



Коммунальное государственное казенное предприятие  
«Учебно-методический центр развития образования Карагандинской  
области» управления образования Карагандинской области

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА**  
курса повышения квалификации  
**«БОЛАШАҚ БАСШЫ:**  
**лидерство, ИИ и стратегия современного образования»**

Караганда 2025 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Раздел I</b>	Общие положения
<b>Раздел II</b>	Глоссарий
<b>Раздел III</b>	Тематика Программы
<b>Раздел IV</b>	Цель, задачи и ожидаемые результаты Программы
<b>Раздел V</b>	Структура и содержание Программы
<b>Раздел VI</b>	Организация учебного процесса
<b>Раздел VII</b>	Учебно-методическое обеспечение Программы
<b>Раздел VIII</b>	Оценивание результатов обучения
<b>Раздел IX</b>	Посткурсовое сопровождение
<b>Раздел X</b>	Список основной и дополнительной литературы

## Раздел I. Общие положения

1.1 Образовательная программа курса повышения квалификации «БОЛАШАҚ БАСШЫ: лидерство, ИИ и стратегия современного образования» (далее – Программа) предназначена для лидеров организаций образования, реализующих образовательные программы дошкольного воспитания и обучения, начального, основного среднего и общего среднего, технического и профессионального, послесреднего, дополнительного, специального образования.

1.2 Программа направлена на совершенствование профессиональных, управленческих и лидерских компетенций администрации организаций образования в условиях повышения требований к обеспечению качества образования, автономности принятия стратегических и тактических решений при взаимодействии со сложной внешней средой.

Обеспечение качественного и полноценного образования подрастающего поколения во многом зависит от эффективности управления образовательной организацией, что является важнейшим направлением государственной политики.

Руководитель организации образования должен не только знать основы педагогики и организацию образовательного процесса, но быть квалифицированным менеджером, разбираться в правовых вопросах функционирования организации.

**1.3 Актуальность Программы:** на сегодняшний день наблюдается устойчивая тенденция к увеличению количества вакантных мест на должности первых руководителей и их заместителей. Текущий «кадровый голод» и отсутствие подготовленного резерва приводят к тому, что организации образования длительное время функционируют без утвержденных руководителей, либо должности замещаются специалистами без необходимых управленческих компетенций. Существующая практика назначения «исполняющих обязанности» (и.о.) без специальной подготовки не решает проблему системно.

Данный курс разработан как инструмент прямого действия для решения проблемы дефицита кадров. Он позволит в сжатые сроки подготовить компетентный пул претендентов («кадровый резерв»), готовых приступить к обязанностям и эффективно закрыть вакантные места.

Программа обусловлена ее прямой связью с общегосударственными приоритетами:

– **Республиканский проект «1000 лидеров изменений в образовании»** успешно сформировал когорту лидеров новой формации и задал новый стандарт управленческих компетенций. Программа разработана с целью сохранения и масштабирования этого передового опыта. В то время как проект «1000 лидеров» носил характер отбора ограниченного числа топ-менеджеров, Программа призвана решить проблему массового дефицита кадров на местах, используя методологию и ценности «1000 лидеров».

– **Национальный проект «Білімді ұлт»:** достижение этой цели невозможно без компетентных управленцев «новой формации». Программа

напрямую решает задачу подготовки лидеров, способных реализовать реформы на местах и обеспечить новое качество образования;

– **Государственная программа «Цифровой Казахстан»:** Программа готовит руководителей, которые станут проводниками цифровизации. Особый акцент на ИИ – это прямой ответ на государственный запрос по внедрению сквозных цифровых технологий в ключевые отрасли, включая образование, для повышения их эффективности;

– **Развитие человеческого капитала:** успешная трансформация организации образования, управляемой эффективным лидером, напрямую влияет на конкурентоспособность будущих выпускников. Программа готовит руководителей, способных создать среду для развития талантов и навыков XXI века;

– **Концепция «Слышащего государства»:** фокус Программы на эмоциональном интеллекте (EQ) и «мягких навыках» готовит руководителей, умеющих выстраивать открытый диалог с педагогами, родителями и обучающимися, что повышает доверие к системе образования в целом.

1.4 Одновременно Программа отвечает и ключевым мировым трендам в области управления:

– **Переход от администрирования к лидерству:** фокус Программы на развитии EQ, «мягких навыков» и трансформационного лидерства отвечает глобальному запросу на руководителей-визионеров;

– **Управление на основе данных (AI & Data-Driven):** Программа дает практические инструменты ИИ для оптимизации процессов и принятия решений, что является мировым стандартом эффективности;

– **Фокус на управлении талантами (Talent Management):** Программа готовит руководителей в роли HR-стратега, способного привлекать, удерживать и развивать кадры в условиях высокой конкуренции.

1.5 Программа разработана в соответствии с действующими нормативными документами:

- 1) Закон Республики Казахстан «Об образовании» от 27 июля 2007 года № 319-III (с изменениями и дополнениями по состоянию на 16.09.2025 г.);
- 2) Закон Республики Казахстан «О статусе педагога» от 27 декабря 2019 года № 293-VI ЗРК (с изменениями и дополнениями по состоянию на 11.01.2025 г.);
- 3) Концепция развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования Республики Казахстан на 2023 – 2029 годы, утвержденной постановлением Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 249;
- 4) Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 13 июля 2009 года № 338 Типовые квалификационные характеристики должностей педагогических работников и приравненных к ним лиц, утвержденных (с изменениями и дополнениями по состоянию на 19.05.2025 г.);
- 5) Приказ Министра просвещения Республики Казахстан от 5 декабря 2022 года № 486 «Об утверждении критериев оценки организаций дошкольного, среднего, технического и профессионального, послесреднего образования» (в редакции приказа Министра просвещения РК от 30.04.2025 № 98);

