

Г.К.Мырзабекова,<sup>1</sup>  I.Ulutas,<sup>2</sup>  Г.П. Мейірбекова,<sup>3\*</sup>  К.Т.Тукенова<sup>4</sup> 

<sup>1</sup> Астана Халықаралық университет, Астана қ., Қазақстан

<sup>2</sup> Гази Университет, Анкара қ., Түркия

<sup>3</sup> Қожа Ахмет Ясауи атындағы Халықаралық Қазақ-Түрік университет  
Түркістан қ., Қазақстан

<sup>4</sup> Қазақ ұлттық қыздар педагогикалық университет  
Алматы қ., Қазақстан

## «МЕКТЕПКЕ ДЕЙІНГІ ҰЙЫМ БАСШЫЛАРЫНЫҢ КӨШБАСШЫЛЫҚ ҚҰЗЫРЕТТІЛІГІ» ҰҒЫМЫНЫҢ СИПАТТАМАСЫ

*Аңдатпа*

Мақалада қазіргі кездегі мектепке дейінгі ұйым басшыларынан күтілетін басшылық құзыреттіліктердің негізгі компоненті көшбасшылық дағдылары екендігіне тоқталып, осыған байланысты ғылыми әдебиеттерді зерттеу арқылы көшбасшылық және көшбасшылық құзыреттілік теорияларының тарихи эволюциясына талдау жасай отырып, басшының кәсіби-тұлғалық қасиеттері мен басқарушылық дағдыларының өзара байланысын негіздейді.

Авторлар ғылыми-педагогикалық, психологиялық және арнайы әдебиеттерді зерделей отырып, «көшбасшылық құзыреттілік» ұғымының мәнін мектепке дейінгі ұйымдармен байланыстыра түсіндіріп, басшы-көшбасшыны барлық өзгерістердің маңызды стратегиялық ресурсы ретінде сипаттайды. Ол инновацияларды тудыруға және қабылдауға қабілетті, белсенділік пен шығармашылық танытуға дайын тұлға болып табылады.

Зерттеу нәтижесінде көшбасшылық құзыреттіліктің тұлғалық, кәсіби және ұйымдық деңгейлерді біріктіретін үш сатылы иерархиялық моделі ұсынылған. Мақалада бұл модельдің алты негізгі компоненті егжей-тегжейлі сипатталған. Зерттеу мақсатына сәйкес мектепке дейінгі ұйымдар басшыларының көшбасшылық құзыреттілігінің мазмұнын анықтауға арналған түрлі көзқарастар мен ұстанымдар сараланды.

**Түйін сөздер:** мектепке дейінгі ұйым, көшбасшылық құзыреттілік, басқару моделі, педагогикалық көшбасшылық, стратегиялық ойлау, инновациялық басқару.

Мырзабекова Г.К.,<sup>1</sup>  Ulutas I.,<sup>2</sup>  Мейірбекова Г.П.,<sup>3\*</sup>  Тукенова К.Т.<sup>4</sup> 

<sup>1</sup> Международный Университет Астана, г.Астана, Казахстан

<sup>2</sup> Университет Гази, г.Анкара, Туркия

<sup>3</sup> Казахско-Турецкий университет имени Ходжа Ахмеда Яссауи,  
г.Туркестан, Казахстан

<sup>4</sup> Казахский национальный женский педагогический университет, г.Алматы, Казахстан

## ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТИЯ «ЛИДЕРСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДОШКОЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ»

*Аннотация*

В статье рассматриваются вопросы развития лидерской компетентности руководителей дошкольных организаций в условиях реформ современной системы образования. Цель данного исследования — раскрытие сущности понятия «лидерская компетентность» и определение его содержательных характеристик в сфере дошкольного воспитания и обучения. Авторы, анализируя историческую эволюцию теорий лидерства обосновывают взаимосвязь профессионально-личностных качеств и управленческих навыков руководителя.

В результате исследования предложена трехступенчатая иерархическая модель и лидерской компетентности, объединяющая личностный, профессиональный и организационный уровни. В статье подробно описаны шесть основных компонентов этой модели: личностные качества, стратегическо-познавательный, организационно-управленческий и инновационно-изменчивый, коммуникативно-социальный и организационно-психологический компоненты. Выводы имеют практическую значимость для формирования эффективной среды управления в дошкольных организациях и повышения качества образования.

**Ключевые слова:** дошкольная организация, лидерская компетентность, модель управления, педагогическое лидерство, стратегическое мышление, инновационное управление.

Myrzabekova G.,<sup>1</sup>  Ulutas I.<sup>2</sup>  Meirbekova G.,<sup>3\*</sup>  Tukenova K.<sup>4</sup> 

<sup>1</sup> Astana International University, Astana, Kazakhstan

<sup>2</sup> Gazi University, Ankara, Turkiye

<sup>3</sup> Khoja Ahmed Yasawi Kazakh-Turkish University, Turkestan, Kazakhstan

<sup>4</sup> Kazakh National Women's Teacher Training University, Almaty, Kazakhstan

## CHARACTERISTICS OF THE CONCEPT OF "LEADERSHIP COMPETENCE OF HEADS OF PRESCHOOL ORGANIZATIONS"

### Abstract

The article examines the development of leadership competence of preschool organization heads in the context of modern educational system reforms. The purpose of the study is to reveal the essence of the "leadership competence" concept and define its substantive characteristics within the field of early childhood education and care. By analyzing the historical evolution of leadership theories, the author substantiates the interconnection between a leader's professional-personal qualities and management skills. As a result of the research, a three-stage hierarchical model of leadership competence is proposed, integrating personal, professional, and organizational levels. The article provides a detailed description of the model's six core components: personal qualities, strategic-cognitive, organizational-managerial, innovative-change, communicative-social, and organizational-psychological components. The findings hold practical significance for establishing an effective management environment in preschool organizations and improving the quality of education.

**Keywords:** preschool organization, leadership competence, management model, pedagogical leadership, strategic thinking, innovative management.

**Кіріспе.** Қазақстан Республикасының «Білім туралы» Заңында көрсетілгендей, мектепке дейінгі білім беру жүйесі үздіксіз білім беру жүйесінің алғашқы кезеңі болып табылады, ол мектепке дейінгі ұйымдардың білім беру жүйесін анықтайды және тәрбие мен оқытудың стандарттарын белгілейді [1]. Мектепке дейінгі ұйымда басшының кәсіби құзыреттілігі мекеменің тиімді жұмысының кілті болып табылады.

