

# ORLEU

БІЛІКТІЛІКТІ АРТТЫРУ  
ҰЛТТЫҚ ОРТАЛЫҚЫ





Министерство просвещения  
Республики Казахстан

2024/29

# СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

АО «Национальный центр повышения  
квалификации «Өрлеу» до 2029 года





*Педагог – это важнейшее звено в процессе формирования нового качества нашей нации. Поэтому крайне важно в полной мере обеспечить систему образования квалифицированными специалистами.*

КАСЫМ-ЖОМАРТ ТОКАЕВ

Президент Республики Казахстан

Республиканский съезд педагогов, 5.10.2023





В докладе ЮНЕСКО «Образование: сокрытое сокровище» подчёркивается, что образование является наиболее эффективным инструментом, позволяющим обществу противостоять вызовам будущего и формировать мир завтрашнего дня.

Эти идеи в мировом контексте стали основой концептуальной модели непрерывного обучения на протяжении всей жизни, включающей компоненты «учиться знать», «учиться делать», «учиться жить вместе», «учиться быть», а также «учиться преобразовывать себя и общество». Поэтому в школах становится важно не только чему учат детей, но и как их учат и в какой образовательной среде они находятся.

Стратегия «Өрлеу», разработанная по поручению Министерства просвещения, представляет собой первый системный шаг в рассмотрении сферы профессионального развития педагогов. Она определяет приоритетные направления, устанавливает высокие стандарты и предусматривает действенные меры поддержки педагогов, которые реализуются в партнерстве с широким кругом образовательных стейкхолдеров.

Считаю, что реализация стратегии станет ключевым импульсом как для трансформации самой деятельности «Өрлеу», так и для реформирования всей системы повышения квалификации педагогов.

Важно подчеркнуть, что стратегия сохраняет гибкость и остается открытой для совершенствования, дополнения и адаптации к новым вызовам. Это позволит эффективно отвечать на изменения в условиях глобальной нестабильности и неопределенности 21 века, обеспечивая устойчивость и конкурентоспособность «Өрлеу».

*Г.Б. Бейсембаев,  
Министр просвещения Республики Казахстан*



Хочу подчеркнуть значимость представленной стратегии, акцентирующую внимание на цифровой трансформации и интеграции инновационных подходов. Это не только новые вызовы, но и значительные перспективы для укрепления позиций в образовательной экосистеме. Уверен, что успешная реализация запланированных инициатив в автоматизации процессов, внедрении современных технологий и развитии инфраструктуры создаст прочный фундамент для будущего роста, а также значительно улучшит поддержку педагогов и повысит качество образования в стране.

**А.Ю. Подвалов,**  
*Председатель Совета Директоров НПЦК «Өрлеу»*



Стратегия «Өрлеу» представляет собой амбициозный и прогрессивный план, направленный на улучшение образования в Казахстане. Делая акцент на инновациях, цифровой трансформации и развитии педагогов, стратегия создает прочную основу для устойчивого роста и долгосрочного воздействия. Сосредоточив внимание на модернизации инфраструктуры, внедрении инновационных практик и расширении возможностей педагогов, данная стратегия предлагает четкий путь к повышению качества преподавания и укреплению национальной системы образования.

**Доктор Арнольд Дж. Брауэр**  
*Директор Голландского исследовательского центра по экзаменам и сертификации*



Стратегия демонстрирует успешную интеграцию социального обучения, уделяя особое внимание созданию устойчивых профессиональных сообществ. Значительное вниманиеделено построению долгосрочных механизмов профессионального развития учителей. Таймлайн цифровой трансформации выглядит достаточно амбициозным. В целом, стратегия закладывает прочную основу для трансформации системы профессионального развития педагогов в Казахстане. С интересом будем следить за её реализацией и дальнейшими результатами.

**Этьен & Беверли Венгер-Трейнер**  
*Соучредители Лаборатории социального обучения,  
Португалия*



«Стратегия развития» — документ весьма впечатляющий. Он тщательно продуман, хорошо структурирован, крайне детализирован и весьма амбициозен. Поздравляю вас и ваших коллег с созданием такого отличного описания ваших программ и целей.

**Томас Р. Гаски, Ph.D.**  
*Почетный профессор Университета Кентукки*

# **СОДЕРЖАНИЕ**

---

## **ВВЕДЕНИЕ**

---

Глава 1.

**ГЛОКАЛЬНАЯ СРЕДА РАЗВИТИЯ**

---

Глава 2.

**АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ**

---

Глава 3.

**МИССИЯ, ВИДЕНИЕ И ЦЕННОСТИ**

---

Глава 4.

**МОДЕЛИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ «ФРЛЕН»**

---

Глава 5.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ, ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ,  
ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ И ОЖИДАЕМЫЕ  
РЕЗУЛЬТАТЫ**

---

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

---

Әр балаға - құзыретті шабыттандырушы педагог  
Компетентный вдохновляющий педагог - каждому ребенку  
A competent and inspiring teacher for every child

В современной экосистеме среднего образования АО «Национальный центр повышения квалификации «Әрлеу» (далее – «Әрлеу») занимает положение, имеющее стратегическое значение как для всей страны, так и для каждого региона.

«Әрлеу» обеспечивает профессиональное развитие педагогов по направлениям: профильные знания, навыки управления и лидерства, методика преподавания и обучения, информационные технологии, благополучие и психолого-педагогическая поддержка детей, – способствуя повышению социально-экономического потенциала страны.

76-летний период истории «Әрлеу» включает несколько ключевых этапов развития, берущих начало с институтов повышения квалификации, основанных Постановлением Совета Министров КазССР:

1948	в Восточно-Казахстанской, Актюбинской, Западно-Казахстанской, Гурьевской (ныне Атырауской), Карагандинской, Костанайской, Кызылординской, Мангистауской, Павлодарской, Северо-Казахстанской, Южно-Казахстанской (ныне г. Шымкент и Туркестанская область) областях и городе Алма-Ата (ныне Алматы);
1950	в Акмолинской области;
1951	в Алма-Атинской (ныне Алматинская и область Жетісу);
1952	в Жамбылской области;
2012	постановлением Правительства Республики Казахстан РГКП «Республиканский институт повышения квалификации руководящих и научно-педагогических кадров системы образования» и региональные институты повышения квалификации преобразованы путем слияния в АО «Национальный центр повышения квалификации «Әрлеу» со сто процентным участием государства в уставном капитале;
2022	Совет директоров центра «Әрлеу» рассмотрел вопрос об открытии представительств в Туркестанской области и областях Абай, Жетісу, Ұлытау и утвердил новую структуру филиалов.

В настоящее время «Өрлеу» состоит из 16 филиалов и 4 представительств в областных центрах и городах республиканского значения.

Профessorско-преподавательский состав - 283 педагога, из них 2 доктора наук, 8 докторов философии (PhD) и 25 кандидатов наук (12,4% с учеными степенями), а также 157 магистров.

Публикационная активность: за последние три года преподавателями «Өрлеу» было опубликовано 15 статей в журналах, входящих в базы Scopus и WoS, 25 - журналах, рекомендованных Комитетом по обеспечению качества в сфере образования, и 439 - сборниках республиканских и международных конференций.

«Өрлеу» ежегодно осуществляет обучение более 100 тысяч педагогов по утвержденным образовательным программам. В 2024 году «Өрлеу» получил международную институциональную аккредитацию Института аккредитации, сертификации и обеспечения качества ACQUIN (Германия). В настоящее время проводится работа по аккредитации 10 образовательных программ Независимым агентством аккредитации и рейтинга НААР (Казахстан).

Имея сильные исторически сложившиеся традиции в повышении квалификации педагогов, «Өрлеу» на текущем этапе недостаточно полно реализует свой потенциал как научно-исследовательский центр профессионального развития. «Өрлеу» еще не входит в международные профессиональные ассоциации и профильные сообщества, что ограничивает его способность интегрироваться в современные инновационные процессы, связанные с повышающимися требованиями к уровню профессиональной подготовки педагогов.

Такое слабое позиционирование во многом связано с отсутствием четко сформулированных руководящих принципов и утвержденной стратегии развития, которая могла бы определить путь к достижению конкурентоспособности «Өрлеу» на региональном, национальном и международном уровнях. Это обосновывает необходимость принятия стратегии, позволяющей модернизировать управление и реализовывать прорывные проекты для устойчивого развития сферы непрерывного профессионального развития педагогов.

Стратегия развития АО «Национальный центр повышения квалификации «Өрлеу» до 2029 года (далее - Стратегия «Өрлеу») базируется на инновационной для Казахстана модели трансформации – от повышения квалификации к системе непрерывного профессионального развития педагогов.

### **Стратегия «Өрлеу» разработана в соответствии с нормативными и правовыми актами:**

- Закон РК «Об образовании» от 27 июля 2007 года № 319-III
- Закон РК «О статусе педагога» от 27 декабря 2019 года № 293-VI ЗРК
- Указ Президента РК от 30 июля 2024 года № 611 «Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2029 года»

- Постановление Правительства РК от 28 марта 2023 года № 249 «Об утверждении Концепции развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования Республики Казахстан на 2023–2029 годы»

При разработке Стратегии «Өрлеу» изучен отечественный и мировой опыт, результаты научных работ, рекомендации международных исследований (PISA, TIMSS, ICILS, PIRLS, TALIS и др.). Идеи укореняются в национальном контексте, опираясь на культурное и интеллектуальное наследие Казахстана: концепцию «Толық адам» Абая Кунанбаева, труды Ахмета Байтурсынова, Магжана Жумабаева, Жусупбека Аймаутова.

Для моделирования эффективной системы непрерывного профессионального развития педагогов применены теории и модели известных учёных, включая теорию андррагогики (adult learning theory) Малкольма Ноулза, системного мышления (systems thinking) Питера Сенге, сообщества практик (community of practice) Этьена Венгера, диффузии инноваций (diffusion of innovations) Эверетта Роджерса, опыта обучения (experiential learning) Дэвида Колба, а также модели группового развития (stages of group development) Брюса Такмана, оценки обучения (Kirkpatrick's model of training evaluation) Дональда Киркпатрика и оценки профессионального развития (Guskey's model of professional development evaluation) Томаса Гаски.

Стратегия «Өрлеу» руководствуется также решениями и рекомендациями Министерства просвещения Республики Казахстан и Совета Директоров.

В разработку Стратегии «Өрлеу» были вовлечены все структурные подразделения «Өрлеу», включая профессорско-преподавательский состав и административно-управленческий персонал, проведены консультации с казахстанскими и международными экспертами в области образования.

В обсуждении стратегии «Өрлеу» приняли участие представители педагогического сообщества страны, неправительственных организаций и органов управления образованием.

Стратегия «Өрлеу» определяет:

- «Миссию, видение и ценности» - руководящие принципы;
- «Стратегические направления, цели, задачи, индикаторы и ожидаемые результаты» - четыре стратегических направлений и ряд проектов, позволяющих обеспечить системный эффект и положительное влияние на развитие «Өрлеу» в долгосрочной перспективе.



# **ГЛАВА 1.**

## **ГЛОКАЛЬНАЯ СРЕДА РАЗВИТИЯ**

Изучение мирового опыта показывает, что все больше и больше стран придают приоритетное значение вопросу качества и доступности образования в унисон с 4 целью в области устойчивого развития - «получение образования закладывает основу для улучшения социально-экономических условий жизни людей» (Организация объединенных наций, 2024).

В сфере образования с каждым днем растет количество фундаментальных и прикладных исследований о роли и влиянии педагогов на обучение и воспитание детей. Анализ мировых тенденций в области образования выявляет общие и наиболее значимые характеристики, которые влияют на организации, занимающиеся профессиональным развитием педагогов, и могут способствовать их трансформации.

«Өрлеу», будучи центром развития потенциала педагогических кадров и научно-методических ресурсов, может не только оказывать положительное влияние на социальную сферу страны, но и обеспечивать достижение комплексных стратегических образовательных целей глобального позиционирования Казахстана.

### **1.1. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ**

#### **АВСТРАЛИЯ**



В Австралии профессиональное развитие педагога реализуется в разных форматах: непрерывное профессиональное развитие (CPD), повышение квалификации (ISE) и обучение на рабочем месте (WPT). Австралийский институт преподавания и школьного лидерства (AITSL) определяет и аккредитует программы педагогического образования в Австралии (Mansfield & Thompson, 2016). Ключевые элементы качественного преподавания описаны в профессиональных стандартах педагогов. Стандарты представляют собой анализ эффективной практики педагогов по всей Австралии. Каждый стандарт был составлен на основе понимания педагогами того, что требуется на разных этапах их карьеры. Существует подход к регистрации педагогов, согласованный на национальном уровне в 2011 году министрами образования штатов и территорий Австралии (AITSL, 2014b; Lloyd & Davis, 2018). Это согла-

шение требует, чтобы за предыдущие пять лет было проведено не менее 100 часов мероприятий по профессиональному развитию. Кроме того, все профессиональное обучение должно быть связано с профессиональными стандартами и иметь отношение к работе педагогов (Lloyd & Davis, 2018).



## ГОНКОНГ

Педагогам школ Гонконга доступны три программы обучения:

- Программа обучения для начинающих педагогов в объеме 90 часов РД в первые 3 года: «Профессиональная идентичность педагогов - роли, ценности и поведение» (12 часов), «Профессиональное обучение педагогов - новейшие разработки в области образования и связанные с ними вопросы политики» (18 часов) и факультативное обучение (60 часов).
- Расширенное обучение для педагогов с опытом 3 и более лет в объеме 150 часов в каждом трехлетнем цикле: «Профессиональные роли, ценности и поведение педагогов» и «Местные, национальные и международные проблемы образования» (30 часов), а также факультативное обучение (120 часов).
- Обучение для продвижения по службе: профессиональное поведение и ценности, национальное и международное развитие, вопросы образования, лидерские и рефлексивные навыки (30 часов); факультативное обучение (на средний уровень управления - 60 часов; высший уровень управления – 100 часов) (Bautista et al., 2022).



