

Қазақстан Республикасының Ғылым және жоғары білім министрлігі
«Әлкей Марғұлан атындағы Павлодар педагогикалық университеті» КЕАҚ
Құзыреттер және үздіксіз білім орталығы

«Білім беру ұйымдарындағы тиімді менеджмент»
біліктілікті арттыру курсының білім беру бағдарламасы

Павлодар 2026 ж.

I. Жалпы ережелер

Бұл білім беру қызметкерлерінің біліктілігін арттыруға арналған білім беру бағдарламасы 2007 жылғы 27 шілдедегі № 319-III Қазақстан Республикасының «Білім туралы» Заңына сәйкес әзірленді. Басқару жүйесін жаңғырту, басқарушылық әлеуетті дамыту және басшылардың біліктілігін үздіксіз арттыру Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 28 наурыздағы № 249 Қаулысымен бекітілген Қазақстан Республикасында мектепке дейінгі, орта, техникалық және кәсіптік білім беруді дамытудың 2023 – 2029 жылдарға арналған тұжырымдамасының негезі міндеттері болып табылатынын атап өткен жөн. Осы білім беру бағдарламасы жалпы орта білім беретін мектептердің директорлары мен директордың орынбасарларына (завуч), балабақша меңгерушілеріне және басқа да білім беру ұйымдарының басшыларына арналған.

Бұл білім беру бағдарламасы жалпы орта білім беретін мектептердің директорлары мен директордың орынбасарларына (завуч), балабақша меңгерушілеріне және басқа да білім беру ұйымдарының басшыларына арналған.

Бағдарламаны әзірлеу қажеттілігі білім беру саласында ресурстарды, процестер мен персоналды тиімді басқарудың маңыздылығынан туындап отыр. Білім беру ұйымдарын басқару ерекше тәсілдерді және осы саланың өзіндік спецификасын терең білуді талап етеді. Білім берудегі тиімді менеджмент - жоғары нәтижелер мен білім сапасына қол жеткізудің негізгі факторы болып табылады.

Білім беру саласындағы ұйымдар шектеулі ресурстар, әртүрлі мүдделі тараптармен өзара әрекеттесудің күрделілігі, білім берудегі өзгерістер, сондай-ақ жоғары сапа стандарттарына сәйкес келу қажеттілігі сияқты сан алуан сын-тегеуріндер мен мәселелерге тап болады.

«Білім беру ұйымдарындағы тиімді менеджмент» бағдарламасын әзірлеу директорлар мен мектеп директорының орынбасарларына тиімді басқару мен білім сапасын арттыру үшін қажетті білім мен құралдарды алуға мүмкіндік береді. Білім сапасын арттыру «Сапалы білім - «Білімді ұлт» ұлттық жобасының басым міндеттерінің бірі екенін атап өткен жөн. Жоғарыда айтылғандар ұсынылып отырған курстың өзектілігін айқындай түседі.

Тыңдаушылар категориясы: мектептердің, колледждердің, балабақшалардың директорлары, директордың орынбасарлары және басқа да білім беру ұйымдарының басшылары.

Сағат саны: 80 сағат.

Оқыту форматы: гибриді оқыту (асинхронды режимде қашықтықтан, синхронды режимде қашықтықтан, офлайн).

Оқыту тілі: қазақ тілі.

II. Глоссарий

Менеджмент – ғылыми басқарудың принциптерін, функциялары мен әдістерін қолдана отырып, материалдық және еңбек ресурстарын ұтымды пайдалану арқылы қойылған мақсаттарға қол жеткізуге бағытталған, кәсіби түрде жүзеге асырылатын қызметтің дербес түрі.

Стратегиялық жоспарлау – кәсіпорын қызметінің негізі ретінде адам әлеуетіне сүйенетін, өндірістік қызметті тұтынушылардың сұраныстарына бағыттайтын, сондай-ақ сыртқы ортада болып жатқан өзгерістерге барабар ұйымдағы қажетті түрлендірулерді қамтамасыз ететін жоспарлау түрі. Бұл кәсіпорынның ұзақ мерзімді перспективада өміршеңдігін сақтап, өз мақсаттарына жетуіне мүмкіндік береді.

