо, имеющее педагогическое или иное профессиональное образование по соответствующему профилю и осуществляющее профессиональную деятельность педагога по обучению и воспитанию обучающихся и (или) воспитанников, методическому сопровождению или организации образовательной деятельности.

**Педагогический анализ** - процесс исследования структуры педагогического процесса, элементов, в него входящих, функционирования объекта педагогики, явления или проблемы, вызывающих интерес у специалиста.

**Педагогический конфликт** - результат профессионального и межличностного взаимодействия субъектов учебно-воспитательного процесса, формой проявления которых, являются обострившиеся противоречия.

**Педагогический менеджмент** - комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами, направленных на повышение эффективности их функционирования и развития.

**Педагогическая технология** - построение деятельности педагога, когда все входящие в него действия представлены в определенной последовательности и целостности, а выполнение предполагает достижение необходимого результата и имеет прогнозируемый характер.

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

**Повышение квалификации педагогических кадров** - форма профессионального обучения, позволяющая приобретать новые, а также поддерживать, расширять, углублять и совершенствовать ранее приобретенные

профессиональные знания, умения, навыки и компетенции для повышения качества преподавания и обучения.

**Подушевой норматив финансирования** – норматив финансового обеспечения гарантированной государственной стоимости обучения на всех уровнях образования.

**Посткурсовой мониторинг** – специально организованная, научно обоснованная, непрерывная, целевая система диагностики, прогностического отслеживания, оценивания и управления качеством образовательного процесса и посткурсовой деятельности сертифицированных педагогических кадров с целью сопоставления фактического состояния школьной практики с ожидаемыми результатами.

**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.

**Психология управления** - отрасль психологии, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности.

**Развитие образования** - изменение образовательных систем в соответствии с социокультурной динамикой общества и отход от сложившихся норм функционирования различных образовательных институтов.

**Система управления** - подсистема, обеспечивающая достижение осознанных или неосознанных целей этого образованного целого.

**Системный подход** - общеметодологический подход, концепция.

**Стиль руководства** - манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в процессе достижения поставленных целей.

**Управление** - процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода его в новое качественное состояние или поддержания в установленном режиме.

**Управление персоналом** - деятельность организации, связанная с наймом сотрудников, их обучением, удержанием, мотивацией, выплатами вознаграждений и развитием.

**Управленческая этика** - совокупность правил и форм делового общения с людьми.

**Целеполагание** - сознательный процесс выявления и постановки целей и задач педагогической деятельности.

**Эффективность** - достижение каких-либо определенных результатов с минимально возможными издержками.

**SWOT-анализ** - инструмент, который позволяет в сжатом виде увидеть слабые и сильные характеристики - то есть потенциал организации.

### 3. Тематика программы

Модуль 1. Нормативное правовое обеспечение	1.1 Государственная политика в сфере образования
	1.2 Нормативное правовое обеспечение деятельности организации начального, основного среднего и общего среднего образования
Модуль 2. Содержательный	2.1 Теоретико-методологические основы менеджмента в образовании
	2.2 Современные концепции и теории развития системы менеджмента
	2.3 Системно-деятельностный подход в управлении организацией образования
	2.4 Организация образования как объект управления
	2.5 Разработка стратегии развития организации образования
	2.6 Целеполагание
	2.7 Инновационные подходы в планировании деятельности руководителя организации образования
	2.8 Организация образовательного процесса
	2.9 Внутришкольный контроль
	2.10 Управление качеством образования
	2.11 Мониторинг
	2.12 Управление инновационными процессами
	2.13 Вопросы инклюзивного образования
	2.14 Управление персоналом
	2.15 Деловые коммуникации
	2.16 Информационное обеспечение организации образования
Модуль 3. Психолого-педагогический	3.1 Профессиональное развитие руководителя
	3.2 Межличностные отношения и психология конфликта
	3.3 Лидерство и управленческая команда
Модуль 4. Рефлексивный	4.1. Защита проектов карт образовательной экосистемы организации образования

#### **4. Цель, задачи и ожидаемые результаты программы**

**Цель программы** - совершенствование профессиональных компетенций руководителей и заместителей руководителей организаций среднего образования в области эффективной управленческой и организационно-педагогической деятельности.