- 6) Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 27 января 2016 №83 «Об утверждении Правил и условий проведения аттестации педагогов» (в редакции приказа Министра просвещения РК от 25.02.2025 № 32);
- 7) Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 4 мая 2020 года №175 «Правила разработки, согласования и утверждения образовательных программ курсов повышения квалификации педагогов» (в редакции приказа Министра просвещения РК от 30.04.2025 № 98);
- 8) Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 28 января 2016 года №95 «Правила организации и проведения курсов повышения квалификации педагогов, а также посткурсового сопровождения деятельности педагога» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 19.05.2025 г.);
- 9) Приказ Министра просвещения Республики Казахстан от 10 августа 2023 года №253 «Об утверждении Правил организации и осуществления учебно-методической и научно-методической работы в организациях образования, за исключением организаций образования в области культуры»;
- 10) Инструктивно-методическое письмо «Об особенностях образовательного процесса в общеобразовательных школах Республики Казахстан в 2025-2026 учебном году», рекомендованного к изданию решением Научно-методического совета Национальной академии образования им. И. Алтынсарина.

1.6 Программа реализуется в объеме 320 академических часов, что обеспечивает достаточный баланс между теоретической и практической подготовкой, самостоятельной работой слушателей и итоговым оцениванием. Такое построение курса позволяет слушателям системно и последовательно осваивать совершенствование управленческих и лидерских компетенций.

1.7 Язык обучения: казахский, русский.

## Раздел II. Глоссарий

№	Понятие	Определение
1.	Ассессмент	один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия должностным требованиям, а также выявление потенциальных возможностей специалистов
2.	Инновации в образовании	это нововведения, внедряемые с целью совершенствования педагогических технологий, совокупности методов, приемов и средств обучения
3.	Искусственный интеллект	применение технологий ИИ (анализ данных, автоматизация, предиктивная аналитика) для оптимизации административных процессов, принятия решений и персонализации обучения
4.	Кадровый резерв	группа специалистов с высоким потенциалом,

		прошедших целевую подготовку для занятия руководящих должностей в организациях образования
5.	Коллаборативное обучение, совместное обучение (collaborative learning)	интерактивный процесс, в котором обучение построено на взаимодействии между обучающимися, либо между обучающимися и преподавателем для достижения конкретной цели. Участники процесса получают знания через активный совместный поиск информации, ее обсуждение, осмысление и применение в формате групповых проектов, совместных разработок, креативных сессий, мозговых штурмов и т.п.
6.	Компетентность	способность человека к практическому применению полученных в процессе обучения знаний, умений и навыков в профессиональной деятельности
7.	Лидер	человек, который обладает авторитетом в команде, ведёт её к цели, вдохновляет примером. Он несёт ответственность за свои решения и не боится сложных задач, влияет на мнения людей и мотивирует их
8.	Менторство (Наставничество)	форма практики, при которой опытный, успешный директор («ментор») передает свой практический опыт и знания слушателю Программы («менти»)
9.	Профессиональная компетентность	обладание совокупностью профессиональных знаний и опыта (компетенций), а также положительного отношения к работе, требуемые для эффективного выполнения рабочих обязанностей в определенной области деятельности. Компетентность подразумевает не только умение выполнять работу, но также способность передавать и использовать знания и опыт в новых условиях
10.	Стратегическое видение	способность руководителя предвидеть долгосрочные тренды, определять оптимальный путь развития организации и формулировать его в виде четкой миссии и программы развития
11.	Управление эмоциями	процесс осознания, контроля и регуляции собственных эмоций, а также эмоций других людей для создания гармоничной атмосферы в образовательной среде
12.	Эмоциональный интеллект (EQ)	Способность распознавать и управлять своими эмоциями и эмоциями других для построения эффективных коммуникаций и здоровой корпоративной культуры
13.	HR-Архитектор	роль руководителя, сфокусированная на построении системы управления талантами: подбор, адаптация, мотивация, развитие и удержание ценных кадров

## Раздел III. Тематика Программы

3.1 Тематика Программы охватывает междисциплинарный спектр компетенций, необходимых для управления организацией образования в условиях автономии и цифровизации. Содержание структурировано по модульному принципу, обеспечивающему последовательное погружение: от формирования личностных установок («Я – Лидер») к инструментам управления организацией («Я – Стратег») и масштабированию опыта («Я – Ментор»).

### 3.2 Основные аспекты новизны:

1) Интеграция ИИ в управленческий цикл (AI-Management): прикладное обучение использованию генеративного ИИ (Generative AI) для автоматизации административных процессов, анализа данных и прогнозирования рисков.

2) Ценностная архитектура «Адал Азамат»: переход от «компетентностного» подхода (знания/умения) к «ценностно-смысловому», то есть формирует не просто менеджера, а носителя этического кодекса, интегрируя национальные ценности в корпоративную культуру организации образования.

3) Интегрированная стажировка с менторством: обучение строится не на лекциях, а на сквозной управленческой практике. За каждым слушателем закрепляется опытный директор-ментор, что обеспечивает немедленное применение знаний и получение обратной связи;

4) Продукт на выходе (Дорожная карта): курс не заканчивается тестом. Итог обучения – готовый к внедрению стратегический проект «Дорожная карта трансформации организации образования», который выпускник может использовать как основу своей будущей работы.

### 3.3 Наличие аналогов:

При разработке Программы был проанализирован опыт ведущих отечественных и международных моделей подготовки управленцев:

1) Проект «1000 лидеров изменений в образовании»:

Сходство: Модель компетенций, высокие стандарты отбора.