Қазіргі білім беру жүйесі әлеуметтік-экономикалық және мәдени өзгерістерге тез бейімделуді талап етеді. Бұл талап білім мен тәрбиенің алғашқы баспалдағы мектепке дейінгі білім беру саласына тікелей қатысты: білім сапасын арттыру, тәрбие үрдісін тиімді ұйымдастыру және кешенді даму нәтижелерін қамтамасыз ету қажеттілігі үнемі күн тәртібінде. Осы контексте мектепке дейінгі ұйым басшыларының көшбасшылық құзыреттілігі өзекті ғылыми зерттеу объектісі ретінде қарастырылуда, себебі ұйым басшымы ол тек әкімшілік басқарушы емес, ұйымның тұрақтылығы мен педагогикалық ұжымның кәсіби әлеуетін дамытатын, білім мен тәрбие үдерісінің сапасын арттыруға ықпал ететін және оң өзгерістерді ұйымдастыратын көшбасшы тұлға. Басшының көшбасшылық құзыреттілігі ұйымның даму стратегиясын анықтау, ұжымды ортақ мақсатқа жұмылдыру, инновациялық үдерістерді енгізу және педагогикалық процестің сапасын тұрақты бақылау міндеттерімен тікелей байланысты. Осыған тұста «көшбасшылық құзыреттілік» ұғымын ғылыми тұрғыда нақтылау және оның мектепке дейінгі ұйым контекстіндегі мазмұнын сипаттау өзекті мәселе болып табылады.

Қазақстан Республикасының мектепке дейінгі білім беру жүйесі соңғы бесжылдықта елеулі реформалардан өтті. 2020-2025 жылдар бойында Қазақстанда мектепке дейінгі ұйымдардың саны 9%-ға өсті. Ал мектепке дейінгі ұйымға баратын бала саны 100 000-ға артты. 2025 жылы 2-6 жас аралығындағы балалардың мектепке дейінгі ұйыммен қамтылуы 93%-ды құрады. Ал меншік тұрғысынан мемлекеттік ұйымдардың саны азайып, керісінше жекеменшік ұйымдардың саны 26%-ға көбейді [2]. Мұндай қарқынды өсу мектепке дейінгі ұйымдардың басқарылуына жаңа серпінмен, жаңа бағыттарда ұйымдастыруды талап етеді. Ұйымдардың кадрлық құрамының ұрпақтар теориясы контекстінде өзгеруі, жаңа оқыту стандарттарының енгізілуі және ата-аналар тарапынан жаңаша сипаттағы талаптардың көбейуі жағдайында тиімді басқару көшбасшылық құзыреттер арқылы іске асады.

Мектепке дейінгі ұйым басшысының көшбасшылық құзыреттілігіне сипаттама беруде ежелгі дәуірден қазіргі кезге дейінгі көшбасшылық ұғымының түрленуіне және ғылым мен технологиядың шарықтаған кезеңінде менеджмент мектебінің өрісі кеңейген уақыттағы ғылыми түсініктемелерге назар аударылды. Көшбасшылық түсінігінің тарихи эволюциясына терең үңілген F.E. Fiedler, B.M. Bass секілді іргелі зерттеушілердің еңбектері мен Scopus базасында жарияланған әлемдік деңгейдегі ғалымдардың зерттеулеріне, көрші Ресейдің мектепке дейінгі білім беруді басқаруды кеңінен зерттеп жүрген К.Белая мен Л.Поздняктың, Отандық білім берудегі менеджмент бағытында жұмыс істейтін Ш. Таубаева, Ф.Жұмабекова, Б.Жетпісбаева секілді ғалымдар мен соңғы жылдарда осы тақырып аясында докторлық диссертация қорғаған А.Рамазанова, М.Ушатов сынды жас зерттеушілерге, сондай-ақ Ұлттық статистикалық мәліметтер мен, еурокомиссия есептеріне жүгіндік.

*Негізгі ережелер:*

Көшбасшылық құзыреттілік - тұлғаның жеке қасиеттерін, кәсіби дайындық деңгейін және басқару тәжірибесін біріктіретін күрделі интегративті құрылым.

Мектепке дейінгі ұйым басшысының көшбасшылық құзыреттілігінің сипаттамасы: ұжымға тиімді басшылық ету, ұйымның дамуын және мектепке дейінгі білім берудің жоғары сапасын қамтамасыз ететін тұлғалық қасиеттер, басқарушылық білімдер, біліктер мен мінез-құлық модельдерінің жиынтығы.

Білім беру ұйымы жетекшісінің көшбасшылық құзыреттілігін айқындайтын тұлғалық дағдылардың иерархиялық моделі құрылды. Модель үш сатылы, алты компоненттен тұратын, интегративті тәсілге негізделген және көшбасшылық құзыреттілікті тұлғалық, кәсіби және ұйымдық деңгейлердің өзара байланысқан жүйесі ретінде қарастырады.

**Материалдар мен әдістер.** Зерттеу тақырыбы бойынша қазақстандық және шетелдік менеджмент, педагогика, психология саласындағы ғылыми-әдістемелік әдебиеттер, нормативтік құжаттар, интернет көздері, ғылыми жарияланымдарды зерделеу, талдау; көшбасшылық теориясының дамуы, білім берудегі көшбасшылық және мектепке дейінгі ұйым басшыларының көшбасшылық құзыреттілігі ұғымын туралы теориялық және тәжірибелік материалдарды жалпылау және жүйелеу әдістері пайдаланды. Әдебиеттерге шолу жасау арқылы мектепке дейінгі ұйым басшыларының көшбасшылық құзыреттілігіне берілген ғылыми анықтамалар, құрылымдық компоненттер және мазмұндық белгілер жүйеленді.

**Нәтижелер және талқылау.** Ғылыми әдебиеттер талдауы көрсеткендей, көшбасшылық — басқару ғылымындағы ең көп зерттелген, бірақ әлі де күрделі ұғымдардың бірі. «Көшбасшы» ұғымы белгілі бір әлеуметтік топтың, ұйымның немесе қоғамның мақсаттарына жетуі үшін ықпал ету қабілетіне ие, стратегиялық бағыт-бағдар ұсына алатын және топ мүшелерін ортақ мүддеге жұмылдыра алатын тұлға ретінде анықталады. Көшбасшылық туралы көзқарастардың тарихи дамуы адамзат қоғамының әлеуметтік, экономикалық және мәдени трансформацияларымен тығыз байланысты. Ежелгі дәуірден бастап қазіргі заманға дейін көшбасшылық туралы түсініктер бірте-бірте эволюцияға ұшырап, биліктің сипаты, көшбасшының рөлі және оның қоғаммен өзара әрекеттесу тәсілдері түбегейлі өзгерді.