**Задачи программы:**

- 1) Совершенствовать знания и представления о сущности менеджмента в образовании и его места в управлении современной школы;
- 2) Способствовать освоению навыками построения системы управления современной организации образования;
- 3) Способствовать развитию лидерских компетенций через повышение личной эффективности современного управленца;
- 4) Способствовать овладению инструментарием менеджмента для решения управленческих задач в сфере образования;
- 5) Сформировать навыки, умения обоснования и принятия управленческих решений;
- 6) Совершенствовать знания исходя из основных теорий и концепции взаимодействия людей в организации образования, включая процессы коммуникации, командообразования, лидерства и принятия решений, переговоров, управления конфликтами и мотивации

**Ожидаемый результат:**

- 1) Владеют навыками практического решения профессиональных задач в области управленческой деятельности;
- 2) Применяют современные методики и технологии организации в реализации образовательного процесса в организации образования;
- 3) Анализируют внешнюю и внутреннюю среду организации образования, выявляют ее ключевые элементы и оценивают их влияние на организацию;
- 4) Владеют навыками организации командного взаимодействия для решения управленческих задач;
- 5) Владеют современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;
- 6) Владеют инструментарием менеджмента в области управленческих задач.

#### **5. Структура и содержание программы**

Программа состоит из 4 модулей:

- 1) Нормативное правовое обеспечение.
- 2) Содержательный.
- 3) Психолого-педагогический.
- 4) Рефлексивный.

Модуль 1. Нормативное правовое обеспечение		
1.1	Государственная политика в сфере образования	Постановление Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года № 726 Об утверждении национального проекта «Качественное образование «Образованная нация». Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 249 «Об утверждении Концепции развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования Республики Казахстан на 2023 – 2029 годы».
1.2	Нормативное правовое обеспечение деятельности организации начального, основного среднего и общего среднего образования	Закон Республики Казахстан «Об образовании» от 27 июля 2007 года № 319–III с учетом последних изменений и дополнений по состоянию на 16.07.2023 г. Закон Республики Казахстан от 27 декабря 2019 года № 293-VI «О статусе педагога» с учетом последних изменений и дополнений по состоянию на 01.07.2023 г. Приказ Министра просвещения РК от 03.08.2022 г. № 348, с изменениями, внесенными приказом Министра просвещения РК от 23.09.2022 № 406 «Об утверждении государственных общеобязательных стандартов дошкольного воспитания и обучения, начального, основного среднего и общего среднего, технического и профессионального, послесреднего образования». Приказ МОН РК от 08.11.2012 г. № 500 (с изменениями, внесенными приказами Министра просвещения Республики Казахстан от 12.08.2022 г. № 365, от 30.09.2022 г. № 412 «Об утверждении типовых учебных планов начального, основного среднего, общего среднего образования Республики Казахстан». Приказ Министра просвещения РК от 31.08.2022 г. № 385 «Об утверждении Типовых правил деятельности организаций дошкольного, начального, основного среднего, общего среднего, технического и профессионального, послесреднего образования, специализированных, специальных, организациях образования для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, организациях дополнительного образования для детей и взрослых». Приказ МОН РК от 27.11.2017 г. № 596, с изменениями, внесенными приказами МОН РК от 23.03.2022 № 104 «Об утверждении Правил подушевого нормативного финансирования дошкольного воспитания и обучения, среднего, технического и профессионального, послесреднего, высшего и послевузовского

		<p>образования». Приказ МОН РК от 22.01.2016 г. № 70, с изменениями, внесенными приказами МОН РК от 07.06.2022 № 265 «Об утверждении норм оснащения оборудованием и мебелью организаций дошкольного, среднего образования, а также специальных организаций образования». Приказ МОН РК от 17.06.2015 г. № 391 «Об утверждении квалификационных требований, предъявляемых к образовательной деятельности, и перечня документов, подтверждающих соответствие им». Приказ МОН РК от 11.11.2021 г. № 559, с изменением, внесенным приказом Министра просвещения РК от 12.12.2022 г. № 492 «Об утверждении Правил проведения ротации первых руководителей государственных организаций образования». Приказ МОН РК от 21.02.2012 г. № 57, с изменением, внесенным приказом Министра просвещения РК от 22.12.2022 г. № 513 «Об утверждении правил назначения на должности, освобождения от должностей первых руководителей и педагогов государственных организаций образования». Приказ МОН РК №125 от 02.04.2020 г. «О внесении изменений в приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 16.05.2008 г. № 272 «Об утверждении Типовых правил организации деятельности педагогического совета и порядка его избрания в организациях дошкольного воспитания и обучения, начального, основного среднего, среднего образования». Приказ МОН РК от 12.10.2018 г. № 564, с изменением, внесенным приказом Министра просвещения РК от 05.08.2022 № 350 «Об утверждении Типовых правил приема на обучение в организации образования, реализующие общеобразовательные учебные программы начального, основного среднего и общего среднего образования». Приказ МОН РК от 23.06.2022 г. № 292 «Об утверждении Руководства по обеспечению качества по уровням образования». Приказ МОН РК от 30.03.2022 г. № 117 «Об утверждении инструкции по организации антитеррористической защиты объектов, уязвимых в террористическом отношении, Министерства образования и науки Республики Казахстан и объектов, уязвимых в террористическом отношении, осуществляющих деятельность в сфере образования и науки». Приказ Министра образования и науки РК от 12 января 2022 года № 4 «Об утверждении Правил оценки особых образовательных потребностей».</p>
Модуль 2. Содержательный		
2.1	Теоретико-методологические основы менеджмента в образовании	Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности. Понятие управления в образовании. Сущность и особенности менеджмента в образовании, как специфического вида управленческой деятельности. Цели и задачи педагогического менеджмента. Функции педагогического менеджмента, Методы

