

**ЖОҒАРЫ ЖӘНЕ ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРНЫНАН КЕЙІНГІ БІЛІМ:
МӘСЕЛЕЛЕР, ЖАҢАШЫЛДЫҚ, ДАМУ БОЛАШАҒЫ
ВУЗОВСКОЕ И ПОСЛЕВУЗОВСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ:
ПРОБЛЕМЫ, ИННОВАЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

МРНТИ 14.55.55

<https://doi.org/10.51889/2959-5762.2025.87.3.010>

Колумбаева Ш.Ж.,^{1*}  Тілеп Б.А.,¹  Абсатова М.А.,¹  Айтенова Э.А.² 

¹Казахский национальный педагогический университет имени Абая,
г.Алматы, Казахстан

²Таразский университет им. М.Х.Дулати, г.Тараз, Казахстан

**ИНТЕРАКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ПОДГОТОВКИ ДИРЕКТОРОВ КАК
ЛИДЕРОВ НОВОЙ ФОРМАЦИИ В РАМКАХ КОЛЛАБОРАЦИИ
«УНИВЕРСИТЕТ-ШКОЛА»**

Аннотация

Авторы статьи рассматривают актуальность и значимость применения интерактивных форм и методов в процессе подготовки директоров школ как лидеров новой формации. Возрастающие требования к профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций в условиях трансформации системы образования, цифровизации и обновления содержания школьного образования актуализируют проблему исследования. В статье обосновано, что современные вызовы требуют от директора не только управленческих, но и лидерских качеств, включающих стратегическое мышление, эмоциональный интеллект, способность к мотивации педагогического коллектива, командной работе и внедрению инноваций. Проведенный анализ практического опыта и научных исследований позволил авторам выделить и применить в своей практике эффективные интерактивные методы подготовки, такие как кейс-методы, тренинги, деловые и ролевые игры, фасилитация, коучинг, проектное обучение, менторинг, Action Research. В результате авторы приходят к выводу, что данные методы способствуют развитию управленческих и лидерских компетенций, критического мышления, эмоционального интеллекта и способности к принятию решений в условиях неопределённости.

Ключевые слова: директор школы, лидерство, интерактивные методы, подготовка руководителей, новая формация.

Ш.Ж.Колумбаева,^{1*}  Б.А.Тілеп,¹  М.А.Абсатова,¹  Э.А.Айтенова² 

¹Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті,
Алматы қ., Қазақстан

²М.Х.Дулати атындағы Тараз университеті, Тараз қ., Қазақстан

**"УНИВЕРСИТЕТ-МЕКТЕП" БІНТЫМАҚТАСТЫҒЫ ШЕҢБЕРІНДЕ
ЖАҢА ФОРМАЦИЯНЫҢ КӨШБАСШЫЛАРЫ РЕТІНДЕ ДИРЕКТОРЛАРДЫ
ДАЯРЛАУДЫҢ ИНТЕРАКТИВТІ ӘДІСТЕРІ**

Аннотация

Мақала авторлары мектеп директорларын жаңа формацияның көшбасшылары ретінде даярлау процесінде интерактивті формалар мен әдістерді қолданудың өзектілігі мен маңыздылығын қарастырады. Білім беру жүйесін трансформациялау, цифрландыру және мектептегі білім беру мазмұнын жаңарту жағдайында білім беру ұйымдары басшыларының кәсіби құзыреттілігіне қойылатын талаптардың артуы зерттеу мәселесін өзектендіреді. Мақалада қазіргі заманғы сын-қатерлер директордан басқарушылық қана емес, сонымен қатар стратегиялық ойлауды, эмоционалды интеллектті, педагогикалық ұжымды ынталандыру қабілетін, топтық жұмысты және инновацияларды енгізуді қамтитын көшбасшылық қасиеттерді талап ететіндігі негізделген. Тәжірибелік, ғылыми зерттеулерге жүргізілген талдау авторларға кейс-әдістер, тренингтер, іскерлік және рөлдік ойындар, фасилитация, коучинг, жобалық оқыту, менторинг, Action Research сияқты тиімді интерактивті оқыту әдістерін бөліп көрсетуге және өз тәжірибелерінде қолдануға мүмкіндік берді. Нәтижесінде авторлар бұл әдістер басқарушылық және көшбасшылық құзыреттілікті, сыни ойлауды, эмоционалды интеллектті және белгісіздік жағдайында шешім қабылдау қабілетін дамытуға ықпал етеді деген қорытындыға келеді.

Түйін сөздер: мектеп директоры, көшбасшылық, интерактивті әдістер, басшыларды даярлау, жаңа формация.

Kolumbayeva Sh.,^{1*} Tilep B.,¹ Absatova M.,¹ E.Aitenova²
¹Abai Kazakh National Pedagogical University, Almaty, Kazakhstan
²M.H.Dulati Taraz University, Taraz, Kazakhstan

INTERACTIVE METHODS OF TRAINING PRINCIPALS AS LEADERS OF A NEW FORMATION WITHIN THE FRAMEWORK OF THE UNIVERSITY-SCHOOL COLLABORATION

Abstract

The authors of the article consider the relevance and importance of using interactive forms and methods in the process of training school principals as leaders of a new formation. The increasing demands on the professional competence of heads of educational organizations in the context of the transformation of the education system, digitalization and updating of the content of school education actualize the problem of research. The article proves that modern challenges require from the director not only managerial, but also leadership qualities, including strategic thinking, emotional intelligence, the ability to motivate the teaching staff, teamwork and innovation. The analysis of practical experience and scientific research allowed the authors to identify and apply effective interactive training methods in their practice, such as case studies, trainings, business and role-playing games, facilitation, coaching, project training, mentoring, Action Research. As a result, the authors conclude that these methods contribute to the development of managerial and leadership competencies, critical thinking, emotional intelligence, and decision-making ability in an uncertain environment.

Keywords: school principal, leadership, interactive methods, leadership training, new formation.