## НИДЕРЛАНДЫ

Требования к компетенциям педагогов закреплены в Законе об образовательных профессиях (Snoek, 2021). В 2012 году Нидерланды разработали реестр педагогов, который стал обязательным с 2017 года. Чтобы получить и оставаться зарегистрированными в реестре, педагоги должны иметь квалификацию и показать соответствие требованиям профессионального развития (т. е. 160 часов за 4 года). Ожидается, что реестр улучшит статус педагогов, поддержит профессиональное развитие и снизит число неквалифицированного персонала (OECD, 2016).

Школы имеют собственный бюджет на повышение квалификации и самостоятельно определяют содержание и операторов курсов. Фонд развития учителей предлагает школам до 75 000 евро и коучинг для перспективных инноваций, инициированных учителями в преподавании и обучении (OECD, 2016).



## СИНГАПУР

Отбор на педагогическую специальность осуществляется из числа лучших выпускников школ с высокими академическими достижениями и готовностью работать с учениками, сформированной через ранние стажировки. Студенты педагогических специальностей получают стипендию, составляющую 60% от зарплаты практикующего педагога, и будут обязаны преподавать не менее трех лет после завершения программы (Bautista et al., 2015; Goodwin et al., 2017).

В Сингапуре существует три ключевых поставщика профессионального развития (PD) для педагогов начального и среднего образования. Первый из них — Национальный институт образования (National Institute of Education, NIE), основной провайдер курсов и программ, направленных на повышение квалификации педагогов. Эти программы охватывают различные уровни профессиональной подготовки: для начинающих педагогов — совершенствование образовательной компетенции, для опытных педагогов — развитие лидерских навыков в учебном процессе, а для руководителей отделов, заместителей директоров и директоров — укрепление управленческих компетенций в сфере образования (Bautista et al., 2015, p. 315). Педагоги имеют 100 часов профессионального развития ежегодно на добровольной основе (Wong, 2013).

Вторым поставщиком выступает Академия педагогов Сингапура (Academy of Singapore Teachers, AST), а также шесть Центров педагогического мастерства, созданных Министерством образования в 2010 году. Эти центры способствуют профессиональному росту, объединяя педагогов из различных школ для участия в сетевых обучающих мероприятиях.

Третьим поставщиком можно считать сами школы, поскольку множество возможностей для профессионального развития интегрировано непосредственно в рабочую среду, обеспечивая непрерывное обучение и совершенствование в рамках трудовой деятельности (Bautista et al., 2015, p. 315).

Через три года педагог оценивается на определение карьерного направления: мастер-педагог, специалист по учебным программам или исследованиям, руководитель школы (Bautista et al., 2015; Tan et al., 2010).



## ШВЕЦИЯ

В Швеции предусматривается 104 часа в год на непрерывное профессиональное развитие в рамках регламентированного рабочего времени педагогов (Eurydice, 2023).

Совместно с педагогами и заинтересованными сторонами местный муниципальный орган определяет потребности в обучении. Государство предоставляет гранты местным властям и школам для развития навыков в приоритетных областях

через Шведское национальное агентство по образованию, которое также предоставляет цифровые материалы и организует конференции. В 2025 году планируется введение новой национальной профессиональной программы развития компетенции для директоров школ и педагогов (Eurydice, 2025).



## ЭСТОНИЯ

В Эстонии курсы повышения квалификации для педагогов организуются регулярно. В соответствии с национальными приоритетами в области образования основными центрами являются университеты Таллина и Тарту (Leijen et al., 2024), а также курсы, проводимые лицензированными организациями, предлагаются бесплатно. Финансирование для обучения также выделяется местными органами власти (Pedaste et al., 2019). В основе дополнительного образования педагогов лежат профессиональные стандарты (Вестник образования, 2019). Первый профессиональный стандарт педагогов Эстонии был принят в 2005 году. Он подчеркивал позиционирование педагога как рефлексивного практика и человека, обучающегося на протяжении всей жизни. Стандарт в сочетании с сертификацией педагогов мог служить также гарантией профессиональной компетентности и качества (Pedaste et al., 2019).

В 2023 году в Эстонии началась работа по созданию Модели Карьеры учителя (A Teacher Career Model) с привлечением педагогов, директоров школ, руководителей, некоммерческих организаций и Министерства (Leijen et al., 2024; Ministry of Education and Research, 2023). Цель создания – сократить нехватку педагогов и повысить престиж профессии через повышение заработной платы по четырем уровням (Leijen et al., 2024).

## **1.2. МАКРОРЕГИОНАЛЬНЫЙ КОНТЕКСТ**

Геостратегическое расположение Казахстана в центре Центральноазиатского региона является важным фактором, влияющим на развитие «Өрлеу». За пределами Казахстана существуют организации образования, обучающие казахскому языку или реализующие обучение на казахском языке. С этой точки зрения приоритетом развития является активное сотрудничество и привлечение ведущих международных организаций, в том числе из граничащих макрорегионов, в рамках действующих двусторонних международных договоров и соглашений. Это будет достигнуто через экспорт образовательных услуг, введение split-CPD программ, многоуровневую академическую мобильность, коммерциализацию проектов и научных разработок, международных мероприятий.

## **1.3. ПРИОРИТЕТЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ**

В 2015 году в Казахстане были обновлены государственный стандарт общего образования и учебные программы, основанные на компетентностном подходе в контексте социально-конструктивистской парадигмы. Это потребовало от педагогического сообщества страны принятия новых подходов к обучению и оцениванию, выделяя роль «Өрлеу» в обеспечении широкого охвата обучением педагогов, методической поддержки и устойчивости инноваций в образовательной практике.

Пониманию профессионального состава казахстанских педагогов значительно способствовало исследование TALIS-2018, выявив не только демографические характеристики, такие как средний возраст и уровень образования, но и определив потребности педагогов в дальнейшем развитии профессиональных навыков в областях ИКТ, методов оценки, а также в углублении предметных и методических знаний (<https://taldau.edu.kz/>).

Актуальное состояние системы образования отражено в Концепции развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования Республики Казахстан на 2023-2029 годы, где преумножение профессионального и культурного капитала педагогов выделено как ключевое направление, включающее:

- продвижение парадигмы непрерывного профессионального развития педагога, основанного на принципе преемственности и цифровых решениях;
- разработка обучающих программ для углубления знаний педагогов и расширения их компетенций, доступных в онлайн- и офлайн-форматах;
- обеспечение системного взаимодействия и трансляции лучших практик

- педагогов на школьном, региональном, национальном и международном уровнях;
- расширение и реализация идей и практик инклюзивного образования;
  - реализация системы профессиональной адаптации педагогов, решающей проблемы оттока начинающих педагогов;
  - посткурсовая поддержка педагогов и методическое сопровождение школ;
  - развитие системы карьерного роста педагогов и формирование кластера лидеров в образовании;
  - прохождение институциональной и программной международной аккредитации/сертификации;
  - актуализация профессионального стандарта педагога;
  - участие в реализации совместных образовательных программ с ведущими казахстанскими и зарубежными вузами/партнерами;
  - развитие инновационной инфраструктуры для научно-исследовательской деятельности и коммерциализации результатов научных исследований.

## 1.4. РЕГИОНАЛЬНЫЕ КОНТЕКСТЫ

Деятельность филиалов, расположенных по всей стране, обуславливается региональным контекстом и связано с социально-экономической ситуацией в регионах, отраслями промышленности и индустриальной развитости. Некоторые регионы, такие как Мангистауская и Атырауская области, долгое время показывают низкие результаты в области образования в международных исследованиях, в то время как другие, например, Северо-Казахстанская и Восточно-Казахстанская области, отличаются высокими показателями (<https://taldau.edu.kz/>). Регионы различаются численностью населения, есть регионы с преимущественно малокомплектными школами и регионы, где более 50% населения проживают в сельской местности. Несмотря на постоянные улучшения инфраструктурного развития школ, сохраняются различия в качестве образовательной среды. Эти и другие особенности развития регионов учитываются в программах развития территории каждой области и влияют на планы развития филиалов «Өрлеу».

Интеграция филиалов «Өрлеу» в региональные программы и кластеры, а также системное взаимодействие с местными органами власти и крупными предприятиями региона являются ключевыми для решения приоритетных социально-экономических задач на уровне города, области и страны.

ҰСТАЗДАР ҮЙІ



ДОМ УЧИТЕЛЯ



# ГЛАВА 2.

## АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

### SWOT АНАЛИЗ

#### СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

1. Международная институциональная аккредитация
2. Функционирующая сеть региональных филиалов
3. Опытный квалифицированный кадровый состав
4. Причастность к профессиональному развитию каждого педагога
5. Разработанные и утвержденные программы курсов повышения квалификации педагогов всех уровней образования
6. Поиск и применение инновационных методик обучения
7. База методических материалов и образовательных ресурсов
8. Автоматизация процессов и единая информационная сеть с филиалами

#### СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

1. Отсутствие четко сформулированных руководящих принципов и утвержденной стратегии развития «Өрлеу»
2. Отсутствие системности внутренней оценки качества курсов повышения квалификации
3. Недостаточный уровень остеопенности преподавателей и отсутствие системы сертификации тренеров
4. Слабый уровень интегрированности в международные профильные сообщества
5. Несоответствие объема учебных часов ожидаемым результатам обучения
6. Недостаточная удовлетворенность педагогов качеством обучения
7. Низкая стоимость курсов и отсутствие финансирования посткурсового сопровождения
8. Слабое материально-техническое обеспечение и ИТ-инфраструктуры

#### ВОЗМОЖНОСТИ

1. Приоритетность и поддержка непрерывного профессионального развития педагогов со стороны государства
2. Повышающийся статус педагога
3. Возрастающие требования к качеству профессионального развития педагогов
4. Актуализация и аккредитация образовательных программ
5. Развивающаяся цифровая экосистема
6. Потенциал и ресурсная обеспеченность для фундаментальных и прикладных исследований
7. Расширяющиеся возможности коммерциализации дополнительных образовательных услуг
8. Привлекательность для международных организаций

#### УГРОЗЫ

1. Низкая мотивация педагогов к повышению квалификации и слабые навыки управления собственным профессиональным развитием
2. Длительный процесс согласования и внесения изменений в образовательные программы, снижающий конкурентоспособность на рынке услуг
3. Частичное или полное сокращение государственного заказа
4. Неконкурентная оплата труда для квалифицированных специалистов
5. Отсутствие оплаты услуг по разработке образовательного контента
6. Риск нарушений информационной безопасности
7. Рост числа недобросовестных провайдеров, приводящих к инфляции качества курсов повышения квалификации
8. Фальсификация сертификатов «Өрлеу» сторонними организациями/лицами



**Роль и значение «Өрлеу» для развития образования в стране, несмотря на стереотипно неблагоприятное восприятие, являются значительными и ощутимыми. «Өрлеу» в каждом регионе и стране в целом является:**

- ключевым и подотчётным государству поставщиком услуг по повышению квалификации педагогов по разным направлениям сложной природы образования;
- работодателем для квалифицированных специалистов и экспертов в образовании;
- фактором социально-экономического развития, привлекающим непрямые инвестиции, в частности через коммерческие услуги, а также реализацию научных проектов и организацию международных мероприятий;
- потребителем и закупщиком различных услуг и продуктов у местных предприятий;
- участником социальной жизни страны и регионов в качестве площадок для профессионального диалога, различных образовательных и общественных мероприятий;
- проводником идей и государственной политики в образовании.

Все вышеперечисленные аспекты указывают на институциональное присутствие и значительный вклад «Өрлеу» в систему образования. Вместе с тем в последние годы присутствует критика относительно актуальности и качества курсов. Отсутствие утвержденной стратегии развития, устойчивого международного сотрудничества, инвестиционной привлекательности существенно снижает эффективность деятельности «Өрлеу».

Между тем, успешная реализация настоящей Стратегии станет драйвером инноваций и ключевым фактором обеспечения качества образовательных проектов «Өрлеу», включая новые трансформационные модели развития.





# ГЛАВА 3.

## МИССИЯ, ВИДЕНИЕ И КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ

*Человек превосходит другого человека разумом, знаниями, честью и нравом*  
Абай Кунанбаев

### МИССИЯ

Повышение профессионализма педагогов, поддерживая их стремление к обучению на протяжении всей жизни, создавая качественный контент, обеспечивая трансфер инновационных знаний и опыта в профессиональном обучающемся сообществе.

### ВИДЕНИЕ

«Өрлеу» — ведущая образовательная и научно-исследовательская организация, реализующая систему непрерывного профессионального развития педагогов для повышения качества среднего образования, обеспечивая:

- продвижение эгалитарных подходов и внедрение инноваций с опорой на богатую историю и традиции;
- совершенствование методологии профессионального развития на основе стандартов педагогической деятельности;
- формирование профессиональных обучающихся сообществ через сеть региональных филиалов.

### КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ

**Социальная ответственность:** с преданностью и приверженностью мы работаем на благо системы образования Казахстана, признавая ее трансформационную силу и поддерживая педагогов в профессии.

**Профессионализм и стремление к экспертизе:** мы стремимся к самым высоким стандартам качества в деятельности, основывая наши решения на анализе данных и научной аргументации.

**Открытость и сотрудничество:** мы поддерживаем прозрачность, честность и открытость в профессиональном взаимодействии и партнерстве, обеспечивая развитие от локального до глобального позиционирования.

**Педагогическое призвание:** понимая, что педагог – сердце школы, мы ставим во главу угла своей деятельности приоритетность профессиональных потребностей и развития потенциала педагогов.