		педагогического менеджмента. Системообразующие факторы педагогического менеджмента. Методологические подходы в управлении школой (системный, гуманитарный, компетентностный, человекоцентристский и др.). Законы и закономерности управления. Принципы управления организацией образования. Формы управления организацией образования.
2.2	Современные концепции и теории развития системы менеджмента	Краткая характеристика школы научного управления Ф. Тейлора, школы административного управления А.Файоля, школы человеческих отношений Э.Мэйо, А. Маслоу, двухфакторной модели Ф.Герцберга. Теория ожиданий Врума. Количественный подход Портера-Лоулера. Теория Д.Мак Клелланда. Теория человеческих отношений Д.Мак-Грегора. Сущность и характерные черты современного менеджмента. Общее и особенное в американском, японском и западноевропейском типах менеджмента.
2.3	Системно-деятельностный подход в управлении организацией образования	Проектирование и развитие организации образования. Типы и виды проектов. Этапы проектирования. Процессы проектного менеджмента. Особенности инновационного проектирования в организации образования.
2.4	Организация образования как объект управления	Организационно-правовая форма организации образования. Устав организации образования. Сущность, цель, задачи управления организацией образования. Функции управления организацией образования и особенности их реализации. Организационная структура управления организацией образования Организационные формы управленческой деятельности в организации образования (педсовет, совещания, оперативные информационные совещания и др.).
2.5	Разработка стратегии развития организации образования	Программа развития – стратегический документ развития организации образования. Виды и типы программ, планов, иерархия программ, планов. Методы планирования. Определение стратегических приоритетов развития организации образования.
2.6	Целеполагание	Цель как системообразующий фактор функций управления. Эффективные методы целеполагания. Основные ошибки в постановке цели. SMART цель. Виды целей. Технологии целеполагания в управлении и планировании. Миссия, цели и ценности организации образования. Видение. Принципы целеполагания.
2.7	Инновационные подходы в планировании деятельности руководителя организации	Планирование как функция менеджмента. Необходимость планирования в организации образования. Виды планирования. Основные подходы к планированию. Роль планирования в управленческой практике руководителя. Синтетическое планирование. Тайм-менеджмент. Методы разработки планов (балансовые, нормативные, математические). Матрица БКГ.

	образования	Матрица General Electric.
2.8	Организация образовательного процесса	Понятие образовательного процесса. Сущность, структура, продукт процесса обучения. Ритмика и метрика образовательного процесса. Эффективные способы и формы организации образовательного процесса в организации образования.
2.9	Внутришкольный контроль	Внутришкольный контроль: виды, формы, методы, объекты. Содержание форм контроля. Организация персонального контроля. Классно-обобщающий контроль. Основные элементы контроля учебно-воспитательной работы. Показатели контроля за выполнением всеобща. Основные элементы обеспечения образовательной деятельности.
2.10	Управление качеством образования	Качество образования: проблемы формирования и управления. Управление качеством образования в организации образования. Законы, нормы и стандарты в системе управления качеством образования. Lesson study. Action Research. Количественные и качественные оценки качества образования в организации образования.
2.11	Мониторинг	Мониторинг в организации образования: достоинства и недостатки. Виды мониторинга. Модели проведения мониторинга. Этапы и уровни проведения мониторинга качества образования в организации образования, пользователи и исполнители, доступ к информации.
2.12	Управление инновационным и процессами	Этапы обновления организации образования и их характеристика. Направления инновационных изысканий. Стадии инноваций. Задачи руководителя при управлении инновационными процессами. Экспертиза аналитического обоснования и программы инновационного апробирования. Организация и реализация инновации. Формирование инновационного банка. Контроль, анализ и регулирование инновационных процессов. Система экспертных оценок.
2.13	Вопросы инклюзивного образования	Понятие и сущность инклюзивного образования. Нормативное правовое обеспечение инклюзивного образования. Модели инклюзивного образования. Психолого–медико–педагогический консилиум. Тьюторское сопровождение детей с ООП. Разработка и реализация индивидуального образовательного маршрута для ребенка с ООП, посещающего организацию образования.
2.14	Управление персоналом	Персонал как объект управления. Подбор и оценка персонала. Расстановка и адаптация персонала. Мотивация и потребности персонала. Методы управления персоналом. Современные системы аттестации педагогического персонала. Перемещения в системе образования, работа с резервом, планирование деловой карьеры. Система работы с молодыми специалистами. Профессиональная и организационная адаптация кадров.