Введение. На современном этапе социально-экономического развития существенно возрастают требования к качеству и эффективности управленческой деятельности в различных сферах, в том числе в системе образования. Образовательное пространство претерпевает масштабные трансформации, обусловленные как внутренними реформами, направленными на повышение качества образовательных услуг, так и внешними воздействиями - глобализацией, цифровизацией, изменениями в запросах со стороны государства, общества и рынка труда. В новых условиях усиливается значимость школы как социального института, ориентированного не только на трансляцию знаний, но и на формирование у обучающихся универсальных компетенций, обеспечивающих успешную социализацию в условиях неопределённости и стремительных изменений.

Ключевая роль в обеспечении устойчивого функционирования и развития образовательной организации принадлежит её руководителю – директору школы. Его деятельность сегодня выходит за рамки исключительно административных функций и предполагает наличие выраженных лидерских качеств, способствующих формированию единой команды, развитию внутриорганизационной культуры, эффективному управлению изменениями и внедрению инновационных практик.

В связи с этим особую актуальность приобретает концепция директора-лидера новой формации, предполагающая интеграцию профессиональных управленческих компетенций и личностных качеств, обеспечивающих эффективное лидерство в образовательной среде. Такой руководитель ориентирован не только на рациональное использование ресурсов и достижение образовательных целей, но и на развитие человеческого капитала, формирование благоприятного психологического климата и поддержание атмосферы профессионального роста. В условиях перехода к инновационной модели образования лидер образовательной организации должен быть способен вдохновлять педагогический коллектив, стимулировать творческую активность, инициировать и сопровождать процессы преобразований.

Важно отметить, что директор как лидер выступает не только координатором образовательного процесса, но и стратегом, способным формировать и реализовывать перспективное видение развития школы, выстраивать партнёрские отношения с внешними стейкхолдерами - родителями, местным сообществом, органами государственной и муниципальной власти. Таким образом, именно наличие у руководителя выраженных лидерских качеств выступает фактором, способствующим достижению высоких образовательных результатов и устойчивому развитию учреждения в условиях нестабильности внешней среды.

Однако анализ современной практики подготовки и профессионального развития руководителей образовательных организаций свидетельствует о том, что в большинстве случаев акцент делается преимущественно на административные и нормативно-правовые аспекты управления, в то время как формирование лидерских компетенций остаётся недостаточно проработанным направлением. Отсутствие целенаправленной подготовки в сфере лидерства может приводить к затруднениям при реализации преобразований, управлении персоналом, развитии инновационного потенциала учреждения.

Указанные обстоятельства обуславливают необходимость разработки и внедрения специализированных программ повышения квалификации для директоров школ, направленных на развитие стратегического мышления, коммуникативных и организационных навыков, эмоционального интеллекта, а также компетенций в сфере управления конфликтами, проектной деятельностью и внедрением инноваций. Особое внимание должно уделяться формированию ценностных установок, ориентированных на развитие личности учащегося и профессиональный рост педагогов.

Таким образом, подготовка директоров школ к лидерской деятельности представляет собой не только актуальную педагогическую задачу, но и важный стратегический ресурс модернизации системы образования. От качества этой подготовки во многом зависит способность школы функционировать как динамично развивающееся, открытое и устойчивое образовательное пространство, соответствующее вызовам современности.

Вопросы лидерства в сфере образования уже на сегодняшний день обладают определённой степенью теоретической и эмпирической разработанности как в зарубежной, так и в отечественной научной традиции. Анализ научной литературы свидетельствует о необходимости комплексного подхода к изучению данной проблемы, охватывающего теоретические основания, концептуальные модели, методологические принципы и практические аспекты реализации лидерства в образовательных организациях и подготовке к лидерству.

Научные исследования и практика свидетельствует, что подготовка руководителей образовательных организаций к эффективному лидерству сегодня является приоритетным направлением в образовательной политике ряда стран, включая Казахстан, Россию и государства с развитой системой образования.

Анализ практики подготовки лидеров в образовании в рамках научных исследований показывает, что ученые в подготовке отдают приоритет практико ориентированности. Так, Байжуманова А.А. [1] указывает на значимость формирования управленческой и лидерской компетентности через интерактивные формы обучения (тренинги, круглые столы, мастер-классы). Саипов Ж.С. [2] акцентирует внимание на необходимости внедрения системной подготовки директоров через методические объединения и программы повышения квалификации. Гизатуллина А.Ж. [3] в своих работах подчёркивает значимость практико-ориентированных управленческих программ, таких как акселераторы, для формирования управленческого лидерства. Kurakbayev K., Qanay G. [4] в рамках Назарбаев Университета реализовали программу по подготовке директоров сельских школ, основанную на принципах трансформационного и распределённого лидерства, включая blended learning и фасилитируемое наставничество.

Frost D., Qanay G., Kalikova S. [5] реализовали в Казахстане проект «Teacher Leadership in Kazakhstan» (TLK), который направлен на развитие распределённого лидерства и поддержание школьных инициатив в неиерархической форме.

Основные положения. Использование интерактивных методов обучения способствует формированию управленческих и лидерских компетенций, развитию критического мышления, эмоционального интеллекта, а также умений принимать обоснованные решения в условиях неопределённости. Подготовка руководителей образовательных организаций к эффективной лидерской деятельности рассматривается не только как актуальная задача педагогической практики, но и как ключевой стратегический ресурс, обеспечивающий модернизацию системы образования. Эффективность функционирования школы как открытого, устойчивого и

ориентированного на развитие образовательного пространства в значительной степени определяется качеством профессиональной подготовки её управленческого состава.

Материалы и методы. В нашем исследовании для решения поставленных задач применяется комплекс взаимодополняющих методов: логический анализ, изучение и интерпретация результатов научных исследований педагогов, психологов и др., нормативных документов, наблюдение, а также методы экспертных оценок и самооценки, изучение и обобщение успешного управленческого опыта. Для выявления эффективности применяемых методов обучения были использованы такие методы, как беседы с директорами школ, изучение успешного опыта управления образовательными учреждениями, международного опыта в области образовательного лидерства, современных образовательных трендов. Метод психолого-педагогической диагностики, получения обратной связи представлен анкетированием.

Ключевыми подходами к проведению исследования являются: системно-деятельностный, квалификационный, компетентностный, полисубъектный, акмеологический, аксиологический, а также подход, ориентированный на запросы обучающихся. В целом наше исследование направлено на решение задач, связанных с подготовкой директоров, способных эффективно управлять современными школами, адаптировать образовательный процесс к новым стандартам и социокультурным требованиям.

