

ПЕДАГОГИКА ҒЫЛЫМЫНЫҢ ТАРИХЫ ЖӘНЕ ЗАМАНАУИ БІЛІМ БЕРУ МЕН ҰЛТТЫҚ ТӘРБИЕНІҢ ӘДІСНАМАЛЫҚ МӘСЕЛЕЛЕРІ ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННАЯ МЕТОДОЛОГИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ НАУКИ, ОБРАЗОВАНИЯ И НАЦИОНАЛЬНОГО ВОСПИТАНИЯ

МРНТИ 14. 55. 55

<https://doi.org/10.51889/2959-5762.2025.85.1.001>

Колумбаева Ш.Ж.,^{*1} Абсатова М.А.,¹ Нурланов Ш.Н.,² Ногаева А.¹

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

²Национальный центр развития высшего образования
г. Астана, Казахстан

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ И СТРУКТУРА МОДЕЛИ ДИРЕКТОРА- ЛИДЕРА НОВОЙ ФОРМАЦИИ

Аннотация

В статье авторы провели анализ модели лидерства для директоров школ Казахстана. В основе этой модели положены данные анкетирования директоров школ Казахстана, а также концептуальные основы, предложенные Международным проектом успешного школьного руководства (ISSPP). В данной модели акцентируется внимание на значении контекстуальных факторов, распределенного лидерства и развития потенциала школы. Она учитывает культурные, экономические и образовательные особенности страны, предлагая практические инструменты для улучшения управления школами. Модель включает несколько ключевых элементов, направленных на укрепление образовательной среды и повышение эффективности управления.

Авторы, опираясь на данные проведенного анализа и анализа научно-педагогической, специальной литературы в своём исследовании попытались адаптировать ключевые идеи и компоненты модели лидерства для директоров школ Казахстана относительно решения проблемы развития института директорства в рамках коллаборации «университет-школа» и определить качества, которые так или иначе соответствуют критериям лидерства. В основу разработки модели директора как лидера новой формации, его компонентов, критериев и показателей положены основные положения теории лидерских качеств, поведенческих теорий лидерства и ситуационных теорий лидерства, теорий профессионального развития, теорий педагогической деятельности, теорий менеджмента, результатов диагностики и анализа потребности в развитии лидерских навыков у директоров школ.

Ключевые слова: модель лидерства для директоров школ, современный директор, качества директора школы, критерии лидерства.

Ш.Ж.Колумбаева,^{*1} М.А.Абсатова,¹ Ш.Н.Нурланов,² А.Ногаева¹

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

²Жоғары білімді дамыту ұлттық орталығы Астана қ., Қазақстан

ЖАҢА ФОРМАЦИЯДАҒЫ ДИРЕКТОР - КӨШБАСШЫ МОДЕЛІНІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕМЕСІ МЕН ҚҰРЫЛЫМЫ

Аңдатпа

Мақалада авторлар Қазақстан мектептерінің директорлары үшін көшбасшылық моделіне талдау жүргізді. Бұл модель Қазақстан мектептері директорларының сауалнамасының деректеріне, сондай-ақ табысты мектеп басшылығының халықаралық жобасымен (ISSPP) ұсынылған тұжырымдамалық негіздерге негізделген. Осы модель контекстік факторлардың, үлестірілген көшбасшылықтың және мектептің әлеуетін дамытудың маңыздылығына назар аударады. Ол мектептерді басқаруды жақсарту үшін практикалық құралдарды ұсына отырып, елдің мәдени, экономикалық және білім беру ерекшеліктерін ескереді. Модель білім беру ортасын нығайтуға және басқару тиімділігін арттыруға бағытталған бірнеше негізгі элементтерді қамтиды.

Авторлар жүргізілген ғылыми-педагогикалық, арнайы әдебиеттерді талдау және талдау деректеріне сүйене отырып, өз зерттеулерінде "университет-мектеп" ынтымақтастығы шеңберінде директорлық институтын дамыту мәселесін шешуге қатысты Қазақстан мектептерінің директорлары үшін көшбасшылық моделінің негізгі идеялары

мен компоненттерін бейімдеуге және қандай да бір жолмен көшбасшылық критерийлеріне сәйкес келетін қасиеттерді анықтауға тырысты. Директордың жаңа формацияның көшбасшысы ретіндегі моделін, оның компоненттерін, критерийлері мен көрсеткіштерін әзірлеу көшбасшылық қасиеттер теориясының, көшбасшылықтың мінез-құлық теорияларының және көшбасшылықтың ситуациялық теорияларының, кәсіби даму теорияларының, педагогикалық қызмет теорияларының, менеджмент теорияларының, диагностика нәтижелерінің және мектеп директорларының көшбасшылық дағдыларын дамыту қажеттілігін талдаудың негізгі ережелеріне негізделген.