2.15	Деловые коммуникации	Виды делового общения. Эффективная коммуникация. Публичное выступление. Культура речи руководителя. Деловой этикет. Роль взаимоотношений в коллективе.
2.16	Информационное обеспечение организации образования	Информационное обеспечение организации образования. Компьютерная обработка информации. Использование информационных систем и технологий управления организацией образования. Управление дистанционным обучением. Методы системного анализа показателей, характеризующих качество образования. Расширение интеллектуальных возможностей обучающихся на основе овладения информацией и превращения ее в знание.
Модуль 3. Психолого-педагогический		
3.1	Профессиональное развитие руководителя	Профессиональное развитие руководителя. Развитие профессионального самосознания как центральный момент становления профессионала. Критерии профессионализма (по А.К. Марковой). Личность руководителя. Индивидуальные особенности руководителя.
3.2	Межличностные отношения и психология конфликта	Межличностные отношения как основа формирования социально-психологического климата коллектива в организации образования. Коллектив и его структура. Формирование профессиональной этики сотрудников. Конфликт как фактор, влияющий на социально-психологический климат, виды конфликтов и пути их разрешения.
3.3	Лидерство и управленческая команда	Лидерские качества и личная эффективность. Лидерские навыки. Создание и управление командой. Понятия и подходы лидерства. Основы лидерства: власть и влияние. Типы власти. Типы и стили лидерства. Соотношение категорий подчиненных и управленческих стилей. Лидер и команда. Особенности лидера организации образования. Эмоциональный интеллект руководителя как основа эффективной деятельности. Мотивационная теория Стивена Рисса о 16 базовых мотивах. Формирование имиджа руководителя.
Модуль 4. Рефлексивный		
4.1	Защита проектов карт образовательной экосистемы организации образования	Определение уровня сформированности профессиональной компетентности руководителей, заместителей руководителей в вопросах практики управления организацией образования. Совместная разработка критериев оценивания проектов. Обсуждение проектов. Взаимное рецензирование. Взаимные рекомендации по улучшению проектов.

## 6. Организация учебного процесса

1) Курсы повышения квалификации педагогов организуются в режиме:

А) очного обучения в соответствии с учебно-тематическим планом курса (далее – УТП) согласно **Приложению 1**. Продолжительность очных курсов составляет 72 часа (двухнедельные курсы) и 36 часов (однедневные курсы). При организации очных однедневных курсов количество часов в УТП сокращается в 2 (два) раза. Темы и форма проведения занятий остаются без изменений.

Б) дистанционного обучения в соответствии с учебно-тематическим планом курса согласно **Приложению 2**. Продолжительность дистанционного обучения соответствует продолжительности очных курсов. Процесс организации дистанционного обучения осуществляется на интернет-платформе Института – [iprk.kz](http://iprk.kz) согласно утвержденным правилам Института.

2) При организации образовательного процесса в целях контроля и оценки знаний слушателей проводятся: самостоятельная работа, итоговое тестирование.

3) Образовательный процесс включает:

- лекционные занятия;
- практические занятия;
- самостоятельную работу слушателя;
- видеоуроки;
- промежуточную и итоговую аттестация.

4) Ориентация программы на компетентностную модель повышения квалификации предполагает деятельностный подход, что достигается посредством использования современных образовательных технологий.

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

1) Учебно-методическое обеспечение образовательной программы включает логически и методически взаимосвязанную совокупность (систему) учебных и учебно-методических текстовых, графических, аудио-, видео-, мультимедийных и иных материалов, а также компьютерных программ и баз данных.

2) В структуру учебно-методического обеспечения входит:

- Учебные и методические пособия (научная, специальная, методическая литература;
- электронный конспект лекций по модульному принципу;
- методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы слушателей;
- материалы практических занятий;

- материалы по организации промежуточной и итоговой аттестации (тестовые задания – 20 вопросов);
- графический и демонстрационный материал в виде презентаций;
- видеоуроки.
- 3) Мультимедийные средства и компьютерные программы
- 4) Текстовые редакторы
- 5) Графические редакторы
- 6) Интерактивные доски
- 7) on-line обучение по средствам сети Enternet, на сайте [www.ippk.kz](http://www.ippk.kz)
- 8) Internet – ресурсы.

## **8. Оценивание результатов обучения**

Для определения уровня сформированности профессиональных компетентностей слушателей разрабатываются критерии оценки и параметры усвоения содержания программы.

Для проведения самостоятельной (практической) работы выделяются следующие критерии, которые отражены в **Приложении 3**.

Итоговая аттестация проходит в форме – тестирования. Общее количество вопросов – 20. Для прохождения итогового тестирования и завершения курса по повышению квалификации необходимо набрать 50% и выше правильных ответов. Пороговый уровень – 10 баллов. За каждый правильный ответ присваивается 1 балл.