Результаты и обсуждение. В последние десятилетия концепция лидерства в образовании привлекает все большее внимание, что связано с высокими требованиями к образовательным учреждениям в условиях глобализации и социальных изменений. Лидерство в сфере образования не ограничивается управленческими функциями; это область, где личные качества и профессиональные навыки взаимодействуют, обеспечивая создание эффективных образовательных сообществ. Важным аспектом становится способность директора к интеграции различных стилей лидерства в зависимости от контекста, потребностей учащихся и специфики образовательной среды.

Лидерство в образовании можно рассматривать как сложный процесс, который охватывает не только управление, но и эмоциональное взаимодействие со всеми участниками образовательного процесса. Ключевые характеристики, такие как доверие, мотивация и вовлеченность, становятся основой успешного взаимодействия между директором и педагогическим коллективом, учениками и родителями. Современные школы требуют от директора не просто администраторских навыков, а глубокого понимания человеческой природы и умения навигировать в условиях быстроменяющегося мира.

В зарубежной научной литературе лидерство в образовании развивается в рамках нескольких концептуальных направлений, среди которых важным направлением для теоретического обоснования модели директора школы-лидера новой формации является рассмотрение трансформационного лидерства. Теория трансформационного лидерства, активно развивается в США и странах Европы. Согласно этому подходу, лидер в образовании должен вдохновлять, мотивировать и развивать своих последователей, способствуя их самореализации и изменению организационной культуры. Это влияние распространяется не только на педагогов, но и на учащихся, что позволяет создавать обучающие среды, способствующие развитию всех участников образовательного процесса (Bass & Avolio, 1994). На наш взгляд, это направление сосредоточено на способности лидера вдохновлять и мотивировать других, создавая яркое видение и культуру взаимодействия. Мы полагаем, что трансформационное лидерство активно повышает уровень вовлеченности сотрудников, создает ориентированную на успех образовательную среду, что, в свою очередь, приводит к улучшению показателей учащихся.

В последние десятилетия также развивается концепция распределенного лидерства, которая ставит в центр внимания коллективные формы управления и взаимодействия. Применение этого подхода в образовании позволяет учитывать вклад всех участников образовательного процесса: учителей, студентов, родителей и административных работников (Spillane, 2006). Это подход активно используется в Великобритании и Австралии, где акцент делается на совместную ответственность и участие в принятии решений.

В зарубежных исследованиях лидерство часто рассматривается как процесс влияния, а не как властная структура. Примером является подход, в котором лидерство рассматривается как способность влиять на других участников образовательного процесса с целью достижения общих целей и реализации образовательных стратегий (Harris, 2004).

Многие ученые делают акцент на необходимости учитывать контекст, в котором происходит образовательная деятельность. Каждый директор сталкивается с уникальными вызовами, и его задачи могут варьироваться от создания комфортной атмосферы в школе до внедрения инновационных практик. Понимание локальных процессов, традиций и культурных особенностей становится ключевым фактором при разработке эффективных стратегий. В этом отношении уже проявляется важность системного подхода, где директор выступает не только как управленец, но и как агент изменений.

Психология лидерства предлагает основы для глубокого понимания механизмов взаимодействия. Лидер должен быть готов к изменениям и способствовать развитию гибкости в образовательной системе. Важно, чтобы директор мог адаптироваться к вызовам, управлял конфликтами и продвигал идеи, способствующие изменению существующего порядка. Способность к самоанализу становится необходимым условием для эффективного функционирования. Лидеры должны уметь критически оценивать свои действия, обучаться на опыте и быть открытыми к новым знаниям.

Кроме того, значительную роль в формировании навыков лидера новой формации у директоров школ играет обучение, основанное на практическом опыте. Участие в семинарах, тренингах и программах обмена опытом позволяет директору не только углубить свои профессиональные знания, но и расширить горизонты, вырабатывая новые стратегии управления. Такой обмен опытом особенно важен в условиях глобализации, когда успешная модель может быть адаптирована к местным реалиям.

Обобщение по формам и методам

Форма подготовки	Методы	Авторы / источники
Повышение квалификации	Тренинги, кейс-метод, коучинг, SMART-цели, SWOT, Lesson Study	Байжуманова (2020), Саипов (2018)
Университетские и международные курсы	Гибридное обучение, менторинг, стратегические кейсы, командные проекты	Мухтарова и др. (2023), Qanay & Kurakbayev (2021)
Акселерационные программы	Проектный менеджмент, дизайн-мышление, коучинг, управление изменениями	Гизатуллина (2019), UltTyq Ustaz (2022)
Исследовательские инициативы	NPTL, фасилитация, action research, профессиональные сообщества	Frost, Qanay, Kalikova (2020)

Социальная ответственность лидера также представляет собой важный аспект. Вовлеченность директора в жизнь сообщества, взаимодействие с родителями, создание партнерств с местными организациями и институтами способствуют интеграции школы в социальную ткань общества. Соответственно, директор становится не только менеджером, но и активным участником социокультурного процесса.

Образовательные учреждения требуют новых подходов и решений для обеспечения качественного образования. Модель директора школы-лидера новой формации основывается на неуклонном стремлении к инновациям, всестороннему развитию и социальной ответственности. Эта модель должна быть динамичной, применимой в различных контекстах и основывающейся на принципах сотрудничества. Образовательное лидерство перестает быть статичным, и директора школ должны ориентироваться на постоянное саморазвитие и совершенствование своих подходов в рамках изменяющейся образовательной среды.

Такой контекст обосновывает необходимость сформировать основу для эффективного взаимодействия директора с различными заинтересованными сторонами. Как социальный

архитектор, директор должен создать инклюзивную и поддерживающую организационную культуру, которая признает и ценит разнообразие мнений и опыта. Успешные образовательные результаты достигаются только в том случае, если каждый участник процесса чувствует себя услышанным и вовлеченным в совместную работу. Лидерство в образовании трансформируется в понятие, которое включает в себя элементы гуманности, этики и взаимоуважения.