Түйін сөздер: мектеп директорларының көшбасшылық моделі, заманауи директор, мектеп директорының қасиеттері, көшбасшылық критерийлері.

Kolumbayeva Sh.,^{1} Absatova M.,¹ Nurlanov Sh.,² Nogayeva A.¹*

¹*Abai Kazakh National Pedagogical University, Almaty, Kazakhstan*

²*National Center for Higher Education Development, Astana, Kazakhstan*

THEORETICAL JUSTIFICATION AND STRUCTURE OF THE DIRECTOR-LEADER MODEL IN THE NEW FORMATION

Abstract

In the article, the authors analyzed the leadership model for school principals in Kazakhstan. This model is based on data from a survey of school principals in Kazakhstan, as well as the conceptual framework presented by the International Successful School Leadership Project (ISSPP). This model highlights the importance of contextual factors, distributed leadership, and school capacity development. It takes into account the cultural, economic and educational characteristics of the country, providing practical tools for improving school management. The model includes several key elements aimed at strengthening the educational environment and improving management efficiency.

Based on the data of the analysis and analysis of the conducted scientific, pedagogical, and specialized literature, the authors in their research sought to adapt the main ideas and components of the leadership model for school principals in Kazakhstan, related to solving the problem of developing the director's institute within the framework of university-school cooperation, and to identify qualities that somehow meet the criteria of leadership. The development of a model of a director as a leader of a new formation, its components, criteria and indicators is based on the main provisions of the theory of leadership qualities, behavioral theories of leadership and situational theories of leadership, theories of professional development, theories of pedagogical activity, theories of management, the results of diagnostics and analysis of the need to develop leadership skills of school principals.

Keywords: principals' leadership model, modern headmaster, school principal's quality, leadership criteria.

Введение. Современные условия экономического и социального развития общества предъявляют высокие требования к качеству и эффективности управления. Роль руководителя становится ключевой не только в достижении организационных целей, но и в формировании корпоративной культуры, поддержке инновационных процессов и адаптации к изменениям внешней среды. В условиях глобализации, ускоренного технологического прогресса и постоянных изменений на рынке, необходимость в новых формах лидерства, соответствующих запросам и вызовам современности, становится особенно актуальной. Концепция директора-лидера новой формации представляет собой особый подход к руководству, который сочетает в себе не только управленческие, но и лидерские качества, способствующие созданию инновационных и динамичных организационных структур. Такой лидер должен уметь не только эффективно управлять ресурсами, но и вдохновлять сотрудников на достижение высоких результатов, создавать атмосферу творчества и открытости для новых идей, а также быть готовым к постоянному саморазвитию.

Проблема лидерства в образовании в научных и практических исследованиях уже имеет определенную степень разработанности. Анализ проблемы лидерства в образовании в научных трудах зарубежных, российских и казахстанских ученых требует рассмотрения нескольких аспектов: теоретической базы, практических подходов, концептуальных подходов и методологии.

Проблема лидерства в образовании традиционно привлекает внимание исследователей по всему миру, поскольку эффективное лидерство считается ключом к улучшению качества

образования и успешному управлению образовательными учреждениями. В зарубежной научной литературе лидерство в образовании развивается в рамках нескольких концептуальных направлений: теория трансформационного лидерства (Bass & Avolio, 1994), распределённое лидерство (Spillane, 2006), лидерство как процесс и влияние (Harris, 2004).

В России проблема лидерства в образовании также привлекает внимание исследователей, хотя фокус в исследованиях часто отличается от зарубежных подходов: институциональное лидерство (Гребнев, 2015), педагогическое лидерство (Андреева, 2018), лидерство в контексте российского образования.

В Казахстане, как и в других странах СНГ, исследования лидерства в образовании начали развиваться в постсоветский период. Они часто опираются на как на российские, так и на зарубежные исследования, адаптируя их к местным реалиям (Байжуманова, 2020; Гизатуллина, 2019 и др.). В современном образовательном контексте роль директора школы как лидера образовательной организации становится все более значимой и многогранной. В условиях быстро меняющегося мира, где образовательные стандарты и требования к качеству обучения постоянно эволюционируют, успешность директора школы определяется не только его управленческими навыками, но и способностью к эффективному лидерству. Лидерство в образовании включает в себя не только управление процессами, но и вдохновение, мотивацию и поддержку педагогического коллектива, что в свою очередь влияет на качество образования и развитие учеников. Цель нашего исследования заключается в теоретическом обосновании структурных компонентов модели директора школы как лидера новой формации, а также выявлении ключевых характеристик и компетенций, которые необходимы руководителям в условиях изменяющегося мира.