**Инклюзивность:** мы способствуем укреплению культуры равенства и доступности качественного образования, стремимся к обогащению педагогического сообщества многообразием идей и опытов.

**Исследование и инновации:** мы используем научно обоснованные подходы, реализуем креативные идеи и умные цифровые решения, оценивая достижения и эффекты инноваций для успешной конкуренции в новых реалиях.

**Устойчивость развития:** мы нацелены на поддержание резильентности и стабильности развития, развивая кадровый потенциал и укрепляя финансовую основу для долгосрочного процветания.



# ГЛАВА 4.

## МОДЕЛИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ «ӨРЛЕҮ»

*Как в разные эпохи человечество относилось к воспитанию, какими путями шло, какие мыслители оставили свой след и какие новые методы они открыли?!*

Мажан Жумабаев

Моделирование как эффективный инструмент стратегического развития представляет собой систему взаимосвязанных элементов, количественное и качественное определение которых обеспечивает устойчивость организации и успешность реализации стратегии.

Модели внутреннего и внешнего процесса развития направлены не только на трансформацию деятельности «Өрлеу» как организации, но и на страновое развитие.

- **Модель Институционального развития «Өрлеу»** базируется на концепции «Learning Organization» Питера Сенге, профессора МИТ (США), и предполагает функционирование устойчиво развивающейся организации, способной адаптироваться к изменяющимся условиям.
- **Модель Непрерывного профессионального развития педагогов**, опираясь на фундаментальные теории и современные методологии, обеспечивает систематизированное поддержание высокого уровня профессиональных компетенций педагогов и способствует улучшению качества образования на национальном уровне.

### МОДЕЛЬ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ «ӨРЛЕҮ»

Трансформационная модель Институционального развития «Өрлеу» основывается на следующих приоритетах:

- **Долгосрочная направленность:** модель обеспечивает стратегический подход к достижению значимых результатов, стимулируя развитие общего видения и пересмотр устоявшихся ментальных схем.
- **Целостность и адаптивность:** модель определяет организацию как проактивно адаптирующуюся к изменениям, исходящим из сложной, эволюционирующей системы образования, при этом способной к развитию и сохранению конкурентоспособности.
- **Ориентированность на личность:** модель формирует сбалансированную среду для инноваций и устойчивого улучшения, фокусируясь на индивидуальном росте и командном взаимодействии.
- **Агентность изменений:** модель направляет деятельность организации на профессиональные, социальные изменения педагогов и инновационные изменения системы образования.



## ПЯТЬ КЛЮЧЕВЫХ ПРИНЦИПОВ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

(Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации, 1990):

### СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

**Описание:** «Өрлеу» понимается как сложная сеть взаимосвязанных систем, где небольшие изменения в одной могут существенно повлиять на другие.

**Применение:** «Өрлеу» приоритезирует проактивную позицию и стремится прогнозировать взаимовлияние различных элементов при построении внутренних бизнес-процессов.

### МЕНТАЛЬНЫЕ СХЕМЫ

**Описание:** пересмотр укоренившихся установок, обобщений и образов, сдерживающих продвижение инноваций и рост.

**Применение:** исследование и стимулирование механизмов развития мышления роста сотрудников, на основе которых реализуется кадровая политика «Өрлеу».

## КОМАНДНОЕ ОБУЧЕНИЕ

**Описание:** открытый диалог, обмен знаниями, взаимодействие и совместное размышление способствуют эффективным командным решениям.

**Применение:** продвигая формальные и неформальные практики обучения, реализуя проекты с внутренними и внешними партнерами, «Өрлеу» укрепляет сетевое взаимодействие, формирует профессиональные обучающиеся сообщества тренеров и вводит программы обучения тренеров.

Таким образом, «Өрлеу» будет внедрять принципы обучающейся организации, поощряя приверженность, экспертность, рефлексивные практики и проактивность, приоритет которых – непрерывное совершенствование и адаптация к изменениям.

## ИНДИВИДУАЛЬНОЕ МАСТЕРСТВО

**Описание:** сфокусированность на саморазвитии, индивидуальном обучении и приверженности идее обучения на протяжении всей жизни.

**Применение:** «Өрлеу» внедряет культуру приоритетности индивидуального мастерства, где каждый мотивирован к целенаправленному самосовершенствованию и несет ответственность за собственное профессиональное развитие, проходит сертификацию.

## ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ

**Описание:** согласованность руководящих принципов «Өрлеу» и устремлений сотрудников, формирующая приверженность общим целям в пространстве и во времени.

**Применение:** развитие научно-исследовательской деятельности, ресурсной инфраструктуры и финансовой устойчивости через внедрение инноваций и расширение источников обеспечения.

Предполагается реализация принципов распределенного лидерства в сети «Өрлеу» — от центрального руководства до региональных филиалов — обеспечивая единство в стремлении к повышению качества образования в стране.

---

## МОДЕЛЬ НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГОВ

---

«Өрлеу» стремится стать ведущей организацией в области непрерывного профессионального развития (НПР) педагогов Казахстана, модель которой направлена на трансформацию системы повышения квалификации и внедрение новых подходов к обучению педагогов на протяжении всей жизни.

Модель НПР «Өрлеу» отражает смену образовательной парадигмы в Казахстане, переходя от идей позитивизма и конструктивизма к партисипативным и коннектиivistским подходам. Это подчеркивает необходимость разработки уникальной

модели, учитывающей специфику казахстанского контекста и обеспечивающей подготовку педагогов, способных адекватно реагировать на современные вызовы.

Модель включает четыре уровня: базовый, развития, реализации, интеграции и устойчивости, - представляющие собой разные перспективы при сохранении концептуальной ясности и комплексного подхода. Преимуществами модели являются:

- простота и ясность - четкая и последовательная структура для перехода от традиционной системы к прогрессивной, национально унифицированной системе непрерывного профессионального развития педагогов;
- всеобъемлющая структура - сочетание стратегического видения с практической реализацией, поддержка как централизованных целей, так и локальных потребностей;
- гибкость - учет разных уровней опыта педагогов и поощрение инноваций через гибкие траектории обучения.

Модель НПР основана на устоявшихся теориях и концепциях в области образования, профессионального развития и управления организационными изменениями.

## **ЭТНОПЕДАГОГИКА** (ETHNOPEDAGOGY) КАЗАХСТАНСКИХ УЧЕНЫХ

Изучение педагогического опыта, основанного на культуре, традициях и обычаях казахского народа. Основы этнопедагогики заложили Ш.Уалиханов, И.Алтынсарин, А.Кунанбаев, научное осмысление в начале XX века продолжили А.Диваев, А.Байтұрсынов, М.Жумабаев. В дальнейшем исследования развивали М.Габдуллин, К.Жарықбаев, С.Калиев, К.Болеев и др. В «Өрлеу» этнопедагогические идеи станут основой отдельного направления по изучению подходов к воспитанию и развитию детей, находя отражение в образовательном контенте и способствуя сохранению национальной идентичности и интеграции традиций в образовательный процесс, в том числе в рамках программы «Біртұтас тәрбие».

## **АНДРАГОГИКА** (ADULT LEARNING THEORY) МАЛКОЛЬМА НОУЛА

Принципы обучения взрослых, подчеркивающих самообразование, актуальность обучения для работы и важность использования предыдущего опыта. В Стратегии «Өрлеу» данные принципы служат обоснованием для определения гибких и персонализированных траекторий непрерывного профессионального развития педагогов.

## **ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ** (EXPERIMENTAL LEARNING) ДЭВИДА КОЛБА

Цикл обучения: новый опыт, рефлексия, концептуализация и экспериментирование. Это обосновывает итеративное совершенствование модели НПР, формирующее проверенные на практике новые знания и навыки, кодирование которых способно формировать основу профессиональных стандартов.

## **ДИФФУЗИЯ ИННОВАЦИЙ**

(DIFFUSION OF INNOVATIONS) ЭВЕРЕТТА РОДЖЕРСА

Обоснование использования цифровых коллaborативных платформ и механизмов распространения инноваций в различных контекстах. Интеграция цифровых платформ в модели НПР позволяет эффективно внедрять новые практики в образовательной сфере.

## **СООБЩЕСТВА ПРАКТИК**

(COMMUNITY OF PRACTICE) ЭТЬЕНА ВЕНГЕРА

Обучение осуществляется в сообществах через совместные практики, сотрудничество и социальное взаимодействие, что обосновывает развитие региональных сетей и профессиональных сообществ разных направленностей и уровней.

## **МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ**

(STAGES OF GROUP DEVELOPMENT) БРЮСА ТАКМАНА

Структура и стадии развития профессиональных сообществ: формирование, конфликт, нормирование, выполнение, завершение. Это позволяет выработать проактивную позицию относительно механизмов создания и эволюции профессиональных сообществ в рамках модели НПР.

## **НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ**

(INFORMAL LEARNING IN THE WORKPLACE) ПО МАЙКЛУ ЭРАУТУ

Приобретение знаний и навыков через повседневные рабочие задачи и взаимодействие с коллегами. Это обосновывает структуру и содержание посткурсового сопровождения педагогов и методического сопровождения школ посредством наставничества, самостоятельного изучения, обсуждения с коллегами и получение обратной связи.

## **МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ОБУЧЕНИЯ**

(TRAINING EVALUATION MODEL) КИРКПАТРИКА

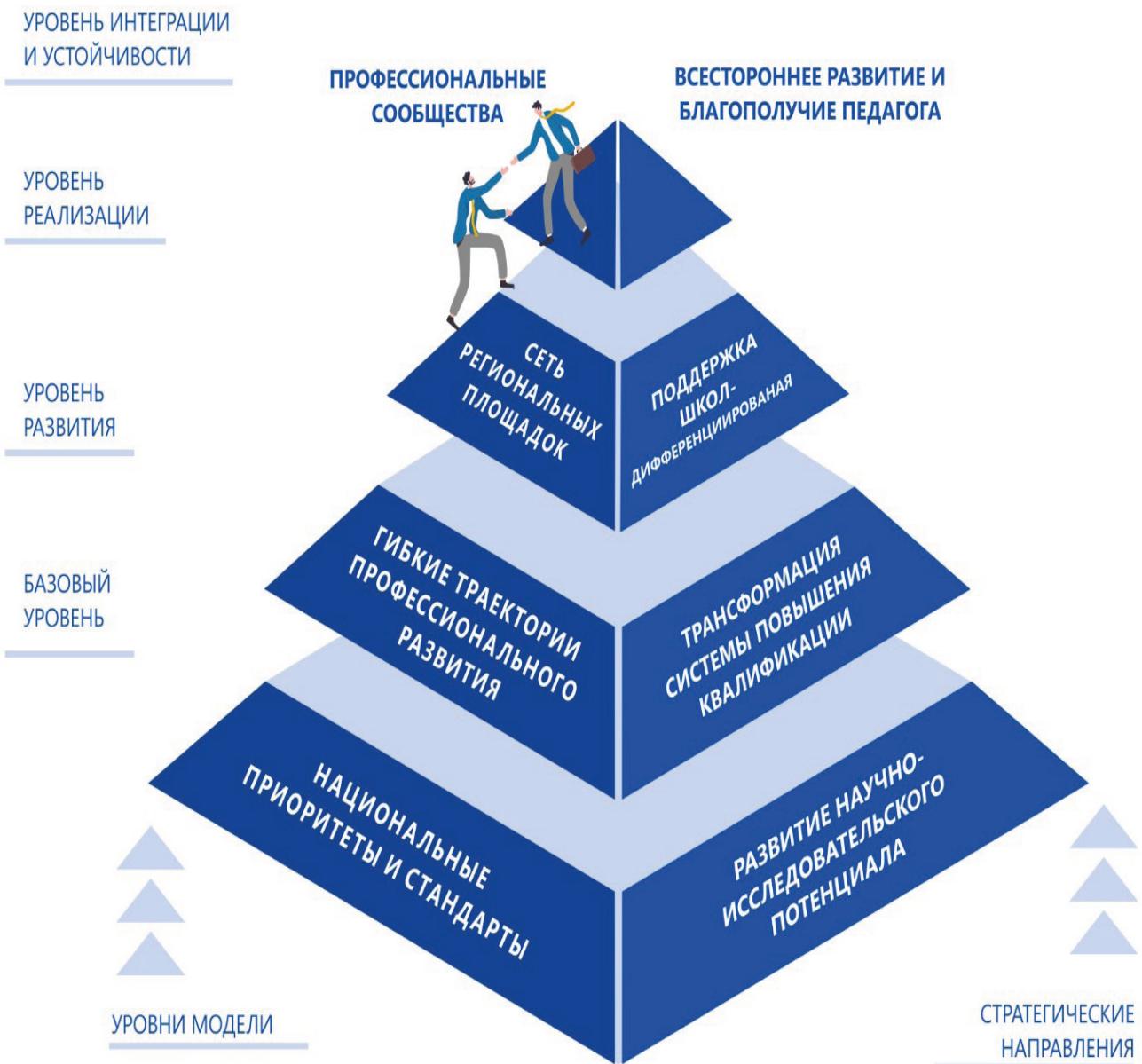
Четыре уровня оценки обучения: реакция, обучение, поведение и результаты. Это определяет структурированный подход в модели НПР к оценке влияния и эффективности обучения.

## **ПЯТИУРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ** (MODEL OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT FOR EFFECTIVE PROFESSIONAL LEARNING) ПО ГАСКИ

Реакция, обучение, организационная поддержка и изменения, применение участниками новых знаний и навыков, результаты обучения обучающихся. Это отражает комплексный подход к оцениванию в модели НПР – от индивидуального

# МОДЕЛЬ

## НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГОВ



обучения до организационных и системных изменений, включая вовлеченность, качество контента, применение и оценку.

Модель НПР базируется на вышеназванных теориях и основополагающих исследованиях в области обучения взрослых, развития профессиональных сообществ, распространения инноваций и оценки их эффектов – от замысла до конечного результата..