Анализ существующих подходов к лидерству в образовании позволяет выявить необходимость в переосмыслении традиционных ролей и функций директора. Новая формация лидера в образовании должна быть основана на принципах справедливости, честности и эмоционального интеллекта. Эти качества позволяют директору не только управлять изменениями, но и создавать устойчивую образовательную общность, формирующую положительные отношения среди всех участников. В результате, директор становится не просто лидером, а катализатором изменений, способным направлять коллектив к общему видению и целям, используя в своем арсенале стратегии, адаптированные к реалиям современной школы.

Ранее мы в своем исследовании, опираясь на данные проведенного анализа и анализа научно-педагогической, специальной литературы адаптировали ключевые идеи и компоненты модели лидерства для директоров школ Казахстана относительно решения проблемы развития института директорства в рамках коллаборации «университет-школа» и определили качества, которые так или иначе соответствуют критериям лидерства [6]. В работе мы отметили, что директор школы как лидер новой формации должен обладать рядом ключевых компетенций, среди которых наиболее важным являются коммуникативные навыки, поскольку они позволяют эффективно взаимодействовать с различными участниками образовательного процесса: учителями, учениками, родителями, административным и техническим персоналом. Умение налаживать конструктивные коммуникации является одной из важнейших компетенций лидера, способного организовать работу коллектива и создать положительный климат в школе, создавать доверительную атмосферу, мотивировать и вдохновлять, управлять конфликтами.

В силу вышесказанного, при реализации разработанной нами модульной программы «Директор-лидер новой формации» мы руководствовались принципами интерактивности, проблемности, клиентоориентированности. В целом, в развитии теории и практики активного обучения значительную роль сыграли исследования, направленные на совершенствование методов обучения. Среди авторов, внесших весомый вклад в эту область, следует выделить работы А.Н.Алексюка, И.Д.Зверева, В.И.Коротяева, И.Я.Лернера, М.М.Левиной, В.Н.Максимовой, М.И.Махмутова, И.Т.Огородникова, М.Н.Скаткина и других ученых. Особый вклад в разработку принципов, методов и форм обучения внесли такие исследователи, как Ю.К.Бабанский, М.А.Данилов, И.Ф.Харламов и ряд других. Так, Т.И.Шамова формулирует основное требование к организации активного обучения следующим образом: эффективное усвоение знаков и способов деятельности возможно при такой организации познавательной деятельности обучающихся, при которой учебный материал становится предметом активных мыслительных и практических действий каждого обучаемого.

Термин «интерактивный» происходит от английского слова «interact», где «inter» означает «взаимный», а «act» - «действовать». Интерактивное обучение представляет собой специальную форму организации познавательной деятельности, направленную на достижение конкретных и прогнозируемых целей. Одной из таких целей является создание комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель ощущает свою успешность и интеллектуальную состоятельность, что, в свою очередь, способствует повышению продуктивности самого учебного процесса.

Существует большое разнообразие интерактивных методов, среди которых можно выделить: интерактивные экскурсии, кейс-технологии, видеоконференции, круглые столы, мозговые штурмы, дебаты, фокус-группы, деловые и ролевые игры, метод case-study (анализ конкретных практических ситуаций), групповые дискуссии, тренинги и другие.

Применение новых интерактивных методов способствует развитию у обучающихся умения видеть взаимосвязи между событиями, анализировать информацию, формировать собственное

мнение, аргументировано его отстаивать и толерантно вести дискуссии. Современный подход в обучении ориентирован не на механическое усвоение знаний, умений и навыков, а на развитие личности как активного субъекта жизнедеятельности.

Отличительной чертой интерактивных методов по сравнению с традиционной системой обучения является процесс взаимного обучения участников группы. В ходе такого обучения они обмениваются личным опытом, пробуют новые методы и приемы, что способствует развитию способности к самостоятельному обучению и овладению сложными видами деятельности [7, с. 124].

Итак, эффективные методы обучения, такие как кейс-стадии, тренинги, коучинговые сессии и проектная работа, обеспечивают возможность развивать необходимые компетенции и навыки у будущих директоров школ.

Остановимся на кейс-стади. В последние десятилетия метод кейс-стади (case study) зарекомендовал себя как эффективный инструмент в системе профессионального образования, особенно в подготовке управленческих кадров. В контексте образования данный метод широко применяется для развития управленческих компетенций у руководителей школ, так как позволяет моделировать реальные управленческие ситуации и формировать навыки принятия решений в условиях неопределённости и многовариантности (Колесникова, 2020; Merriam, 1998) [8],[9].

Метод кейс-стади представляет собой анализ конкретной ситуации, приближённой к реальной практике, с целью выработки решений, направленных на преодоление возникающих проблем. При обучении директоров школ кейсы, как правило, охватывают широкий спектр вопросов: организацию учебного процесса, взаимодействие с педагогическим коллективом, работу с родителями, управление конфликтами, внедрение инноваций, нормативно-правовые аспекты и др. (Бондаревская, 2017) [10].

Особенностью кейс-стади как метода активного обучения является его способность не только формировать профессиональные знания, но и развивать критическое мышление, коммуникативные и аналитические способности, а также рефлексию управленческих решений (Levine, 2005; Селезнёва, 2019) [11],[12]. Это особенно актуально в условиях реформирования системы образования и повышения требований к квалификации руководителей образовательных учреждений.

Исследования показывают, что применение кейс-метода способствует переходу от традиционного обучения к проблемно-ориентированному подходу, что значительно увеличивает уровень вовлечённости обучающихся и повышает эффективность усвоения материала (Lundeberg et al., 2002) [13]. Более того, кейс-стади позволяет учитывать контекст конкретной школы, что делает обучение персонализированным и максимально приближённым к реальной управленческой практике (Соловьёва, 2021) [14].

Таким образом, внедрение кейс-стади в программы повышения квалификации директоров школ может рассматриваться как действенный механизм подготовки управленцев нового поколения, способных эффективно реагировать на вызовы современной образовательной среды.

Приведём пример одного из кейсов, применённых на сессионных занятиях по модульной программе «Директор -лидер новой формации».

Кейс 5: «Управление и лидерство в школе». Вы - директор школы в Казахстане, и перед вами стоит амбициозная задача: трансформировать школу в одно из ведущих учебных заведений региона. Однако на пути к изменениям вы сталкиваетесь с серьёзными вызовами:

Учителя разделились на два лагеря: одни поддерживают нововведения, другие боятся изменений и открыто сопротивляются.