## **9. Посткурсовое сопровождение**

Посткурсовое сопровождение педагога прошедшего курсы повышения квалификации осуществляется в следующих формах:

1) оказание методической помощи педагогу (методическое сопровождение):

- размещение учебно-методической литературы в телеграмм-канале Института по вопросам использования активных и интерактивных методов обучения в рамках образовательной программы повышения квалификации педагога;

- присоединение к открытой сетевой методической службе на образовательной платформе Института [ippk.kz](http://ippk.kz), публикации методического материала;

- помощь в разработке педагогом методической продукции

- 2) участие в лекторском часе. Индивидуальные консультации с ведущими преподавателями Института;
- 3) обучение в сотрудничестве. Участие в тренингах по развитию предметных и коммуникативных компетенций педагога;
- 4) оказание консультативной помощи в подготовке публикаций в республиканском учебно-методическом журнале Института;
- 5) привлечение педагогов, прошедших курсы повышения квалификации и успешно применяющих полученные знания, умения, навыки на практике, к участию в мероприятиях Института. Проведение семинаров, вебинаров, круглых столов;
- 6) наставничество. On-lain-диалог, встречи, консультации с опытным специалистом по обмену опытом.
- 7) участие в педагогических мастерских по распространению педагогического опыта по системе воркшоп.
- 8) проведение консультаций по проекту «Цифровой учитель». Поддержка педагогов в области применения цифровых инструментов и сервисов в педагогической деятельности.

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

### **Основная литература:**

- 1) Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана от 1 сентября 2022 г. справедливое государство. Единая нация. Благополучное общество.
- 2) Постановление Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года № 726 Об утверждении национального проекта «Качественное образование «Образованная нация».
- 3) Закон Республики Казахстан «Об образовании» от 27 июля 2007 года № 319–III с учетом последних изменений и дополнений по состоянию на 16.07.2023 г.
- 4) Закон Республики Казахстан от 27 декабря 2019 года № 293-VI «О статусе педагога» с учетом последних изменений и дополнений по состоянию на 01.07.2023 г.
- 5) Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 20 марта 2015 года № 137 «Об утверждении Правил организации учебного процесса по дистанционным образовательным технологиям» с учетом последних изменений и дополнений по состоянию на 06.10.2022 г.

6) Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 13 июля 2009 года № 338 «Об утверждении Типовых квалификационных характеристик должностей педагогических работников и приравненных к ним лиц» с учетом последних изменений и дополнений по состоянию на 14.04.2023 г.

7) Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 15 апреля 2020 года № 145 «Об утверждении Перечня должностей педагогов».

8) Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 27 января 2016 года № 83 «Об утверждении Правил и условий проведения аттестации педагогов, занимающих должности в организациях образования, реализующих общеобразовательные учебные программы дошкольного воспитания и обучения, начального, основного среднего и общего среднего образования, образовательные программы технического и профессионального, послесреднего, дополнительного образования и специальные учебные программы, и иных гражданских служащих в области образования и науки» с учетом последних изменений и дополнений по состоянию на 30.12.2022 г.

9) Приказ Министра просвещения РК от 03.08.2022 г. № 348, с изменениями, внесенными приказом Министра просвещения РК от 23.09.2022 № 406 «Об утверждении государственных общеобязательных стандартов дошкольного воспитания и обучения, начального, основного среднего и общего среднего, технического и профессионального, послесреднего образования».

10) Приказ МОН РК от 08.11.2012 г. № 500 (с изменениями, внесенными приказами Министра просвещения Республики Казахстан от 12.08.2022 г. № 365, от 30.09.2022 г. № 412, от 03.07.2023 №194 «Об утверждении типовых учебных планов начального, основного среднего, общего среднего образования Республики Казахстан».

11) Приказ Министра просвещения РК от 31.08.2022 г. № 385 «Об утверждении Типовых правил деятельности организаций дошкольного, начального, основного среднего, общего среднего, технического и профессионального, послесреднего образования, специализированных, специальных, организациях образования для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, организациях дополнительного образования для детей и взрослых».

12) Приказ МОН РК от 27.11.2017 г. № 596, с изменениями, внесенными приказами МОН РК от 05.07.2023 № 197 «Об утверждении Правил подушевого нормативного финансирования дошкольного воспитания и обучения, среднего,

технического и профессионального, послесреднего, высшего и послевузовского образования».

13) Приказ МОН РК от 22.01.2016 г. № 70, с изменениями от 03.07.2023 г. № 193 «Об утверждении норм оснащения оборудованием и мебелью организаций дошкольного, среднего образования, а также специальных организаций образования».