## **БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ**

### **НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ И СТАНДАРТЫ НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**

**Цель:** определение национальных стандартов непрерывного профессионального развития педагогов, соответствующих международным подходам.

**Элементы:** профессиональный стандарт, квалификационные характеристики, процесс аттестации, система повышения квалификации.

**Результат:** описание навыков и компетенций, критерии оценки профессионального развития, аккредитация образовательных программ и курсов повышения квалификации, способы мотивации педагогов, актуальные технологии и цифровые решения профессионального развития педагогов, формы обучения.

## **УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ**

### **ГИБКИЕ И ЭФФЕКТИВНЫЕ ТРАЕКТОРИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**

**Цель:** создание методологии непрерывного профессионального развития педагогов, ориентированной на индивидуальные потребности педагогов в контексте национальных приоритетов.

**Элементы:** проведение бенчмаркинга на международном, страновом и региональном уровнях, партнерства с ведущими организациями, мониторинг и исследования системы образования, проектирование гибридных подходов формального и неформального обучения педагогов, формирующего процесса аттестации педагогов и программ обучения тренеров, привлечение экспертов и практиков в образовательный процесс.

**Результат:** образовательные курсы различного формата и посткурсовое сопровождение, параметры для генерируемых ИИ индивидуальных планов развития, методические ресурсы самостоятельного обучения, программы стажировок, наставничества и обмена, процедуры и инструменты оценки профессионального роста, результаты исследований и аналитические обзоры, модель сертификации.

## **УРОВЕНЬ РЕАЛИЗАЦИИ**

### **РЕГИОНАЛЬНЫЕ СЕТИ ПОДДЕРЖКИ, ОБУЧЕНИЕ, МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И СТИМУЛЫ**

**Цель:** функционирование системы непрерывного профессионального развития педагогов через сетевую инфраструктуру, обеспечивающее стандартизацию, локальную поддержку и обратную связь.

**Элементы:** гибридная система повышения квалификации, инновационная деятельность филиалов, развитие инфраструктуры, включая унификацию

стандартов оснащения всех филиалов с поэтапным обновлением материально-технической базы, цифровых платформ, создание современных образовательных площадок и коворкинг зон на базе филиалов, где педагоги не только повышают квалификацию, но и эффективно взаимодействуют между собой, управляемые профессиональные сообщества, формирующий процесс аттестации педагогов, анализ больших данных, система обеспечения качества и оценка эффектов влияния.

**Результат:** сеть профессиональных сообществ по направлениям, экспериментальные площадки в школах, открытие филиалов, индивидуальные планы развития педагогов и доступные образовательные ресурсы, микроквалификации, сертификация, оценка профессионального роста, методическое сопровождение и наставничество, стажировки и площадки обмена опытом, инновационные практики, интерактивные методы преподавания, новые подходы к проектной и исследовательской деятельности, симуляторы, качественный контент, доступные электронные библиотеки, онлайн семинары совместно с зарубежными вузами, интернет-ресурсы, МООС — открытые онлайн курсы.

## **УРОВЕНЬ ИНТЕГРАЦИИ И УСТОЙЧИВОСТИ**

**КОНСОЛИДАЦИЯ С ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ,  
ЦИФРОВИЗАЦИЯ И СТРАТЕГИИ КОЛЛАБОРАЦИИ**

**Цель:** встраивание системы непрерывного профессионального развития педагогов в соответствии с принципом «образование на протяжении всей жизни» в ежедневную практику, обеспечивая потребности постоянно меняющейся структуры педагогической деятельности.

**Элементы:** централизованная цифровая платформа и решения, объединяющие ресурсы непрерывного профессионального развития, система отслеживания динамики результатов педагогической деятельности, саморегулируемые профессиональные сообщества, способные создавать ценности, развитие подходов экологического менеджмента в сфере образования, взаимодействие с органами управления, организация консорциумов, экспорт образовательных услуг и их влияние на конкурентоспособность регионов и страны.

**Результат:** признанная система непрерывного профессионального развития педагогов, культура качества образования - от педагога до ученика.

---

Следует отметить, что устойчивость модели НПР, как любой из образовательных инноваций, согласно мета-анализу Роджерса Пренгера, может достигаться при условии соответствия социальному-культурному контексту, нацеленности на решение реальных проблем, сильного лидерства и активного участия всех заинтересованных сторон, включая педагогов, обучающихся и общество. Немаловажную роль также играет доступность постоянной поддержки, достаточного финансирования и мониторинга эффективности для обеспечения устойчивого влияния на практику.

Реализация предложенных моделей развития обязывает «Өрлеу» не просто обеспечивать повышение квалификации педагогов, а трансформироваться в стратегическую часть образовательной системы, идентифицироваться с регионами и служить потребностям педагогического сообщества.

Модели развития		Общее видение				
		Системное мышление	Ментальные схемы	Командное обучение	Индивидуальное мастерство	
<b>Базовый уровень.</b> Национальные приоритеты и стандарты НПР	Андрогогика	<b>Стратегическое направление 1. Развитие научно-исследовательского потенциала</b>				
	Экспериментальное обучение					
<b>Уровень развития. Гибкие и эффективные траектории профессионального развития</b>	Диффузия инноваций	<b>Стратегическое направление 2. Трансформация системы повышения квалификации</b>			<b>Стратегическое направление 4. Всестороннее развитие и благополучие педагога</b>	
	Неформальное обучение на рабочем месте					
<b>Уровень реализации. Региональные сети поддержки, обучение, мониторинг, оценка и стимулы</b>	Пять уровней оценки профессионального развития			<b>Стратегическое направление 3. Дифференцированная поддержка организаций образования</b>		
	Модель оценки обучения					
<b>Уровень интеграции и устойчивости. Консолидация с основной деятельностью, цифровизация и стратегии коллaborации</b>	Сообщества практик					
	Модель развития группы					

## В ЭТИХ ЦЕЛЯХ НЕОБХОДИМО ОБЕСПЕЧИТЬ:

- создание благоприятной среды для инновационной деятельности;
- сотрудничество с вузами для предоставления актуального анализа образовательных потребностей;
- реализацию качественных научных и прикладных исследований, консалтинговых услуг и экспертизы качества профессионального развития педагогов;
- развитие инновационных эгалитарных практик для доступа к качественному образованию;
- привлечение инвестиций для улучшения материально-технической базы и развития кадрового потенциала;
- укрепление имиджа на национальном и международном уровнях для проактивной и конкурентоспособной позиции.



## ГЛАВА 5.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ, ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ И ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

*Душа школы - учитель, каков учитель, такова школа. Если учитель образован и умеет передавать свои знания другим, то и ученики этой школы получат больше знаний*

Ахмет Байтурсынулы

### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 1. РАЗВИТИЕ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Создание методологии непрерывного профессионального развития педагогов - обязательное условие повышения качества образования и его адаптации к динамично меняющимся потребностям общества. Педагоги, вовлеченные в хорошо организованные программы непрерывного профессионального развития, лучше подготовлены к внедрению эффективных методов обучения, управлению разнообразными классами и адаптации к новым образовательным стандартам (Guskey, 2002). Непрерывное профессиональное развитие также поддерживает педагогов в освоении инновационных подходов, включая обучение цифровым инструментам (OECD, 2019). Кроме того, сильные программы непрерывного профессионального развития способствуют профессиональному удовлетворению и удержанию кадров, обеспечивая педагогам постоянную поддержку и возможности карьерного роста, что в целом укрепляет педагогическое сообщество (Ingersoll & Strong, 2011). Методологии непрерывного профессионального развития, поощряющие сотрудничество в профессиональных сообществах, помогают педагогам обмениваться лучшими практиками, решать общие задачи и развивать культуру постоянного совершенствования (DuFour, 2004).

Разработка структурированной методологии непрерывного профессионального развития позволит создать справедливые, актуальные и действенные условия для профессионального развития как педагогов, так и «Фрлеу», тем самым содействуя укреплению образовательной экосистемы. В связи с чем направление выделено отдельным стратегическим приоритетом «Фрлеу».

#### Задача 1.1. Вовлеченность в развитие кадровой политики в образовании

##### **Совершенствование профессиональных стандартов педагогов**

Исследования подчеркивают, что профессиональные стандарты могут оказывать значительное влияние на качество образования при условии наличия обоснованной системы оценки, применения в кадровых решениях и их укоренения в сознании и практике самих педагогов (Darling-Hammond, 2000; Hanushek et al., 2010). Обзор профессиональных стандартов педагогов в странах с устойчиво высоким качеством образования выявил общие подходы к их разработке. Стандарты определяют образовательную политику государства, статус педагога, механизмы карьерного роста и профессионального развития, этические нормы. Важными характеристиками профессионального стандарта являются гибкость и адаптивность относительно как в целом задач системы образования, так и отдельных потребностей педагогов.

В 2020 году впервые был разработан профессиональный стандарт педагогов в Казахстане, реализация которого выявляет необходимость его постоянной актуализации и расширения возможностей применения до уровня ежедневного руководства в практике.

С этой целью требуется как обновление самого стандарта, так и разработка обоснованной системы оценки его достижения. Это поможет педагогам перейти от формального подхода, ограниченного выполнением требований, к более глубокой стратегии профессионального развития. В этом случае педагог осмысливает свои потребности, проявляет личную заинтересованность в улучшении качества работы, а также развивает рефлексивную деятельность. В рамках данной задачи предполагается изучение международного опыта и совершенствование казахстанского профессионального стандарта, обеспечивая его обоснованную оценку, интеграцию в ключевые этапы карьерного роста педагогов и руководителей, а также разработку методических материалов, способствующих его практическому внедрению и поддержке внутри профессионального сообщества.

**Задача 1.2. Укрепление научных основ и прикладных аспектов непрерывного профессионального развития**

***Проведение фундаментальных и прикладных исследований в области непрерывного профессионального развития***

Общеизвестно, что применение рекомендаций из исследований способствует повышению эффективности педагогической практики (Garet et al., 2001; Guskey, 2002). Проведение фундаментальных исследований играет ключевую роль в формулировании теоретически обоснованных гипотез, которые интегрируют современные концепции андрагогики и теории обучения в область непрерывного профессионального развития. Прикладные исследования, в свою очередь, позволяют детально оценивать эффективность отдельных инициатив по профессиональному становлению, росту и развитию педагогов.

Сочетание фундаментальных и прикладных исследований, основанных на качественных и количественных данных, способствует адаптации подходов непрерывного профессионального развития к условиям педагогической практики, повышая их практическую ценность и устранивая разрыв между теоретическими концепциями и их реализацией. К числу приоритетных исследовательских направлений относятся ранняя педагогическая профориентация, школьное наставничество, педагогический дизайн, оценка результатов непрерывного профессионального развития, влияние технологических решений, благополучие педагогов, влияние аттестации и роль взаимодействия в профессиональном сообществе в развитии компетенций педагогов.

**Задача 1.3. Система обеспечения качества и оценка социально-экономического эффекта**

***Развитие системы внутреннего обеспечения качества***

На основе международной институциональной аккредитации AQUIN (Германия), действующей до 2029 года, система внутреннего обеспечения качества ориентирована на семь ключевых областей оценки: институциональная концепция, профиль и цели развития; структура управления и обеспечения качества; кадровый

состав; обучение и преподавание; исследовательская деятельность; материально-техническое обеспечение; финансирование.

Работа системы внутреннего обеспечения качества направлена на обеспечение качества реализации непрерывного профессионального развития посредством мониторинга установленных КПИ, качественного анализа деятельности структурных подразделений и оценки социально-экономического воздействия в контексте государственной политики. Отдельным направлением станет разработка методологии оценки вклада системы непрерывного профессионального развития в образовательные результаты на основе модели «добавленной стоимости» («value-added»). Публикация регулярных отчетов и доступ к результатам оценки обеспечат прозрачность системы и её воздействие на образовательную среду (OECD, 2005; Sanders & Rivers, 1996).

Таким образом, постоянный мониторинг и стимулирование команды к улучшению деятельности через циклы обратной связи являются центральными элементами данной задачи.

#### **Задача 1.4. Интеграция в международное профессиональное сообщество** ***Международное сотрудничество и аккредитация***

Международное сотрудничество нацелено на укрепление качества и конкурентоспособности деятельности «Фрлеу» в области непрерывного профессионального развития педагогов. Вступление в профильные международные организации, обмен опытом и разработка совместных образовательных программ способствуют внедрению лучших мировых практик. Международная аккредитация обеспечивает признание на глобальном уровне и открывает возможности для распространения опыта в мировом образовательном пространстве. Привлечение международных экспертов и стратегическое партнерство с зарубежными учреждениями позволяют достигать высокого стандарта и инновационности деятельности, что подтверждают исследования Schleicher (2016), Darling-Hammond и Lieberman (2012).

В рамках данной задачи предполагается поддерживать качество деятельности «Фрлеу» через международное сотрудничество и аккредитацию, выборочно внедряя передовой опыт, адаптированный к национальному контексту.

---

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 2:** **ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

Происходящие изменения в обществе подчеркивают необходимость переосмыслиния роли педагога - от транслятора знаний к создателю условий для активного, самостоятельного и совместного обучения. Сложность заключается в том, что педагог обучался в одной парадигме, работает в другой, а готовит учеников для будущей. Образовательные подходы часто не успевают за запросами быстро меняющейся реальности. Эффективное профессиональное развитие педагогов направлено на сокращение разрыва между образовательной практикой и постоянно развивающимися стандартами качества.