Основные положения. Учитывая специфику контекста, в основу модели положены гибкие и адаптивные подходы, основанные на международном опыте и локальных данных. Необходимо учесть и влияние культурных и социальных факторов, на лидерство в образовательных контекстах. В условиях глобализации и цифровизации образовательного процесса, директорам необходимо адаптироваться к новым вызовам, внедрять инновационные подходы и использовать современные технологии для повышения эффективности управления. Важно понимать, что успешный директор - это не только администратор, но и стратег, который способен формировать миссию образовательной организации, устанавливать цели и достигать их, а также создавать атмосферу доверия и сотрудничества в коллективе. Контент анализ определения лидерской компетентности директора школы, позволит понять, какие качества и навыки необходимы для успешного выполнения его обязанностей. Ключевые компетенции успешного директора, включают такие аспекты, как стратегическое мышление, эмоциональный интеллект, способность к принятию решений и умение работать в команде.

Материалы и методы. В рамках данного исследования для решения поставленных задач применяется комплекс взаимодополняющих методов, включая теоретические, эмпирические и статистические подходы, которые соответствуют предмету исследования. Среди них: логический анализ, теоретическое и практическое моделирование, изучение научных работ и нормативных документов, монографический анализ, наблюдение, а также методы экспертных оценок и самооценки, изучение и обобщение успешного педагогического и управленческого опыта. Для разработки модели директора как лидера новой формации и программы их профессионального развития, ориентированной на управление «комфортной школой», а также сбора первичной информации были использованы такие методы, как беседы с директорами школ, изучение успешного опыта управления образовательными учреждениями, международного опыта в области образовательного лидерства, современных образовательных трендов, а также наблюдения. Метод психолого-педагогической диагностики 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 организациям образования 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 [1;2;3;4] 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 [5]. 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.

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 [6].

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 [7].

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.

В целом, большинство специалистов утверждают, что успешный руководитель в любой сфере должен стать лидером, способным оказывать влияние на мнения, позиции, исполнительскую деятельность работников, а это значит, что он должен обладать некими определенными характеристиками, свойствами, качествами. Питерс Т. выделяет около 50 характеристик лидерства. Минтцберг Г. называет восемь основных качеств, которые должны быть присущи лидеру [8]. Алиев В.Г. указывает на следующие необходимые качества и черты личности:

- доминантность как умение влиять на подчиненных;
- уверенность в себе, эмоциональную уравновешенность и стрессоустойчивость;
- креативность, способность к творческому решению задач; высокий уровень интеллектуального развития, стремление к достижению цели и предприимчивость;
- ответственность и надежность в выполнении заданий;
- честность, верность данному обещанию и гарантиям;

- независимость, самостоятельность в принятии решений;
- гибкость поведения в изменяющихся ситуациях, общительность [9].

Кеттел Р. и Стайс Г. утверждали, что лидеры значительно отличаются от остальных членов группы восемью следующими свойствами личности:

- 1) нравственной зрелостью, или силой «Я»;
- 2) влиянием на окружающих, или доминированием;
- 3) целостностью характера, или силой «Сверх-Я»;
- 4) социальной компетентностью, предприимчивостью;
- 5) проницательностью;
- 6) независимостью от сильных вредных влечений;
- 7) силой воли, управлением своим поведением;
- 8) отсутствием излишних переживаний и нервного напряжения [8].

При этом индивид с низким показателем социальной компетенции (робость, пассивность, неуверенность в себе) или лишенный сильных переживаний и нервного напряжения вряд ли вообще может стать лидером. Многие авторы тем не менее отмечают, что эффективность лидера зависит не только от его качеств, но и от характеристик его последователей, сторонников, и ситуации, особенности решаемых задач.

В российских исследованиях проблема лидерства в образовании рассматривается разносторонне, но фокус в исследованиях часто отличается от зарубежных подходов. Так, в российской традиции часто рассматривается вопрос институционального лидерства [10], где акцентируется внимание на роли руководителя образовательного учреждения в организации и управлении образовательным процессом, а также в обеспечении качества образования. В этом контексте важным аспектом является развитие управленческих компетенций у руководителей образовательных учреждений (Гребнев, 2015).

В последние годы внимание исследователей все больше привлекает тема педагогического лидерства, где роль лидерства приписана не только административному звену, но и преподавательскому составу [11]. Важно, чтобы педагог был лидером для своих студентов, активно мотивируя их к обучению и личностному развитию. Исследования в России также отмечают важность развития лидерских качеств у преподавателей и их воздействия на студентов (Андреева, 2018).