14) Приказ Министра Просвещения РК от 24.11.2022 г. № 473 «Об утверждении квалификационных требований, предъявляемых к образовательной деятельности организаций, предоставляющих начальное, основное среднее, общее среднее, техническое и профессиональное, послесреднее, духовное образование, и перечня документов, подтверждающих соответствие им».

15) Приказ МОН РК от 11.11.2021 г. № 559, с изменением, внесенным приказом Министра просвещения РК от 12.12.2022 г. № 492 «Об утверждении Правил проведения ротации первых руководителей государственных организаций образования».

16) Приказ МОН РК от 21.02.2012 г. № 57, с изменением, внесенным приказом Министра просвещения РК от 22.12.2022 г. № 513 «Об утверждении правил назначения на должности, освобождения от должностей первых руководителей и педагогов государственных организаций образования».

17) Приказ МОН РК №125 от 02.04.2020 г. «О внесении изменений в приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 16.05.2008 г. № 272 «Об утверждении Типовых правил организации деятельности педагогического совета и порядка его избрания в организациях дошкольного воспитания и обучения, начального, основного среднего, среднего образования».

18) Приказ МОН РК от 12.10.2018 г. № 564, с изменением, внесенным приказом Министра просвещения РК от 04.04.2023г. № 84 «Об утверждении Типовых правил приема на обучение в организации образования, реализующие общеобразовательные учебные программы начального, основного среднего и общего среднего образования».

19) Приказ МОН РК от 23.06.2022 г. № 292 «Об утверждении Руководства по обеспечению качества по уровням образования».

20) Приказ МОН РК от 30.03.2022 г. № 117 «Об утверждении инструкции по организации антитеррористической защиты объектов, уязвимых в террористическом отношении, Министерства образования и науки Республики

Казахстан и объектов, уязвимых в террористическом отношении, осуществляющих деятельность в сфере образования и науки».

21) Приказ Министра образования и науки РК от 12 января 2022 года № 4 «Об утверждении Правил оценки особых образовательных потребностей».

22) Акчурина Е.В. Конфликты в деятельности директора. — М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2016. — 192 с. — (Библиотека журнала «Директор школы».)

23) Антаев Ж.Т., Жумабаева Ж.Н. Менеджмент в системе образования: учебно-методическое пособие// Ж.Т.Антаев., Ж.Н.Жумабаева. – Костанай, КГПИ, 2017 – 98 стр.

24) Амстронг М. Управление людьми. Как эффективно руководить командой, добиваться лучших результатов и решать любые проблемы. – Москва: Издательство АСТ, 2022 – 224с.

25)Базавлуцкая Л.М. Педагогический менеджмент: учебное пособие / Л.М.Базавлуцкая. Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. - 97 с.

26) Бехтерева В.. Лидер будущего. Как направлять энергию команды с помощью драйв-совещаний и фасилитации – М.:Манн, Иванов и Фербер, 2021.- 304с.

27) Болатбаева А.А. Педагогический менеджмент. Учебное пособие. 2-е изд. доп. - Алматы, 2012.- 187 с

28) Воровщиков С.Г., Новожилова М.М. Менеджмент в образовании: учебное пособие. – М.: ГБОУ ДО «Учебно-спортивный центр» Москомспорта, 2021. – 312 с

29) Гончаров М.А.. Основы менеджмента в образовании: учебное пособие/ М.А.Гончаров. – 2-е изд., стер. – М.КНОРУС, 2018 – 480с.

30) Жайтапова А.А. Садвакасова З.М. Уроки менеджмента в организации образования. – Алматы, 2007. – 224 с.

31)Жайтапова А.А., Садвакасова З.М., Кабдолданова Б.А. Менеджмент качества в организации образования. - Алматы, 2010. – 279 с

32) Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление/М.: Центр «Педагогический поиск», 2000-224с.

33) Корзникова Г.Г. Менеджмент в образовании. Высшее образование, учебник. Инфра-М, 2017. – 352с.

34) Корнеев Д.Н. Менеджмент в образовании : монография / Д.Н. Корнеев, А.И. Тюнин. – Челябинск : Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2021. – 330 с.

35) Львов Л.В. Педагогический менеджмент : учебное пособие. - Челябинск: ЧГАУ, ЮУНОЦ РАО, 2008. – 178 с.

36) Муканова С.Д. Управление инновационными процессами в системе образования. - LAP LAMBERT Academic Publishing, 2016

37) Руднева Т.И. и др. Менеджмент образования : методические рекомендации / сост. Т. И. Руднева [и др.]. – Самара : Издательство «Самарский университет», 2015. – 46 с.

38) Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами: Учебное пособие. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: Педагогическое общество России, 1999 - 430 с.

39) Трапицына С.Ю. Менеджмент в образовании : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под редакцией С. Ю. Трапицына. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 478 с. — (Высшее образование).