Көшбасшылық Мысыр, Месопотамия секілді ежелгі өркениеттерде теократиялық-патшалық модель арқылы фараондар, патшалар және императорлардың құдайдың жердегі өкілдері ретінде абсолютті билікке ие болуынан көрінді. Теориялық тұжырымдамалар әлі қалыптаспағанымен, практикалық басқару тәжірибесі қалыптасты. Ежелгі Қытайда Конфуций моральдық және этикалық көшбасшылық идеясын дамытты, көшбасшының ізгілікке және әділеттілікке негізделуі тиіс екенін атап көрсетті.

Антикалық Грекияда Платонның «Мемлекет» еңбегінен «философ-патша» идеясын көруге болады: көшбасшы білімді, әділетті және моральдық жағынан жетілген тұлға болуы керек. Аристотель монархия, аристократия, полиция секілді көшбасшылық формаларын жіктеді және олардың артықшылықтары мен кемшіліктерін талдады. Рим республикасында «коллегиалды

билік» моделі консулдар мен сенат кейпінде қалыптасып, билікті бөлу және тепе-теңдік принциптері пайда болды, бұл кейінгі демократиялық көшбасшылықтың негізін қалады. Орта ғасырларда «феодалдық иерархия» басым болып, вассалитет пен сюзеренитет принциптеріне негізделген жүйе жеке адалдық пен әскери көшбасшылыққа сүйенді. Христиандық дәстүр көшбасшыны «Құдайдың қызметшісі» ретінде қарастырып, моральдық жауапкершілік пен халыққа қызмет ету идеясын дамытты.

Қайта өрлеу дәуірінде Никколо Макиавеллидің «Князь» еңбегі көшбасшылықтың «прагматикалық және реалистік» көзқарасын қалыптастырды: мақсат құралды ақтайды деген принцип саяси тиімділік пен стратегиялық ойлауды алдыңғы орынға шығарды. Абсолютизм дәуірінде XIV Людовикпен орталықтандырылған билік және бюрократиялық аппарат дамыды. Ағартушылық дәуірінде Монтескьенің билікті бөлу, Руссоның қоғамдық келісім және Локк айтқан табиғи құқықтар теориялары халық егемендігі, шектелген үкімет және жеке бостандықты қорғау принциптерін қалыптастырды.

XIX ғасырдағы индустриялық революция көшбасшылыққа жаңа талаптар қойды: үлкен ұйымдарды басқару, технологиялық инновациялар және жұмысшыларды мотивациялау қажет болды. Осы кезеңде Генри Форд, Эндрю Карнеги негізін қалаған кәсіпкерлік көшбасшылық моделі дамыды.

XX ғасырдың басында ғылыми басқару мектебінің қалыптасуымен Фредерик Тейлордың жұмыс процестерін ғылыми талдау және стандарттау арқылы тиімділікті арттыру ұсынысы, Анри Файольдің басқарудың 14 принципі, Макс Вебердің рационалды-занды бюрократия моделі көшбасшылыққа жаңа көзқарастың құрылуына себеп болды. 1920-1930 жылдары Элтон Мэйоның Хоторн тәжірибелері әлеуметтік және психологиялық факторлардың өнімділікке әсерін анықтады. Бұл адами қатынастар мектебінің пайда болуына әкелді: көшбасшы тек техникалық сарапшы емес, адамдармен тиімді қарым-қатынас жасай алатын тұлға ретінде қарастырылды. 1940-1960 жылдары Огайо және Мичиган университеттерінің зерттеулері көшбасшылық мінез-құлқының екі өлшемін анықтады: құрылымға бағытталу және қарым-қатынасқа бағытталу. Тиімді көшбасшылар екі бағытты теңдестіре алатын болды. 1960-1970 жылдары Фидлер, Херси-Бланшар секілді зерттеушілердің жағдайлық теориялары дамыды, мұнда көшбасшылық стилі жағдайға, қызметкерлердің дайындық деңгейіне және тапсырманың сипатына байланысты директивті, қолдаушы, қатысушы, делегациялаушы ретінде таңдалуы тиіс. 1980 жылдары Джеймс Макгрегор Бернс пен Бернард Басс «трансформациялық көшбасшылық» теориясын ұсынды. Ол көшбасшыны шабыттандырушы, өзгеріске жетелейтін тұлға ретінде қарастырады. Негізгі компоненттері:

- идеализацияланған әсер;
- шабыттандырушы мотивация;
- интеллектуалдық ынталандыру;
- жеке қарым-қатынас [3].

XXI ғасырда «сертификаттық», «аутентті», «адаптивті» көшбасшылық теориялары кең тарады. Цифрлық трансформация, жаһандану, пандемия және тұрақты даму сын-тегеуріндері көшбасшыдан икемділік, эмпатия, мәдени сезімталдық және эмоционалдық интеллектті талап етеді. Көшбасшылық ұғымының эволюциясы табиғатынан көшбасшы болып туудан жүре келе қалыптасатын көшбасшыға, одан әрі адамдарды өзгертетін және қоғамдық пайдаға бағытталған көшбасшыға қарай жылжыды. Болашақта жасанды интеллект, VUCA ортасы және инклюзивтілік жағдайында көшбасшылар деректерге негізделген шешім қабылдау, жүйелік ойлау, үздіксіз үйрену және эмоционалдық интеллектті дамытуға мәжбүр болады. Көшбасшылық – тарихи дамудың нәтижесі және болашаққа бағытталған үздіксіз процесс ретінде қарастырылады [4].