• *Родители сомневаются в необходимости реформ, опасаясь, что это ухудшит качество образования.*

• *Часть административного персонала саботирует реформы, опасаясь увеличения нагрузки.*

• *Внешние контролирующие органы не дают четких инструкций по трансформации школы, но требуют отчетов об эффективности работы.*

• *Время на внедрение реформ ограничено – 2 года.*

Как директор, вы должны разработать *стратегию управления изменениями*, которая поможет преодолеть сопротивление, мотивировать команду и добиться качественных преобразований.

Вопрос для решения: как выстроить стратегию лидерства, чтобы успешно внедрить реформы и добиться реальных изменений?

Ограничения:

• *Кадровые:* часть учителей и персонала боятся изменений и могут их саботировать.

• *Коммуникационные:* родители не готовы сразу поддержать реформы, так как не понимают их смысл.

• *Организационные:* реформы должны быть реализованы в течение 2 лет, и их успех нужно доказать результатами.

Задание для участников сессии:

1. Анализ ситуации:

1. Какие основные препятствия мешают реформам?

2. Какие группы заинтересованных сторон (учителя, родители, ученики, администрация) вовлечены в процесс изменений?

3. Почему люди сопротивляются реформам?

2. Выбор стратегии управления изменениями:

1. Какие методы лидерства наиболее эффективны в данной ситуации?

2. Как убедить учителей и персонал поддержать реформы?

3. Какие механизмы вовлечения родителей можно использовать?

3. Разработка плана (на 1 учебный год):

1. Какие конкретные шаги помогут внедрить реформы?

2. Как работать с сопротивлением персонала и учителей?

3. Как измерять эффективность изменений и демонстрировать успех реформ?

В результате работы над данным кейсом и нахождения решений руководители школ вырабатывают умения и навыки разработки реальной стратегии управления изменениями, научатся работать с сопротивлением и выстраивать эффективное лидерство в условиях реформ.

В современном мире важную роль в профессиональном и личностном развитии человека играют тренинги. Тренинг – уникальный инструмент для раскрытия потенциала личности, развития жизненных и профессиональных навыков, эффективного взаимодействия с группой. Они представляют собой организованные комплексы упражнений и методов, направленных на развитие личностных качеств, коммуникативных навыков и профессиональной компетентности. Тренинги способствуют саморазвитию, повышению эффективности взаимодействия в группе, развитию лидерских качеств и управленческих навыков, а также помогают справляться со стрессом и укреплять эмоциональную стабильность. Этот метод не только дополняет традиционные формы обучения, но и ведет человека к саморазвитию и зрелости.

Остановимся на определении понятия «тренинг». Анализ научной литературы показал, что термин «тренинг» по-разному описывается и трактуется в разных психологических работах. Например, Ю.Н.Емельянов описывает тренинг как «серию методов развития способности к овладению и обучению любым сложным видам деятельности» [15]. Л.А.Петровская рассматривает социально-психологический тренинг как «средство воздействия, направленное на развитие знаний, социальных установок, способностей и опыта во взаимоотношениях» [16]. В других источниках тренинг описывается как набор психотерапевтических, психокоррекционных и обучающих методов, направленных на самопознание, саморегуляцию, межличностное общение, коммуникативные и профессиональные навыки. Таким образом, мы в своем исследовании понимаем тренинг как не просто форму обучения, а активный метод, направленный на раскрытие потенциала личности, формирование навыков саморазвития, межличностного взаимодействия и лидерства.

В рамках реализации модульной программы для руководителей школ в 2025 году нами были проведены практические тренинги по развитию лидерских качеств, управленческого стиля и эмоционального интеллекта. Обучение в форме тренинга опирается на активное участие, обмен опытом, моделирование ситуаций, рефлексии и работу с обратной связью. В процессе тренинга основное внимание уделяется не теоретическим выкладкам, а практическим упражнениям, развивающим конкретные навыки: управление командой, принятие решений, саморегуляция, эмоциональный интеллект, коммуникация и др.

В тренингах участвовали руководители школ, проявившие активность и стремление к развитию. В рамках программы были проведены следующие тренинговые упражнения: тренинг-знакомство, направленный на формирование доверительной атмосферы в группе; «Помни моё имя» направлен на развитие памяти, внимания, культуры общения; «Мусорное ведро» - работа с негативными эмоциями, снятие психологического напряжения; «Я верю в тебя» - формирование позитивной самооценки и поддержки; «Уверенное падение» направлен на укрепление доверия в команде; арт-терапия «Рисуем настроение» — выражение эмоций через визуальные образы; «Калейдоскоп» направлен на развитие командного взаимодействия. Игра «Титаник» направлен на моделирование кризисной ситуации, развитие навыков принятия решений. Упражнение «Другими словами» направлено на формирование культуры ненасильственного общения. Релаксация «Бутон цветка» направлено на снятие эмоционального напряжения, саморегуляцию. Одним из ключевых тренингов программы стал «Помни моё имя», направленный на развитие внимания, памяти, коммуникативных навыков, навыков слушания и установление личностной значимости участников. По итогам выполнения задания была проведена оценка результатов по трем категориям:

- *Полностью выполнили задание* (запомнили все имена):

- г. Шымкент – 10 человек (≈23,8%);

- г. Семей – 9 человек (≈33,3%).

- *Частично выполнили:*

- г. Шымкент – 22 человека (≈52,4%);

- г. Семей – 14 человек (≈51,9%).

- *Не справились с заданием:*

- г. Шымкент – 10 человек (≈23,8%);

- г. Семей – 4 человека (≈14,8%).

Результаты показали, что уровень развития кратковременной памяти и концентрации внимания у участников в Семей оказался несколько выше. Однако в обоих регионах более половины участников частично справились с заданием, что указывает на необходимость регулярной тренировки подобных когнитивных навыков у руководителей.