40) Фишман Л. И., Фишман И. С. Управление и руководство школой: алгебра и гармония /М.: Сентябрь, 2001. — 160 с.

41) Чечель И.Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития. — М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2016. — 192 с. — (Библиотека журнала «Директор школы».)

42) Шипилина, Л. А. Менеджмент в образовании : учебное пособие/ Л. А. Шипилина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Омск : Изд-во ОмГПУ, 2017. – 312 с.

### **Дополнительная литература:**

1) Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 262 с.

2) Адкинс Л., Коучинг agile-команд. Руководство для scrum-мастеров, agile-коучей и руководителей проектов в переходный период / Лисса Адкинс; пер. с англ. С. Пасерба. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 416 с.

3) Бетчер Т.И. Управление как творчество, или Опыт школьной управленческой практики — М.: Сентябрь, 2014. — 160 с.

4) Вербх К., Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса / Кевин Вербх, Дэн Хантер; пер. с англ. А. Кардаш. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 224 с.

5) Гонеев А.Д., Лифинцева Н.И., Ялпаева Н.В.. Основы коррекционной педагогики. Учеб.пос. для студентов высш. пед. учеб. заведений /Под ред. В.А. Сластенина. – М, 1999.

6) Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации / Светлана Иванова. — 2-е изд. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2016. — 238 с.

7) Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2002 — 512 с: ил. — (Серия «Мастера психологии»)

8) Маклаков А. Г. М15 Общая психология: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2018. — 583 с: ил.

*Приложение 1*  
*К образовательной программе курсов повышения квалификации педагогов*  
*«Менеджмент в образовании»*  
*для обучения руководителей и заместителей руководителей организаций*  
*среднего образования*

**Учебно-тематический план курса в режиме очного обучения (72 часа)**

№	Тематика занятий	Количество часов			Всего
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа слушателя	
<b>Модуль 1. Нормативное правовое обеспечение</b>					
1.1	Государственная политика в сфере образования	1			1
1.2	Нормативное правовое обеспечение деятельности организации начального, основного среднего и общего среднего образования	5			5
<b>Модуль 2. Содержательный</b>					
2.1	Теоретико-методологические основы менеджмента в образовании	1	1		2
2.2	Современные концепции и теории развития системы менеджмента	2	1	1	4
2.3	Системно-деятельностный подход в управлении организацией образования	1	1		2
2.4	Организация образования как объект управления	2			2
2.5	Разработка стратегии развития организации образования	2	1	1	4
2.6	Целеполагание	2	1		3

2.7	Инновационные подходы в планировании деятельности руководителя организации образования	2	1	1	4
2.8	Организация образовательного процесса	2	1	1	4
2.9	Внутришкольный контроль	2	1	1	4
2.10	Управление качеством образования	2	1	1	4
2.11	Мониторинг	2	1	1	4
2.12	Управление инновационными процессами	2	1	1	4
2.13	Вопросы инклюзивного образования	2	1	1	4
2.14	Управление персоналом	2	1	1	4
2.15	Деловые коммуникации	2	1		3
2.16	Информационное обеспечение организации образования	2		1	3
<b>Модуль 3. Психолого-педагогический</b>					
3.1	Профессиональное развитие руководителя	1	1	1	3
3.2	Межличностные отношения и психология конфликта	1	1	1	3
3.3	Лидерство и управленческая команда	1	1	1	3
<b>Модуль 4. Рефлексивный</b>					
4.1	Защита проектов карт образовательной экосистемы организации образования	1		1	2
	<b>Итого:</b>	<b>40</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>72</b>
<b>1 академический час равен – 45 минут</b>					

*Приложение 2*  
*К образовательной программе курсов повышения квалификации педагогов*  
*«Менеджмент в образовании»*  
*для обучения руководителей и заместителей руководителей организаций*  
*среднего образования*

### Учебно-тематический план в режиме дистанционного обучения (72 часа)

№	Тематика занятий	Количество часов	Всего
---	------------------	------------------	-------

		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа слушателя	
<b>Модуль 1. Нормативное правовое обеспечение</b>					
1.1	Государственная политика в сфере образования	1			1
1.2	Нормативное правовое обеспечение деятельности организации начального, основного среднего и общего среднего образования	3		2	5
<b>Модуль 2. Содержательный</b>					
2.1	Теоретико-методологические основы менеджмента в образовании	1		1	2
2.2	Современные концепции и теории развития системы менеджмента	2		2	4
2.3	Системно-деятельностный подход в управлении организацией образования	1	1		2
2.4	Организация образования как объект управления	1		1	2
2.5	Разработка стратегии развития организации образования	2	1	1	4
2.6	Целеполагание	2		1	3
2.7	Инновационные подходы в планировании деятельности руководителя организации образования	2		2	4
2.8	Организация образовательного процесса	2		2	4
2.9	Внутришкольный контроль	2	1	1	4
2.10	Управление качеством образования	2		2	4
2.11	Мониторинг	2	1	1	4
2.12	Управление инновационными процессами	2		2	4
2.13	Вопросы инклюзивного образования	2		2	4
2.14	Управление персоналом	2	1	1	4
2.15	Деловые коммуникации	2	1		3
2.16	Информационное обеспечение организации образования	2		1	3
<b>Модуль 3. Психолого-педагогический</b>					
3.1	Профессиональное развитие руководителя	1		2	3
3.2	Межличностные отношения и психология конфликта	1	1	1	3

