

**«Кемел кәсіби даму
орталығы»**



**«Kemel kasibi damu
ortalygy LTD»**

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА

**курса повышения квалификации
«Современное управление школой: лидерство, качество образования и
развитие команды»**

Количество часов: 80 ак.ч.

Алматы 2026 г

1. Общие положения

Аннотация курса

Курс повышения квалификации «Современное управление школой: лидерство, качество образования и развитие команды» направлен на развитие профессиональных компетенций руководящего состава общеобразовательных организаций — директоров и заместителей директоров школ.

Программа курса ориентирована на формирование целостного понимания современных подходов к управлению школой в условиях обновления содержания образования, цифровой трансформации и повышения требований к качеству образовательных результатов. В ходе обучения слушатели освоят эффективные модели лидерства, инструменты стратегического и операционного управления, методы обеспечения и оценки качества образования, а также практики развития управленческой и педагогической команды.

Особое внимание в курсе уделяется использованию данных для принятия управленческих решений, развитию командного взаимодействия, созданию благоприятного профессионального климата и внедрению цифровых управленческих инструментов в деятельности школы. Обучение носит практико-ориентированный характер и включает анализ реальных управленческих кейсов, выполнение практических заданий и разработку прикладных проектов.

Курс способствует повышению управленческой эффективности руководителей школ и направлен на устойчивое развитие образовательной организации и повышение качества образования в соответствии с современными требованиями системы общего образования Республики Казахстан.

Актуальность программы

Актуальность программы определяется необходимостью обновления управленческих компетенций руководящего состава школ в условиях системных изменений в образовании. Современная практика управления образовательной организацией требует от директоров и заместителей директоров не только выполнения административных функций, но и владения инструментами лидерства, стратегического планирования, анализа данных и командного взаимодействия.

Содержание программы отвечает запросам управленческих команд школ на развитие навыков принятия обоснованных управленческих решений, выстраивания внутришкольной системы обеспечения качества образования, эффективной организации методической работы и сопровождения профессионального развития педагогов. Включение модулей, направленных

на стратегическое и операционное управление, академическое лидерство и развитие команды, позволяет рассматривать управление школой как целостную систему взаимосвязанных процессов.

Особую значимость программе придаёт ориентация на практическое применение управленческих инструментов: анализ образовательных данных, мониторинг результатов обучения, управление рисками, разрешение конфликтных ситуаций, формирование благоприятного профессионального климата. Отдельный акцент сделан на использовании цифровых технологий в управленческой деятельности, оптимизации документооборота и выстраивании эффективной коммуникации со всеми участниками образовательного процесса.

Реализация программы способствует повышению качества управленческих решений, укреплению управленческой и педагогической команд, а также созданию условий для устойчивого развития школы и повышения качества образования.

Связь с общегосударственными приоритетами и мировыми трендами

Связь с общегосударственными приоритетами

Содержание программы соответствует ключевым приоритетам государственной политики в сфере образования Республики Казахстан, ориентированным на повышение качества общего образования и эффективности управления образовательными организациями. Программа учитывает задачи по развитию профессиональных компетенций руководящих кадров школ, усилению роли управленческих команд и обеспечению устойчивого развития образовательных организаций.

В рамках программы отражены приоритеты по внедрению результат-ориентированного управления, развитию внутришкольных механизмов обеспечения качества образования, совершенствованию системы методической поддержки педагогов и формированию благоприятного профессионального климата в школе. Существенное внимание уделяется цифровизации управленческих процессов, использованию электронных систем и аналитических данных в управленческой деятельности, а также повышению прозрачности и ответственности управленческих решений.

Связь с мировыми образовательными трендами

Программа соотнесена с ведущими мировыми тенденциями в области образовательного менеджмента и школьного лидерства. В её содержании отражён переход от традиционного административного управления к распределённому и командному лидерству, основанному на сотрудничестве, доверии и совместной ответственности за образовательные результаты.

Программа учитывает международный фокус на управлении качеством образования через анализ данных, внутренние системы оценки качества и использование доказательных подходов в принятии управленческих решений. Важное место занимают вопросы академического лидерства, поддержки профессионального развития педагогов, наставничества и создания устойчивых профессиональных сообществ.

Программа отражает глобальные тренды цифровой трансформации образования, включая использование цифровых управленческих инструментов, онлайн-коммуникации и обеспечение цифровой безопасности. Усиленное внимание к благополучию педагогов, развитию эмоционального интеллекта руководителей и формированию позитивного школьного климата также соответствует современным международным подходам к устойчивому развитию образовательных организаций.

2. Глоссарий

Лидерство в образовании — способность руководителя школы влиять на развитие образовательной организации, формировать общее видение, мотивировать педагогический коллектив и обеспечивать достижение образовательных результатов.

Управленческое решение — осознанный выбор действий руководителя или управленческой команды, направленный на решение задач развития школы и обеспечение качества образовательного процесса.

Этическое лидерство — управление, основанное на принципах профессиональной этики, ответственности, справедливости, уважения к личности и соблюдения норм делового поведения.

Управленческая ответственность — обязанность руководителя принимать решения и отвечать за их последствия в рамках своих полномочий.

Самоменеджмент — способность руководителя эффективно организовывать собственную деятельность, управлять временем, ресурсами и эмоциональным состоянием.

Профессиональное выгорание — состояние эмоционального и профессионального истощения, возникающее в результате длительных нагрузок и стрессов в управленческой деятельности.

Стратегия развития школы — долгосрочный план действий, направленный на достижение целей образовательной организации с учётом внутренних и внешних условий.

Проектное управление — подход к управлению, основанный на реализации конкретных проектов с определёнными целями, сроками, ресурсами и ожидаемыми результатами.

Управление процессами — организация и координация взаимосвязанных действий и процедур, обеспечивающих эффективное функционирование школы.

Управление рисками — выявление, анализ и минимизация возможных негативных факторов, влияющих на деятельность школы.