Казахстанский подход к лидерству в образовании во многом обусловлен необходимостью перехода от системы, ориентированной на управленческие практики, к более гибким и инклюзивным моделям лидерства. Акцент в последние годы смещается на демократичность и участие всех слоев общества в процессе принятия решений. Лидерство в образовании ученые часто рассматривают в контексте модернизации образовательной системы и внедрения новых образовательных стандартов (Байжуманова, 2020). Также активно исследуется связь между лидерством и качеством образования. Большое внимание уделяется роли руководителей образовательных учреждений в организации процессов, направленных на повышение качества образования, а также в вопросах интеграции информационных технологий и инновационных методов в образовательную деятельность (Гизатуллина, 2019). Казахстанские исследования лидерства в образовании учитывают особенности местной культуры и исторического контекста. Лидерство рассматривается через призму национальных традиций и ценностей, что важно для понимания специфики образовательного процесса в Казахстане [12].

Таким образом, модель лидера в образовании в научных исследованиях рассматривается с различных точек зрения, в зависимости от подхода и фокуса исследования. В целом, мы можем утверждать, что исследователи сосредотачиваются на нескольких ключевых аспектах лидерства в образовательных учреждениях:

1. Лидерство как процесс взаимодействия

Это подход подчеркивает, что лидерство в образовании — это не просто качество отдельного индивида, а процесс, включающий взаимодействие между лидером и другими участниками образовательного процесса. Лидер может быть как школьным директором, так и учителем,

активно взаимодействующим с учащимися и коллегами. Важно, как создается среда, способствующая обучению и развитию, а не только личные качества лидера.

2. Трансформационное лидерство

Трансформационное лидерство в образовании фокусируется на вдохновении и мотивации других для достижения высших целей. Такие лидеры не только управляют процессом, но и изменяют организационную культуру, направляют усилия на развитие педагогов и студентов, создавая атмосферу инноваций и изменений. Это подход акцентирует внимание на изменении ценностей и отношении к обучению, что приводит к повышению качества образовательного процесса.

3. Сервисное (служебное) лидерство

В этой модели лидер акцентирует внимание на поддержке и обслуживании потребностей учеников и сотрудников. Лидер не стремится к власти или личной выгоде, а действует на благо образовательного сообщества. Это подход, ориентированный на заботу о благосостоянии других, внимание к их нуждам и созданию условий для развития.

4. Дистрибутивное (распределенное) лидерство

Дистрибутивное лидерство предполагает, что лидерские обязанности могут быть распределены среди нескольких участников образовательного процесса. В этом контексте лидерство рассматривается как коллективное явление, где несколько человек (например, группа учителей, родители, ученики и руководители) принимают совместные решения и несут ответственность за развитие образовательной организации.

5. Лидерство как управление изменениями

Это модель акцентирует внимание на лидерстве в контексте изменений в образовательной системе, например, внедрения новых технологий или реформ в системе образования. Лидер в этом контексте является агентом изменений, который помогает коллективу адаптироваться к новым условиям, управлять сопротивлением и успешно внедрять инновации.

6. Культурно-ориентированное лидерство

В этой модели лидерство рассматривается с учетом культурных, социально-экономических и политических факторов, влияющих на образовательную среду. Важными являются ценности и нормы, которые могут влиять на стили лидерства и подходы к управлению образовательным процессом.

7. Лидерство и профессиональное развитие

Важным аспектом модели лидера в образовании является развитие профессионализма среди педагогов. Исследования показывают, что эффективный лидер способствует постоянному профессиональному росту сотрудников, организует обучение и стимулирует обмен опытом.

8. Эмоциональное лидерство

Эмоциональное лидерство рассматривает важность эмоций в управлении образовательными учреждениями. Лидер в этом контексте проявляет эмоциональный интеллект, способен к эмпатии и понимает, как эмоциональный климат в школе влияет на результаты обучения.

Итак, отметим, что современные исследования модели лидера в образовании охватывают множество аспектов - от личных качеств лидера до процессов взаимодействия и изменений в образовательной системе.

Международный проект успешного школьного руководства (ISSPP) стал основой для разработки модели лидерства в школах Казахстана. Он подчеркивает значимость распределенного лидерства, построения доверия и профессионального развития. В рамках ISSPP выделяются четыре ключевые практики руководителей: постановка направления, развитие персонала, управление изменениями и улучшение качества обучения. Эти практики были адаптированы с учетом специфики казахстанской образовательной системы и дополнены данными анкетирования директоров.

Ключевые идеи ISSPP включают важность взаимодействия с местным сообществом, создания партнерств и внедрения инноваций. Это позволило разработать универсальную, но адаптивную

модель, ориентированную на долгосрочный успех учебных заведений. Основные аспекты модели включают управление изменениями, использование данных для принятия решений и укрепление профессиональных связей внутри и за пределами школы.

Ключевые компоненты модели

Модель лидерства для директоров школ Казахстана включает несколько ключевых элементов, направленных на укрепление образовательной среды и повышение эффективности управления.