Көшбасшылықта жеке бастың рөлі және этикалық негіздері де үлкен роль ойнайды. Көшбасшының құзыреттілігі оның жеке кәсібилігімен тығыз байланысты. Өздерін көшбасшы

деп санайтын мұғалімдер кәсіби дамуға көбірек қатысады және өз беделін кеңейтеді. Көне философиядан бастау алған көшбасшылықтың этикалық негізі бүгінде бейімделгіш көшбасшылық тұжырымдамасында көрініс табады, мұнда этика мен альтруизм ұйымдастырушылық дағдарыс кезеңдерінде «тірек» қызметін атқарады. Мектепке дейінгі білім беру саласындағы көшбасшы балалардың әл-ауқатына мүдделі шешімдер қабылдау үшін «практикалық даналыққа» (фронезге) ие болуы керек. Көшбасшылық құзыреттіліктерінің маңыздылығын негіздейтін орталық теориялардың бірі - параллельді процесс теориясы. Ол көшбасшының қызметкерлермен өзара әрекеттесуінің құрмет, қолдау, сенім бейнесіндегі сипаты мұғалімдер мен балалар арасындағы өзара әрекеттесуде көрініс табады деп тұжырымдайды. Осылайша, көшбасшының оң ұйымдастырушылық климат құрудағы құзыреттілігі «процестің сапасына» тікелей әсер етеді - ересек пен бала арасындағы қарым-қатынастың тереңдігі мен жылылығы, бұл баланың табысты дамуы мен оқуының негізгі болжаушысы болып табылады.

Ресейлік зерттеушілер мектепке дейінгі ұйымды басқару бағытындағы әлемнің ең іргелі мектептерінің бірін қалыптастырды. Мектепке дейінгі ұйымды басқарудың моделін жасаған К.Белая басшының негізгі құзыреттілігін инновациялық үдерістерді ғылыми негізде ұйымдастыра алуында деп санайды [5]. Ал П.Третьяков К.Белаямен бірге жүргізген нәтижеге бағытталған басқару саласындағы зерттеуінде мектепке дейінгі ұйым басшысының көшбасшылық құзыреттілігі педагогикалық талдау негізінде ұйымның болашақ жетістігін болжай білуінде деп көрсеткен [6].

Л.Поздняк болса функционалдық-рольдік тәсілге назар аударып, көшбасшылық құзыреттілікті педагогикалық заңдылықтарды басқару технологияларымен ұштастыру шеберлігінде көруге болатынын айтады, Н.Микляева көшбасшылықты дәстүр мен жаңашылдық арасындағы тепе-теңдікті сақтауға байланыстырады. Зерттеушілер өз еңбектерінде педагогика мен менеджменттің тоғысында инновациялық басқарудың көшбасшылықтағы ролін айқындап, психология мен педагогикалық әрекеттестік тұрғысынан басшыны көшбасшылық құзыреттілігі ұжымдағы эмоционалды ахуалдың әр педагогтің кәсіби өсуіне детерминант болатынын атап өтеді. Этикалық нормаларға көңіл аударып, мектепке дейінгі ұйым басшының көшбасшылығын педагогикалық құндылық пен эстетикалық мәдениет призмасы арқылы басқаруында деп санайды. Сонымен қатар, білім беруде сапаны стандартқа айналдыруға назар аударып, басшының педагогты кәсіби өсуге ынталандыруы арқылы көшбасшылық құзыреттілігін көрсете алатынына, басшының өзінің кәсіби дамуы арқылы басқаларды дамытуға бағытталға рузани-педагогикалық ұстанымы болатынын басып айтады [7]. Жалпы Ресей ғылыми мектебі мектепке дейінгі ұйым басшының көшбасшылығын инновациялық, нәтижелі маркетингтік, сондай-ақ психологиялық-мәдени бағытта зерттегенін көруге болады.

Қазақстанда мектепке дейінгі білім беру ұйымдарының басшылары мен басқару жүйесі білім беруді модернизациялау жағдайында өзекті бағыттардың бірі. Отандық зерттеушілер мектепке дейінгі ұйым басшысының көшбасшылық құзыреттілігін кәсіби, педагогикалық, экономикалық, инновациялық, ұлттық құндылық, экологиялық, мәдени ерекшеліктер мен сапаны көтеру секілді көп бағытта қарастырады. Г.Меңлібекова өз еңбегінде мектепке дейінгі ұйым басшысының көшбасшылығы жеке тұлғалық қасиеттер жиынтығы мен кәсіби білімнің интеграциясы деп көрсетсе, Ф.Жұмабекова заманауи мектепке дейінгі ұйым басшысын ұжымының әлеуетін аша білетін, рухани көшбасшы ретінде қарастырады [8].

Ал Ш.Таубаева басшының көшбасшылық құзыреттілігін оның зерттеушілік мәдениетімен байланыстырады. Ол «зерттеуші-басшы» моделін ұсынып, мектепке дейінгі ұйымдағы инновациялық процестерді басқарудың ғылыми алгоритмдерін жасады [9]. Б.Жетпісбаева көпмәдениетті және көптілді білім беру жағдайында мектепке дейінгі ұйым басшысының жаһандық және ұлттық құндылықтарды үйлестіру қабілетіне назар аударады [10].

Ал А.Рамазанова басшының негізгі құзыреттілігін оқу-тәрбие процесінің нәтижесін халықаралық стандарттарға сәйкестендіру арқыры сапаны арттыру деп санаған [11].

М.Ушатов болса өзінің ғылыми зерттеу диссертациясында көшбасшылықты қарапайым басқару ұғымынан ажыратып, оның аксиологиялық, когнитивтік, коммуникативтік дағдылардан құралатын күрделі психологиялық құрылым деп сипаттайды [12].

Заңнамалық-нормативтік құжаттарды зерделей келе, мектепке дейінгі ұйым басшысының көшбасшылық құзыреттілігіне инновацияға икемділік, оның ішінде цифрлық технологияларды меңгеру, этикалық көшбасшылық, яғни ұжымда сенім мен эмоционалды интеллектіні орнату және ұйымның академиялық, басқарушылық еркіндігі жағдайында шешім қабылдай алу шеберлігі бағаланатынын көруге болады. Жүргізілген теориялық және контент-талдау нәтижелері мектепке дейінгі ұйым басшысының көшбасшылық құзыреттілігі күрделі интегративті феномен екенін көрсетті. Ол тек басқару тиімділігін ғана емес, ұйымның тұрақты дамуын, ұжымдағы жағымды психологиялық ахуалды және мектепке дейінгі білім беру сапасының артуын қамтамасыз етеді. Зерттеу нәтижелері мектепке дейінгі ұйым басшыларының кәсіби дамуы жүйесінде көшбасшылық құзыреттілікті мақсатты түрде қалыптастыру қажеттігін негіздейді, кесте-1.