Высокую активность и положительную обратную связь вызвали следующие тренинги: «Мусорное ведро», «Я верю в тебя», «Уверенное падение». Они способствовали эмоциональной разгрузке, укреплению доверия и снятию внутреннего напряжения. «Калейдоскоп» и «Титаник» развивали навыки стратегического мышления, принятия решений, командной работы и адаптации к изменениям. «Другими словами» акцентировал внимание на культуре речи лидеров, формируя навык ненасильственного общения и позитивного влияния на коллектив.

В рефлексивных сессиях участники отмечали снижение уровня тревожности и стресса; повышение мотивации к профессиональной деятельности; развитие способности к самопониманию; улучшение атмосферы в управленческой команде.

В целом, анализ хода и результатов использования психологических ролевых игр, показал, что у участников развились:

- умения четко выражать свои мысли, слушать, понимать других;

- навыки эффективного реагирования внутри группы, совместного принятия решений с партнерами;

- умения ответственно подходить к своей роли, понимать последствия решений;

- умения быстрой адаптации к меняющимся условиям в процессе игры, принятие новых ролей;
- умения сохранять спокойствие, контролировать эмоции в трудных ситуациях;
- навыки руководства, управления командой, поощрения других, принятия решений и стратегическое мышление, необходимые для успешного лидера.

Одним из лидерских качеств является умение вступать в позитивные отношения и общение с коллегами. Чтобы установить позитивное отношение к коллективу и его членам, лидеру необходимы развитые коммуникативные навыки и умения. В этих целях в своей практике мы использовали различные упражнения на общение. Основные цели упражнений на общение:

- Упражнения развивают коммуникативные навыки
- Полезны в тренингах переговоров, командообразования, уверенности и отношений
- Снимают внутренние барьеры участников
- Учат самопрезентации и уверенному общению
- Развивают умение слушать и договариваться
- Создают атмосферу доверия и поддержки

Среди таких упражнений внимание участников привлекло упражнение «Другими словами», направленное на тренировку речевой беглости и гибкости. В этом упражнении участникам предлагается поработать над неконструктивными установками в общении с коллегами, учениками, родителями, которые зачастую приводят к возникновению или еще большему усугублению конфликта. Обычно человека раздражает, а порой и просто выводит из себя, когда другой человек говорит ему фразы типа: "Ты должен...", "Это твоя обязанность...", "С тобой невозможно разговаривать...", "Ты безответственный человек" и т.п. Эти и подобные высказывания приводят к возникновению барьеров общения, увеличению напряжения. Поэтому очень важно, особенно в конфликтной ситуации, отслеживать неконструктивные установки в общении.

Раздавались листочки с высказываниями. Задача перефразировать ряд неконструктивных утверждений в конструктивные. Наблюдение показало, что участники столкнулись с некоторыми трудностями в перефразе версии слов. Во время рефлексии большая часть лидеров высказалась о том, что они авторитарно общаются с коллективом и им необходимо пересмотреть свой стиль. Мы отмечаем, что в ходе тренингов участники научились справляться с негативными эмоциями, повысили мотивацию и приобрели навыки коммуникации и лидерства. Эти данные свидетельствуют о том, что тренинги способствуют личностному развитию, укреплению доверия внутри коллективов и подготовке руководителей к эффективному управлению. Тренинги и коучинговые сессии способствуют развитию мягких навыков, таких как коммуникация, управление командами и разрешение конфликтов, что особенно актуально в условиях разнообразия мнений и подходов в образовательной среде.

Одним из эффективных инструментов подготовки лидеров в сфере образования является нетворкинг. Мы применяли нетворкинг как инструмент профессионального роста лидеров образования, основываясь на идее, что нетворкинг — это не просто социальное взаимодействие, а целенаправленная деятельность по установлению, развитию и поддержанию профессиональных связей, которые способствуют расширению профессионального кругозора; обмену успешными управленческими практиками; повышению качества принимаемых решений; получению менторской и коллегиальной поддержки. Нетворкинг способствует созданию среды профессионального обмена и поддержки, в которой директор не чувствует себя изолированным; возникает возможность совместного поиска решений; формируются сообщества практики (communities of practice); развиваются навыки коммуникации, эмпатии, лидерства. Такие сети важны как для начинающих директоров, так и для опытных руководителей, поскольку способствуют непрерывному обучению, саморазвитию и формированию уверенного управленческого стиля. После реализации в г. Семей и Абайской области разработанной нами модульной программы "Директор – лидер новой формации" участники объединились в сетевое сообщество, в котором продолжают проводить Zoom-консультации, обмениваться кейсами,

приглашать друг друга на внутришкольные мероприятия. То есть налицо эффект: формирование горизонтальной системы поддержки среди администраторов школ, устойчивый профессиональный диалог и совместное решение проблем.

В г.Алматы работает сильное профессиональное образовательное сообщество, включающее участие директоров и завучей в EdCamp Kazakhstan - открытых неформальных конференциях по принципу «равный обучает равного»; проведение городских форумов директоров с кейс-стади, обменом управленческими моделями; создание городских Telegram-групп директоров школ, где оперативно обсуждаются административные и педагогические вопросы. Результатами являются быстрая адаптация к изменениям, поддержка управленческих решений, рост доверия между образовательными организациями.

Таким образом, нетворкинг - это стратегическая управленческая компетенция, необходимая современному директору школы. Это не просто общение, а инструмент лидерства, позволяющий создавать поддерживающую профессиональную среду; развивать управленческую гибкость; повышать личную эффективность и вдохновлять других; быть включённым в актуальные образовательные процессы на уровне региона и страны. Нетворкинг усиливает социальный капитал лидера и, следовательно, повышает эффективность всей образовательной организации.

Заключение. В условиях современных образовательных реалий, руководители школ сталкиваются с множеством вызовов, требующих от них не только педагогического, но и управленческого мастерства. Успешное лидерство в образовательной среде нельзя достичь без систематической подготовки и постоянного совершенствования.