Ключевым фактором успеха является гибкая поддержка, адаптированная к профессиональному росту педагога. В начале профессионального пути для педагогов актуально наставничество, так как даже сильная начальная подготовка не может полностью компенсировать недостаток практического опыта у молодых специалистов (Stansbury & Zimmerman, 2000). В дальнейшем требуется более глубокое освоение различных методик и стратегий обучения, навыки лидерства и взаимодействия в профессиональном сообществе. По прогнозам ОЭСР, Казахстану предстоит обновить около трети педагогического состава в ближайшие десять лет (OECD, 2019), что требует комплексного подхода к профессиональному развитию.

Трансформация системы профессионального развития будет охватывать весь карьерный континуум, национальные стандарты и индивидуальные потребности педагогов.

### **Задача 2.1. Ранняя профилизация и проактивное участие в подготовке педагогов**

#### ***Инновационные площадки в школах: педагогические классы***

Открытие педагогических классов в школах представляется инновационной моделью ранней подготовки педагогов, способствующей осознанному выбору профессии педагога. Знакомство с педагогической деятельностью с раннего возраста стимулирует интерес обучающихся к профессии и повышает ее привлекательность. Исследования подтверждают, что раннее приобщение к профессии — ключевой фактор, формирующий долгосрочную мотивацию и приверженность выбранному пути (Mason & Connroy, 2020). В рамках данной задачи будут исследоваться эффективные направления ранней профилизации педагогов и разрабатываться образовательные программы для педагогов и руководителей школ с педагогическими классами.

#### ***Разработка подходов проактивного сопровождения будущих педагогов***

Задача представляет собой поиск и определение инновационных подходов в части поступления обучающихся в педагогические классы и специальности, реализации педагогической практики студентов, отбора кандидатов на работу в организации образования. Это позволит выработать сбалансированные механизмы, учитывающие не только академическую успеваемость, но и мотивацию, психологическую устойчивость, коммуникативные и лидерские навыки, что особенно важно для успешной работы в образовательной среде (Darling-Hammond, 2006).

Проактивное сопровождение должно поддерживать постоянную обратную связь между вузами, студентами и потенциальными работодателями, способствуя таким образом повышению качества подготовки педагогов.

В рамках данной задачи будут разработаны подходы проактивного сопровождения будущих педагогов, включая рекомендации по этапам и критериям отборов, образовательные программы для руководителей практики будущих педагогов.

### **Задача 2.2. Погружение в профессию молодого педагога и развитие института наставничества**

#### ***Определение адаптационных траекторий молодых педагогов***

Введение карьерных треков на основе данных позволит молодым педагогам начинать карьеру с четко определенными профессиональными целями, обеспечивая им структурированную поддержку и наставничество. Эти

треки будут формироваться на основе результатов диагностических измерений профессионально-личностных потребностей, помогая педагогам развить необходимые навыки и успешно адаптироваться к профессии. Международные исследования подтверждают, что эффективные программы введения в профессию способствуют удержанию педагогов и повышению их удовлетворенности работой (Ingersoll & Strong, 2011). Качественное начало карьеры играет решающую роль в дальнейшем профессиональном развитии и успехе педагога. Важным элементом этой задачи является разработка гибридных целевых программ, обеспечивающих дифференцированный подход к погружению в профессиональную деятельность.

### ***Развитие института наставничества***

Согласно исследованиям, структурированные программы наставничества способствуют улучшению качества преподавания, повышению устойчивости и удовлетворенности работой, а также развитию профессиональных навыков начинающих педагогов (Feiman-Nemser, 2001). Эффективное наставничество должно включать в себя профессиональное руководство, эмоциональную поддержку и содействие в уверенном вступлении в профессию. В этом контексте особое значение имеет создание программ, направленных на подготовку опытных педагогов, способных методически грамотно поддерживать начинающих педагогов и создавать благоприятную среду для успешной карьеры на этапе вхождения в профессию и становления в ней.

### **Задача 2.3. Эффективные модели обучения педагогов**

#### ***Определение эффективных педагогических дизайнов, включая гибридную модель обучения***

Внедрение стандартов педагогического дизайна позволит выявить наиболее эффективные подходы к обучению взрослых, интегрируя результаты нейронаучных исследований, актуальные ресурсы и технологии для организации непрерывного профессионального развития. Одним из ключевых трендов является использование гибридной модели обучения, которая оптимально сочетает дистанционные и очные форматы. Исследования Garrison и Vaughan (2008) показывают, что грамотно структурированная гибридная модель не только повышает вовлеченность, но и значительно улучшает результаты обучения. Мультимедийный контент является важной частью гибридного обучения, обеспечивая актуальность знаний и доступность материалов в удобных форматах. Усвоение информации достигается посредством визуализации и мультисенсорного восприятия. Для успешной реализации данного подхода необходимо разработать и внедрить стандарты и методики педагогического дизайна для различных форматов обучения: дистанционного, очного и гибридного.

#### ***Формирование содержания обучения***

Содержание обучения педагогов должно формироваться на основе обзора актуальных изменений государственной образовательной политики, регулярного анализа потребностей практики, результатов отечественных и международных исследований. Это позволяет обозначить приоритетные области обучения педагогов. Формирование содержания обучения предполагает два процесса: разработку и обновление образовательных программ, включая учебно-методические комплексы. Каждый из процессов предполагает наличие стандартов: от постановки цели до оценки качества.

Внутренними процедурами обеспечения качества являются функционирование реестра разработчиков образовательных программ и инструментов оценивания, а также проведение экспертизы. Внешними процедурами - согласование образовательных программ уполномоченным органом и независимая аккредитация/реаккредитация на соответствие международным стандартам качества.

Такой подход способствует итеративному развитию содержания обучения для своевременного реагирования на обратную связь педагогов и интеграции инновационного контента, обеспечивая тем самым повышение качества и конкурентоспособность. Для успешной реализации данной задачи необходимо разработать и внедрить соответствующие стандарты, составить матрицу разработки и регулярного обновления, вести реестр разработчиков и проходить международную программную аккредитацию.

#### ***Разработка платформы обучения с технологией искусственного интеллекта***

Разработка LMS (Learning Management System) платформы с искусственным интеллектом (ИИ) позволит реализовать персонализированные образовательные траектории для педагогов с постоянным доступом к ресурсам и модулем оценивания результатов обучения с электронной сертификацией. Посредством ИИ будет автоматически анализироваться прогресс, выявляться потребности в развитии и предоставляться индивидуальные рекомендации, что обеспечит гибкость и непрерывность профессионального обучения (Li, 2022).

Платформа обеспечит доступ педагогу через единое окно к образовательным и методическим материалам, оперативной обратной связи.

#### **Задача 2.4. Профессиональный рост педагогов через единую национальную платформу непрерывного профессионального развития «Устаз»**

##### ***Сопровождение аттестации педагогов***

Качество образования неразрывно связано с профессиональным ростом педагогов - содержательными и структурными изменениями практики, выражющимися в количественных и качественных показателях. Наращивание и расширение компетенций подтверждается аттестацией. Взаимосвязь профессионального роста и аттестации создает цикл развития, в котором каждый элемент поддерживает и усиливает другой.

Автоматизация процесса аттестации с использованием надежных методологий делает его более целенаправленным и обеспечивает соблюдение ключевых принципов оценивания - валидности, надежности и объективности. Информационно-методическое сопровождение процедур аттестации предполагает постоянное совершенствование инструментов и обучающего контента, укрепляя доверие к системе оценивания как стимулирующего фактора профессионального развития.

##### ***Развитие профессионального сообщества педагогов***

Взаимодействие педагогов - один из ключевых факторов, способствующий профессиональному росту, совершенствованию навыков и, как следствие, положительно влияющий на учебные достижения обучающихся. Разработка структур и механизмов взаимодействия предполагает формирование и функционирование сообществ, эффективность которых системно оценивается и поддерживается. Расширение функционала платформы для поддержки

виртуального профессионального сообщества создаст необходимое открытое и гибкое пространство для посткурсового сопровождения деятельности педагогов. Исследования показывают, что виртуальные профессиональные сообщества оказывают значительное положительное влияние на развитие педагогов, позволяя им обмениваться методиками и быть в курсе актуальных исследований и образовательных трендов (DuFour, 2004).

Платформа станет ключевым инструментом для оценки эффективности изменений в практике с точки зрения расширения образовательных возможностей учащихся, предоставления обратной связи, обобщения и распространения успешных моделей обучения, а также системного сбора и анализа мнений (голосов) педагогов. Доступ к проверенным методикам и возможностям их адаптации формирует культуру постоянного профессионального развития. Этот подход укрепит кадровый потенциал образовательной системы (Danielson, 2006).

#### ***Обеспечение информационной безопасности информационно-коммуникационной инфраструктуры, информационных систем и ресурсов.***

Информационная безопасность направлена на обеспечение конфиденциальность данных и достижение доверия педагогического сообщества в соответствии современным требованиям цифровой трансформации. Это требует синергии между техническими мерами, развитием персонала и организационной культурой безопасности.

#### **Задача 2.5: Цифровизация и поддержка ИКТ-инфраструктуры**

##### ***Автоматизация процессов управления и обучения, обеспечение компьютерным и специальным оборудованием***

Единое управление бизнес-процессами, включая разработку и сопровождение IT-систем, качественные мультимедийные образовательные ресурсы, сбор и обработку данных.

Модернизация и унификация компьютерного и специального оборудования, поддерживающего развитие и доступ к современным технологиям обучения педагогов.

---

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 3. ДИФФЕРЕНЦИРОВАННАЯ ПОДДЕРЖКА ШКОЛ**

Дифференцированная поддержка необходима для повышения качества образования и обеспечения равных возможностей с учётом уникальных потребностей и различия контекстов школ. Поскольку потребности могут являться динамичными, важно уметь распознавать их и адаптировать подходы к работе с ними. Для школ с инновационными практиками поддержка может выражаться в создании ресурсных центров, предназначенных для распространения передового опыта. Школы, испытывающие нехватку методических ресурсов и квалифицированных педагогов, требуют особого внимания к развитию образовательных практик. Дифференциация может также охватывать потребности в конкретных образовательных практиках, демонстрирующих наибольшее

влияние (Hattie, 2009). Сельские и малокомплектные школы часто сталкиваются с ограничениями в доступе к технологиям и квалифицированным кадрам, что делает приоритетным обеспечение их ресурсами для сокращения разрыва с городскими школами (Kozma, 2005). Школы с казахским языком обучения за рубежом составляют отдельную группу и также нуждаются в ресурсной поддержке и усилении социально-культурного взаимодействия для сохранения национальной идентичности и обеспечения качества обучения на родном языке. Таким образом, дифференцированный подход позволяет эффективно распределять ресурсы и удовлетворять потребности школ, что способствует развитию целостной и качественной образовательной экосистемы.

### **Задача 3.1. Школы с инновационными практиками**

#### **Укрепление роли школ-ресурсных центров**

В Казахстане имеются немало примеров школ, успешно разработавших и внедривших эффективные инновационные подходы, направленные на реализацию принципов доступного и качественного образования. Выявление и систематизация опыта таких школ, а также поддержка их в процессе распространения практик позволяют масштабировать эффективные подходы, способствуя их адаптации к различным контекстам. Школы становятся стратегически значимыми элементами образовательной экосистемы, выступая в роли ресурсных центров для развития практики педагогов и формирования профессиональных обучающих сообществ (Hargreaves & Fullan, 2012; Leithwood & Jantzi, 2006). Важным аспектом данной задачи является разработка стандартизированной методологии для оценки эффективности работы школ с учётом их инновационного потенциала, качества и трансферабельности практик. Планируется также разработка и реализация адаптивных программ для поддержки в преобразовании школ в методические ресурсные центры.

### **Задача 3.2. Целевые школы**

#### **Сокращение доли целевых школ**

Целевые школы — это школы, нуждающиеся в улучшении академических результатов и повышении эффективности деятельности. Исследования подтверждают, что целенаправленная поддержка оказывает значительное положительное влияние на успеваемость обучающихся и общие школьные показатели (Joyce & Showers, 2002). Это подчёркивает необходимость усиленного повышения квалификации педагогов и методического сопровождения образовательной практики. В Казахстане запланированы меры по сокращению доли целевых школ к 2028 году, что требует разработки и внедрения специализированных уровняевых программ с соответствующими процедурами оценивания, а также консолидации усилий поддерживающих структур в системе образования.

### **Задача 3.3. Сельские и малокомплектные школы**

#### **Поддержка сельских и малокомплектных школ**

В образовательной политике Казахстана реализуется комплекс инициатив, направленных на поддержку сельских и малокомплектных школ, основными проблемами которых считаются ограниченность ресурсов и трудности с привлечением квалифицированных кадров. Исследования показывают, что доступ

к современным образовательным технологиям и ресурсам способен значительно улучшить качество обучения в удалённых и сельских районах (Kozma, 2005). Для таких школ запланированы активное внедрение цифровых решений, программ повышения квалификации педагогов, закрепление опорных организаций, внедрение подходов командного преподавания и другие меры, направленные на сокращение разрыва в образовательных возможностях между городскими и сельскими школами. Важно также обеспечить педагогам из сельских школ доступ к методической поддержке и возможность участия в профессиональных сообществах, что будет способствовать профессиональному росту и улучшению качества обучения.

#### **Задача 3.4. Школы за пределами Казахстана, обучающие казахскому языку и на казахском языке**

##### ***Поддержка школ за пределами Казахстана***

Развитие школ, в которых преподаются казахский язык и предметы на казахском языке, направлено на сохранение культурной идентичности и обеспечение доступности образования для казахоязычных детей, проживающих за пределами Казахстана. Поддержка обучающихся, для которых казахский язык является родным, способствует укреплению культурных связей с зарубежными сообществами. Данное направление соответствует мировой практике сохранения национальных культурных и образовательных традиций, поддерживая этническую идентичность (Gundara, 2000). В рамках этой задачи предусмотрена адаптация программ повышения квалификации педагогов, предоставление электронных образовательных ресурсов на казахском языке, организация доступа к платформам для взаимодействия с педагогами Казахстана, а также развитие сотрудничества с международными образовательными организациями.