Өзгерістерді басқару – жеке тұлғаларды, командалар мен ұйымдарды ағымдағы жағдайдан қажетті болашақ жағдайға көшіруге арналған құрылымдық тәсіл.

Ресурстарды басқару – білім беру ұйымының табысты жұмысын қамтамасыз ету мақсатында қаржы, персонал, материалдық және ақпараттық ресурстар сияқты активтерді тиімді бөлу.

Лидерлік (Көшбасшылық) – басқа адамдарға ықпал ету, оларды ынталандыру және ортақ мақсаттарға қол жеткізу қабілеті.

Ұжымды ынталандыру – әртүрлі уәждемелік әдістер мен стратегияларды қолдану арқылы ұжымды жоғары нәтижелерге қол жеткізуге ынталандыру процесі.

Бәсекеге қабілеттілік – білім беру ұйымының басқа ұқсас ұйымдармен салыстырғанда табысты және тиімді болу қабілеті.

Коммуникация – білім беру процесінің әртүрлі қатысушылары арасында ақпарат беру және идеялармен алмасу процесі.

Басқарушылық дағдылар – білім беру ұйымын тиімді басқару және жетекшілік ету үшін қажетті біліктер мен құзыреттер жиынтығы.

Тайм-менеджмент (ағылш. *time management* – уақытты басқару) – уақытты ұйымдастыру және оны пайдаланудың тиімділігін арттыру технологиясы.

Кәсіби жану (выгорание) – жұмыстағы созылмалы күйзеліс (стресс) аясында дамидын физикалық, эмоционалдық және ақыл-ойдың қажып-сарқылу күйі.

Жеке бренд (Личный бренд) – адамның кәсібилігін, құндылықтарын, бірегей тәжірибесі мен беделін көрсететін, қоғамдық санада қалыптасқан танымал бейнесі.

III. Курстың тақырыптамасы

«Білім беру ұйымдарындағы тиімді менеджмент» курсын таңдағандар білім беру мекемелерін басқарудың негізгі аспектілерін білетін болады, сондай-ақ қазіргі жағдайда табысты басқару үшін қажетті дағдылар мен білімді меңгереді. Ұсынылған курс осы саладағы кәсіби даму мен жұмыс тиімділігін арттырудың бірегей мүмкіндігі болып табылады.

Курс бағдарламасы тудыратын өзгерістердің ауқымы модульдік сипатқа ие, өйткені ол өзара байланысты жекелеген түрлендірулер кешенін ұсынады.

Білім беру жүйесіндегі баламалардың бар/жоғын талдау қалалық, облыстық және республикалық деңгейде мұндай бағдарламалардың бар екенін көрсетті. «Білім беру ұйымдарындағы тиімді менеджмент» курсының ерекшелігі - оның әлемде және білім беру саласында болып жатқан өзгерістерге ерекше назар аударатындығында. Бұл курс білім беру ұйымдары тап болатын жаңа трендтер мен сын-тегеуріндерге басымдық беретінін, сондай-ақ осы өзгерістерді тиімді басқарудың стратегиялары мен құралдарын ұсынатынын білдіреді, бұл оны осы саланың менеджерлері үшін өзекті әрі мамандандырылған етеді.

IV. Мақсаты, міндеттері және күтілетін нәтижелер

Бағдарламаның мақсаты - білім беру ортасының қазіргі жағдайында білім беру ұйымдары басшыларының көшбасшылық позициясын, жеке тиімділігін және бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ететін кәсіби-тұлғалық және басқарушылық құзыреттіліктерін жетілдіру.