3.3	Лидерство и управленческая команда	1	1	1	3
<b>Модуль 4. Рефлексивный</b>					
4.1.	Защита проектов карт образовательной экосистемы организации образования	1		1	2
	<b>Итого:</b>	<b>37</b>	<b>8</b>	<b>27</b>	<b>72</b>
<b>1 академический час равен – 45 минут</b>					

*Приложение 3*

*К образовательной программе курсов повышения квалификации педагогов  
«Менеджмент в образовании»  
для обучения руководителей и заместителей руководителей организаций  
среднего образования*

### Критерии оценивания самостоятельной работы слушателей

Задания, сформированные согласно методическим рекомендациям по выполнению СРС, разработанных Институтом	Критерии оценивания
<p><b>1. Индивидуальный план развития проактивного управленца</b> Разработать план индивидуального саморазвития</p>	<p>1. SMART цель ясна и поставлена верно 2. Выделено минимум 3 навыка для развития 3. Определены не менее 3х мероприятий по развитию каждого выбранного навыка. 4. Мероприятия в плане прописаны четко, без общих фраз. 5. Отсутствие орфографических и стилистических ошибок</p>
<p><b>2. Карты образовательной экосистемы организации образования</b> Разработать карту образовательной экосистемы своей организации образования</p>	<p>1. Заполнен личный уровень экосистемы (источники знаний, которые влияют на личное процветание). 2. Заполнен местный уровень экосистемы (источники знаний, которые влияют на процветание сообщества). 3. Заполнен мировой уровень экосистемы (источники знаний, которые влияют на мировое процветание). 4. Стрелками обозначены взаимосвязи там, где уровни экосистемы явно пересекаются.</p>
<p><b>3. Электронная презентация</b> Подготовить презентацию по теме</p>	<p>1. Соответствие плана презентации заявленной тематике</p>

курса (по выбору педагога)	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Отражение основных вопросов изучаемой темы</li> <li>3. Логическая последовательность информации на слайдах</li> <li>4. Незагруженность слайдов</li> <li>5. Читаемость слайдов</li> <li>6. Использование дополнительных эффектов PowerPoint (смена слайдов, звук, графики и др.)</li> <li>7. Использование анимационных объектов</li> <li>9. Соблюдение единого стиля оформления</li> <li>10. Отсутствие графических, стилистических, грамматических ошибок</li> </ol>
<p><b>4. Построение таблицы</b></p> <p>Задание для усвоения соотношений между понятиями (определениями) и описанием определений по отдельными разделами темы с помощью построения таблицы</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заголовок отражает тему.</li> <li>2. Содержание таблицы отражает выбранную тематику</li> <li>3. Понятия и определения сформулированы в полном соответствии с содержанием темы (раздела)</li> <li>4. Количество понятий (определений) и их характеристиками равнозначны по количеству.</li> <li>5. Отсутствие орфографических и стилистических ошибок</li> </ol>
<p><b>5. Блок -схема</b></p> <p>Построение блок-схемы по теме курса (по выбору педагога)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заголовок отражает тему.</li> <li>2. Содержание блок-схемы отражает выбранную тематику</li> <li>4. Алгоритм составления логически – верен</li> <li>5. Правильно оформлены входные и выходные данные</li> <li>6. Отсутствие ошибок в использовании структурных элементов схемы и алгоритма</li> <li>7. Отсутствие стилистических и орфографических ошибок</li> </ol>
<p><b>6. Конспектирование статей и документов</b></p> <p>Составить конспект из представленного перечня опубликованных статей в периодических изданиях по теме курса</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Содержательность конспекта, соответствие плану</li> <li>2. Отражены основные положения, результаты работы авторов(а), выводы</li> <li>3. Ясность, лаконичность изложения мыслей слушателя</li> <li>4. Грамотность изложения;</li> </ol> <p>Конспект сдан в срок.</p>
<p><b>7. Эссе</b></p> <p>Написать эссе на тему «Успешный управленец – успешная школа»</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Глубина раскрытия темы и убедительность суждений</li> <li>2. Аргументация</li> <li>3. Композиционная цельность и логичность</li> <li>4. Речевая культура</li> <li>5. Количество слов 250-300</li> </ol>