Практика Өрлеу вызывает интерес у ряда стран. Спрос на обучение педагогов школ с казахским языком возрастает, согласно чему принято решение о реализации инновационной деятельности по оказанию профессиональной поддержки казахоязычной педагогической общественности за рубежом «Қандасқа қамқор».

---

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 4. ВСЕСТОРОНЕЕ РАЗВИТИЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ ПЕДАГОГА**

Исследования показывают, что поддержка профессионального и личного роста педагогов положительно влияет на их мотивацию и качество преподавания, что в свою очередь улучшает результаты обучения обучающихся (Day & Gu, 2007). Результаты PISA показывают (2018, 2022), что директора школ в более чем половине стран-участниц стали чаще сообщать о нехватке или низкой квалификации педагогов, несмотря на стабильное соотношение числа обучающихся и педагогов. По мнению экспертов, это может объясняться такими факторами как рост ожиданий от педагогов, влияние на качество преподавания недостаточной квалификации, а также изменение роли педагогов, что повышает требования к их компетенциям и увеличивает восприятие кадрового дефицита. В контексте данных изменений приоритезируются вопросы

развития не только профессиональных, но и социально-эмоциональных навыков (СЭН). Фокус на всестороннем развитии и благополучии педагогов является важнейшей стратегией для повышения качества и устойчивости системы образования.

В Казахстане принят Закон «О статусе педагога», направленный на поддержку профессии педагога и повышение престижа педагогической деятельности. Особое внимание уделено вопросам повышения квалификации педагогов, Закон устанавливает их обязательность и регулярность как условие для поддержания и развития профессиональных компетенций.

Стратегия акцентирует необходимость интеграции ключевых направлений непрерывного профессионального развития, ориентированных на формирование целостного образа вдохновляющего и компетентного педагога. Такой педагог обладает лидерскими качествами, инновационным мышлением, высокой предметной и профессиональной подготовкой, а также развитой социально-эмоциональной компетентностью и устойчивым ментальным здоровьем — всё это составляет основу профессионального благополучия. Каждое из этих направлений представляет собой отдельную задачу, требующую разнообразных подходов к содержанию, реализации и развитию.

#### **Задача 4.1. Предметные и профессиональные навыки в рамках ГОСО**

##### ***Обеспечение готовности педагогов к реализации ГОСО***

Совершенствование предметных и профессиональных навыков педагогов, синхронизированное с обновлением ГОСО, учебных планов и программ, формирует основу актуального и качественного преподавания в школах. При любом изменении содержания важно обеспечивать педагогов проактивной подготовкой, доступом к необходимым ресурсам, а также создавать площадки для обсуждений и обмена опытом в предметных профессиональных сообществах.

В 2026 году запланировано внедрение обновленного ГОСО. В рамках опережающей подготовки планируется разработка для педагогов образовательных программ, особенностью которых должна стать предмето- и практикоориентированность. Поэтому к разработке образовательных программ будут привлечены авторы-разработчики ГОСО, педагоги-практики, международные эксперты. Для эффективной реализации задачи важно организовать своевременное и системное обучение педагогов в соответствии с этапами внедрения ГОСО.

#### **Задача 4.2. Лидерство и инновации в образовании**

##### ***Развитие института лидерства педагогов***

Исследования подтверждают, что наличие педагогов-лидеров положительно сказывается на эффективности системы образования (Fullan, 2014). Поддержка лидерства и инновационного мышления среди педагогов является основой для создания активного профессионального сообщества, ориентированного на развитие и внедрение передовых образовательных практик. Обучение лидерским навыкам позволяет педагогам стать агентами изменений, внедрять инновационные подходы и вдохновлять своих коллег и учеников на высокий уровень достижений. В рамках данной задачи предполагается создание условий, способствующих стимулированию и укреплению лидерских качеств среди педагогов, а также формированию института лидерства в педагогическом сообществе. С этой целью будет проводиться обучение педагогов навыкам рефлексии и исследованию практики. Планируется формирование реестра высококвалифицированных педагогов, разработка стандартов

их профессиональной деятельности, а также обеспечение ресурсной поддержкой и создание целевых площадок. Реестр позволит выделить опытных педагогов для выполнения роли наставников, проведения тренингов и обмена лучшими практиками.

#### **Задача 4.3. Социально-эмоциональные навыки**

##### ***Развитие социально-эмоциональных навыков педагогов***

Педагоги с развитыми социально-эмоциональными навыками более вовлечены в свою работу и достигают лучших результатов (Jennings & Greenberg, 2009). Поддержка в развитии СЭН способствует повышению устойчивости педагогов к стрессу и эмоциональным нагрузкам, что является важным условием для долгосрочного профессионального успеха и удовлетворенности (Jones & Bouffard, 2012).

Обзор литературы определяет два аспекта в текущей научной дискуссии о СЭН, которые требуют дальнейшего изучения и могут способствовать продвижению перспектив более целостного подхода к развитию образования. Первый аспект связан со сложной природой самих навыков, охватывающей огромное разнообразие функциональных способностей, которые могут быть обусловлены личностными характеристиками, предпочтениями и ценностями (Soto et al., 2022). Учитывая эту сложность, актуально уметь определять и оценивать уровень сформированности СЭН, который может оказывать наибольшее влияние на профессиональное благополучие педагогов. Второй аспект связан с анализом подходов, учитывающих различные контексты, поскольку окружающая среда оказывает значительное влияние на развитие и проявление навыков СЭН (Berg et al., 2017; OECD, 2015;). Более того, некоторые взаимосвязи могут быть интерпретированы только через призму культурных особенностей, личностных характеристик педагогов и их уникальных способов взаимодействия с другими.

Таким образом, эти два аспекта представляют собой критический пробел в текущей практике, поскольку навыки СЭН, хотя и декларируются как ожидаемые результаты образовательных программ, остаются невидимыми в процессах непрерывного профессионального развития. В рамках данной задачи предполагается сформировать более целостный и научно обоснованный подход к изучению СЭН педагогов, включая разработку инструментов оценки, программ развития и анализ их влияния на результаты обучающихся.

#### **Задача 4.4. Ментальное здоровье и благополучие**

##### ***Поддержка ментального здоровья педагогов***

Согласно исследованиям, педагоги более подвержены расстройствам психического здоровья по сравнению с представителями других профессий (Kidger et al., 2016; Stansfeld et al., 2011). Низкий уровень благополучия педагогов может негативно сказаться не только на их здоровье (Melchior et al., 2007), но и на психическом здоровье учеников. Благополучие педагогов и учеников взаимосвязано через сложные факторы. Результаты PISA (2022) подчеркивают важность социального взаимодействия и для обучения и благополучия обучающихся. В ситуации презентеизма педагоги чаще испытывают трудности в построении качественных отношений с учениками и управлении классом (Henderson et al., 2011).

Благополучие охватывает две перспективы: во-первых, субъективное переживание счастья и удовлетворенности жизнью (гедонистическая перспектива) и, во-вторых, позитивное психологическое функционирование, хорошие отношения

с другими и самореализацию (эвдемоническая перспектива) (Ryan & Deci, 2001; Stewart-Brown & Janmohamed, 2008). Ключевые концепции включают позитивное аффективное психологическое функционирование (автономия, компетентность, самопринятие, личностный рост) и межличностные отношения (Tennant et al., 2007). Создание комплексной системы поддержки, включающей программы профилактики выгорания, управления стрессом и ментального восстановления, станет важным шагом для устойчивого профессионального развития педагогов, укрепляя их способности к долгосрочной и продуктивной деятельности в образовательной среде. В систему будут интегрированы элементы развития сотрудничества и совместной работы, что не только облегчит нагрузку, но и будет способствовать формированию поддерживающего профессионального сообщества.

Реализация Стратегии «Өрлеу» предполагает разработку и утверждение ежегодного плана мероприятий и отчетности по исполнению, а также программ развития каждого филиала с привлечением стейкхолдеров и на основе учета региональных контекстов и доступных ресурсов.

# 01

Вовлеченность в развитие кадровой политики в образовании

Вовлеченность в развитие образовательной тактики

Укрепление научных основ и прикладных аспектов НПР

Система обеспечения качества и оценка социально-экономического эффекта

Интеграция в международное профессиональное сообщество

## РАЗВИТИЕ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

### ДИФФЕРЕНЦИРОВАННАЯ ПОДДЕРЖКА ШКОЛ

Школы с инновационными практиками

Целевые школы

Сельские и малокомплектные школы

Школы за пределами Казахстана, обучающие казахскому языку и на казахском языке



# 02

Ранняя профилизация и проактивное участие в подготовке педагогов

Погружение в профессию молодого педагога и развитие института наставничества

Эффективные модели обучения педагогов

Профессиональный рост педагогов через единую национальную платформу непрерывного профессионального развития «Ұстаз»

Цифровизация и поддержка ИКТ-инфраструктуры

## ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

### ВСЕСТОРОНЕЕ РАЗВИТИЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ ПЕДАГОГА

Предметные и профессиональные навыки в рамках ГОСО

Лидерство и инновации в образовании

Социально-эмоциональные навыки

Ментальное здоровье и благополучие



# 03

### ДИФФЕРЕНЦИРОВАННАЯ ПОДДЕРЖКА ШКОЛ

Школы с инновационными практиками

Целевые школы

Сельские и малокомплектные школы

Школы за пределами Казахстана, обучающие казахскому языку и на казахском языке

# 04





## КАЖДОМУ РЕБЕНКУ



- ВДОХНОВЛЯЮЩИЙ ПЕДАГОГ
- БЛАГОПРИЯТНАЯ ИНКЛЮЗИВНАЯ СРЕДА ОБУЧЕНИЯ
- ЦИФРОВАЯ ДОСТУПНОСТЬ ЛУЧШИХ ПРАКТИК
- ВСЕСТОРОННЕЕ РАЗВИТИЕ



### НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО

Более 300 сертифицированных экспертов  
в образовании



### БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ

Качественный состав ~600 тыс. педагогов



### КООРДИНАЦИЯ И ПОДДЕРЖКА

2 341 целевой школы  
217 комфортных школ  
Казахские школы за рубежом



### УСТОЙЧИВОЕ КАЧЕСТВО

PISA 2029 ТоП 40

Увеличение педагогов с высокой категорией в 2 раза

# СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА ЦЕЛЕЙ

№	Индикаторы	Показатели	Единица измерения	2025	2029	Примечание
<b>Стратегическое направление 1.</b>						
<b>РАЗВИТИЕ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ПОТЕНЦИАЛА</b>						
<b>1.1 Вовлеченность в развитие кадровой политики в образовании</b>						
		<i>Совершенствование профессиональных стандартов педагогов</i>				
		1.1.1 Количество экспертов, вовлеченных в разработку и актуализацию нормативных требований в сфере профессионального развития педагогов	чел.	5	20	Нормативные требования включают профессиональный стандарт, квалификационные характеристики, правила аттестации, организации и проведения КПК и ПКС, разработки, согласования и утверждения КПК и др. Ежегодный показатель
		1.1.2 Количество разработанных методических ресурсов, направленных на разъяснение и внедрение нормативных требований в сфере профессиональной деятельности и развития педагогов	ед.	5	10	Общее количество методических ресурсов (печатные и электронные, семинары, вебинары, инструкции и др.). Ежегодный показатель
<b>1.2 Укрепление научных основ и прикладных аспектов в нетривиального профессионального развития</b>						
		1.2.1 Количество реализуемых исследовательских проектов, финансируемых за счет грантов	ед.	2	5	Число исследовательских проектов, реализуемых в отчетный период. Ежегодный показатель
		1.2.2 Аналитический отчет по выявлению профессиональных потребностей педагогов	ед.	1	1	Ежегодно
		1.2.3 Аналитический отчет по эффективности курсов повышения квалификации	ед.	1	1	Комплексное мониторинговое исследование

	<b>1.2.4</b>	Количество публикаций результатов исследований в рецензируемых отечественных и международных научных изданиях	ед.	4	8	Ежегодный показатель
	<b>1.2.5</b>	Уровень остечененности Научно-педагогических работников	%	15%	25%	Доля остечененности = Число остечененных ППС / Общее число ППС x 100%. Ежегодный показатель
	<b>1.2.6</b>	Количество организованных научно-практических и образовательно-методических мероприятий (конференции, форумов, семинаров, конкурсов и др.)	ед.	16	21	Общее количество мероприятий международного/республиканского уровня, организованных «Фрлеу». Ежегодный показатель
	<b>1.2.7</b>	Охват педагогов научно-практическими и образовательно-методическими мероприятиями (конференции, форумов, семинаров, конкурсов и др.)	чел.	5 тыс.	50 тыс.	Общее число педагогов страны, принявших участие в мероприятиях международного/республиканского уровня, организованных «Фрлеу». Ежегодный показатель
	<b>1.2.8</b>	Уровень удовлетворенности участников качеством научно-практических и образовательно-методических мероприятий (конференции, форумов, семинаров, конкурсов и др.)	%	80	90	Средний процент удовлетворенности участников мероприятиями международного/республиканского уровня (опрос), организованными «Фрлеу». Ежегодный показатель
	<b>1.2.9</b>	Количество выпускаемых «Фрлеу» научных и методических изданий, в которых опубликованы материалы педагогов	ед.	16	20	Общее количество изданий, выпускемых «Фрлеу», из них 2 – рекомендованные комитетом МНВО, 18 – рекомендованых комитетом МП. Ежегодный показатель
	<b>1.2.10</b>	Общее количество публикаций, представленных педагогами в научных и методических изданиях «Фрлеу»	ед.	1,5 тыс.	2 тыс.	Общее число публикаций педагогов страны в научных и методических изданиях «Фрлеу». Ежегодный показатель
	<b>1.3</b>	<i><b>Система обеспечения качества и оценка социально-экономического эффекта</b></i>				