Кризисная ситуация — непредвиденное событие или совокупность обстоятельств, нарушающих стабильную работу образовательной организации.

Качество образования — степень соответствия образовательных результатов установленным требованиям и ожиданиям участников образовательного процесса.

Внутришкольная система оценки качества образования (ВСОКО) — совокупность механизмов и инструментов оценки и повышения качества образовательного процесса на уровне школы.

Академическое лидерство — управленческая деятельность, направленная на повышение качества обучения через поддержку методической работы и профессионального развития педагогов.

Образовательные данные — информация о результатах обучения, посещаемости, достижениях учащихся и эффективности образовательных процессов.

Методическая работа — система мероприятий по повышению профессионального мастерства педагогов и совершенствованию образовательного процесса.

Инновационные практики — новые или усовершенствованные подходы и методы, направленные на повышение эффективности обучения.

Командная работа — совместная деятельность участников образовательного процесса, основанная на распределении ролей, взаимной ответственности и сотрудничестве.

Мотивация — совокупность факторов, побуждающих педагогов и сотрудников к эффективной профессиональной деятельности.

Оценка деятельности — процесс анализа результатов работы педагогов и сотрудников с целью повышения эффективности и качества труда.

Командная коммуникация — обмен информацией и взаимодействие между членами управленческой и педагогической команды.

Разрешение конфликтов — процесс урегулирования разногласий и противоречий конструктивными способами.

Наставничество — форма профессионального сопровождения, основанная на передаче опыта и поддержке профессионального развития.

Психологический климат — эмоциональная атмосфера в коллективе, влияющая на эффективность совместной деятельности.

Цифровая трансформация — внедрение цифровых технологий в управленческие и образовательные процессы школы с целью повышения эффективности.

Цифровые технологии управления — программные и онлайн-инструменты, используемые для планирования, анализа и организации деятельности школы.

Электронная документация — управленческие документы, создаваемые и хранящиеся в цифровом формате.

Цифровая безопасность — совокупность мер по защите данных и цифровых ресурсов школы от несанкционированного доступа.

Персональные данные — информация, относящаяся к конкретному физическому лицу и подлежащая защите.

Онлайн-коммуникация — взаимодействие участников образовательного процесса с использованием цифровых средств связи.

3. Тематика Программы

Новизна программы

Новизна программы заключается в целостном и практико-ориентированном подходе к развитию управленческих компетенций руководящей команды школы. В отличие от традиционных программ, сосредоточенных преимущественно на административных аспектах, управление рассматривается как система взаимосвязанных процессов, включающая лидерство, обеспечение качества образования, развитие команды и использование цифровых управленческих инструментов.

Особенностью программы является ориентация на командную модель управления, при которой директора и заместители директоров выступают как единая управленческая команда с чётким распределением ролей и ответственности. Такой подход способствует развитию навыков совместного принятия решений, эффективного взаимодействия и согласованного управления образовательными и организационными процессами.

Новизна программы также проявляется в акценте на управлении на основе данных, включая анализ образовательных результатов, мониторинг процессов и применение цифровых инструментов для планирования и оценки эффективности управленческих решений. В содержание интегрированы современные подходы к академическому лидерству, поддержке профессионального развития педагогов и формированию благоприятного школьного климата.

Дополнительным инновационным элементом программы является практическая направленность обучения: работа с реальными управленческими ситуациями, разработка прикладных решений для собственной школы и создание управленческих проектов, ориентированных на устойчивое развитие образовательной организации и повышение качества образования.

Анализ наличия/отсутствия аналогов в системе образования

Анализ действующих программ повышения квалификации в системе образования показывает, что большинство существующих курсов ориентировано либо на отдельных руководителей школ (преимущественно директоров), либо на узкие направления управленческой деятельности — нормативно-правовое сопровождение, административное управление, контроль документации. В таких программах, как правило, недостаточно представлена идея командного управления и согласованного взаимодействия директора и заместителей директоров.

Существующие аналоги чаще всего имеют фрагментарный характер: вопросы качества образования, лидерства, методической работы, цифровизации и развития команды рассматриваются разрозненно и не выстраиваются в единую управленческую модель школы. При этом практическая составляющая ограничивается теоретическим изучением нормативных документов без достаточной ориентации на реальные управленческие ситуации и задачи конкретной образовательной организации.

В представленной программе отсутствующие в аналогах элементы объединены в целостную систему. Программа ориентирована на совместное обучение управленческой команды школы, что позволяет формировать единое понимание целей, процессов и механизмов управления. Существенным отличием является акцент на управление качеством образования на основе анализа данных, развитие академического лидерства и выстраивание устойчивой командной культуры.

Программа не дублирует существующие курсы, а дополняет и расширяет их содержание, предлагая интегрированный, практико-ориентированный подход к управлению школой, соответствующий современным требованиям системы образования и запросам образовательных организаций.

4. Цель, задачи и ожидаемые результаты Программы

Цель Программы — повышение эффективности управленческой деятельности в школе за счёт развития лидерских, аналитических и организационных компетенций руководящей команды, направленных на

обеспечение качества образования и устойчивое развитие образовательной организации.

Задачи Программы:

сформировать целостное понимание современных подходов к управлению школой как системой взаимосвязанных процессов;

развить навыки стратегического и операционного планирования деятельности школы;

освоить инструменты обеспечения и оценки качества образования на уровне образовательной организации;

укрепить компетенции в области командного взаимодействия, коммуникации и совместного принятия управленческих решений;

развить навыки использования образовательных данных и цифровых инструментов в управленческой практике;

создать условия для внедрения полученных знаний и умений в повседневную практику работы школы.