1. *Распределенное лидерство.* Этот компонент предполагает активное вовлечение учителей, родителей и учеников в процесс принятия решений. Распределенное лидерство усиливает коллективную ответственность и способствует развитию лидерских качеств у всех участников образовательного процесса.

2. *Потенциал школы.* Модель выделяет четыре типа потенциала: личный, профессиональный, организационный и общественный. Личный потенциал фокусируется на индивидуальных навыках и знаниях педагогических кадров, в то время как профессиональный — на педагогических методах и профессиональных связях. Организационный потенциал связан с созданием благоприятной инфраструктуры, а общественный — с укреплением социальных связей и партнерств.

3. *Управление изменениями.* Важной частью модели является способность директоров адаптироваться к изменяющимся условиям, включая внедрение новых технологий, изменений в образовательной политике и социально-экономических условиях. Использование данных и мониторинг помогают принимать обоснованные решения и повышать качество управления.

4. *Подотчетность и оценка.* Модель подчеркивает важность мониторинга на основе доказательств и критического осмысления результатов деятельности. Это позволяет своевременно выявлять зоны для улучшения и адаптировать стратегии управления.

Контекстуальные факторы

Успешность модели лидерства во многом зависит от учета контекстуальных факторов, которые делятся на внутренние, внешние и семейные.

Внутренние факторы включают размер и тип школы, состав учеников и доступные ресурсы. Например, малые школы могут требовать более персонализированного подхода, в то время как крупные школы нуждаются в более формализованных структурах управления.

Внешние факторы, такие как государственная политика, общественные ожидания и демографические изменения, оказывают существенное влияние на деятельность школ. Директора должны быть готовы реагировать на эти вызовы, адаптируя свои стратегии и подходы.

Семейные факторы, включая образовательную культуру и социальный капитал семьи, играют важную роль в успехе школы. Создание партнерств с родителями и вовлечение их в образовательный процесс усиливают чувство принадлежности и ответственности за результаты учеников.

Учитывая специфику контекста, в основу модели положены гибкие и адаптивные подходы, основанные на международном опыте и локальных данных. Её внедрение способно значительно улучшить результаты обучения, повысить профессионализм учителей и укрепить связи между школой и обществом. Будущие исследования могут дополнить модель новыми элементами, что позволит ещё лучше отвечать на вызовы современного образования.

Остановимся подробнее на обосновании составляющих предлагаемой модели, то большинство исследователей отмечают, 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. Директор, умеющий слушать и воспринимать мнения других, способен получать конструктивную обратную связь, что способствует более эффективному управлению школой [13]. Эмоциональный интеллект – ключевой аспект коммуникации. Умение распознавать и управлять своими эмоциями и эмоциями других способствует более эффективному взаимодействию и поддержанию позитивного климата в коллективе.

В условиях современных вызовов образовательной системы, креативность и инновационное мышление становятся важнейшими характеристиками директора школы. Эти качества помогают не только адаптироваться к быстрым изменениям в обществе, но и инициировать позитивные преобразования в образовательном процессе, что способствует улучшению качества обучения и развитию учащихся. Креативный директор способен предложить оригинальные проекты и инициативы, которые делают образовательный процесс более привлекательным и эффективным для всех субъектов образования. Директор, обладающий креативностью и инновационным мышлением, может создавать новое образовательное содержание, оптимизировать процессы, адаптироваться к изменениям, повышать мотивацию как у школьников, так и у учителей, мотивируя их к активному участию в образовательном процессе. Общеизвестно, что в процессе взаимодействия, коммуникации субъектов образовательной организации могут неизбежно возникать противоречия, которые приводят к социальным конфликтам. В связи с этим одной из основных задач лидера образовательной организации становится снижение деструктивного воздействия конфликта, то есть умения управления конфликтами. Роль лидера в разрешении конфликта зависит от его характера, мотивов участников и воздействия, которое он оказывает на функционирование организации.

Следовательно, рассматриваемые нами качества, умения, навыки, компетенции являются неотъемлемыми структурными элементами модели директора как лидера новой формации.

В нашем исследовании мы опираемся и на модель управленческой компетентности руководителя современной школы Чечеля И.Д., которая включает ключевую компетентность, её составляющие компетенции – это коммуникативная, информационная, лидерство, мотивационно-ценностная, социально-правовая, культурно-целостная и самосовершенствование. Базовая компетентность – это общепедагогические, актуально педагогические компетенции. И специальная компетентность включает менеджмент, экономику образования, образовательную и ювенальную юриспруденцию [6].

Лидерство – это важнейшая составляющая профессиональной деятельности педагога, а в своей сущности директор школы – это педагог. А.В. Петровский утверждает, что лидерство как социально-психологический феномен возникает в процессе взаимодействия человека с обстоятельствами его деятельности, в нашем случае управленческо-педагогической [14]. Важно учитывать те условия, которые определяют проявление лидерских качеств педагога, и опираться на подходы, такие как содержательно-функциональная структура педагогической деятельности, предложенная Н.В. Кузьминой [15]. Эти компоненты – конструктивные, организаторские, коммуникативные и гностические – являются основой для эффективного решения педагогических, в том числе управленческих, задач, и развитие лидерских качеств способствует их успешному выполнению.