Развитие системы внутреннего обеспечения качества						
	1.3.1.	Разработка инструментов (методик, анкет, систем) для оценки и мониторинга ключевых показателей эффективности (KPI)	ед.	7	7	Количество инструментов, разработанных по каждой области оценки.
	1.3.2	Создание базы данных для анализа эффективности деятельности	ед.	1	1	Ежегодное обновление базы данных по результатам оценивания педагогов, прошедших курсы повышения квалификации «Өрлеу»
	1.3.3	Аналитический отчет по качественному анализу деятельности «Өрлеу»	ед.	1	1	Ежегодный годовой отчет, включающий оценку <b>ключевых показателей производительности (KPI)</b> - анализа достигнутых результатов в сравнении с поставленными целями; <b>качественный анализ</b> - оценка мнений и отзывов участников о реализуемых инициативах; <b>рекомендации по улучшению</b> - на основе собранных данных и выводов. Ежегодный показатель
	1.3.4	Доля сертифицированных и ресертифицированных тренеров ППС на институциональном, республиканском, международном уровнях	%	50	100	Доля сертифицированных и ресертифицированных тренеров = количество сертифицированных и ресертифицированных тренеров / общее количество тренеров × 100%
	1.3.5.	Аналитический отчет по оценке социально-экономического воздействия в контексте государственной политики	ед.	-	1	Лонгитюдная оценка

	1.3.6	Международная институциональная аккредитация/реаккредитация	ед.	1	1	Сертификат международной институциональной аккредитации с действующим сроком
	1.3.7	Международная программная аккредитация/реаккредитация	ед.	10	20	Сертификат международной программной аккредитации с действующим сроком
	1.3.8	Аkkредитация на ведение научной, научно-технической деятельности	ед	1	1	Свидетельство на ведение научной, научно-технической деятельности с действующим сроком
<b>1.4 Интеграция в международное профессиональное сообщество</b>						
<i>Международное сотрудничество и аккредитация</i>						
	1.4.1.	Количество партнерских соглашений, совместных проектов с международными, зарубежными образовательными, научными организациями	ед.	1	3	Меморандум, соглашение или другие документы, подтверждающие совместную деятельность или участие в международных организациях и сообществах с действующим сроком
	1.4.2.	Количество участников на международных научных и образовательных мероприятиях (конференции, форумы, симпозиумы, семинары, программы профессионального развития и др.)	чел.	10	10	Общее число сотрудников «Фрлеу», участвовавших на международных мероприятиях. Ежегодный показатель
2 Стратегическое направление 2. ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ						
	2.1	<i>Ранняя профориентация и проактивное участие в подготовке педагогов</i>				

Экспериментальные площадки в школах: педагогические классы					
2.1.1	Разработка рекомендаций по отбору обучающихся в педагогические классы и на педагогические специальности	ед.	1	2	На каждый уровень отбора по 1 рекомендации. Кумулятивный показатель
2.1.2.	Разработка образовательных программ по методике профильного обучения в педагогических классах	ед.	1	12	1 программа по общей методике профильного обучения, 12 программ по профильному (предметному) обучению. Кумулятивный показатель
2.1.3.	Количество педагогов, прошедших обучение по образовательным программам методики профильного обучения в педагогических классах	чел.	25	125	Ежегодно по 1 группе. Кумулятивный показатель
2.1.4	Количество школ с педагогическими классами, осуществляющими программу ранней профориентации (масштабирование)	ед.	3	20	По 1 школе в каждом регионе страны
<i>Разработка подходов проактивного сопровождения будущих педагогов</i>					
2.1.5	Разработка образовательных программ по методике организации педагогической практики будущих педагогов (студентов)	ед.	1	4	1 программа по общей методике педагогической практики, 3 программы по направлениям обучения (НШ, ОГН, ЕМН). Кумулятивный показатель
2.1.6	Количество педагогов, обученных по образовательной программе методики организации педагогической практики будущих педагогов (студентов)	чел.	100	1 тыс.	Кумулятивный показатель
2.2	<i>Погружение в профессию молодого педагога и развитие института наставничества</i>				

<i>Определение адаптационных траекторий молодых педагогов</i>						
	2.2.1	Разработка образовательных программ, направленных на погружение в профессиональную деятельность, с использованием дифференцированного подхода	ед.	1	4	1 программа по общей методике педагогической практики, 3 программы по направлениям обучения (НШ, ОГН, ЕМН). Кумулятивный показатель
	2.2.2	Количество начинавших педагогов, обученных по образовательным программам погружения в профессиональную деятельность	чел.	1 тыс.	10 тыс.	Количество выпускников педагогических специальностей, принятых на работу в организации среднего образования и охваченных курсами. Кумулятивный показатель
<i>Развитие института наставничества</i>						
	2.2.3	Разработка образовательных программ по методике организации наставничества в школе	ед.	1	4	1 программа по общей методике педагогической практики, 3 программы по направлениям обучения (НШ, ОГН, ЕМН). Кумулятивный показатель
	2.2.4	Доля педагогов, обученных по образовательным программам организации наставничества в школе	%	5	25	Доля педагогов = количество педагогов, прошедших курсы / общее число «педагог-исследователей» и «педагог-мастеров» × 100%. Кумулятивный показатель
<i>Эффективные модели обучения педагогов</i>						
	2.3.1	Разработка и внедрение стандартов педагогического дизайна для различных форматов обучения: очный, дистанционный, гибридный	ед.	1	3	3 стандарта педагогического дизайна для различных форматов обучения: онлайн, очного и гибридного. Кумулятивный показатель

<b>Формирование содержания обучения</b>					
	2.3.2	Разработка и внедрение стандарта разработки и обновления образовательных программ	ед.	2	2
	2.3.3	Разработка и утверждение образовательных программ и УМК	ед.	5	20
	2.3.4	Обновление и утверждение образовательных программ и УМК	ед.	-	5
	2.3.5	Количество преподавателей, включенных в реестр разработчиков образовательных программ и инструментов оценивания	чел.	50	200
<i>Разработка платформы обучения с технологиями искусственного интеллекта</i>					
	2.3.6	Функционирование платформы обучения с элементами искусственного интеллекта	Платформа	Разработка	Функционирует Внедрение – 2026 год
	2.3.7	Доля педагогов, зарегистрированных на платформе обучения	%	-	100 Соотношение педагогов, зарегистрированных на платформе, к общему числу педагогов, получающих на курсах
	2.3.8	Уровень удовлетворенности пользователей качеством материалов и функционированием платформы	%	-	90 Средний процент удовлетворенности пользователей качеством материалов и функционированием платформы (опрос)
	2.3.9	Функционирование мобильной версии Платформы	Приложение	Разработка	Функционирует Внедрение – 2027 год

2.4 Профессиональный рост педагогов через единую национальную платформу непрерывного профессионального развития «Устаз»						
РСопровождение аттестации педагогов						
	2.4.1	Функционирование платформы «Устаз»	Платформа	Внедрение	Функционирует	-
	2.4.2	Доля педагогов, зарегистрированных на платформе «Устаз»	%	50 100		С 2025 года начнётся поэтапное внедрение в соответствии с Приказом №83 Министерства просвещения Республики Казахстан «Об утверждении Правили и условий проведения аттестации педагогов». Показатель рассчитывается от общего числа аттестуемых педагогов
	2.4.3	Разработка и совершенствование методических инструментов индивидуального профессионального развития педагогов (листы наблюдения, оценивания)	ед.	10 20		Количество инструментов на двух языках в разрезе видов организаций, квалификационных категорий и процедур аттестации. Кумулятивный показатель
	2.4.4	Автоматизация задач по обеспечению функциональности инструментов индивидуального профессионального развития педагогов	%	50 100		Согласно показателю 2.4.3
	2.4.5	Техническое сопровождение процедур аттестации	%	100 100		Службы технической поддержки и колл-центры
	2.4.6	Доля обработанных заявлок аттестуемых педагогов	%	100 100		Показатель от общего числа поступивших заявок
	2.4.7	Разработка инструктивно-методических материалов для аттестуемых педагогов	ед.	12 120		Количество электронных материалов на двух языках в разрезе процедур аттестации, квалификационных категорий и предметов. Кумулятивный показатель

<i>Развитие профессионального сообщества педагогов</i>					
	2.4.8	Доля педагогов-участников виртуального профессионального сообщества	%	-	50 Внедрение – 2026 год. Доля педагогов от общего числа педагогов, зарегистрированных на платформе «Учитаз»
	2.4.9	<b>Уровень удовлетворенности</b> педагогов-участников деятельности виртуального профессионального сообщества	%	-	90 Средний процент удовлетворенности педагогов-участников мероприятиями виртуального профессионального сообщества (опрос)
	2.4.10	Количество мероприятий, проводимых в рамках виртуального профессионального сообщества	ед.	-	11 Ежегодно
<i>Цифровизация и поддержка ИКТ инфраструктуры</i>					
<i>Обеспечение информационной безопасности</i>					
	2.5.1	Охват средствами защиты информационно-коммуникационной инфраструктуры	%	50 100 Кумулятивный показатель	
<i>Обеспечение компьютерным и специальным оборудованием</i>					
	2.5.2	Разработка и внедрение норм оснащения информационным, компьютерным и телекоммуникационным оборудованием	ед.	1 1 Дорожная карта	
	2.5.3	Обновление информационного, компьютерного и телекоммуникационного оборудования	% от капитальных вложений	10 20 Согласно Дорожной карте	

<b>3</b>	<b>Стратегическое направление 3. ДИФФЕРЕНЦИРОВАННАЯ ПОДДЕРЖКА ШКОЛ</b>						
	<b>3.1</b>	<b>Школы с инновационными практиками</b>					
<b>Укрепление роли школ-ресурсных центров</b>							
	3.1.1	Разработка методологии мониторинга деятельности школ с использованием стандартов управления и стандартов образовательного процесса	ед.	1	1	Стандарты	
	3.1.2	Отчет по внедрению стандартов управления и стандартов образовательного процесса в школах-ресурсных центрах	ед.	1	1	Согласно данным мониторинга	
	3.1.3	Количество школ-ресурсных центров	ед.	20	217	Школы в рамках реализации пилотного национального проекта в области образования («Комфортная школа»), Кумулятивный показатель	
	<b>3.2</b>	<b>Целевые школы</b>					
<i>Сокращение доли целевых школ</i>							
	3.2.1	Разработка образовательных программ курсов по уровням: «базовый», «продвинутый»	ед.	22	22	В разрезе предметов. Курс «базового уровня» на основе программ семинаров, направленных на обучение педагогов целевых школ на платформе «Эрлеу»	
	3.2.2	Обновление образовательных программ курсов по уровням: «базовый», «основной», «продвинутый»	ед.	-	33	В разрезе предметов	

	3.2.3	Разработка инструментов оценивания по уровнями видам оценивания: диагностическое, промежуточное, итоговое	ед.	5 тыс.	25 тыс.	Общее количество инструментов
	3.2.4	Количество обученных педагогов целевых школ	ед.	40 тыс.	20 тыс.	При условии финансирования
	3.2.5	Количество мероприятий по консолидации усилий структур, поддерживающих целевые школы	ед.	20	80	Ежегодно
	3.2.6	Отчет по итогам наблюдения уроков педагогов целевых школ	ед.	1	1	Ежегодно
<b>3.3</b>	<b><i>Сельские и малокомплектные школы</i></b>					
	<b><i>Поддержка сельских и малокомплектных школ</i></b>					
	3.3.1	Разработка и обновление образовательных программ по методике обучения в малокомплектных школах	ед.	2	8	Кумулятивный показатель
	3.3.2	Доля обученных педагогов из сельских и малокомплектных школ	%	30	30	Доля педагогов = количество педагогов сельских и малокомплектных школ, прошедших курсы / общее число педагогов, прошедших курсы х 100%. Ежегодно
	3.3.3	Количество мероприятий по методической поддержке педагогов из сельских и малокомплектных школ	ед.	4	4	Ежегодно
<b>3.4</b>	<b><i>Школы за пределами Казахстана, обучающие казахскому языку и на казахском языке</i></b>					
	<b><i>Поддержка школ за пределами Казахстана</i></b>					

	3.4.1	Адаптация образовательных программ для педагогов, преподающих казахский язык и реализующих обучение на казахском языке в школах зарубежья	ед.	4	8	С учетом потребностей школ
	3.4.2	Количество педагогов, обученных по адаптированным программам	чел.	25	125	При условии наличия соответствующих меморандумов и соглашений. Кумулятивный показатель
	3.4.3	Количество мероприятий по методической поддержке педагогического сообщества школ за пределами Казахстана, обучающие казахскому языку и на казахском языке	ед.	1	1	Ежегодно
<b>Стратегическое направление 4.</b> <b>ВСЕСТОРОННЕЕ РАЗВИТИЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ ПЕДАГОГА</b>						
<b>4.1</b>		<b>Предметные и профессиональные навыки педагогов в рамках ГОСО</b>				
<i>Обеспечение готовности педагогов к реализации ГОСО</i>						
	4.1.1	Разработка и обновление предметно- и практико-ориентированных образовательных программ	ед.	16	16	Количество программ в разрезе предметов
	4.1.2	Доля педагогов, обученных по предметно- и практико-ориентированным образовательным программам	%	-	100%	Доля педагогов = количество педагогов, прошедших курсы по предметно- и практико-ориентированным образовательным программам / общее количество педагогов страны x 100%. Кумулятивный показатель