Курстың міндеттері:

- Білім беру ұйымындағы қазіргі заманғы менеджмент модельдері мен өзгерістерді басқару механизмдері туралы жүйелі түсінік қалыптастыру;
- Тиімді өзін-өзі басқару (самоменеджмент), уақыт ресурстарын оңтайландыру және жоғары кәсіби жұмыс қабілеттілігін сақтау дағдыларын дамыту;
- Ынталы команда құру және нәтижелі коммуникациялар орнату үшін басшының көшбасшылық әлеуетін өзектендіру;
- Сараптамалық деңгейді капиталдандыру және ұйым имиджін нығайту факторы ретінде басшының жеке брендін жобалау мен ілгерілету стратегияларын үйрету.

Күтілетін нәтижелер: Курсты аяқтағаннан кейін тыңдаушылар:

- **біледі:** қазіргі заманғы менеджмент тұжырымдамалары мен модельдерін, басшының жеке тиімділігі құралдарын, көшбасшылықтың психологиялық негіздерін және жеке брендті қалыптастыру кезеңдерін;
- **анықтайды:** ұйымның өзгерістерге жауап беру тиімділігін, басқарушылық міндеттердің басымдылығын, уақытты жоғалту аймақтарын (хронофагтарды) және ұжымдағы кәсіби жану маркерлерін;
- **қолданады:** стратегия мен тактиканы әзірлеу дағдыларын, тайм-менеджмент технологияларын (мақсат қою, жоспарлау, делегирлеу), сондай-ақ жоспарлардың орындалуын бақылау және тәуекелдерді бағалау әдістерін;
- **көрсетеді:** персоналды басқару дағдыларын, белсенді (проактивті) көшбасшылық қасиеттерді және ортақ мақсаттарға қол жеткізу мен командалық жұмысқа ұжымды ынталандыру қабілетін;
- **бағалайды:** ұйымның ішкі және сыртқы ресурстарын, меншікті жеке брендті дамыту әлеуетін және оның мекеменің бәсекеге қабілеттілігіне тигізетін әсерін;

– **бастамашылық етеді:** басшының жеке бренді арқылы ұйым құндылықтарын тарата отырып, білім беру процесінің барлық қатысушылары арасында әлеуметтік және кәсіби белсенділікті дамытуды.

V. Бағдарламаның құрылымы мен мазмұны

Программа өзара байланысты алты модульден тұрады:

- 1-модуль «Білім берудегі тиімді менеджментке кіріспе»;
- 2-модуль «Білім берудегі жаңа трендтер және өзгерістерді басқару»;
- 3-модуль «Тайм-менеджмент және кәсіби жанудың алдын алу»;
- 4-модуль «Басшының көшбасшылық әлеуеті және команда құру»;
- 5-модуль «Басшының жеке бренді стратегиялық дамыту құралы ретінде»;
- 6-модуль «Қорытынды және жобалық жұмыс».

Әрбір модуль логикалық тұрғыдан аяқталған тақырыптардан тұрады: 1, 2, 3, 4 және 5-модульдердің әрқайсысы екі тақырыпты қамтиды, 6-модуль бір кешенді қорытынды жұмысты орындауға және оның таныстырылымына арналған. Әрбір тақырыпты оқуға бөлінген сағат саны оқу-тақырыптық жоспарда көрсетілген.

Курстың оқу-тақырыптық жоспары

№ р/с	Тақырып атауы	Офлайн (сағ)	Онлайн (сағ)	ӨЖЖ (сағ)	Барлығы (сағ)
1-модуль. Білім берудегі тиімді менеджментке кіріспе					
1.1	Білім беру саласындағы қазіргі заманғы менеджмент негіздері	1	1	2	4
1.2	Басқару циклі және білім беру ұйымы басшысының функциялары	1	1	2	4
2-модуль. Білім берудегі жаңа трендтер және өзгерістерді басқару					
2.1	Білім беру саласындағы технологиялық инновациялар мен жаһандық сын-тегеуріндер	1	1	2	4
2.2	Ұйымдағы өзгерістерді диагностикалау және басқару стратегиялары	2	2	4	8
3 -модуль. Тайм-менеджмент және кәсіби жанудың алдын алу					
3.1	Тайм-менеджмент технологиялары және басшының жеке тиімділігі	2	2	4	8
3.2	Стресс-менеджмент және ұжымдағы кәсіби жанудың	2	2	4	8