Ожидаемые результаты Программы:

В результате освоения Программы участники обучения смогут:

применять современные модели лидерства и управления в повседневной деятельности школы;

планировать и реализовывать управленческие решения, направленные на повышение качества образовательного процесса;

выстраивать внутришкольную систему обеспечения качества образования и использовать её результаты для корректировки работы педагогов;

организовывать эффективное взаимодействие управленческой и педагогической команды, поддерживать профессиональное развитие педагогов;

использовать цифровые инструменты и аналитические данные для повышения обоснованности управленческих решений;

внедрять изменения, способствующие улучшению образовательных результатов, профессионального климата и устойчивого развития школы.

Реализация Программы обеспечивает прямое влияние результатов обучения на практику работы педагогов через повышение качества управленческих решений, совершенствование организации образовательного процесса и создание условий для профессионального роста педагогического коллектива.

5. Структура и содержание Программы

Модуль 1. Современное лидерство и управление школой

Цель модуля	Формирование и развитие лидерских и управленческих компетенций руководящей команды школы, обеспечивающих эффективное принятие решений, устойчивость управленческой деятельности и создание благоприятного профессионального климата в образовательной организации.
Задачи модуля:	<p>раскрыть сущность и особенности современных моделей лидерства в образовании;</p> <p>определить роли и функции директора и заместителей директоров в управленческой команде школы;</p> <p>сформировать навыки принятия управленческих решений в условиях изменений и реформ;</p> <p>развить понимание принципов этического лидерства и управленческой ответственности;</p> <p>сформировать навыки самоменеджмента и профилактики профессионального выгорания.</p>
Ожидаемые результаты модуля:	<p>По завершении модуля участники смогут:</p> <p>применять современные подходы к лидерству в управлении школой;</p> <p>эффективно распределять роли и зоны ответственности в управленческой команде;</p> <p>принимать обоснованные управленческие решения с учётом изменений в системе образования;</p> <p>выстраивать управленческую деятельность на основе принципов профессиональной этики и ответственности;</p> <p>использовать приёмы самоменеджмента для поддержания профессиональной устойчивости и предотвращения выгорания.</p>
Описание модуля:	Модуль раскрывает современные подходы к лидерству и управлению образовательной организацией в условиях постоянных изменений. Рассматриваются модели лидерства в образовании, особенности распределения ролей и ответственности между директором и заместителями директоров, механизмы принятия управленческих решений в условиях реформ и неопределённости. Отдельное внимание уделяется вопросам этического лидерства,

	профессиональной ответственности управленцев, а также развитию навыков самоменеджмента и поддержанию профессиональной устойчивости руководителей школы.
--	---

Модуль 2. Стратегическое и операционное управление школой

Цель модуля	Развитие компетенций стратегического и операционного управления школой, обеспечивающих согласованность управленческих процессов и достижение запланированных образовательных результатов.
Задачи модуля:	сформировать понимание стратегического развития школы и его ключевых компонентов; освоить инструменты операционного планирования и управления процессами; развить навыки распределения управленческих функций и ответственности; сформировать умения управления рисками и кризисными ситуациями; освоить методы мониторинга и анализа эффективности управленческих решений.
Ожидаемые результаты модуля:	По завершении модуля участники смогут: разрабатывать и корректировать стратегические и операционные планы развития школы; организовывать управленческие процессы в соответствии с поставленными целями; принимать управленческие решения с учётом возможных рисков; использовать результаты мониторинга для повышения эффективности управления школой.
Описание модуля:	Модуль направлен на формирование системного представления о стратегическом и операционном управлении школой. В рамках модуля рассматриваются процессы разработки и реализации стратегии развития школы, планирование деятельности, организация управленческих процессов и распределение функций. Особое внимание уделяется управлению рисками, работе в

	кризисных ситуациях и использованию мониторинга для оценки эффективности управленческих решений.
--	--

Модуль 3. Качество образования и академическое лидерство

Цель модуля	Формирование компетенций управления качеством образования и развитие академического лидерства в школе.
Задачи модуля:	<p>раскрыть сущность и структуру внутришкольной системы оценки качества образования;</p> <p>сформировать навыки анализа образовательных данных и учебных достижений;</p> <p>освоить современные подходы к организации методической работы;</p> <p>развить умения поддержки профессионального роста педагогов;</p> <p>рассмотреть инновационные практики повышения качества обучения.</p>
Ожидаемые результаты модуля:	<p>По завершении модуля участники смогут:</p> <p>выстраивать и совершенствовать внутришкольную систему оценки качества образования;</p> <p>использовать данные об образовательных результатах для управленческих решений;</p> <p>организовывать методическую работу, ориентированную на повышение качества обучения;</p> <p>реализовывать функции академического лидерства в школе.</p>
Описание модуля:	<p>Модуль посвящён вопросам обеспечения и повышения качества образования на уровне образовательной организации. Рассматриваются подходы к построению внутришкольной системы оценки качества образования, анализу образовательных результатов и использованию данных для корректировки управленческих решений. Модуль раскрывает роль управленческой команды в организации методической работы, поддержке профессионального развития</p>

	педагогов и формировании академического лидерства в школе.
--	--

Модуль 4. Развитие управленческой и педагогической команды

Цель модуля	Развитие компетенций управления командным взаимодействием и создания условий для эффективной совместной деятельности в школе.
Задачи модуля:	сформировать понимание принципов командной работы в образовательной организации; развить навыки мотивации и оценки деятельности сотрудников школы; освоить инструменты эффективной коммуникации и разрешения конфликтов; рассмотреть механизмы наставничества и профессионального развития; сформировать подходы к созданию благоприятного психологического климата.
Ожидаемые результаты модуля:	По завершении модуля участники смогут: формировать и развивать эффективную управленческую и педагогическую команду; применять методы мотивации и поддержки профессионального роста; выстраивать конструктивную коммуникацию и разрешать конфликтные ситуации; поддерживать позитивный профессиональный климат в школе.
Описание модуля:	Модуль ориентирован на развитие навыков формирования и сопровождения эффективной командной работы в школе. В содержании модуля рассматриваются вопросы командного взаимодействия, мотивации, профессиональной коммуникации, разрешения конфликтов и развития наставничества. Особое внимание уделяется созданию благоприятного профессионального климата и формированию устойчивой корпоративной культуры образовательной организации.