	<b>4.2</b>	<b>Лидерство и инновации в образовании</b>				
<i>Развитие института лидерства педагогов</i>						
	4.2.1	Количество разработанных и обновленных образовательных программ по вопросам лидерства и инноваций в образовании	ед.	1	1	Обновление проводится каждые 3 года
	4.2.2	Количество педагогов, обученных по вопросам лидерства и инноваций в образовании	чел.	25	125	Кумулятивный показатель
	4.2.3	Создание реестра высоквалифицированных/ лидеров-педагогов	Реестр	-	Функционирует	Согласно НПА МП РК
	<b>Социально-эмоциональные навыки</b>					
<i>Развитие социально-эмоциональных навыков педагогов</i>						
	4.3.1	База адаптированных инструментов оценивания СЭН	ед.	1	1	Применение международных стандартизированных методик
	4.3.2	Разработка образовательной программы по развитию СЭН	ед.	-	1	С 2026 года
	4.3.3	Количество педагогов, обученных по развитию СЭН	чел.	-	5 тыс.	С 2026 года. Кумулятивный показатель
	4.3.4	Аналитический отчет по итогам мониторинга влияния СЭН на результаты деятельности педагогов	ед.	-	1	Лонгитюдная оценка
	<b>Ментальное здоровье и благополучие</b>					
<i>Поддержка ментального здоровья педагогов</i>						

	4.4.1	Разработка онлайн программы поддержки ментального здоровья	ед.	-	1	С 2027 года
	4.4.2	Раздел платформы «Защита ментального здоровья»	Платформа	-	1	С 2027 года
	4.4.3	Количество пользователей платформы «Защита ментального здоровья»	чел.	-	30 тыс.	Кумулятивный показатель
	4.4.4	Аналитический отчет по итогам онлайн программы поддержки ментального здоровья педагогов	ед.	-	1	Лонгитюдная оценка



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аймауытов, Ж. (2013). Собрание сочинений в шести томах: сочинения; [том. подготовил: Б.Мұқатай, Н.Құдайбергенов]. - Алматы: Ел-шежіре.
2. Байтұрсынұлы, А. (2013). Собрание сочинений в шести томах: сочинения. -Алматы: Ел-шежире.
3. Вестник Образования. (2019). Международный опыт. Зарубежная практика. Эстония. <https://vestnik.edu.ru/international-experience/estonia-1>
4. Дулатұлы, М. (2013). Собрание сочинений в шести томах; сост.: Е. Сатыбалдиев [ж. б.]. - Алматы: Мектеп.
5. Жұмабаев, М. (1922). Педагогика.
6. МП РК АО «Национальный центр исследований и оценки образования «Талдау» им. А. Байтұрсынұлы». (2023). Национальный доклад о состоянии и развитии системы образования Республики Казахстан (по итогам 2022 года). [https://taldau.edu.kz/storage/app/media/National%20report/Nacionalnii%20do-clad\\_2022\\_full\\_RU.pdf](https://taldau.edu.kz/storage/app/media/National%20report/Nacionalnii%20do-clad_2022_full_RU.pdf)
7. Организация объединенных наций. (2024). Цель 4: Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/education/>
8. AITSL (Australian Institute for Teaching and School Leadership). (2014). Teacher registration in Australia. <http://www.aitsl.edu.au/registration/nationally-consistent-registration-of-teachers>
9. Australian Institute for Teaching and School Leadership. (2011). Australian Professional Standards for Teachers, AITSL, Melbourne.
10. Bautista, A., Ho, Y. L., Fan, T., Yeung, J., & Bryant, D. A. (2022). Teacher professional development in Hong Kong: Describing the current infrastructure. International Journal for Research in Education, 46(2), 202-260. DOI: 10.36771/ijre.46.2.22-pp202-260
11. Bautista, A., Wong, J., & Gopinathan, S. (2015). Teacher professional development in Singapore: Depicting the landscape. Psychology, Society, & Education. DOI: 10.25115/psyse.v7i3.523
12. Berg, J., Osher, D., Same, M. R., Nolan, E., Benson, D., & Jacobs, N. (2017). Identifying, defining, and measuring social and emotional competencies. American Institutes for Research.
13. Danielson, C. (2006). Teacher leadership that strengthens professional practice. ASCD.
14. Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence. Education Policy Analysis Archives, 8(1). <https://doi.org/10.14507/epaa.v8n1.2000>

15. Darling-Hammond, L., & Lieberman, A. (2012). Teacher education around the world: Changing policies and practices. Routledge.
16. Day, C., & Gu, Q. (2007). Variations in the conditions for teachers' professional learning and development: Sustaining commitment and effectiveness over a career. *Oxford Review of Education*, 33(4), 423-443.
17. DuFour, R. (2004). What is a "professional learning community"? *Educational Leadership*, 61(8), 6-11.
18. Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273. <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>
19. Eurydice. (2023, November 27). Sweden. Teachers and education staff. European commission. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/sweden/continuing-professional-development-teachers-working-early>
20. Feiman-Nemser, S. (2001). From preparation to practice: Designing a continuum to strengthen and sustain teaching. *Teachers College Record*, 103(6), 1013–1055. <https://doi.org/10.1111/0161-4681.00141>
21. Fullan, M. (2014). The principal: Three keys to maximizing impact. Jossey-Bass.
22. Fullan, M., & Hargreaves, A. (2012). Reviving teaching with 'professional capital'. *Education Week*, 31(33), 30-36.
23. Garet, M. S., Porter, A. C., Desimone, L., Birman, B. F., & Yoon, K. S. (2001). What makes professional development effective? Results from a national sample of teachers. *American Educational Research Journal*, 38(4), 915-945. <https://doi.org/10.3102/00028312038004915>
24. Garrison, D. R., & Vaughan, N. D. (2008). Blended learning in higher education: Framework, principles, and guidelines. Jossey-Bass.
25. Goodwin, A. L., Low, E. L., & Darling-Hammond, L. (2017). Empowered educators in Singapore: How high-performing systems shape teaching quality. John Wiley & Sons.
26. Gundara, J. (2000). Interculturalism, education and inclusion. Paul Chapman Publishing.
27. Guskey, T. R. (2000). Evaluating professional development. Corwin Press.
28. Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching*, 8(3), 381–391. <https://doi.org/10.1080/135406002100000512>
29. Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2010). Education and economic growth. In D. J. Brewer & P. J. McEwany (Eds.), *Economics of education* (pp. 60-67). Elsevier Ltd.
30. Hattie, J. (2009). Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. Routledge.
31. Henderson, M., Harvey, S. B., Øverland, S., Mykletun, A., & Hotopf, M. (2011). Work and common psychiatric disorders. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 104(5), 198-207. <https://doi.org/10.1258/jrsm.2011.100231>
32. Ingersoll, R. M., & Strong, M. (2011). The impact of induction and mentoring programs for beginning teachers: A critical review of the research. *Review of Educational Research*, 81(2), 201-233. <https://doi.org/10.3102/0034654311403323>
33. Jennings, P. A., & Greenberg, M. T. (2009). The prosocial classroom: Teacher social and emotional competence in relation to student and classroom outcomes. *Review of Educational Research*, 79(1), 491-525. <https://doi.org/10.3102/0034654308325693>

34. Jones, S. M., & Bouffard, S. M. (2012). Social and emotional learning in schools: From programs to strategies. *Social Policy Report*, 26(4), 1-33.
35. Joyce, B., & Showers, B. (2002). Student achievement through staff development. ASCD.
36. Kidger, J., Brockman, R., Tilling, K., Campbell, R., Ford, T., Araya, R., King, M., & Gunnell, D. (2016). Teachers' wellbeing and depressive symptoms, and associated risk factors: A large cross-sectional study in English secondary schools. *Journal of Affective Disorders*, 192, 76-82. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2015.11.054>
37. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels. Berrett-Koehler Publishers.
38. Knowles, M. S. (1980). The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy. Association Press.
39. Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Prentice- Hall.
40. Kozma, R. B. (2005). ICT, education reform, and economic growth: A conceptual framework. San Francisco: Intel.
41. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
42. Leijen, Ä., Lepp, L., Saks, K., Pedaste, M., & Poom-Valickis, K. (2024). The shortage of teachers in Estonia: Causes and suggestions for additional measures from the perspective of different stakeholders. *European Journal of Teacher Education*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/02619768.2024.2408641>
43. Li, L. (2022). Artificial intelligence in education: Enabling personalized learning and feedback. Routledge.
44. Lloyd, M., & Davis, J. P. (2018). Beyond performativity: A pragmatic model of teacher professional learning. *Professional Development in Education*, 44(1), 92-106. <http://dx.doi.org/10.1080/19415257.2017.1398181>
45. Mansfield, C. & Thompson, G. (2016): The value of collaborative rounds for teacher professional learning in Australia. *Professional Development in Education*, DOI: 10.1080/19415257.2016.1216883
46. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry: Official Journal of the World Psychiatric Association (WPA)*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
47. Mason, S., & Conroy, J. (2020). Early exposure and career commitment in teacher education. *International Journal of Education Policy*, 12(1), 33-47.
48. Melchior, M., Caspi, A., Milne, B. J., Danese, A., Poulton, R., & Moffitt, T. E. (2007). Work stress precipitates depression and anxiety in young, working women and men. *Psychological Medicine*, 37(8), 1119–1129. doi:10.1017/S0033291707000414
49. Mergler, A. G., & Tangen, D. (2010). Using microteaching to enhance teacher efficacy in pre-service teachers. *Teaching Education*, 21(2), 199–210. <https://doi.org/10.1080/10476210902998466>
50. Ministry of Education and Research. (2023). Annual report 2023. <https://www.hm.ee/en/ministry/statistics-and-analysis#annual-analyses>

51. Murphy, R. (2013). Effective teaching in schools: Theory and practice. Oxford University Press.
52. OECD (2005). Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers, Education and Training Policy, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264018044-en>.
53. OECD (2016), Netherlands 2016: Foundations for the Future, Reviews of National Policies for Education, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264257658-en>
54. OECD Global Competency for an Inclusive World: <https://gisigpl.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/12/global-competency-for-an-inclusive-world.pdf>
55. OECD Teachers' Professional Learning and Development: <https://www.oecd.org/en/topics/teacher-professional-learning-and-development.html>
56. OECD Trends Shaping Education. (2019). [https://www.oecd-ilibrary.org/education/trends-shaping-education-2019\\_trends\\_edu-2019-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/trends-shaping-education-2019_trends_edu-2019-en)
57. Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). Routledge.
58. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
59. Pedaste, M., Leijen, Å., Poom-Valickis, K., & Eisenschmidt, E. (2019). Teacher professional standards to support teacher quality and learning in Estonia. *European Journal of Education*, 54(3), 389-399. DOI: 10.1111/ejed.12346
60. Sahlberg, P. (2011). Finnish lessons: What can the world learn from educational change in Finland? Teachers College Press.
61. Sanders, W. L., & Rivers, J. C. (1996). Cumulative and residual effects of teachers on future student academic achievement. University of Tennessee value-added research and assessment center. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=000a81a07bd4e8f82557ae503283150cef6312f1>
62. Schleicher, A. (2016). Teaching excellence through professional learning and policy reform. Lessons from Around the World, International Summit on the Teaching Profession, 2(2), 406-415.
63. Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Broadway Business.
64. Shulman, L. S. (1986). Those who understand: Knowledge growth in teaching. *Educational Researcher*, 15(2), 4-14. <https://doi.org/10.3102/0013189X015002004>
65. Smith, J. (2019). Collaborative research in education. *Journal of Teacher Education*, 70(5), 453-466.
66. Snoek, M. (2021). Educating quality teachers: How teacher quality is understood in the Netherlands and its implications for teacher education, *European Journal of Teacher Education*, 44(3), 309-327. DOI: 10.1080/02619768.2021.1931111
67. Soto, C. J., Napolitano, C. M., Sewell, M. N., Yoon, H. J., & Roberts, B. W. (2022). An integrative framework for conceptualizing and assessing social, emotional, and behavioral skills: The BESSI. *Journal of Personality and Social Psychology*, 123(1), 192–222. <https://doi.org/10.1037/pspp0000401>
68. Stansbury, K., & Zimmerman, J. (2000). Lifelines to the Classroom: Designing Support for Beginning Teachers.Knowledge Brief. Office of Educational Research and Improvement (ED).

69. Stansfeld, S. A., Rasul, F. R., Head, J., & Singleton, N. (2011). Occupation and mental health in a national UK survey. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 46, 101-110. <https://doi.org/10.1007/s00127-009-0173-7>
70. Stewart-Brown, S., & Janmohamed, K. (2008). Warwick-Edinburgh mental well-being scale. User Guide. Version, 1(10.1037).
71. Tan, I., Wong, I., & Goh, C. (2010). Strategic teacher professional development. In A. Y.
72. Chen & S. L. Koay (Eds.), *Transforming teaching, inspiring learning. 60 years of teacher education in Singapore (1950-2010)* (pp. 147-158). Singapore: NIE/NTU.
73. Tennant, R., Hiller, L., Fishwick, R., Platt, S., Joseph, S., Weich, S., Parkinson, J., Secker, J., & Stewart-Brown, S. (2007). The Warwick-Edinburgh mental well-being scale (WEMWBS): Development and UK validation. *Health and Quality of life Outcomes*, 5, 1-13. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-5-63>
74. Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
75. UNESCO Education in a post-COVID world: nine ideas for public action: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373717\\_rus](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373717_rus)
76. UNESCO Global Citizenship Education: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf000232993>
77. Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
78. Wong, K. Y. (2013). Diverse pathways for life-long teacher professional development. Paper presented at the International Science, Mathematics and Technology Education Conference (ISMTEC 2013), Bangkok, Thailand.
79. World Bank: AI Revolution in Education: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099734306182493324/pdf/IDU152823b13109c514ebd19c241a289470b6902.pdf>

**Издатель:**

АО «Национальный центр повышения квалификации «Өрлеу»

**Издание:**

Стратегия развития АО «Национальный центр повышения  
квалификации «Өрлеу» до 2029 года

город Астана, 2024 год