Отличие нашей Программы: Проект «1000 лидеров» был направлен на отбор уже состоявшихся лидеров (точечно). Программа направлена на системную подготовку и выращивание кадров «с нуля» для массового закрытия вакансий в регионах.

2) Стандартные курсы повышения квалификации для директоров:

Сходство: Охват нормативно-правовой базы, педагогического менеджмента.

Отличие нашей Программы: Традиционные курсы часто носят теоретический характер и оторваны от реальных кейсов. В Программе 70% времени уделено практике (стажировки, кейс-стади, симуляции), «мягким» навыкам, стратегии и новейшим технологиям, а также включены блоки по HR-брендингу, антикризисному менеджменту.

### 3.4 Отличие Программы: это синтез трех направлений:

- Прагматизм вместо Академизма: в отличие от академических программ, где изучают «историю менеджмента», наша Программа дает инструменты «здесь и сейчас»: как не получить штраф от санэпидемстанции,

как уволить сотрудника без суда, как с помощью ИИ составить расписание за 15 минут;

- Синхронизация с «1000 лидеров» (в отличие от обычных курсов): Обычные курсы не готовят к поступлению в Президентский или Республиканский резервы. Наша Программа построена на той же матрице компетенций, что и «1000 лидеров», фактически являясь «мостиком» между рядовым учителем и элитой управленческого корпуса страны;

- Внедрение Generative AI: ни одна действующая массовая программа подготовки директоров в РК (на данный момент) не содержит полноценного модуля по использованию нейросетей (ChatGPT, Gemini и др.) в управлении организацией образования. Это делает Программу пионером цифрового управленческого образования.

## **Раздел IV. Цель, задачи и ожидаемые результаты Программы**

**4.1 Цель:** формирование профессионального стратегического резерва руководителей новой формации, обладающих современными управленческими и цифровыми компетенциями (включая навыки работы с Искусственным Интеллектом), готовых к эффективному управлению организациями образования всех уровней (дошкольное, среднее, ТиППО, дополнительное) и обеспечению высокого качества образования.

### **4.2 Задачи программы:**

- сформировать у слушателей «ядро» руководителя-лидера (EQ, персональный бренд, самосознание);
- научить стратегическому анализу (SWOT, PESTLE) и разработке Программы развития школы;
- обеспечить твердое знание нормативно-правовой и финансовой базы («операционная система» директора);
- дать практические навыки использования ИИ-инструментов для оптимизации управления и анализа данных;
- развить компетенции HR-архитектора: подбор, мотивация, развитие команды и создание корпоративной культуры;
- организовать прохождение управленческой стажировки под руководством опытного директора-ментора;
- обеспечить разработку и защиту итогового аттестационного проекта «Дорожная карта трансформации школы».

**4.3 Результаты программы делятся на два уровня:** результаты обучения слушателя и системный эффект для образования:

#### **4.3.1 Профессиональные компетенции (слушатель будет уметь):**

- Стратегировать: разрабатывать и реализовывать Программу развития организации на 3-5 лет с учетом региональной специфики и глобальных трендов;
- Цифровизировать: использовать инструменты ИИ для анализа качества знаний, составления расписания, генерации отчетности и персонализации обучения;



- Управлять ресурсами: эффективно распределять бюджет, проводить госзакупки, управлять штатным расписанием и тарификацией без юридических рисков;

- Создавать команду: формировать HR-бренд организации, привлекать молодых специалистов и внедрять эффективные системы мотивации (KPI).

- Управлять качеством: внедрять системы оценки качества (Action Research) и принимать решения на основе доказательных данных.

**4.3.2 Итоговый продукт обучения:** проект «Стратегия развития организации образования» (Дорожная карта), готовый к реализации.

**4.3.3 Системный эффект** (для системы образования):

- Ликвидация дефицита кадров: покрытие прогнозируемых вакансий руководителей подготовленными специалистами из резерва;

- Снижение текучести кадров: повышение выживаемости молодых директоров за счет качественной методической и психологической подготовки («эффект прививки»);

- Масштабирование инноваций: создание сети опорных школ/колледжей/садов/доп.организаций, руководители которых работают по единым высоким стандартам менеджмента;

- Институциональная преемственность: сохранение и развитие идей республиканского проекта «1000 лидеров изменений в образовании» через массовую подготовку управленцев.

## Раздел V. Структура и содержание Программы

Программа реализуется в формате смешанного обучения, гармонично сочетая фундаментальную теоретическую подготовку с интенсивной управленческой практикой. Учебный процесс выстроен по принципу «от знания к действию», где теоретические блоки каждого модуля немедленно закрепляются решением прикладных кейсов и стажировкой на базе организаций образования.