Модуль 5. Цифровая трансформация и управленческие инструменты

Цель модуля	Формирование компетенций эффективного использования цифровых инструментов в управлении школой.
Задачи модуля:	освоить возможности цифровых технологий в управленческой деятельности; сформировать навыки использования данных для принятия решений; рассмотреть способы оптимизации управленческих процессов с использованием цифровых инструментов; развить умения организации онлайн-коммуникации; сформировать понимание основ цифровой безопасности.
Ожидаемые результаты модуля:	освоить возможности цифровых технологий в управленческой деятельности; сформировать навыки использования данных для принятия решений; рассмотреть способы оптимизации управленческих процессов с использованием цифровых инструментов; развить умения организации онлайн-коммуникации; сформировать понимание основ цифровой безопасности.
Описание модуля:	Модуль направлен на освоение современных цифровых инструментов управления школой. Рассматриваются вопросы цифровизации управленческих процессов, использования аналитических данных, электронного документооборота и онлайн-коммуникации. Отдельное внимание уделяется вопросам цифровой безопасности и эффективного использования цифровых ресурсов в управленческой деятельности.

№	Тематика занятий	Л е к ц и я	П р а к т и ч е с к о е з а н я т и е	Се ми на р	Вс ег о ак .ч.
1	Модуль 1. Современное лидерство и управление школой				16
1.1	Современные модели лидерства в образовании	1	2	1	4
1.2	Роли директора и заместителя в управленческой команде	1	1	1	3
1.3	Управленческие решения в условиях изменений и реформ	1	1	1	3
1.4	Этическое лидерство и управленческая ответственность	1	1	1	3
1.5	Самоменеджмент и профилактика профессионального выгорания руководителей	1	1	1	3
2	Модуль 2. Стратегическое и операционное управление школой				16
2.1	Стратегия развития школы: цели, показатели, результаты	2	1	1	4
2.2	Проектное управление в образовательной организации	1	1	1	3
2.3	Управление процессами и распределение функций в школе	1	1	1	3
2.4	Управление рисками и кризисными ситуациями	1	1	1	3

2.5	Мониторинг и анализ управленческих решений	1	1	1	3
3	Модуль 3. Качество образования и академическое лидерство				16
3.1	Внутришкольная система оценки качества образования	2	1	1	4
3.2	Анализ образовательных данных и учебных достижений	1	1	1	3
3.3	Поддержка и развитие профессиональной деятельности педагогов	1	1	1	3
3.4	Современные подходы к методической работе в школе	1	1	1	3
3.5	Инновационные практики повышения качества обучения	1	1	1	3
4	Модуль 4. Развитие управленческой и педагогической команды				16
4.1	Формирование эффективной управленческой команды школы	2	1	1	4
4.2	Мотивация и оценка деятельности педагогов и сотрудников	1	1	1	3
4.3	Командная коммуникация и разрешение конфликтов	1	1	1	3
4.4	Профессиональное развитие и наставничество	1	1	1	3
4.5	Психологический климат и корпоративная культура школы	1	1	1	3
5	Модуль 5. Цифровая трансформация и управленческие инструменты				16
5.1	Цифровые технологии в управлении школой	2	1	1	4
5.2	Использование данных для управленческих решений	1	1	1	3
5.3	Электронная документация и оптимизация управленческих процессов	1	1	1	3
5.4	Цифровая безопасность и защита персональных данных	1	1	1	3

5.5	Онлайн-коммуникация с педагогами, учащимися и родителями	1	1	1	3
Всего					80

Учебно-тематический план дистанционного обучения на 80 академических часов

№	Тематика занятий	Видеоуроки	Вебинары	Самостоятельная работа слушателя	Всего ак.ч.
1	Модуль 1. Современное лидерство и управление школой				16
1.1	Современные модели лидерства в образовании	1	2	1	4
1.2	Роли директора и заместителя в управленческой команде	1	1	1	3
1.3	Управленческие решения в условиях изменений и реформ	1	1	1	3
1.4	Этическое лидерство и управленческая ответственность	1	1	1	3
1.5	Самоменеджмент и профилактика профессионального выгорания руководителей	1	1	1	3
2	Модуль 2. Стратегическое и операционное управление школой				16
2.1	Стратегия развития школы: цели, показатели, результаты	2	1	1	4

2.2	Проектное управление в образовательной организации	1	1	1	3
2.3	Управление процессами и распределение функций в школе	1	1	1	3
2.4	Управление рисками и кризисными ситуациями	1	1	1	3
2.5	Мониторинг и анализ управленческих решений	1	1	1	3
3	Модуль 3. Качество образования и академическое лидерство				16
3.1	Внутришкольная система оценки качества образования	2	1	1	4
3.2	Анализ образовательных данных и учебных достижений	1	1	1	3
3.3	Поддержка и развитие профессиональной деятельности педагогов	1	1	1	3
3.4	Современные подходы к методической работе в школе	1	1	1	3
3.5	Инновационные практики повышения качества обучения	1	1	1	3
4	Модуль 4. Развитие управленческой и педагогической команды				16
4.1	Формирование эффективной управленческой команды школы	2	1	1	4
4.2	Мотивация и оценка деятельности педагогов и сотрудников	1	1	1	3
4.3	Командная коммуникация и разрешение конфликтов	1	1	1	3
4.4	Профессиональное развитие и наставничество	1	1	1	3
4.5	Психологический климат и корпоративная культура школы	1	1	1	3
5	Модуль 5. Цифровая трансформация и управленческие инструменты				16
5.1	Цифровые технологии в управлении школой	2	1	1	4

5.2	Использование данных для управленческих решений	1	1	1	3
5.3	Электронная документация и оптимизация управленческих процессов	1	1	1	3
5.4	Цифровая безопасность и защита персональных данных	1	1	1	3
5.5	Онлайн-коммуникация с педагогами, учащимися и родителями	1	1	1	3
Всего					80

6. Организация учебного процесса

Учебный процесс по программе повышения квалификации проводится в формате очного и дистанционного обучения и направлен на развитие управленческих и лидерских компетенций руководящей команды школы.