	алдын алу				
4-модуль. Басшының көшбасшылық әлеуеті және команда құру					
4.1	Басшының көшбасшылық қасиеттері мен басқарушылық дағдыларын дамыту	2	2	4	8
4.2	Білім беру ортасында тиімді команда қалыптастыру және коммуникациялар	2	2	4	8
5-модуль. Басшының жеке бренд стратегиялық дамыту құралы ретінде					
5.1	Көшбасшының жеке брендін құру және қаптау (упаковка) стратегиясы	2	2	4	8
5.2	Жеке брендті ілгерілету және білім беру ұйымының имиджін қалыптастыру	2	2	4	8
6-модуль. Қорытынды және жобалық жұмыс					
6.1	Қорытынды жобаларды дайындау, қорғау және таныстыру	3	3	6	12
	Барлығы:	20	20	40	80

VI. Оқу процесін ұйымдастыру

Оқу процесі курстың оқу-тақырыптық жоспарына сәйкес 80 сағат көлемінде ұйымдастырылады. Оқу процесін ұйымдастыру асинхронды режимде қашықтықтан, синхронды режимде қашықтықтан және офлайн нысандарда жүзеге асырылады.

Оқу процесін ұйымдастыру кезінде тыңдаушылардың білімін бақылау және бағалау мақсатында өзіндік жұмыс пен қорытынды тестілеу өткізіледі.

Оқу процесі келесілерді қамтиды:

- дәріс сабақтары;
- практикалық сабақтар;
- тыңдаушының өзіндік жұмысы (ӨЖЖ);
- бейнесабақтар;
- тестілеу нысанындағы қорытынды аттестация.

Ересек аудиторияның ерекшелігін ескере отырып, тыңдаушыларға оқу барысында мазмұнды өз тәжірибесіне бейімдеуге және алған дағдыларын практикалық сабақтар мен аудиториядан тыс өзіндік жұмыс жағдайында сынап көруге мүмкіндік беріледі. Осы білім беру бағдарламасы біліктілікті арттырудың құзыреттілік моделіне негізделген, бұл қызметтік (деятельностный) тәсілді қолдануды көздейді.

VII. Бағдарламаның оқу-әдістемелік қамтамасыз етілуі

Білім беру бағдарламасын оқу-әдістемелік қамтамасыз ету оқу және оқу-әдістемелік мәтіндік, графикалық, мультимедиялық және басқа да материалдардың өзара байланысты жүйесін қамтиды.

Бағдарламаның оқу-әдістемелік қамтылуы келесілерден тұрады:

- оқу және әдістемелік құралдар;
- дәрістердің электронды конспектісі;
- бейнесабақтар;
- практикалық және өзіндік сабақтардың материалдары;
- глоссарий;
- курс тыңдаушыларына арналған презентациялық және үлестірмелі материалдар;
- тыңдаушылардың білімін, білігін, дағдыларын бақылау материалдары;
- қорытынды бақылауды ұйымдастыру материалдары (экзамендік тест тапсырмалары – 40 сұрақ);
- тыңдаушыларға негізгі және қосымша әдебиет ретінде ұсынылатын әдебиеттер тізімі.

VIII. Оқыту нәтижелерін бағалау

Зерттелген материалды меңгеру деңгейін анықтау үшін курс тыңдаушыларына «Білім беру ұйымы басшысының кәсіби-тұлғалық және басқарушылық тиімділігінің жеке стратегиясын әзірлеу» тақырыбында жоба дайындау ұсынылады.

Тыңдаушылардың кәсіби құзыреттіліктерінің қалыптасу деңгейін анықтау үшін бағалау критерийлері мен бағдарлама мазмұнын меңгеру параметрлері әзірленді. Өзіндік және практикалық жұмыстарды жүргізу үшін кестеде көрсетілген келесі критерийлер бөліп көрсетіледі.