**Модуль 1.** Код Лидера и ценности «Адал Азамат»;

**Модуль 2.** Стратегический менеджмент и управление изменениями;

**Модуль 3.** Правовая культура и безопасная среда (Safety First);

**Модуль 4.** Экономика образования и эффективное бюджетирование;

**Модуль 5.** Цифровая трансформация и AI-менеджмент;

**Модуль 6.** Педагогический менеджмент;

**Модуль 7.** Проектный офис: Защита стратегии развития (*Итоговая аттестация*).

<b>Модуль 1.</b> Код Лидера и ценности «Адал Азамат»	<p><b>Цель модуля:</b> Формирование ценностно-смыслового стержня руководителя новой формации, основанного на принципах академической честности, профессиональной этики и развитом эмоциональном интеллекте.</p> <p><b>Задачи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Интегрировать концепцию «Адал Азамат» (Честный гражданин) в управленческую практику для формирования антикоррупционной культуры в школе.</li><li>· Развить навыки Эмоционального интеллекта (EQ) для управления конфликтами и профилактики профессионального выгорания (своего и коллектива).</li></ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Сформировать навыки построения личного бренда руководителя и эффективной деловой коммуникации.</li> </ul> <p><b>Основные темы:</b>          Психология управления: Типология сотрудников, работа с сопротивлением и токсичным поведением.          Эмоциональный интеллект (EQ) лидера: 4 компонента EQ, эмпатия, управление гневом и стресс-менеджмент.          Философия «Адал Азамат»: Добропорядочность, академическая честность и антикоррупционный комплаенс в организации образования.          Личный бренд директора: имидж, ораторское мастерство и культура поведения в социальных сетях.</p> <p><b>Методы обучения:</b>          Кейс-стади «Разбор этических дилемм и ситуаций конфликта интересов», Тренинги «Упражнения на развитие EQ и стрессоустойчивости», Самодиагностика «Тестирование лидерского стиля и психотипа», Коучинг-сессии «Техники постановки вдохновляющих целей».</p>
<p><b>Ожидаемый результат:</b> Слушатель понимает свой лидерский «код», имеет план развития EQ и сформулированную личную стратегию.</p>	
<p><b>Модуль 2.</b> Стратегический менеджмент и управление изменениями</p>	<p><b>Цель модуля:</b> Обучение методологии стратегического планирования и управления развитием организации в условиях неопределенности (VUCA/BANI-мир).</p> <p><b>Задачи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Освоить инструменты стратегического анализа;</li> <li>· Научить проектировать Миссию и Видение организации образования;</li> <li>· Дать инструменты преодоления сопротивления переменам в коллективе.</li> </ul> <p><b>Основные темы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Стратегический анализ: SWOT, PEST-анализ;</li> <li>· Разработка Программы развития организации: от идеи до KPI;</li> <li>· Change Management (управление изменениями): модель Коттера/Адизеса. Как внедрять инновации без саботажа;</li> <li>· Дизайн-мышление в образовании: проектирование ориентированной на ученика.</li> </ul> <p><b>Методы обучения:</b> форсайт-сессия, работа в малых группах над кейсами трансформации организаций образования, деловая игра «Стратегический комитет».</p>
<p><b>Ожидаемый результат:</b> разработанный проект видения и миссии своей организации образования, навыки управления командной динамикой при реформах.</p>	
<p><b>Модуль 3.</b> Правовая культура и безопасная среда (Safety First)</p>	<p><b>Цель модуля:</b> Формирование правовой грамотности для минимизации юридических рисков и обеспечение комплексной безопасности участников образовательного процесса.</p> <p><b>Задачи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Детально изучить алгоритмы трудовых отношений и прохождения проверок.</li> <li>· Освоить протоколы реагирования на угрозы (террор, буллинг, ЧС).</li> </ul> <p><b>Основные темы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Трудовое право: прием, увольнение, согласительная комиссия, трудовые споры;</li> <li>· КоАП и проверки: Ответственность директора, проверки Прокуратуры, СЭС, ЧС, Трудовой инспекции;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Безопасность детства: Антитеррор, охрана труда, психофизическая безопасность детей (буллинг);</li> <li>· Антитеррористическая защита: паспорта безопасности, действия при «Колумбайн» сценариях;</li> <li>· Юридическая самооборона: как грамотно отвечать на запросы прокуратуры, родителей и блогеров.</li> </ul> <p><b>Методы обучения:</b> анализ судебной практики, симуляция проверки Гострудинспекции, отработка алгоритмов эвакуации и ЧС.</p>
<b>Ожидаемый результат:</b> руководитель, юридически защищенный от штрафов, и организация образования, безопасная для детей.	
<b>Модуль 4.</b> Экономика образования и эффективное бюджетирование	<p><b>Цель модуля:</b> Развитие финансово-экономических компетенций для эффективного управления бюджетом в условиях подушевого финансирования.</p> <p><b>Задачи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Научить планировать и исполнять бюджет без нарушений;</li> <li>· Освоить портал Государственных закупок;</li> </ul> <p><b>Основные темы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Механизм подушевого финансирования: коэффициенты, лимиты;</li> <li>· Государственные закупки: планирование, техспецификации, работа с недобросовестными поставщиками, приемка работ;</li> <li>· Тарификация и штатное расписание: оптимизация ставок;</li> <li>· Фандрайзинг и платные услуги: как легально зарабатывать организации образования.</li> </ul> <p><b>Методы обучения:</b> работа на тренажере портала Госзакупок, решение задач по расчету тарификации, аудит финансовой отчетности (поиск ошибок).</p>
<b>Ожидаемый результат:</b> сбалансированный план бюджета организации, отсутствие коррупционных рисков в закупках.	
<b>Модуль 5.</b> Цифровая трансформация и AI-менеджмент	<p><b>Цель модуля:</b> практическое освоение инструментов искусственного интеллекта и цифровых технологий для автоматизации управленческих процессов.</p> <p><b>Задачи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Научить использовать ИИ как персонального ассистента;</li> <li>· Внедрить культуру принятия решений на основе данных (Data-Driven).</li> </ul> <p><b>Основные темы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Prompt Engineering: как писать запросы нейросетям для написания писем, планов, анализа текстов;</li> <li>· Аналитика данных: работа с НОБД, kundelik.kz, визуализация данных (дашборды) для мониторинга качества;</li> <li>· Цифровой имидж организации образования: управление сайтом, соцсетями и репутацией в интернете.</li> </ul> <p><b>Методы обучения:</b> воркшопы «Нейросеть за 15 минут», хакатон по цифровизации рутины, лабораторная работа с данными.</p>
<b>Ожидаемый результат:</b> сокращение времени на администрирование на 30-40% за счет ИИ, умение «читать» данные.	
<b>Модуль 6.</b> Педагогический менеджмент	<p><b>Цель модуля:</b> формирование профессиональной компетентности руководителя в вопросах построения внутренней системы оценки качества образования, обеспечения правовой грамотности при проведении аттестационных процедур и стратегического управления профессиональным развитием педагогического коллектива.</p>