Формат обучения

Очный формат (аудиторное обучение)

Организуется на базе учебного центра и включает лекционные и практические занятия, тренинги, семинары, работу с управленческими кейсами, групповые обсуждения и консультации преподавателей.

Дистанционный формат (онлайн-обучение)

Реализуется с использованием образовательных платформ Google Classroom, Moodle и Microsoft Teams. Включает вебинары, видеолекции, интерактивные практикумы, онлайн-дискуссии, консультации и самостоятельную работу слушателей с применением цифровых управленческих инструментов.

Общий объем курса

80 академических часов

Продолжительность обучения

2 недели — при интенсивном режиме обучения

1 месяц — при стандартном режиме обучения

№	Наименование модуля	Количество часов
1	Современное лидерство и управление школой	16 ак. ч.
2	Стратегическое и операционное управление школой	16 ак. ч.

3	Качество образования и академическое лидерство	16 ак. ч.
4	Развитие управленческой и педагогической команды	16 ак. ч.
5	Цифровая трансформация и управленческие инструменты	16 ак. ч.
	Итого	80 ак. ч.

Формы организации учебного процесса

Лекции и видеолекции — представление теоретических основ управления школой с использованием презентационных и аналитических материалов.

Практические занятия — анализ управленческих ситуаций, работа с кейсами, разработка управленческих решений и проектных заданий.

Семинары и тренинги — обсуждение актуальных управленческих вопросов, развитие лидерских и коммуникативных навыков, обмен профессиональным опытом.

Самостоятельная работа — выполнение аналитических и практических заданий, разработка управленческих проектов и планов развития школы.

Консультации — индивидуальные и групповые, направленные на сопровождение выполнения практических заданий и итогового проекта.

Контроль и аттестация слушателей

Промежуточный контроль

Проводится по завершении каждого модуля и включает тестирование, выполнение и защиту практических заданий, анализ управленческих кейсов.

Итоговая аттестация

Осуществляется в форме защиты итогового управленческого проекта (плана развития школы, аналитического отчёта или комплексного управленческого решения).

Документ об окончании обучения

По завершении курса слушатели получают сертификат (или удостоверение) о повышении квалификации установленного образца, подтверждающий освоение программы в объёме 80 академических часов.

7. Учебно-методическое обеспечение

Методическое обеспечение программы основано на следующих принципах:

модульности (логическая завершённость и самостоятельность каждого модуля);

практической направленности (ориентация на реальные управленческие ситуации);

рефлексивного подхода (анализ управленческой деятельности и самооценка);

актуализации профессионального управленческого опыта директоров и заместителей директоров школ.

Программа состоит из пяти модулей, каждый из которых представлен комплексом методических материалов, обеспечивающих освоение теоретических основ и их практическое применение в управлении образовательной организацией.

Методическая структура каждого модуля

1. Теоретический блок

лекции и видеолекции с презентационными материалами;

авторские методические разработки по управлению школой;

нормативно-правовые документы в сфере образования;

перечень рекомендованных источников и ссылок на образовательные ресурсы.

2. Практико-ориентированный блок

управленческие кейсы и анализ практических ситуаций из деятельности школ;

шаблоны управленческих документов (планы развития, аналитические таблицы, матрицы решений);

инструменты стратегического и операционного планирования;

задания, направленные на разработку управленческих решений для собственной школы.

3. Контрольно-оценочный блок

практические задания для индивидуальной и групповой работы;

вопросы для самопроверки и профессионального обсуждения;

рефлексивные листы и чек-листы самооценки управленческих компетенций.

Общее дидактическое обеспечение программы

1. Методическое сопровождение

рекомендации по работе с учебными и аналитическими материалами;

сопровождение разработки управленческих проектов;

элементы индивидуальной образовательной траектории слушателей.

2. Электронный курс (Google Classroom, Moodle, Microsoft Teams)

видеолекции и презентации;

методические и аналитические материалы;

шаблоны управленческих документов и чек-листы;

инструменты для онлайн-взаимодействия и обратной связи.

3. Формы поддержки

онлайн-консультации преподавателей;

профессиональные форумы и рабочие чаты;

групповое обсуждение управленческих ситуаций.

4. Критерии оценки

листы самооценки управленческих компетенций;

критерии оценки практических заданий;

рубрикаторы итоговой оценки управленческих проектов.

Модульное учебно-методическое наполнение

Модуль 1. Современное лидерство и управление школой

методические материалы по моделям лидерства и управленческим ролям;

интерактив: анализ управленческих ролей в школьной команде;

самооценка: чек-лист лидерских компетенций;

задание: анализ управленческой ситуации и разработка управленческого решения.

Модуль 2. Стратегическое и операционное управление школой

методические материалы по стратегическому планированию;

практикум: разработка фрагмента стратегии или операционного плана школы;

самооценка: матрица управленческих решений;

задание: проект управленческого плана развития.

Модуль 3. Качество образования и академическое лидерство

методические материалы по внутришкольной системе оценки качества;

практические задания: анализ образовательных данных;

инструменты мониторинга и аналитики;

задание: разработка элементов системы оценки качества образования.

Модуль 4. Развитие управленческой и педагогической команды

методические материалы по командному взаимодействию и мотивации;

практикум: анализ конфликтных и коммуникационных ситуаций;

самооценка: диагностика командного климата;

задание: план развития управленческой или педагогической команды.

Модуль 5. Цифровая трансформация и управленческие инструменты

методические материалы по цифровизации управления школой;

практические задания: использование цифровых инструментов управления;

инструкции по электронному документообороту и аналитике;

задание: разработка цифрового управленческого решения.