В своём исследовании мы адаптируем ключевые идеи и компоненты модели лидерства для директоров школ Казахстана относительно решения проблемы развития института директорства в рамках коллаборации «университет-школа». Модель лидерства для директоров школ Казахстана является важным инструментом, разработанным для повышения эффективности управления образовательными организациями. Методологией разработки модели директора как лидера новой формации, его компонентов, критериев и показателей являются основные положения теории лидерских качеств, поведенческих теорий лидерства и ситуационных теории лидерства, теорий профессионального развития, теорий педагогической деятельности, теорий менеджмента, результатов диагностики и анализа потребности в развитии лидерских навыков у директоров школ [16].

В основу нашей модели также положены данные анкетирования директоров школ Казахстана (ссылка на нашу статью), а также концептуальные основы, предложенные Международным проектом успешного школьного руководства (ISSPP), которая включает в себя различные теории и модели, направленные на повышение эффективности руководства школами. В предлагаемой модели акцентируется внимание на значении контекстуальных факторов, распределенного лидерства и развития потенциала школы. Она учитывает культурные, экономические и образовательные особенности страны, предлагая практические инструменты для улучшения управления школами.

Концепции, положенные в основу модели в рамках Международного проекта успешного школьного руководства (ISSPP) подчеркивают важность стратегического видения, устойчивого и инновационного управления, а также фокусируются на развитии лидерских качеств у школьных директоров. ISSPP, как международная инициатива, позволяет обмениваться опытом и методами, проверенными в различных странах, что способствует созданию универсальных и адаптируемых моделей управления в образовательной сфере.

На основе анализа научных источников в рамках указанных выше теорий и концепций, мы определили компоненты, качества, которые так или иначе соответствуют критериям лидерства. Предлагаемая нами модель представлена на рисунке 1.

В основе данной модели, как мы уже выше указали, лежат результаты анкетирования директоров школ Казахстана, а также теоретические и концептуальные положения, выработанные в рамках Международного проекта успешного школьного руководства (ISSPP).

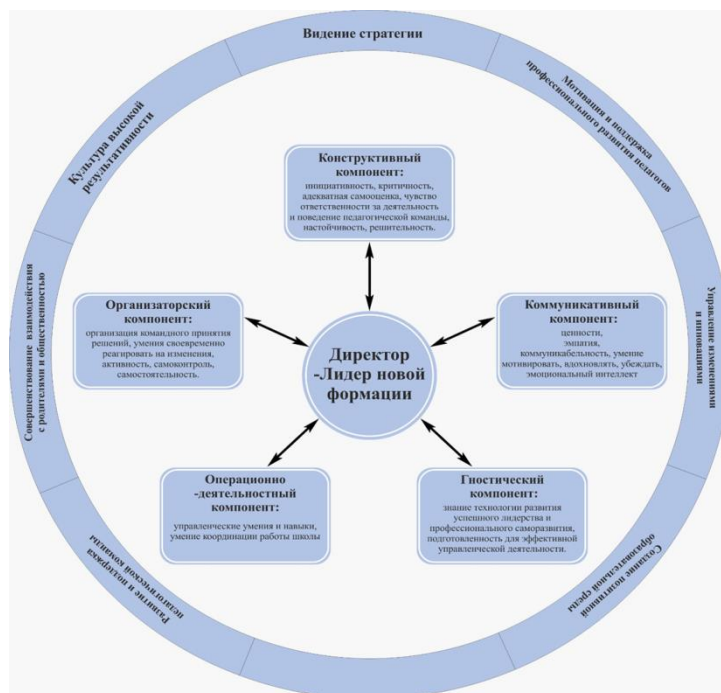


Рисунок -1 Модель директора как лидера новой формации

Заключение. Проблема лидерства в образовании является многогранной и актуальной как для зарубежных, так и для российских и казахстанских ученых. В каждом из этих регионов подходы к исследованию лидерства имеют свои особенности, обусловленные социальными, культурными и историческими контекстами. Зарубежные исследования чаще всего акцентируют внимание на трансформационном и распределенном лидерстве, в то время как российские и казахстанские ученые больше ориентируются на институты образования, управленческие практики и адаптацию международного опыта к национальным условиям. Модель лидерства для