Кесте-1 Шетелдік және қазақстандық ғалымдардың еңбектеріндегі көшбасшылық идеясының дамуы

Тұжырымдама	Анықтама	Авторлары
<i>Шетелдік</i>		
Педагогикалық көшбасшылық	Басшының педагогикалық білімі балалардың оқу жетістігіне тікелей әсер етеді.	И. Сирадж-Блатчфорд, Дж. Родд, Л. Муниес
Үлестірілген (ұжымдық) көшбасшылық	Жауапкершілік ұжым арасында бөлінеді; қатаң иерархиядан өзара әрекеттесуге көшу.	Дж. Хейкка
Мәдени-контекстік бағыт	Көшбасшылық ұйымның құндылықтарынан басталады және адамдар арасындағы қарым-қатынас арқылы жүзеге асады.	М. Ваниганаяке, В. Хуяла
Психологиялық және қорғаушылық бағыт	Мұғалімдердің жұмысқа қанағаттануы; балалар мен ата-аналардың мүддесін (адвокация) қорғау.	П.Дж. Блум, С. Стамполоус
<i>Ресейлік</i>		
Инновациялық басқару	Инновациялық үдерістерді ғылыми негізде ұйымдастыру және педагогика мен менеджменттің ұштасуы.	К.Белая, В.Демурова, В. Васильев, И. Ковалева
Нәтижеге бағытталған талдау	Педагогикалық талдау негізінде болашақты болжау және білім сапасын стандартқа айналдыру.	П. Третьяков, М. Поташник
Технологиялық және функционалдық	Педагогикалық заңдылықтарды басқару технологияларымен ұштастыру және ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру	Н. Поздняк, И. Езопова
Психологиялық-педагогикалық әрекеттестік	Ұжымдағы эмоционалды ахуал, педагог-тарды ынталандыру және басшының өз дамуы арқылы өзгелерді дамытуы.	В. Дуброва, Т. Шамова, В. Сластенин
Құндылықтар мен мәдениет	Дәстүр мен жаңашылдық тепе-теңдігі, педагогикалық құндылықтар мен эстетикалық мәдениет.	Н. Микляева, Ю. Бахтурова, Т. Комарова
<i>Қазақстандық</i>		
Тұлғалық даму	Басшының жеке қасиеттері, кәсіби білімі және ұжымның ішкі әлеуетін аша білуі. Тұлғалық дағдыларын дамыту арқылы басқару.	Г.Ж. Меңлібекова, Ф.Н. Жұмабекова, М.Ә. Ушатов.
Ғылыми-инновациялық басқару	Басшыны «зерттеуші» ретінде қарастыру және балабақшадағы жаңашыл үдерістерді ғылыми алгоритммен реттеу.	Ш.Таубаева
Стратегиялық сапа мен құндылық	Ұлттық тәрбие құндылықтарын жаһандық трендтермен және халықаралық сапа стандарттарымен үйлестіру	Б.А. Жетпісбаева, А. Рамазанова

Сонымен, кестедегіні түйіндей келе, мектепке дейінгі ұйым басшысының көшбасшылық құзыреттілігінің келесі мазмұнда сипаттауға болады: ұжымға тиімді басшылық етуді, ұйымның дамуын және мектепке дейінгі білім берудің жоғары сапасын қамтамасыз ететін тұлғалық қасиеттердің, басқарушылық білімдердің, біліктер мен мінез-құлық модельдерінің жиынтығы.

Мектепке дейінгі ұйым басшысының көшбасшылық құзыреттілігі бірнеше маңызды педагогикалық көрсеткіштерге оң әсер етеді. Біріншіден, көшбасшылық стилі мен стратегиясы педагогикалық ұжымның кәсіби дамуын ынталандырады. Мысалы, трансформациялық көшбасшылық модельдерін қолдану мектепке дейінгі ұйымдарда педагогтердің ішкі мотивациясын және кәсіби белсенділігін арттырады. Екіншіден, көшбасшылық құзыреттіліктің жоғары деңгейі ұйым ішіндегі оң психологиялық ахуалды қалыптастырып, конфликтілерді азайтады және қызметкерлер арасындағы коммуникацияны жақсартады. Бұл факторлар мектепке дейінгі ұйымда жайлы әрі түсінікті орта қалыптастыруға мүмкіндік береді, ол өз кезегінде баланың дамуы үшін өте маңызды [13].

Ғылымда құзыреттілік ұғымы латын тілінде «competens», нақты бір сала бойынша жан-жақты хабардар болу, білгір деген мағынаны қамтып, белгілі бір проблема төңірегінде тиімді шешім шығара алу дегенді білдіреді. «Құзыреттілік» терминін ХХ ғасырдың ортасында американдық ғалым Н. Хомский бастапқыда ана тілінде нақты тілдік қызметті орындау үшін қажет қабілет деген анықтамамен енгізсе, 90-жылдар мен ХХІ ғасырдың басында құзыреттілік тәсіл адамның білімділігін сипаттаудың белгілі бір жүйелік тұжырымдамасы ретінде Батыс Еуропа мен АҚШ-тағы білім беру жүйелері модельдерінің, оның ішінде Болон процесінің ықпалымен дамыды. Ал еліміздегі білім беру жүйесінде құзыреттіліктердің бірыңғай шеңберінде барлық мамандардың кәсіби дамуын жаңа бағытта зерттеп қарастыру өзекті мәселе болып табылады.

Зерттеу барысында «көшбасшылық» және «құзыреттілік» ұғымдарын бөліп қарастырылғаннан кейін «көшбасшылық құзыреттілігі» термині де жан-жақты зерттелді. Тиісті бағыттағы әдебиеттерді талдау көшбасшылық құзыреттіліктің бір ғана сипаттамамен шектелмейтінін көрсетті. Ол тұлғаның жеке қасиеттерін, кәсіби дайындық деңгейін және басқару тәжірибесін біріктіретін күрделі интегративті құрылым болып табылады.