	<p><b>Задачи модуля:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Организационно-управленческая:</b> Освоить методологию построения <b>Внутришкольного контроля (ВШК)</b> как инструмента мониторинга и коррекции образовательного процесса, а не карательного механизма.</li> <li>· <b>Правовая (HR):</b> Детально изучить нормативно-правовую базу и пошаговые алгоритмы проведения <b>аттестации педагогов и заместителей руководителя</b>, исключив риски нарушения трудовых прав и процедурных ошибок.</li> <li>· <b>Стратегическая:</b> Научиться разрабатывать <b>Перспективные планы развития кадрового потенциала</b>, обеспечивая планомерный рост качественного состава (доли педагогов-исследователей и мастеров).</li> <li>· <b>Методическая:</b> Внедрить современные подходы к анализу урока и методической работе, ориентированные на подготовку школы к внешним оценкам (Государственная аттестация, МОДО, PISA).</li> </ul> <p><b>Основные темы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Алгоритм организации аттестации педагогов для повышения качественного состава организации образования;</li> <li>· Стратегическое управление качественным составом (HR-стратегия);</li> <li>· Методическое сопровождение и ВШК;</li> <li>· Управление качеством: анализ результатов PISA, МОДО, ЕНТ. Как поднять школу в рейтинге?</li> <li>· Инклюзивное образование: управление психолого-педагогическим сопровождением детей с ООП;</li> <li>· Наблюдение урока и обратная связь: уход от контроля к менторингу педагогов;</li> <li>· HR-цикл: рекрутинг лучших, адаптация молодых, KPI и нематериальная мотивация.</li> </ul> <p><b>Практические задания модуля:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Практикум «Аудит документации» (поиск ошибок в журналах, планах);</li> <li>· Симуляция «Заседание Педсовета по итогам четверти/семестра/года»;</li> <li>· Разработка циклограммы ВШК для своей организации образования;</li> <li>· Кейс-стади «прохождение Госаттестации: разбор типичных нарушений»;</li> <li>· Разработка «Карты качественного роста педагогов школы» (с расчетом изменения % качественного состава через 3 года).</li> </ul>
<p><b>Ожидаемый результат:</b></p> <p>Директор, способный самостоятельно организовать учебный процесс от расписания до итоговой аттестации;</p> <p>Наличие полного пакета документов для внутреннего и внешнего аудита;</p> <p>Готовность организации к внутренним и внешним проверкам качества знаний (МОДО, PISA, Госаттестация).</p>	
<p><b>Модуль 7.</b></p> <p>Проектный офис: Защита стратегии развития (Итоговая аттестация).</p>	<p><b>Цель модуля:</b> интеграция полученных знаний в целостный управленческий продукт – стратегию развития организации.</p> <p><b>Задачи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Систематизировать знания всех модулей;</li> <li>· Разработать реальный документ планирования;</li> <li>· Пройти процедуру публичной защиты.</li> </ul> <p><b>Основные темы:</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Основы проектного менеджмента (Project Management);</li> <li>· Навыки публичных выступлений и питчинга (презентации);</li> <li>· Оформление документации «Программа развития»;</li> </ul> <p><b>Методы обучения:</b> менторские сессии, «Краш-тест» проектов экспертами, предзащита, итоговая публичная защита.</p>
<b>Ожидаемый результат:</b> готовая к реализации «Дорожная карта развития организации образования» на 3-5 лет, утвержденная экспертной комиссией.	

### Учебно-тематический план

№	Тематика модулей и занятий	Теоретические занятия	Практические занятия (Семинары/ Стажировка)	Самостоятельная работа слушателя (Проектная работа)	ВСЕГО
<b>1</b>	<b>МОДУЛЬ 1. Код Лидера и ценности «Адал Азамат»</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>30</b>
1.1	Трансформация ролевой модели «Учитель – Директор». Психология управления.	2	2	2	6
1.2	Концепция «Адал Азамат»: Этический кодекс, академическая честность и антикоррупционная культура.	2	4	4	10
1.3	Self-Management: Эмоциональный интеллект (EQ), тайм-менеджмент и профилактика выгорания.	2	8	4	14
<b>2</b>	<b>МОДУЛЬ 2. Стратегический менеджмент и управление изменениями</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>30</b>
2.1	Стратегический анализ (SWOT, PEST) и целеполагание. Миссия и Видение организации.	2	6	4	12
2.2	Управление изменениями (Change Management) и преодоление сопротивления коллектива.	2	4	2	8
2.3	Дизайн-мышление в образовании и проектный менеджмент.	2	4	4	10
<b>3</b>	<b>МОДУЛЬ 3. Правовая культура и безопасная среда (Safety First)</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>50</b>
3.1	Административная практика (КоАП): Ответственность руководителя, типичные штрафы и нарушения. Взаимодействие с Прокуратурой и Антитором.	2	6	4	12
3.2	Трудовое право: прием, увольнение, согласительная комиссия, дисциплинарные взыскания, споры.	4	8	4	16
3.3	Взаимодействие с проверяющими органами (СЭС, ЧС, Трудовая инспекция): алгоритмы и чек-листы.	2	5	3	10
3.4	Комплексная безопасность	2	6	4	12