Тыңдаушылардың қорытынды жобасын бағалау критерийлері мен параметрлері

Бағалау критерийлері	Дәстүрлі баға	Баллмен бағалау	Бағалау параметрлері
Іске асырылмаған	«Қанағаттанарлықсыз»	0–49 балл	– Басшының тиімділігінің жеке стратегиясына арналған жоба мен таныстырылым тақырыпты ашпайды; – Жоба, таныстырылым материалдарын Интернет желісінен тікелей көшіру (плагиат) байқалады;

			– Жоба мен таныстырылым белгіленген талаптарға сәйкес рәсімделмеген.
Жартылай іске асырылған	«Қанағаттанарлық»	50–74 балл	– Басшының тиімділігінің жеке стратегиясына арналған жоба мен таныстырылым тақырыпты тек ішінара ашады; – Интернет желісінде орналастырылған бірнеше дереккөздерден жобаны немесе таныстырылымды компиляциялау (құрастыра салу) байқалады; – Материалдар жоба құрылымының бұзылуымен немесе көлемнің айтарлықтай асып кетуімен рәсімделген.
Түзетулерді ескере отырып іске асырылған	«Жақсы»	75–84 балл	– Басшының тиімділігінің жеке стратегиясына арналған жоба мен таныстырылым жалпы алғанда тақырыпты ашады; – Жұмысты тыңдаушы өз бетінше әзірлеген, бірақ мәтінде пайдаланылған ғылыми-әдістемелік дереккөздерге сілтемелер жоқ; – Жоба мен таныстырылымда елеусіз техникалық немесе рәсімдеу

			кателіктері бар.
Толық іске асырылған	«Үздік»	85–100 балл	– Басшының тиімділігімен жеке стратегиясына арналған жоба мен таныстырылым мәлімделген тақырыпқа толық сәйкес келеді және оны терең ашады; – Жобаны тыңдаушы жеке тәжірибесі негізінде өз бетінше әзірлеген, пайдаланылған дереккөздер мен әдебиеттерге дұрыс сілтемелер жасалған; – Материалдарды рәсімдеу мінсіз және барлық белгіленген талаптарға сай орындалған.

Аралық бақылауды оқытушы онлайн-сабақтарды өткізу процесінде сұрақтарды интерактивті талқылау және тыңдаушылардың өзіндік жұмысы (ӨЖЖ) шеңберінде орындалған тапсырмаларды тексеру түрінде жүзеге асырады. Аралық бақылау үшін ең жоғары балл – 60 балл.

Қорытынды аттестация тестілеу нысанында өтеді. Сұрақтардың жалпы саны – 40. Қорытынды тестілеуден өту және біліктілікті арттыру курсы аяқтау үшін дұрыс жауаптардың 60%-ын және одан жоғары жинау қажет. Шекті деңгей – 24 балл. Әрбір дұрыс жауапқа 1 балл беріледі. Қорытынды бақылаудың ең жоғары балы – 40 балл.

IX. Посткурстық қолдау (сүйемелдеу)

Посткурстық қолдау көрсетуде іс-шаралардың келесі нысандары мен түрлері қолданылады:

№	Посткурстық қолдауды өткізу нысандары	Іс-шара түрі
1	Бейнеконференциялар	Біліктілікті арттыру курсы шеңберінде посткурстық кеңес беру (консультация)
2	Ынтымақтастықта оқыту	Педагогтің ақпараттық және коммуникациялық құзыреттілігі саласындағы тренингтер

3	Тәлімгерлік (Наставничество)	Тәжірибе алмасу бойынша тәжірибелі маманмен On-line диалог
4	Рецензиялау	Әдістемелік әдебиеттерді басып шығаруда әдістемелік көмек көрсету
5	Жоғары оқу орнының іс-шараларына тарту	Өртүрлі деңгейдегі семинарларды өткізу

Х. Негізгі және қосымша әдебиеттер тізімі

Негізгі әдебиеттер тізімі:

1. Мектепшілік бақылауды ұйымдастыру бойынша әдістемелік ұсынымдар – Астана қаласы: «Ы. Алтынсарин атындағы ҰБА» КЕАҚ, 2022. – 160 бет.
2. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 259 с.
3. Бочкарев 7 нот менеджмента: настольная книга руководителя / Бочкарев, др. А. и. - М.: Эксмо, 2018. - 976 с.
4. Berikkhanova A. E., Zhussupova Zh. A., Berikkhanova G. Ye. Developing Creative Potential of Future Teachers: Research and Results // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2015. – Vol. 171. – P. 1142-1146.