Формы учебных материалов
PDF-методические пособия;
интерактивные документы и шаблоны;
видеолекции и видеопрезентации;
инструкции по выполнению практических заданий.

Материалы представлены на русском языке с возможным использованием казахской терминологии при необходимости.

Итоговое методическое сопровождение
консультации по итоговому управленческому проекту;
сопровождение структурирования и оформления итоговой работы;
критерии оценки: соответствие цели, актуальность, практическая значимость, реализуемость.

Критерии самооценки слушателей

Самооценка является важным элементом профессиональной управленческой рефлексии.

Подходы к самооценке:

проводится после каждого модуля и по завершении курса;
основана на рефлексивном анализе собственной управленческой деятельности;

включает качественные и количественные показатели развития управленческих компетенций.

Типовые критерии самооценки по модулям:

Критерий	Оцениваемые аспекты	Оценочная шкала (пример)
Понимание содержания модуля	Понимание ключевых управленческих понятий, целей и задач модуля, нормативных оснований управления образовательной организацией	1 – не понимаю → 5 – понимаю полностью
Применимость к управленческой практике	Способность применять изученные подходы и инструменты в управлении школой	1 – затрудняюсь применять → 5 – системно применяю
Уверенность в управленческих действиях	Уверенность в принятии управленческих решений, планировании, анализе и организации деятельности	1 – действую неуверенно → 5 – действую уверенно

Использование управленческих инструментов	Умение использовать шаблоны управленческих документов, аналитические таблицы, чек-листы, цифровые инструменты управления	1 – не использую → 5 – использую регулярно
Командное взаимодействие	Готовность к совместной работе в управленческой команде, взаимодействие с педагогами, родителями и партнёрами	1 – испытываю трудности → 5 – взаимодействую эффективно
Рефлексия и профессиональное развитие	Способность анализировать управленческую деятельность, выявлять зоны роста и планировать дальнейшее развитие	1 – не анализирую → 5 – системно осуществляю рефлексия

Формы самооценки

1. Чек-лист по итогам каждого модуля
(в электронной форме — Google Forms, либо в бумажном формате)
оценка степени усвоения теоретических знаний по вопросам управления школой, лидерства и качества образования;
оценка практических навыков применения управленческих и аналитических инструментов;
диагностика уровня уверенности в принятии управленческих решений, использовании цифровых инструментов и организации командной работы.
2. «Лист личных достижений» руководителя школы
(формат «до / после»)
фиксация исходного и итогового уровней управленческих знаний и компетенций;
отражение конкретных изменений и достижений в управленческой практике;
анализ позитивных профессиональных изменений по результатам обучения.
3. Карта управленческих компетенций с самозаполнением

Самооценка уровня сформированности ключевых управленческих компетенций:

применение современных моделей лидерства и управления школой;
стратегическое и операционное планирование деятельности школы;
управление качеством образования и использование аналитических данных;

развитие управленческой и педагогической команды;
использование цифровых управленческих инструментов и технологий.

4. Рефлексивный дневник руководителя школы

(по желанию)

описание управленческого опыта, полученного в процессе обучения;
анализ управленческих решений, успешно применённых на практике;
фиксация затруднений и способов их преодоления в управленческой деятельности.

5. Итоговая таблица «Мои зоны управленческого роста»

выявление аспектов управленческой деятельности, требующих дальнейшего развития;

формулирование приоритетных направлений профессионального роста;
планирование конкретных шагов по совершенствованию управленческой практики.

Итоговая самооценка по завершении программы

1. Рейтинг уверенности по ключевым управленческим компетенциям

(по шкале от 1 до 5)

применение современных подходов к управлению школой и лидерству;
использование цифровых инструментов в управленческой деятельности;

принятие управленческих решений на основе данных;
организация эффективного командного взаимодействия;
готовность к реализации управленческих изменений и проектов развития школы.

2. Ответы на вопросы рефлексивного характера

Какие управленческие подходы и инструменты стали для меня новыми и наиболее значимыми?

Какие управленческие решения и практики я уже начал применять в деятельности школы?

В каких направлениях управленческой деятельности я планирую развиваться дальше?

3. Индивидуальный план профессионального развития руководителя школы

(на 3–6 месяцев)

постановка краткосрочных управленческих целей и задач;
определение приоритетных направлений профессионального развития;
планирование конкретных действий и сроков реализации поставленных целей.

Примечание

Самооценка не влияет на итоговую оценку по программе, но способствует формированию осознанности, внутренней мотивации и профессиональной рефлексии руководителей школ. Все инструменты самооценки включены в учебно-методический пакет программы и сопровождаются подробными инструкциями по их заполнению.

8. Оценивание результатов обучения

Система оценивания результатов обучения построена с учётом специфики управленческой деятельности в образовательной организации и направлена на объективную и комплексную оценку сформированных управленческих и лидерских компетенций слушателей программы повышения квалификации.

Цель оценивания

Определение уровня освоения слушателями современных подходов к управлению школой, степени овладения управленческими и цифровыми инструментами, а также готовности применять полученные знания и умения в практической деятельности по управлению образовательной организацией.

Принципы оценивания

Комплексность — сочетание различных форм и методов оценки теоретических знаний, практических умений и управленческих решений.

Критериальность — использование прозрачных и заранее определённых критериев оценки, доведённых до сведения слушателей в начале обучения.

Практическая направленность — ориентация на способность применять полученные знания в реальной управленческой практике школы.

Рефлексивность — включение слушателей в процессы самооценки и профессиональной управленческой рефлексии.

Методы и формы оценивания по модулям

Модуль 1. Современное лидерство и управление школой

тестирование по основам современного образовательного лидерства и управления;

анализ и презентация управленческой ситуации с обоснованием принятого решения;

решение кейсов по распределению ролей и ответственности в управленческой команде;

самооценка: чек-лист сформированности лидерских и управленческих компетенций.