1988 жылдары Маккол бастаған ғалымдар көшбасшылық құзыреттілікті көшбасшылық рөлін тиімді орындау үшін қажетті білім, дағдылар мен қабілеттер жиынтығы ретінде анықтаған. Холленбектің айтуынша, контекстке қарамастан көшбасшылық мінез-құлық пен дағдылардан айырмашылығы, көшбасшылық құзыреттілік нақты көшбасшылық рөлінің міндеттері мен мақсаттарына өте тәуелді. Драгонимен басқа ғалымдардың зерттеуінде осы пікірді нақты дағдыларды талдай отырып өрбітеді. Мысалы, стратегиялық ойлау қабілеті белгілі ұйымдық өсуге және ұзақ уақыт тұрақтылыққа жетелейтін ұйымдастыру мәселелелерін шешу үшін өте қажет. Көшбасшылық құзыреттілік ұғымы денсаулық сақтау, білім беру, жобаларды басқару секілді түрлі салалар мен түрлі мекемелер шеңберінде зерттелу арқылы ұйымдардағы, тәжірибелік салалар мен мәдениетаралық құзыреттілік секілді көптеген бағыттарды тұжырымдалып, тиісті рольдер мен арналарға қарай түрлі модельдер арқылы дамытуға болатын дағды ретінде қарастырылған. Коэн мен Битцер көшбасшылық құзыреттілік – бұл адамдар арасындағы сенімге, міндеттемеге, міндеттемеге, жауапкершілікке және өркендеудің ортақ көзқарасына негізделген күрделі қарым-қатынас деп анықтаған.

Көшбасшылық туралы әдебиеттердегі зерттеулер көшбасшылық құзыреттілігін «жоғары өнімділікке ықпал ететін көшбасшының дағдылары» деп анықтады. Мохамад пен Абдулланың айтуынша көшбасшылық құзыреттіліктерін дамыту арқылы ұйымдар өздерінің келесі буын көшбасшыларын жақсы анықтап, дамыта алады. Смит, Уолвертон, Тричи секілді бірқатар зерттеушілер көшбасшылық құзыреттілікті түсіндірмесі көшбасшының диттеген ұйымдастырушылық нәтижелерге жетуі үшін ие болуы керек негізгі білімі, дағдылары және мінез-құлықты білдіреді. Көшбасшылық құзыреттілігі бағытындағы зерттеулер мінез-құлық, мәмілелер, ықпал, билік, сондай-ақ жағдаяттық және трансформациялық қабілеттер сияқты

қасиеттерді қамтыды көшбасшылық құзыреттілігін ұйымдық және тұлғалық тұрғыдан бөліп қарастырды, біріншіден, бұл ұйымды қолдау, өсіру және өзгерту мүмкіндігін беретін жеке және кәсіби өсуге қатысты болса, келесісі қызметіне қатысты дағдылар мен біліктілігін өсіретін әрекеттер мен тәжірибелерге қатысты [14].

«Құзыреттілік» ұғымын көшбасшылық пен менеджментке алғаш байланыстыра зерттеген Боятцис көшбасшылық құзыреттілікті «жұмыс нәтижесіне әсер ететін ішкі қасиеттердің жиынтығы» деп анықтаса, ерлі-зайыпты зерттеуші Спенсерлер «Мұздық» деп атаған көшбасшылық құзыреттілік моделін жасады. Онда білім мен дағдылар көрінетін бөлік болса, мотивтер мен қасиеттер көрінбейтін жағы деп түсіндірілді. Халлинггер «Нұсқаулық көшбасшылық» моделімен басшының құзыреттілігін ұйым миссиясын анықтау, оқу бағдарламасын басқару және оқу климатын жақсарту деп үш бағытқа бөліп қарастырды. Канадалық ғалым Лейтвуд Трансформациялық көшбасшылық бағытындағы зерттеулері «Сәтті мектеп көшбасшыларының жеті қасиеті» деген атпен кітап түрінде жарияланды. Ол жүйелілік, жаңашылдық және дербестік арқылы ұйым сапасын арттыру жолдарын ұсынды [15].

Көшбасшылық құзыреттілік туралы түрлі анықтамалар мен модельдерді жан-жақты зерделеу және жинақтау нәтижесінде көшбасшылық құзыреттілікті айқындайтын тұлғалық дағдылардың иерархиялық моделі құрылды, сурет -1.



Сурет 1- Білім беру ұйымы жетекшісінің көшбасшылық құзыреттілігінің иерархиялық моделі

Модель үш сатылы, алты компоненттен тұратын, интегративті тәсілге негізделген және көшбасшылық құзыреттілікті тұлғалық, кәсіби және ұйымдық деңгейлердің өзара байланысқан жүйесі ретінде қарастырады.

Бірінші саты – «ішкі ядро» деп аталатын бірінші деңгей тұлғалық қасиеттерден тұратын компонентке негізделген. Бұл деңгей көшбасшылық құзыреттіліктің іргетасы болып табылады.

Компонент құрамы: жауапкершілік; дербестік; көшбасшылық позиция; кәсіби құндылықтар; ішкі мотивация; эмоционалдық тұрақтылық; этикалық ұстанымдар.

Екінші саты кәсіби басқару құзыреттерін қамтитын практикалық әрекеттерді жүзеге асыру мүмкіндігін береді. Бұл деңгей екі компоненттен тұрады.

1. Стратегиялық-танымдық компонент: стратегиялық ойлау; болжау; шешім қабылдау; тәуекелдерді басқару; миссия мен даму бағытын анықтау.

2. Ұйымдық-басқарушылық компонент: ішкі ұйымдастырушылық процесті жүргізу; кадрлық басқару; ресурстарды тиімді пайдалану; нәтижеге бағытталған менеджмент; сапаны мониторингтеу.

Үшінші сатыда ұйымдық-даму бағытындағы көшбасшылық құзыреттіліктің қоғамда елеулі көрініс табатын компоненттері қамтылған. Бұл деңгей ұйымның тұрақты дамуын қамтамасыз етеді.

1. Инновациялық-өзгерістік компонент: өзгерістерді басқару; инновация енгізу; жаңартуларды қолдау; реформаларды бейімдеу; цифрлық трансформация.

2. Коммуникативтік-әлеуметтік компонент: ұжымға ықпал ету; ортақ мақсатқа жұмылдыру; әлеуметтік серіктестік; ата-аналармен тиімді байланыс; конфликтіні басқару.

3. Ұйымдық-психологиялық компонент: жағымды психологиялық ахуал қалыптастыру; сенім мәдениетін құру; ынталандыру; кәсіби қолдау жүйесі; командалық жұмыс.

Білім беру ұйымдарында көшбасшылықтың дамуы мен зерттелуі соңғы онжылдықтарда күшейіп, білім сапасын арттырудың негізгі басқарушылық факторы ретінде қарастырылады. Бұл үрдіс білім беру көшбасшылығының дамуын көрсететін библиометриялық зерттеулерде де расталады.