директоров школ Казахстана должна стать основой для долгосрочных преобразований в системе образования Казахстана. Её внедрение требует активного участия всех заинтересованных сторон и постоянного совершенствования на основе обратной связи и анализа данных. Будущее казахстанского образования напрямую связано с развитием лидерских качеств у директоров школ, а предлагаемая авторская модель директора как лидера новой формации является важным шагом в этом направлении. Умение директора школы формулировать долгосрочные цели и разрабатывать стратегии их достижения с учетом изменения внешних условий является ключевым аспектом эффективного управления организацией образования. Стратегическое мышление, основанное на гибкости, анализе и вовлечении сообщества, позволяет не только обеспечить устойчивое развитие школы, но и создать позитивную атмосферу внутри коллектива, способствующую достижению высоких результатов. Эффективный директор — не только административный менеджер, но и человек, способный грамотно организовать коммуникацию, вдохновить коллег и создать атмосферу открытости и доверия в своей школе. Он не только организатор, но и стратег, который способен видеть будущее и вести за собой команду к его достижению. Разработанная в нашем исследовании модульная программа курсов повышения квалификации «Директор- лидер новой формации» направлена на формирование ключевых лидерских качеств и компетенций директора и начинающих директоров школ для эффективного управления образовательной организацией, их подготовку к успешному планированию профессионального роста и развития.

Информация о финансировании: исследование подготовлено в рамках грантового финансирования МНВО РК ИРН АР 23488334 на тему «Кастомизация инновационной модели развития института директорства в рамках коллаборации «университет-школа»

Список использованных источников:

1. Burns J.M. *Leadership*. New York, NY: Harper and Row 1978.
2. Brown M.M. and Hosking D.D. *Distributed leadership and skilled performance as successful organization in social movements*. *Human Relations*, 39,1986. pp. 65–79.
3. Hu D. , Zhang B. and Wang M. *A Study on the Relationship among Transformational Leadership, Organizational Identification and Voice Behavior*. *Journal of Service Science and Management*, 8,2015. 142-148. doi: 10.4236/jssm.2015.81017.
4. Bass B.M. *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press, New York, 1985. 3-342.
5. Белов В. В., Белова Е. В. Проблема управленческого лидерства: психологический подход // *Управленческое консультирование*. 2014. №7 (67). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-upravlencheskogo-liderstva-psihologicheskij-podhod> (дата обращения: 20.02.2025).
6. Чечель И.Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития. — М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2016 - 192 с. - (Библиотека журнала «Директор школы».)
7. Берестовская Л.П. Развитие лидерских качеств будущего руководителя образовательной организации в образовательном процессе педагогического вуза//*Научные междисциплинарные исследования*. 2020. №3-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-liderskih-kachestv-buduschego-rukovoditelya-obrazovatelnoy-organizatsii-v-obrazovatelnom-protseesse-pedagogicheskogo-vuza> (дата обращения: 28.02.2025).
8. Мальцева Ю. А. *Психология управления: учеб. пособие / Ю.А.Мальцева, О.Ю.Яценко.*- Екатеринбург Изд-во Урал. ун-та, 2016.- 92 с.
9. Зубкова И.А. Оценка профессиональных качеств руководителей и специалистов // *Управленческое консультирование*. 2005. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-professionalnyh-kachestv-rukovoditeley-i-spetsialistov> (дата обращения: 28.03.2025).
10. Кузнецов И.И. Институциональный подход к исследованию политического лидерства в России // *Изв. Сарат. ун-та Нов.Сер. Социология. Политология*. 2011. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnyy-podhod-k-issledovaniyu-politicheskogo-liderstva-v-rossii> (дата обращения: 28.02.2025).
11. Кучина Е.Н. Педагогическое лидерство как ресурс развития системы образования // *Международный журнал гуманитарных и гуманитарных наук*. 2020. №6-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pedagogicheskoe-liderstvo-kak-resurs-razvitiya-sistemy-obrazovaniya> (дата обращения: 28.02.2025).
12. Джумажанова Г., Кажимова К., Бабенко О., & Бисекова К. Изучение моделей образовательного лидерства в Казахстане. *Научно-педагогический журнал «Білім-Образование» Национальной академии образования имени И. Алтынсарина*, 111(4),2024. 47–55. <https://doi.org/10.59941/2960-0642-2024-4-47-55>

13. Гусева Н.В. Коммуникативные способности в профессиональной деятельности руководителя образовательного учреждения /Н.В.Гусева. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2011. — № 10 (33). — С. Т.2. 118-131. — URL: <https://moluch.ru/archive/33/3707/> (дата обращения: 26.03.2025)
14. <http://www.voppsy.ru/issues/1980/802/802029.htm>
15. Остапенко А.А. Теория педагогической системы Н.В. Кузьминой: генезис и следствия //Южно-российский журнал социальных наук. 2013. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-pedagogicheskoy-sistemy-n-v-kuzminoy-genezis-i-sledstviya> (дата обращения: 28.02.2025).
16. Абсатова М.А., Нурланов Ш.Н. Управленческие компетенции современного директора школы//Вестник КазНПУ им.Абая, серия «Педагогические науки», №3(83),2024 -с.48-60. <https://doi.org/10.51889/2959-5762.2024.83.3.005>