	(Safety): Антитеррор, ПДД, профилактика буллинга и кибербуллинга.				
<b>4</b>	<b>МОДУЛЬ 4. Экономика образования и эффективное бюджетирование</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>50</b>
4.1	Подушевое финансирование: планирование бюджета, работа с экономией.	2	6	4	12
4.2	Государственные закупки: планирование, портал, техспецификации, исполнение договоров.	4	10	6	20
4.3	Тарификация и штатное расписание: оптимизация и нормирование труда.	2	5	3	10
4.4	Финансовая грамотность и привлечение внебюджетных средств (спонсорство, платные услуги).	2	4	2	8
<b>5</b>	<b>МОДУЛЬ 5. Цифровая трансформация и AI-менеджмент</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>40</b>
5.1	Генеративный Искусственный Интеллект в работе директора: промпт-инжиниринг.	2	8	4	14
5.2	Data-Driven Management: анализ данных (НОБД, kundelik) для принятия решений.	4	6	4	14
5.3	Цифровой профиль организации образования, управление сайтом и репутацией в социальных сетях.	2	6	4	12
<b>6</b>	<b>МОДУЛЬ 6. Педагогический менеджмент</b>	<b>12</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>60</b>
6.1	Аттестация педагогов и заместителей: НПА, алгоритм процедуры, работа комиссии, разрешение споров.	4	8	6	18
6.2	Управление качественным составом кадров: Перспективное планирование и наставничество.	2	4	4	10
6.3	Внутренний контроль: Циклограмма, виды контроля, аналитические справки.	2	8	4	14
6.4	Государственная аттестация организации образования: критерии оценки, самооценка, устранение нарушений.	2	6	2	10
6.5	Управление качеством (PISA, МОДО, итоговая аттестация) и методическая работа (Action Research, Lesson Study).	2	4	2	8
<b>7</b>	<b>МОДУЛЬ 7. Проектный офис (Итоговая аттестация)</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>60</b>

7.1	Методология разработки Программы развития организации образования (консультации).	2	4	10	16
7.2	Оформление проектной документации и финансово-экономическое обоснование проекта.	2	4	14	20
7.3	Предзащита проектов (Краш-тест) и доработка.	-	4	16	20
7.4	Публичная защита проекта «Дорожная карта развития организации образования».	-	4	-	4
	<b>ИТОГО:</b>	<b>56</b>	<b>144</b>	<b>120</b>	<b>320</b>

Примечание: 1 академический час – 45 минут.

## Раздел VI. Организация учебного процесса

Курс организуется в соответствии с учебным планом и проводится в очной и (или) дистанционной форме.

Для вовлечения слушателей используются различные формы организации деятельности: индивидуальная, парная, групповая и коллективная. Обучение ориентировано на практическое применение полученных знаний.

- Теоретические занятия: проводятся в формате тренингов, воркшопов, мастер-классов и стратегических сессий. Лекции минимизированы и используются только для изложения нормативной базы;

- Практические занятия (Стажировка): сквозной элемент Программы. В ходе стажировки выполняются практические задания (аудит, SWOT-анализ, проведение интервью, разработка проекта), которые ложатся в основу итоговой работы;

- Самостоятельная работа: включает изучение НПА, работу над итоговым проектом, выполнение заданий ментора.

- Кейс-стади (Case Study): используется для отработки навыков принятия решений в сложных управленческих ситуациях (финансы, конфликты, ИИ);

- Вопрос-ответ: Регулярные Q&A сессии с преподавателями и директорами-менторами (онлайн и оффлайн).

На протяжении всего периода обучения осуществляется методическое и тьюторское сопровождение. Для оперативной коммуникации, обмена опытом и нетворкинга создаются закрытые чаты сообщества слушателей Программы.

## Раздел VII. Учебно-методическое обеспечение

Учебно-методическое обеспечение Программы основано на компетентностном и дидактическом подходах, направленных на успешное освоение слушателями учебного материала и развитие профессиональных компетенций будущих и настоящих руководителей.

Учебно-методический комплекс обеспечивает слушателям возможность системно осваивать теоретические знания, выполнять практические задания и применять полученные результаты в управленческой деятельности. Материалы

курса способствуют развитию навыков самоанализа, профессиональной рефлексии, позволяют слушателям контролировать индивидуальный прогресс и корректировать образовательную траекторию.

Задания направлены на закрепление полученных знаний, развитие аналитического, критического мышления, освоения практических навыков. Включает в себя кейст-стади, воркшопы, тренинги, нетворкинги, интерактивные упражнения, проектную деятельность, способствующие развитию лидерских (управленческих) навыков и готовности применять ИИ в образовательном процессе при возникновении различных ситуаций.

Материалы структурированы по темам модулей программы и включают ключевые понятия, примеры практических ситуаций, рекомендации по их применению, а также задания для самостоятельной работы и стажировки.

Учебно-методический комплекс включает:

- 1) Образовательную программу Курса;
- 2) Теоретические материалы: комплект презентаций, чек-листов, шаблонов, выдержки из НПА;
- 3) Практические задания: сборник кейсов для анализа, шаблоны для SWOT-анализа и «Дорожной карты»;
- 4) Рекомендации по ИИ: список рекомендованных и протестированных ИИ-инструментов для руководителей;
- 5) Методические рекомендации: пособие по прохождению стажировки и написанию итогового аттестационного проекта;
- 6) Контрольно-измерительные материалы;
- 7) Платформа для коммуникации: общий чат/форум для слушателей, преподавателей и менторов.

Форматы для реализации программы:

В очной форме слушателям предоставляются электронные материалы, используется интерактивное и групповое обучение, выполнение практических заданий и обсуждение результатов в формате живого взаимодействия с тренером.

В дистанционном формате материалы учебно-методического комплекса размещаются в системе дистанционного обучения, что обеспечивает доступность, гибкость и возможность самостоятельного освоения содержания программы.

Использование данного учебно-методического обеспечения обеспечивает целостность и доступность образовательного процесса в обоих форматах обучения, способствует эффективному освоению программы, формированию профессиональных компетенций слушателей.