Білім берудегі көшбасшылық теориясы классикалық менеджменттен бастау алып, уақыт өте келе педагогикалық бағытқа бейімделді. ХХ ғасырдың ортасында Стогдил көшбасшылықты интеллект, сенімділік секілді тұлғалық қасиеттер жиынтығы ретінде қарастырды. Білім беруде бұл «басшының туа біткен қабілеттері» ретінде бағаланды. Ал 80 жылдары трансформациялық көшбасшылық теориясы білім беру реформаларында негізгі роль атқарды. Бас өз еңбегінде басшыны мұғалімдерді шабыттандырушы және өзгеріс енгізуші тұлға ретінде сипаттады. Халлингердің нұсқаулық көшбасшы теориясы бойынша мектеп директоры тек әкімші емес, оқу процесінің сапасына да жауапты бас маман деп көрсетілді. Ол оқу бағдарламасы мен оқыту әдістемесін дамытуға мүдделі болуы керек. ХХІ ғасырдың басында Спиллейн мен Гронн үлестірілген көшбасшылық теориясы шеңберінде көшбасшылық бір адамда ғана емес, ұжым ішінде бөлінуі арқылы мектеп мәдениетін демографияландыруға негіз болады деп санады. Мектепке дейінгі білім берудегі көшбасшылықта эмоционалды интеллект пен педагогикалық этиканы алға шығаратынын көруге болады. Род мектепке дейінгі ұйымдарда көшбасшылықтың өзіндік моделін жасап, басшының коммуникативтік және команда құру біліктілігіне назар аударды. Ол «Көшбасшылық — бұл лауазым емес, баланың дамуына бағытталған әрекет» деген тұжырымдама жасады.

Қазіргі ғылыми әдебиеттерде мектепке дейінгі білім берудегі көшбасшылық білім беру жүйелерінің сапасы мен тұрақтылығын қамтамасыз етудегі маңызды фактор ретінде қарастырылады. Ол ұйымның немесе жүйенің жалпы мақсаттарына жету үшін өзгерістер мен әрекеттерге әсер ету мүмкіндігі ретінде анықталады. Мектепке дейінгі білім беру басшысы (орталық жетекші) - әкімшілік, басқарушылық және педагогикалық көшбасшылық үшін түпкілікті жауапты жеке тұлға. Ерекшелігі қатаң иерархиялық құрылымдардан таратылған немесе ұжымдық көшбасшылық модельдеріне көшу, мұнда жауапкершілік қызметкерлер арасында бөлінеді, ал көшбасшы кәсіби автономияның мотиваторы ретінде әрекет етеді. Ирам Сирадж-Блатчфорд мектепке дейінгі ұйымға «Педагогикалық көшбасшылық» терминін енгізді. Оның зерттеулері бойынша, басшының педагогикалық білімі балалардың оқу жетістігіне тікелей әсер етеді. Ал Родд көшбасшылықтың лауазым емес, бала дамуы мен мұғалімдердің өсуіне бағытталған әрекет екеніне назар аударады. Хейкка үлестірілген көшбасшылыққа басымдық беріп, ұжым мүшелерінің өзара әрекеттесуі үдерісі деп санайды. Қарым-қатынасқа негізделген көшбасшылықты зерттеуші Ваниганаяке Көшбасшылық контекстке байланысты және ол ұжымдағы адамдардың қарым-қатынасы арқылы жүзеге асады десе, Хуяла көшбасшылық ұйымның мәдениеті мен құндылықтарынан бастау алатынын айтады. Блум көшбасшы педагогтердің өз жұмысына қанағаттануына жағдай жасайтынына көңіл бөлсе, Стамполоус басшы балалар мен ата-аналарының мүддесін қорғаушы дегенді ұсынады. Дуглас көшбасшылықты үздіксіз оқу мен инновацияға ашық болу деп санаса, Муиес көшбасшылықты балалардың жетістігі мен нәтижесіне бағытталған жұмысқа балады [16].

Зерттеушілер көшбасшы құзыретті болуы керек бірнеше негізгі салаларды анықтайды. Атап айтқанда Хоган мен Уорренфельдтің 2003 жылы жарияланған құзыреттіліктің классикалық моделі ұйымдық табысқа жету үшін қажетті көшбасшылық қасиеттерді жіктеуге және түсінуге арналған кешенді құрылым. Ол қолданыстағы тәсілдерді төрт негізгі салаға бөлінген бірыңғай жүйеге біріктіреді. Интротұлғалық, интертұлғалық, іскерлік және көшбасшылық құзыреттіліктен тұратын бұл модельдің Хоган мен Кайзен 2005 жылы 3 маңызды ерекшелігіне назар аударды:

Дамытушылық жағы: Дағдылар статикалық емес; олар адамның өмірі бойынша дами береді.

Үйрену иерархиясы: Дағдылар дамытуға икемділігімен бөлінеді. Жеке тұлғашылық дағдылар ең негізгі және өзгерту қиын, ал іскерлік дағдыларды оқыту арқылы оңай игеруге болады.

Кешенділігі: Модель жасалу кезіндегі бар болған барлық негізгі көшбасшылық құзыреттілік модельдерін қамтуға арналған.

Соңғы жылдары зерттеушілер бұл модельді мектепке дейінгі ұйым көшбасшылығына бейімдеп бес негізгі сала ретінде анықтады:

1. Интротұлғалық немесе жеке тұлғалық құзыреттіліктер: Басшының ішкі этикасы және өзі реттеуі.

2. Интертұлғалық немесе тұлғааралық: Қызметкерлермен және ата-аналармен өзара әрекеттесу.

3. Іскерлік: Орталықты операциялық басқару.

4. Басқару: Сектордың стандарттарын, саясатын, заңды талаптарын білу.

5. Қоғам: Жергілікті қауымдастықпен және сыртқы мүдделі тараптармен өзара әрекеттесу [17].

Еуропалық Комиссияның 2025 жылғы есебінде мектепке дейінгі ұйым басшысы тек әкімшілік лауазым ғана емес, ортақ мақсаттарға жету үшін өзгерістерге әсер ете алатын ұйымдастырушылық қабілет иесі ретінде қарастырылады. Бұл жерде мектепке дейінгі ұйым басшысының көшбасшылық құзыреттілігін педагогикалық үдерістерді ұйымдастыру, командалық басқару, инклюзивтілік және кәсіби этика сияқты кеңейтілген профилде ұсынады. Мектепке дейінгі білім берудегі көшбасшылық теориясы функционалдығы жағынан түбегейлі ажыратылған екі бағытты ұсынады.