References:

1. Burns J.M. *Leadership*. New York, NY: Harper and Row 1978.
2. Brown M.M. and Hosking D.D. Distributed leadership and skilled performance as successful organization in social movements. *Human Relations*, 39,1986. pp. 65–79.
3. Hu D., Zhang B. and Wang M. A Study on the Relationship among Transformational Leadership, Organizational Identification and Voice Behavior. *Journal of Service Science and Management*, 8,2015. 142-148. doi: 10.4236/jssm.2015.81017.
4. Bass B.M. *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press, New York, 1985. 3-342.
5. Belov V.V., Belova E.V. Problema upravlencheskogo liderstva: psihologicheskij podhod // Upravlencheskoe konsul'tirovanie. 2014. №7 (67). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-upravlencheskogo-liderstva-psihologicheskij-podhod> (data obrashcheniya: 20.02.2025).
6. Chechel' I.D. Direktor shkoly i ego komanda: strategiya i taktika kollektivnogo professional'nogo razvitiya. — M.: Nacional'nyj knizhnyj centr,IF «Sentyabr'», 2016 - 192 s. - (Biblioteka zhurnala «Direktor shkoly».)
7. Berestovskaya L. P. Razvitie liderskih kachestv budushchego rukovoditelya obrazovatel'noj organizacii v obrazovatel'nom processe pedagogicheskogo vuza//Nauchnye mezhdisciplinarnye issledovaniya. 2020. №3-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-liderskih-kachestv-budushchego-rukovoditelya-obrazovatelnoy-organizatsii-v-obrazovatelnom-protsesse-pedagogicheskogo-vuza> (data obrashcheniya: 28.02.2025).
8. Mal'ceva Yu. A. Psihologiya upravleniya: ucheb. posobie / Yu. A. Mal'ceva, O. Yu. Yacenko.- Ekaterinburg : Izd-vo Ural. un-ta, 2016.- 92 s.
9. Zubkova I.A. Ocenka professional'nyh kachestv rukovoditelej i specialistov // Upravlencheskoe konsul'tirovanie. 2005. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-professionalnyh-kachestv-rukovoditeley-i-spetsialistov> (data obrashcheniya: 28.03.2025).
10. Kuznecov I.I. Institucional'nyj podhod k issledovaniyu politicheskogo liderstva v Rossii // Izv. Sarat. un-ta Nov. ser. Ser. Sociologiya. Politologiya. 2011. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnyj-podhod-k-issledovaniyu-politicheskogo-liderstva-v-rossii> (data obrashcheniya: 28.02.2025).
11. Kuchina E N. Pedagogicheskoe liderstvo kak resurs razvitiya sistemy obrazovaniya // Mezhdunarodnyj zhurnal gumanitarnyh i gumanitarnyh nauk. 2020. №6-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pedagogicheskoe-liderstvo-kak-resurs-razvitiya-sistemy-obrazovaniya> (data obrashcheniya: 28.02.2025).
12. Dzhumazhanova G., Kazhimova K., Babenko O., & Bisekova K. Izuchenie modelej obrazovatel'nogo liderstva v Kazahstane. *Nauchno-pedagogicheskij zhurnal «Bilim-Obrazovanie» Nacional'noj akademii obrazovaniya imeni I. Altynsarina*, 111(4),2024. 47–55. <https://doi.org/10.59941/2960-0642-2024-4-47-55>
13. Guseva N.V. Kommunikativnye sposobnosti v professional'noj deyatel'nosti rukovoditelya obrazovatel'nogo uchrezhdeniya / N. V. Guseva. — Текст : neposredstvennyj // Molodoy uchenyj. — 2011. — № 10 (33). — S. T.2. 118-131. — URL: <https://moluch.ru/archive/33/3707/> (data obrashcheniya: 26.03.2025)
14. <http://www.voppsy.ru/issues/1980/802/802029.htm>
15. Ostapenko A.A. Teoriya pedagogicheskoy sistemy N. V. Kuz'minoy: genезis i sledstviya // Yuzhno-rossijskij zhurnal social'nyh nauk. 2013. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-pedagogicheskoy-sistemy-n-v-kuzminoy-genezis-i-sledstviya> (data obrashcheniya: 28.02.2025).
16. Absatova M.A., Nurlanov Sh.N. Upravlencheskie kompetencii sovremennogo direktora shkoly//Vestnik KazNPU im.Abaya, seriya «Pedagogicheskie nauki», №3(83),2024 -s.48-60. <https://doi.org/10.51889/2959-5762.2024.83.3.005>