## **Раздел VIII. Оценка результатов освоения программы**

Оценка результатов освоения Программы носит **практико-ориентированный, накопительный характер** и состоит из текущего контроля и итоговой аттестации.

**Текущий контроль:** осуществляется через оценку практических заданий (стажировок) по итогам Модулей 1-6. Текущий контроль является допуском к итоговой аттестации.



**Итоговая аттестация:** проводится в форме публичной защиты выпускного аттестационного проекта «Дорожная карта трансформации организации образования на 3 года». Защита включает презентацию проекта (питчинг) и ответы на вопросы аттестационной комиссии (собеседование).

**Вопросы собеседования (для Итоговой аттестации):**

Вопросы задаются аттестационной комиссией на основе представленного проекта «Дорожная карта трансформации организации образования на 3 года» для проверки глубины проработки и интеграции всех модулей:

1. Какую ключевую проблему решает Ваша Дорожная карта и почему Вы выбрали именно эту стратегическую цель, а не другую?

2. Вы неизбежно столкнетесь с сопротивлением коллектива (особенно «старой гвардии»). Каковы Ваши первые три конкретных шага по работе с этим сопротивлением, опираясь на HR-технологии?

3. Назовите две самые затратные статьи (инициативы) Вашего проекта. Где Вы планируете найти на них ресурсы, помимо основного подушевого финансирования?

4. Опишите один ИИ-инструмент, который Вы внедрите в первый год. Какой конкретный KPI (показатель) он должен улучшить и каковы этические риски его внедрения?

5. Какие правовые или нормативные барьеры Вы видите для реализации Вашего плана? (Например, в аттестации педагогов, госзакупках или СанПиН).

6. Как Ваша Дорожная карта на практике (в конкретных действиях, а не лозунгах) будет реализовать ценности «Адал Азамат» в работе с педагогами и обучающимися?

7. Как работа над «Кодом Лидера» изменила Ваш подход к управлению, и как это отразилось в Вашем итоговом проекте?

**Критерии оценивания Итоговой аттестации (Защиты проекта)**

Общая оценка за итоговую аттестацию формируется на основе **100-балльной системы**, распределенной по 5 ключевым критериям:

№	Критерий	Макс. балл	Развернутые дескрипторы для оценки
1	<b>Глубина анализа и актуальность проблемы</b> (Модуль 1, Модуль 2)	20 баллов	<b>16-20 баллов (Отлично):</b> Проблема четко определена, ее актуальность доказана. Проведен глубокий SWOT/PESTLE-анализ на основе реальных данных
			<b>10-15 баллов (Хорошо):</b> Анализ проведен, но носит частично поверхностный характер. Проблема актуальна, но ее обоснование слабое
			<b>0-9 баллов (Удовл./Неуд.):</b> Анализ формальный или отсутствует. Выбранная проблема не является приоритетной для школы
2	<b>Стратегическое видение и ценностная база</b> (Модуль 1, Модуль 2)	20 баллов	<b>16-20 баллов (Отлично):</b> Сформулированы четкие, амбициозные, но достижимые Миссия и Видение. Цели установлены по SMART. Принципы «Адал Азамат» глубоко интегрированы в цели и культуру
			<b>10-15 баллов (Хорошо):</b> Видение и цели присутствуют, но могут быть расплывчатыми. Ценности «Адал Азамат» упомянуты, но их интеграция не проработана

			<b>0-9 баллов (Удовл./Неуд.):</b> Стратегия отсутствует или скопирована. Цели не измеримы
3	<b>Комплексность и интеграция модулей</b> (Модули 3, 4, 5, 6)	30 баллов	<p><b>25-30 баллов (Отлично):</b> Проект демонстрирует <b>полный синтез</b>: HR-стратегия (Мод 6) напрямую решает цели; ИИ-инструменты (Мод 5) оптимизируют процессы; финансовый и правовой анализ адекватно подкрепляют каждое решение</p> <p><b>15-24 баллов (Хорошо):</b> Модули присутствуют в проекте, но <b>как отдельные разделы</b>, слабая связь между ними (например, HR-план не связан с ИИ-планом).</p> <p><b>0-14 баллов (Удовл./Неуд.):</b> Проект упускает 1-2 и более ключевых аспекта (например, нет финансового обоснования или HR-стратегии)</p>
4	<b>Реалистичность, управление рисками и ресурсами</b> (Модуль 4, Модуль 7)	10 баллов	<p><b>8-10 баллов (Отлично):</b> Проект реалистичен. Бюджет (ресурсы) детально просчитан. Ключевые риски (включая сопротивление персонала) выявлены, и предложены конкретные меры по их минимизации</p> <p><b>4-7 баллов (Хорошо):</b> Бюджет и риски указаны в общих чертах («нужны деньги», «будет сопротивление»)</p> <p><b>0-3 баллов (Удовл./Неуд.):</b> Проект нереалистичен, риски и бюджет не проработаны</p>
5	<b>Качество защиты и ответов на вопросы</b> (Модуль 1, Модуль 7)	20 баллов	<p><b>16-20 баллов (Отлично):</b> Уверенная, структурированная презентация («питчинг»). Слушатель демонстрирует лидерскую позицию и глубокое владение материалом, четко и по существу отвечая на вопросы по всем модулям</p> <p><b>10-15 баллов (Хорошо):</b> Презентация прочитана, но не «продана». Слушатель отвечает на прямые вопросы, но «плавает» в перекрестных (например, связь ИИ и Финансов)</p> <p><b>0-9 баллов (Удовл./Неуд.):</b> Слушатель не может внятно представить проект и/или не владеет содержанием своей работы</p>
	<b>ИТОГО</b>	<b>100 баллов</b>	

### Шкала итоговой оценки:

<b>85-100 баллов</b>	Отлично	Проект рекомендован к внедрению. Слушатель демонстрирует полную готовность к руководящей должности
<b>70-84 баллов</b>	Хорошо	Проект в целом успешен, но требует незначительных доработок. Слушатель демонстрирует хорошую готовность
<b>50-69 баллов</b>	Удовлетворительно	Проект содержит существенные пробелы в анализе или интеграции. Слушатель демонстрирует частичную готовность и нуждается в дополнительной проработке слабых зон
<b>0-49 баллов</b>	Неудовлетворительно	Программа не освоена. Проект не принят

## **Раздел IX. Посткурсовое сопровождение**

Посткурсовое сопровождение реализуется в формате «Закрытого Клуба Выпускников «БОЛАШАҚ БАСШЫ» – постоянно действующего профессионального сообщества.