Қосымша әдебиеттер тізімі:

1. Қазақстан Республикасының 2007 жылғы 27 шілдедегі № 319-III «Білім туралы» Заңы. <https://adilet.zan.kz/rus>
2. Қазақстан Республикасының 2002 жылғы 8 тамыздағы № 345 «Қазақстан Республикасындағы баланың құқықтары туралы» Заңы. <https://adilet.zan.kz/rus>
3. Қазақстан Республикасының 2019 жылғы 27 желтоқсандағы № 293-VI «Педагог мәртебесі туралы» Заңы. <https://adilet.zan.kz/rus>
4. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 28 наурыздағы № 249 «Қазақстан Республикасында мектепке дейінгі, орта, техникалық және кәсіптік білім беруді дамытудың 2023 – 2029 жылдарға арналған тұжырымдамасын бекіту туралы» Қаулысы. <https://adilet.zan.kz/rus>
5. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 31 қазандағы № 703 «Мемлекеттік және мемлекеттік емес ұйымдарда құжаттама жасау, құжаттаманы басқару және электрондық құжат айналымы жүйелерін пайдалану қағидаларын бекіту туралы» Қаулысы. <https://adilet.zan.kz/rus>
6. Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2016 жылғы 19 қаңтардағы № 44 «Мемлекеттік білім беру ұйымдарының кітапхана қорларын қалыптастыру, пайдалану және сақтау қағидаларын бекіту туралы» Бұйрығы. <https://adilet.zan.kz/rus>

7. Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2016 жылғы 22 қаңтардағы № 70 «Мектепке дейінгі, орта білім беру ұйымдарын, сондай-ақ арнайы білім беру ұйымдарын жабдықтармен және жиһазбен жарақтандыру нормаларын бекіту туралы» Бұйрығы. <https://adilet.zan.kz/rus>
8. Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2016 жылғы 28 қаңтардағы № 91 «Мемлекеттік білім беру ұйымдарының білім алушылары мен тәрбиеленушілерін оқулықтармен және оқу-әдістемелік кешендермен қамтамасыз ету қағидаларын бекіту туралы» Бұйрығы. <https://adilet.zan.kz/rus>
9. Қазақстан Республикасы Білім и ғылым министрінің 2009 жылғы 13 шілдедегі № 338 «Педагогтер лауазымдарының үлгілік біліктілік сипаттамаларын бекіту туралы» Бұйрығы. <https://adilet.zan.kz/rus>
10. Қазақстан Республикасы Оқу-ағарту министрінің 2022 жылғы 5 желтоқсандағы № 486 «Білім беру ұйымдарын бағалау критерийлерін бекіту туралы» Бұйрығы.
11. Қазақстан Республикасы Оқу-ағарту министрлігі Білім беру саласында сапаны қамтамасыз ету комитеті Төрағасының 2022 жылғы 27 желтоқсандағы № 12 «Білім беру ұйымдарының өзін-өзі бағалауын ұйымдастыру және өткізу жөніндегі әдістемелік ұсынымдарды бекіту туралы» Бұйрығы.
12. Қазақстан Республикасы Оқу-ағарту министрінің 2023 жылғы 27 шілдедегі № 230 «Қазақстан Республикасы Оқу-ағарту министрлігінің террористік тұрғыдан осал объектілерін антитеррористік қорғауды ұйымдастыру жөніндегі нұсқаулықты бекіту туралы» Бұйрығы.
13. Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2020 жылғы 19 маусымдағы № 254 «Мектепке дейінгі білім беру саласында мемлекеттік қызметтер көрсету қағидаларын бекіту туралы» Бұйрығы. <https://adilet.zan.kz/rus>