Модуль 2. Стратегическое и операционное управление школой

практическое задание по разработке фрагмента стратегии или операционного плана школы;

решение ситуационных задач по управлению рисками и процессами;

презентация управленческих решений;

самооценка: чек-лист владения инструментами стратегического и операционного управления.

Модуль 3. Качество образования и академическое лидерство

анализ образовательных данных и результатов мониторинга;

разработка элементов внутришкольной системы оценки качества образования;

защита практического задания по повышению качества образовательного процесса;

самооценка: оценочный лист готовности к управлению качеством образования.

Модуль 4. Развитие управленческой и педагогической команды

выполнение практических заданий по мотивации, коммуникации и разрешению конфликтных ситуаций;

решение кейсов по командному взаимодействию и профессиональному климату;

презентация плана развития управленческой или педагогической команды;

самооценка: диагностика уровня командного взаимодействия.

Модуль 5. Цифровая трансформация и управленческие инструменты

практическое задание по использованию цифровых инструментов управления школой;

анализ кейсов по цифровизации управленческих процессов и документооборота;

разработка цифрового управленческого решения и его презентация;

самооценка: чек-лист цифровых управленческих компетенций.

Итоговая аттестация (защита итогового проекта)

Итоговая аттестация проводится в форме защиты управленческого проекта по одному из следующих направлений:

план развития образовательной организации;

проект совершенствования внутришкольной системы оценки качества образования;

модель развития управленческой или педагогической команды;

проект цифровизации управленческих процессов школы;

комплексное управленческое решение актуальной проблемы школы.

Критерии оценки итогового проекта

соответствие цели и задачам программы;

актуальность и практическая значимость проекта;

обоснованность управленческих решений;

логичность и структурированность представленных материалов;

реализуемость и возможность внедрения в практике школы.

Дополнительные формы оценивания (по желанию слушателя)

портфолио управленческой деятельности (управленческие документы, аналитические материалы, проекты);

онлайн-тестирование по ключевым вопросам программы;

участие в профессиональных обсуждениях и экспертных сессиях.

Итоговый документ

По завершении обучения и успешной защите итогового проекта слушателям выдаётся сертификат (или удостоверение) о повышении квалификации установленного образца, подтверждающий освоение программы и сформированность управленческих компетенций.

Роль системы оценивания

Представленная система оценивания обеспечивает развитие управленческой рефлексии, способствует внедрению современных управленческих подходов и инструментов, а также направлена на повышение эффективности управления школой и качества образования.

Критерии оценки итогового проекта:

Критерий	Максимальный балл
Актуальность и соответствие профессиональной области	10
Практическая значимость и реализуемость	10
Структурная логика, полнота, нормативная корректность	10
Методическая грамотность, использование шаблонов	10
Креативность, педагогическая гибкость, оригинальность	10
Итоговая сумма	50 баллов

Дополнительные формы оценки

Портфолио слушателя (по желанию)

Портфолио может включать разработанные управленческие и аналитические материалы: проекты управленческих решений, планы развития школы, элементы внутришкольной системы оценки качества образования, аналитические отчёты, цифровые управленческие инструменты, презентации управленческих проектов, рефлексивные материалы и иные разработки, выполненные в ходе обучения.

Онлайн-тестирование по ключевым модулям (модули 1–4)

Проводится по решению образовательной организации и направлено на дополнительную проверку уровня освоения теоретических основ и практических инструментов в области современного управления школой, стратегического планирования, обеспечения качества образования и развития управленческой команды.

Сертификат о завершении курса

Выдаётся слушателям, успешно освоившим все модули программы, выполнившим практические задания и защитившим итоговый управленческий проект. Сертификат подтверждает сформированность управленческих и лидерских компетенций и готовность применять современные подходы и инструменты в управлении образовательной организацией.

Предусмотренные меры поддержки и повторного оценивания

1. Консультационная поддержка и сопровождение:	Слушатели, испытывающие трудности с освоением материала, имеют право на: дополнительные индивидуальные онлайн-консультации; повторный доступ к видеоматериалам, шаблонам и презентациям; разъяснение критериев выполнения заданий и итоговой работы.
2. Дополнительное время для выполнения заданий:	По заявлению слушателя или по решению куратора курса, допускается: продление срока выполнения отдельных заданий— не более чем на 2 недели; перенос даты итоговой защиты или передачи по согласованию с организатором.
3. Повторное оценивание итоговой работы:	Если слушатель не прошёл итоговую аттестацию (набрано менее 30 баллов), он имеет право на: одно повторное представление проекта, с учётом экспертных замечаний;

	либо выполнение альтернативного задания (по согласованию с методистом курса).
4. Частичное повторное обучение:	В случаях значительного отставания, слушателю может быть рекомендовано: пройти повторное обучение по отдельным модулям (например, только модуль 2 или 3); повторно выполнить задания по модулю с консультационным сопровождением.
5. Оформление академической отсрочки (переноса):	В исключительных случаях (болезнь, отпуск, семейные обстоятельства), слушатель может: получить отсрочку и завершить обучение в следующем потоке курса; сохранить часть пройденных модулей (с зачётом часов) и продолжить позже.

9. Посткурсовое сопровождение

Посткурсовое сопровождение является неотъемлемой частью эффективной программы повышения квалификации и направлено на обеспечение устойчивости и практической реализуемости полученных знаний и навыков в профессиональной деятельности слушателей.

Этот этап ориентирован на поддержание профессиональной активности, развитие педагогических инициатив, обмен опытом и внедрение обучающимися результатов курса в реальную практику.

Основные элементы посткурсового сопровождения:

Цели посткурсового сопровождения:			
обеспечить методическую поддержку в реализации новых знаний и инструментов;	создать условия для продолжения профессионального общения и обмена опытом;	предоставить возможности для консультирования, супервизии и экспертной обратной связи;	Способствовать внедрению элементов саморазвития и самоанализа практику педагога.
Форматы посткурсового сопровождения:			
Индивидуальное методическое консультирование:		через онлайн-связь (почта, мессенджеры, платформы LMS); экспертные рекомендации по внедрению педагогических разработок слушателя.	