**Цель:** обеспечение «мягкой» интеграции выпускников в новую должность, создание среды для обмена опытом, решение сложных управленческих кейсов и непрерывное обновление знаний.

### **Формы и методы:**

Сопровождение осуществляется по трем ключевым направлениям:

#### **1. Информационно-методическая поддержка:**

Сохраняется доступ к учебным материалам Курса (презентации, видеолекции, нормативные-правовые акты, методические рекомендации) для повторного изучения.

#### **2. Консультационная и экспертная поддержка**

Возможность получения индивидуальных онлайн-консультаций. Возможность задать узкоспециализированный вопрос (например, по госзакупкам или сложному увольнению) экспертам-преподавателям через закрытый чат.

#### **3. Развитие сообщества (метод: нетворкинг)**

Общение выпускников для оперативного обмена опытом, документами, решениями в чатах, обсуждение кейсов и получение поддержки коллег.

#### **4. Мониторинг внедрения изученных методик**

Проведение анкетирования для оценки эффективности образовательной программы и уровня применения изученных методик на практике.

## **Раздел X. Список основной и дополнительной литературы**

1. Закон Республики Казахстан «Об образовании» от 27 июля 2007 года № 319-III (с изменениями и дополнениями по состоянию на 11.01.2025 г.);
2. Закон Республики Казахстан «О статусе педагога» от 27 декабря 2019 года № 293-VI ЗРК;
3. Концепция развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования Республики Казахстан на 2023 – 2029 годы, утвержденной постановлением Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 249;
4. Типовые квалификационные характеристики должностей педагогических работников и приравненных к ним лиц, утвержденных Приказом Министерства образования и науки Республики Казахстан от 13 июля 2009 года № 338;
5. Приказ Министерства образования и науки Республики Казахстан от 27 января 2016 №83 «Об утверждении Правил и условий проведения аттестации педагогов» (Приложение №2 к приказу Министерства просвещения Республики Казахстан от 2 апреля 2024 года №72);
6. Приказ Министерства образования и науки Республики Казахстан от 4 мая 2020 года №175 «Правил разработки, согласования и утверждения образовательных программ курсов повышения квалификации педагогов»;

7. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 28 января 2016 года №95 «Правила организации и проведения курсов повышения квалификации педагогов, а также посткурсового сопровождения деятельности педагога»;
8. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 29 ноября 2007 года №583 «Об утверждении Правил организации и осуществления учебно-методической и научно-методической работы в организациях образования»;
9. Приказ Министра просвещения Республики Казахстан от 10 августа 2023 года №253 «Об утверждении Правил организации и осуществления учебно-методической и научно-методической работы в организациях образования, за исключением организаций образования в области культуры»;
10. Баймолдаев Т.М., Безруков В.И., Носков И.А., Соловова Н.А. Педагогический менеджмент и управление развитием образования / 2-е издание - Алматы, 2008 - 460 с.;
11. Загашев И. О., Заир-Бек С. И. Критическое мышление: технология развития. – СПб.: Издательство «Альянс «Дельта», 2003;
12. Кудиярбекова Г.К., Дубинец Н.А., Исакова А.М. Методика профессионального обучения, Павлодар, «Кереку», 2017 г.;
13. Ленкова А.А. Диагностика профессиональных затруднений и потребностей педагога как основание проектирования персонифицированной программы повышения квалификации / А.А. Ленкова, О.В. Петрова // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров (Научно-теоретический журнал). – 2012. – № 4 (13). – Челябинск: ЧИППКРО. – С. 92;
14. Руководство для учителей по реализации коучинга и менторинга / А.К. Айдосова, А.Т. Айтпукешев, З.Е. Идришева, Г.М. Кусаинов, К.М. Сагинов, С.Е. Ултанбаева. – Астана: ЧУ «Центр педагогического мастерства» АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы», 2014. – 46 с.

### **Список дополнительной литературы**

1. Аужанова Г.Г. Lesson Study: «Как через использование различных приемов обучения улучшить монологическое высказывание учащихся как продукта речевой деятельности?» / Г.Г. Аужанова, Д.Д. Кабиева, А.К. Кожахметов, А.Ж. Копеев: непосредственный // Молодой ученый – 2017 – № 18.1 (152.1) – С. 3-6.;
2. Методические рекомендации по семинару по развитию навыков преподавания (Instructional Skills Workshop), Канада, 2014 г.;
3. Содержание деятельности методиста в контексте модернизации образования: Учеб.пособие- Алматы: РИПКСО, 2007 -104 с.;
4. Садвакасова З.М. «Организационный менеджмент в образовании: схемы и таблицы. Учебное методическое пособие для вузов. – Алматы: «ДОИВА Медеуского района», 2006-140 с.;
5. Жайтапова А. А., Шамина Г. А. Содержание деятельности методиста в контексте модернизации образования: учеб. Пособие. – Алматы: РИПКСО, 2007.