Интерактивные методы в подготовке директоров школ к лидерству представляют собой мощный инструмент, способствующий не только развитию профессиональных навыков, но и формированию эффективной управленческой культуры в образовательных учреждениях. Они позволяют директорам не только осваивать новые подходы и технологии, но и укреплять командный дух, развивать эмоциональный интеллект и критическое мышление. Эти методы, включая кейс-стади, тренинги, ролевые игры, нетворкинг, командные проекты, не только активизируют процесс обучения, но и создают пространство для обмена опытом и выработки инновационных решений. Проведённые тренинги продемонстрировали высокую эффективность в развитии личностных и профессиональных качеств директоров школ. Наиболее значимые результаты включают рост уровня доверия и командного взаимодействия; формирование лидерских качеств: ответственность, мотивация, стратегическое мышление; развитие эмоционального интеллекта и навыков саморегуляции; укрепление культуры общения и позитивных социальных установок. Таким образом, тренинги доказали свою эффективность как инструмент повышения управленческой компетентности и формирования лидеров в сфере образования.

В условиях постоянно меняющегося образовательного ландшафта способность адаптироваться и использовать интерактивные подходы станет ключевым фактором успешного лидерства в сфере образования. Каждый из этих методов уникален и позволяет глубже понять и отработать навыки, необходимые для успешного руководства. Интеграция интерактивных методов в программы повышения квалификации, переподготовки руководителей школ способствует созданию гибкой и адаптивной среды, необходимой для успешного руководства в быстро меняющемся мире образования. Стратегическое использование интерактивных методов в подготовке школьных лидеров поможет создать более устойчивую и адаптивную образовательную среду, готовую к вызовам современности. Эффективные лидеры, умеющие применять интерактивные подходы, становятся движущей силой в трансформации образовательных систем, обеспечивая устойчивость и инновации в своих школах.

Информация о финансировании: исследование подготовлено в рамках грантового финансирования Комитетом науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан ИРН АР 23488334 на тему «Кастомизация инновационной модели развития института директорства в рамках коллаборации «университет-школа»

Список использованной литературы:

1. Байжуманова А.А. Профессиональное развитие школьных лидеров в условиях обновления образования Казахстана // Педагогика и психология. – 2020. – №1 (46). – С. 64–70.
2. Саипов Ж.С. Формирование лидерского потенциала руководителя школы // Вестник Карагандинского университета. Серия: Педагогика. Психология. Социология. – 2018. – №3 (91). – С. 75–80.
3. Гизатуллина А.Ж. Развитие управленческих компетенций директора школы в условиях трансформации образования // Педагогическое образование. – 2019. – №4. – С. 33–38.
4. Qanay G., Kurakbayev K. Leadership development for school principals in Kazakhstan: A theory-based evaluation // Educational Management Administration & Leadership. – 2021. – Vol. 49, No. 3. – P. 422–439. DOI: 10.1177/17411432211027866.
5. Frost D., Qanay G., Kalikova S. Non-positional teacher leadership as a catalyst for sustainable educational transformation in Kazakhstan // School Leadership & Management. – 2020. – Vol. 40, No. 2–3. – P. 126–145. DOI: 10.1080/13632434.2020.1731808.
6. Колумбаева Ш.Ж., Абсатова М.А., Нурланов Ш.Н., Ногаева А., Теоретическое обоснование и структура модели директора-лидера новой формации // Вестник КазНПУ имени Абая. Серия: Педагогические науки. 85, 1 (apr. 2025) - 5–16. DOI: <https://doi.org/10.51889/2959-5762.2025.85.1.001>.
7. Савченко А.В. Тренинг как метод развития коммуникативных умений подростков // Современные проблемы науки и пути их решения. - Уфа: АЭТЕРНА, 2016.
8. Колесникова И.А. Применение кейс-метода в управленческой подготовке руководителей образовательных учреждений // Управление образованием: теория и практика, №3, 2020 - с. 45–49.
9. Merriam S.B. Case Study Research in Education: A Qualitative Approach. - San Francisco: Jossey-Bass., 1998
10. Бондаревская Е.В. Педагогика: личность в гуманистических теориях и системах воспитания. Ростов н/Д: Изд-во РостГПУ. - 2017-?????
11. Levine A. Educating School Leaders. The Education Schools Project. 2005
12. Селезнёва Е.В. Кейс-метод как форма обучения руководителей образовательных организаций. // Вестник практической психологии образования, №2, 2019 - с. 80–86.
13. Lundeberg M.A., Levin B., & Harrington H. Who Learns What from Cases and How? The Research Base for Teaching and Learning with Cases. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum., 2002
14. Соловьёва Л.А. Персонализированное обучение руководителей образовательных организаций с использованием кейс-метода. // Современные проблемы науки и образования, №6., 2021. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=30512>
15. Емельянов Ю.Н. Социально-психологический тренинг. – СПб.: Речь, 2005. – 240 с.
16. Петровская Л.А. Компетентность в общении: социально-психологический тренинг. – М.: МГУ, 2007. – 224 с.

Reference:

1. Bajzhumanova A.A. Professional'noe razvitiye shkol'nyh liderov v usloviyah obnoveniya obrazovaniya Kazahstana // Pedagogika i psihologiya. – 2020. – №1 (46). – S. 64–70.
2. Saipov Zh.S. Formirovanie liderskogo potentsiala rukovoditelya shkoly // Vestnik Karagandinskogo universiteta. Seriya: Pedagogika. Psihologiya. Sociologiya. – 2018. – №3 (91). – S. 75–80.
3. Gizatullina A.Zh. Razvitiye upravlencheskih kompetencij direktora shkoly v usloviyah transformacii obrazovaniya // Pedagogicheskoe obrazovanie. – 2019. – №4. – S. 33–38.
4. Qanay G., Kurakbayev K. Leadership development for school principals in Kazakhstan: A theory-based evaluation // Educational Management Administration & Leadership. – 2021. – Vol. 49, No. 3. – P. 422–439. DOI: 10.1177/17411432211027866.
5. Frost D., Qanay G., Kalikova S. Non-positional teacher leadership as a catalyst for sustainable educational transformation in Kazakhstan // School Leadership & Management. – 2020. – Vol. 40, No. 2–3. – P. 126–145. DOI: 10.1080/13632434.2020.1731808.
6. Kolumbaeva Sh.Zh., Absatova M.A., Nurlanov Sh.N., Nogaeva A., Teoreticheskoe obosnovanie i struktura modeli direktora- lidera novoj formacii // Vestnik KazNPU imeni Abaya. Seriya: Pedagogicheskie nauki. 85, 1 (apr. 2025) - 5–16. DOI: <https://doi.org/10.51889/2959-5762.2025.85.1.001>.
7. Savchenko A.V. Trening kak metod razvitiya kommunikativnyh umenij podrostkov // Sovremennye problemy nauki i puti ih resheniya. - Ufa: AETERNA, 2016.
8. Kolesnikova I.A. Primenenie kejs-metoda v upravlencheskoj podgotovke rukovoditelej obrazovatel'nyh uchrezhdenij // Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika, №3, 2020 - s. 45–49.
9. Merriam S.B. Case Study Research in Education: A Qualitative Approach. - San Francisco: Jossey-Bass., 1998
10. Bondarevskaya E.V. Pedagogika: lichnost' v gumanisticheskikh teoriyah i sistemah vospitaniya. Rostov n/D: Izd-vo RostGPU. - 2017-?????
11. Levine A. Educating School Leaders. The Education Schools Project. 2005
12. Seleznyova E.V. Kejs-metod kak forma obucheniya rukovoditelej obrazovatel'nyh organizacij. // Vestnik prakticheskoy psihologii obrazovaniya, №2, 2019 - s. 80–86.
13. Lundeberg M.A., Levin B., & Harrington H. Who Learns What from Cases and How? The Research Base for Teaching and Learning with Cases. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum., 2002