Посткурсовые вебинары и методические мастерские:	проведение тематических онлайн-встреч спустя 1–2 месяца после окончания курса; анализ успешных кейсов внедрения (от слушателей); ответы на сложные вопросы, возникшие в процессе применения знаний на практике.
Форум/группа профессионального общения:	доступ к профессиональному чату или онлайн-группе (в Telegram, WhatsApp, Google-группы); обмен шаблонами, документами, запросами и решениями; стимулирование горизонтального наставничества (peer-to-peer поддержка).
Онлайн-библиотека методический банк:	постоянный доступ к учебным материалам курса; регулярное обновление нормативной базы, шаблонов, инструкций; рекомендации по новой литературе, публикациям и мероприятиям.
Добровольная супервизия итогового внедрения:	приглашение к добровольному участию в диагностике и рефлексии собственных программ; сопровождение внедрения индивидуальных образовательных маршрутов; анализ педагогических эффектов с методистами центра.
Методы сопровождения:	
ответы на индивидуальные запросы;	анализ практики и результатов;
анкеты, дневники, обсуждения;	групповое решение кейсов, совместная доработка материалов.
Продолжительность и формат:	до 12 месяцев после завершения курсов; дистанционно, по гибкому графику; по желанию слушателя или по приглашению методиста.
Результаты посткурсового сопровождения:	повышение уверенности педагога в реализации знаний;.
	активное внедрение в практику ИОП, ИУП, корректных форм документации;.
	рост включённости в профессиональное сообщество и методическую активность.

	появление рефлексии, инициатив и готовности к дальнейшему обучению.
--	---

10.Список основной и дополнительной литературы

Законы и нормативно-правовые акты

1. Конституция Республики Казахстан.
<https://adilet.zan.kz/rus/docs/K950001000>
2. Закон Республики Казахстан от 27 июля 2007 года № 319-III «Об образовании». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z070000319>
3. Приказ Министра просвещения Республики Казахстан от 24 февраля 2025 года № 31 «Об утверждении Профессиональных стандартов для педагогов организаций образования». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/G25HP000031>
4. Приказ Министра просвещения Республики Казахстан от 3 августа 2022 года № 348 «Об утверждении государственных общеобязательных стандартов дошкольного воспитания и обучения, начального, основного среднего и общего среднего, технического и профессионального, послесреднего образования». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200029031>
5. Об утверждении типовых учебных программ по общеобразовательным предметам и курсам по выбору уровней начального, основного среднего и общего среднего образования Приказ Министра просвещения Республики Казахстан от 16 сентября 2022 года № 399. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 23 сентября 2022 года № 29767. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200029767>
6. 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». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000249>
7. Об утверждении типовых принципов деятельности организаций дошкольного, среднего, технического и профессионального, после среднего образования, дополнительных образовательных организаций соответствующих видов и типов. Приказ Министра образования Республики Казахстан от 31 августа 2022 года № 385. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200029031>
8. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 28 января 2016 года № 95 «Об утверждении Правил организации и проведения курсов повышения квалификации педагогов, а также посткурсового сопровождения деятельности педагога» <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600013395>
9. Об утверждении Концепции развития искусственного интеллекта на 2024 – 2029 годы. Постановление Правительства Республики Казахстан от 24 июля 2024 года № 592. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2400000592>
10. Сайт Министерства Просвещения Республики Казахстан (www.edu.gov.kz)

Основная литература

1. Абдрахманова Н.К. Современные подходы к управлению образовательной организацией // Педагогика и психология. — 2021. — № 3. — С. 45–52.
2. Кенжебеков Б.Т. Лидерство в системе образования: теория и практика управления школой. — Алматы: Қазақ университеті, 2022.
3. Сейдахметов М.С. Управление качеством образования в школе: аналитический подход. — Алматы: Рауан, 2023.
4. Жумабекова А.С. Командное управление в образовательной организации // Вестник образования Казахстана. — 2022. — № 4. — С. 18–25.
5. Тлеубердина А.Т. Стратегическое планирование развития школы // Современное образование. — 2021. — № 2. — С. 33–39.
6. Bush T. Educational Leadership and Management: Developing Practice. — London: Sage Publications, 2021.
7. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. — New York: Teachers College Press, 2020.
8. Leithwood K., Harris A. Leadership for School Improvement. — London: Routledge, 2020.
9. OECD. School Leadership for Learning: Insights from Research. — Paris: OECD Publishing, 2021.
10. UNESCO. Leading Schools in a Digital Age. — Paris: UNESCO Publishing, 2022.

Список дополнительной литературы

11. Абилдаева Г.М. Управленческая культура руководителя школы // Образование и наука. — 2023. — № 1. — С. 57–63.
12. Сагындыкова Л.К. Использование данных в управлении образовательной организацией // Педагогический журнал. — 2022. — № 6. — С. 41–47.
13. Омарова Ш.А. Цифровая трансформация управления школой // Цифровое образование. — 2021. — № 5. — С. 22–28.
14. Нургалиева Г.К. Академическое лидерство в практике современной школы // Методист. — 2023. — № 2. — С. 14–19.
15. Ахметова Д.С. Профессиональное развитие управленческой команды школы // Современный учитель. — 2020. — № 4. — С. 30–36.
16. Hargreaves A., O'Connor M. Collaborative Professionalism in Education. — Thousand Oaks: Corwin, 2020.
17. Day C., Sammons P. Successful School Leadership. — Reading: Education Development Trust, 2021.
18. Spillane J. Distributed Leadership. — San Francisco: Jossey-Bass, 2020.

19.OECD. Education Policy Outlook 2023. — Paris: OECD Publishing, 2023.

20.Harris A. System Leadership and School Improvement // School Leadership & Management. — 2021. — Vol. 41(4). — P. 345–360.