14. Solov'yova L.A. Personalizirovannoe obuchenie rukovoditelej obrazovatel'nyh organizacij s ispol'zovaniem kejs-metoda. // *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, №6., 2021. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=30512>

15. Emel'yanov Yu.N. *Social'no-psihologicheskij trening*. — SPb.: Rech', 2005. — 240 s.

16. Petrovskaya L.A. *Kompetentnost' v obshchenii: social'no-psihologicheskij trening*. — M.: MGU, 2007. — 224 s.

ГТАХР 14.01.11

<https://doi.org/10.51889/2959-5762.2025.87.3.011>

Ш.Ж.Раманкулов,^{1*} М.М.Нуризинова,² И.Б.Усембаева,¹ Д.Қ.Берді¹

¹Қожа Ахмет Ясауи атындағы Халықаралық қазақ-түрік университеті,
Түркістан қ, Қазақстан

²Сәрсен Аманжолов атындағы Шығыс Қазақстан университеті,
Өскемен қ, Қазақстан

ҚҰРЫЛЫМДЫҚ ТЕНДЕУЛЕР МОДЕЛІ (SEM) НЕГІЗІНДЕ STEM – БІЛІМ БЕРУДІҢ БІЛІМ АЛУШЫЛАРДЫҢ SOFT SKILLS ДАМУЫНА ӘСЕРІ

Аңдатпа

Икемді дағдыларды (soft skills) дамытуда STEM-білім беру ерекше рөл атқарады, себебі ол жаратылыстану-ғылыми білімді интеграциялап қана қоймай, жобалық және зерттеушілік әрекет арқылы білім алушылардың сыни ойлауын, креативтілігін, ынтымақтастық және коммуникациялық қабілеттерін дамытады. Бірақ бұл ықпалдың механизмін нақтылау үшін дәстүрлі статистикалық әдістер жеткіліксіз. Осы тұрғыда құрылымдық тендеулер моделі (SEM) сияқты заманауи әдістемелерді пайдалану STEM-білім беру мен soft skills арасындағы каузалдық байланысты дәл анықтауға мүмкіндік береді. Бұл мақсаты STEM-білім беру деңгейінің soft skills көрсеткіштеріне ықпалын анықтап, олардың арасындағы каузалдық байланысты құрылымдық тендеулер моделі (SEM) негізінде бағалау болып табылады.

Зерттеу квази-эксперименттік сипатта жүргізілді. STEM қатысу деңгейі STEM_1–STEM_5 индикаторлары арқылы өлшенді, ал soft skills көрсеткіштері төрт фактор бойынша (коммуникация, ынтымақтастық, креативтілік, проблеманы шешу) 12 индикатор арқылы бағаланды. Құрылымдық тендеулер моделін (SEM) қолдану нәтижесінде STEM-білім беру мен soft skills арасындағы байланыстың статистикалық тұрғыда мәнді екені анықталды. Модельдің сәйкестік индекстері ұсынылған нормаларға сәйкес келді ($\chi^2/df = 1.01$, RMSEA = 0.009, CFI = 0.995, GFI = 0.963), бұл модельдің деректерге жоғары деңгейде сәйкесетінін көрсетті. STEM факторының soft skills дамуына тікелей әсері жоғары деңгейде болды ($\beta \approx 0.70$, $p < 0.001$), бұл STEM тәсілдерін қолдану білім алушылардың коммуникация, ынтымақтастық, креативтілік және проблеманы шешу сияқты дағдыларын дамытуға айтарлықтай ықпал ететінін дәлелдейді.

Түйін сөздер: STEM-білім беру, soft skills, құрылымдық тендеулер моделі (SEM), коммуникация, креативтілік, факторлық талдау.

Раманкулов Ш.Ж.,^{1*} Нуризинова М.М.,² Усембаева И.Б.,¹ Берді Д.Қ.¹

¹Международный казахско-турецкий университет им. Ахмеда Ясауи,
г.Туркестан, Казахстан

²Восточно-Казахстанский университет имени Сарсена Аманжолова,
г.Усть-Каменогорск, Казахстан

ВЛИЯНИЕ STEM-ОБРАЗОВАНИЯ НА РАЗВИТИЕ SOFT SKILLS У ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ СТРУКТУРНЫХ УРАВНЕНИЙ (SEM)

Аннотация

В развитии гибких навыков (soft skills) STEM-образование играет особую роль, поскольку оно не только интегрирует естественно-научные знания, но и через проектную и исследовательскую деятельность развивает у обучающихся критическое мышление, креативность, способности к сотрудничеству и коммуникации. Однако для уточнения механизма этого влияния традиционных статистических методов недостаточно. В этом контексте использование современных методик, таких как модель структурных уравнений (SEM), позволяет точно определить каузальную связь между STEM-образованием и soft skills. Цель данного исследования — выявить влияние уровня STEM-образования на показатели soft skills и оценить каузальную связь между ними на основе модели структурных уравнений (SEM).