1. Әкімшілік көшбасшылық: адам ресурстары, қаржы сынды операциялық басқаруды, стратегиялық жоспарлауды, есеп беруді және оны қамтамасыз етуді қамтиды.

2. Педагогикалық көшбасшылық: оқыту және оқу процестерін қолдауға, мұғалімдердің кәсіби қауымдастығын дамытуға, оқу бағдарламаларын енгізуге және балалардың дамуын бағалауға бағытталған. Зерттеулер көрсеткендей, көшбасшылар көбінесе қарама-қайшы басымдықтарға тап болады, уақыттарының үштен бір бөлігін әкімшілік бақылау мен сәйкестікке жұмсайды, бұл олардың мұғалімдерге тәлімгерлік ету мүмкіндігін шектейді [18].

**Қорытынды.** Жоғарыда қарастырылған мәселелерді қорыта келе, мектепке дейінгі ұйым басшысының көшбасшылық құзыреттілігі ұғымы ғылымда ауқымды түрде зерттелген тақырып болса да, көшбасшылық құзыреттілік деңгейін анықтау, тұрақты түрде дамыту мәселелері әлі де терең қарастыруды қажет етеді. Оған дәлел, көшбасшылықтың маңыздылығын мойындағанына қарамастан, көптеген елдерде құзыреттілік талаптары мен көшбасшылардың нақты дайындығы арасында алшақтық бар.

Көшбасшылық әлеуетін жүзеге асырудағы қиындықтар мен кедергілерге шамадан тыс әкімшілік ауыртпалық және бюрократия, көптеген директорлардың қызметке басқару саласына дайындықсыз, мұғалімдіктен бірден өтіп кетуі, әлеуметтік және қаржылық жағынан бір табан төмен сатыда болуын көрсетуге болады. Бұл кедергілерді жеңу үшін жүйелі тәсіл мен мақсатты үздіксіз кәсіби даму бағдарламалары, тәлімгерлік және кәсіби қолдау желілерін құру ұсынылады. Білім беруді реформалау және жаңғырту жағдайында қазіргі мектепке дейінгі ұйымдардың басшылары кеңейтілген міндеттерге жауапты болғандықтан, кәсіби нұсқаулық кешенін дайындау, басшылардың көшбасшылық құзыреттіліктерін бағалау құралдары мен

әдістемелерін құрастыру және болашақ басшыларға арналған таңдау, іріктеу жүйелерінің таланттарды анықтау, кәсібилікті өлшеу мүмкіндігін қамтитындай болуы, сондай-ақ, әрбір басшының өзіндік даму траекториясын анықтап, іске асыру моделін жасау, бұл бағыттағы әлі де жұмыс істеуді қажет ететін мәселелер болып табылады.

Аталған проблемаларды ескере отырып, мектепке дейінгі ұйым басшыларының көшбасшылығы тақырыбын зерттеуде келесі ұсыныстар дайындалды:

- Мектепке дейінгі ұйым басшыларының көшбасшылық құзыреттілігін бағалау және дамыту жүйесін жетілдіру қажеттілігін айқындау, бұл валидті диагностикалық құралдарды әзірлеуді, үздіксіз кәсіби даму бағдарламаларын ғылыми негіздеуді және жеке даму траекторияларын құруды қамтиды.

- Басшыларды даярлау, іріктеу және кәсіби қалыптастыру жүйесін жетілдіру, атап айтқанда басқарушылық қызметке кезеңдік даярлықты енгізу, тәжірибеге бағдарланған оқытуды күшейту және таланттарды ерте анықтау тетіктерін дамыту.

- Көшбасшылық әлеуетті жүзеге асыруға кедергі келтіретін факторларды азайту мен қолдау ортасын қалыптастыру, соның ішінде әкімшілік жүктемені оңтайландыру, тәлімгерлік пен кәсіби қолдау желілерін дамыту, білім беру жүйесін жаңғырту жағдайында тиімді көшбасшылық модельдерін енгізу қажеттілігін негіздеу.

*Пайдаланылған әдебиеттер тізімі:*

1. Қазақстан Республикасының Білім туралы Заңы; 2007 жыл, 27 шілде N319 бұйрық. 4-тарау, 15- бап.
2. «Талдау» ұлттық зерттеулер және білімді бағалау орталығы. АҚ «Қазақстанның білім статистикасы» Ұлттық жинағы. Астана, 2025 -65б.
3. Clawson J.G. Leadership Theories. SSRN Electronic Journal. 2008. <https://doi.org/10.2139/ssrn.910388>.
4. Fiedler F.E. A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill. 1967-87p.
5. Белая К.Ю. Руководство современным дошкольным образовательным учреждением. Москва: Планета 2005, - 130с.
6. Третьяков П.И., Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам. Москва: Новая школа. 2003,-120с.
7. Поздняк Л.В., Микляева Н.В. Управление дошкольным образованием: учебник и практикум для вузов. Москва. AkademiA 1999. с. 30-31
8. Жұмабекова Ф.Н. Мектепке дейінгі ұйымдарда педагогтердің жаңаша ойлауын қалыптастыру жолдары, 2025. <http://repository.eni.kz/handle/eni/27297>.
9. Таубаева Ш. Мұғалімнің зерттеушілік мәдениеті: теориядан практикаға, Монография Алматы. 2016,-230 б.
10. Жетписбаева Б.А. Теоретико-методологические основы полиязычного образования. Монография, Караганда. 2008. -135с.
11. Рамазанова А. Construction of the quality of early childhood education in Kazakhstan & a two sided ethnography. PhD thesis Nazarbayev University Graduate School of Education 2025.-135p.
12. Ушатов М. Педагогикалық жоғары оқу орындары студенттерінің лидерлік әлеуеттерін дамыту. дисс... PhD, Абай атындағы ҚазҰПУ 2016 ж.-125б.
13. Bass B.M. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1985. P. 20-25
14. Heikka J., Distributed Pedagogical Leadership and Quality in Early Childhood Education. Journal of Early Childhood Research. 2025, DOI: 10.30828/real.1620071.
15. Leithwood K., Day C., Sammons P., Harris A., Hopkins D. Seven Strong Claims About Successful School Leadership. National College for School Leadership 2007,-76p
16. Secareanu G., Buhus S., Bolojan G. A Bibliometric Analysis of International Publications. 18th International Conference on Business Excellence 2024, pp. 2433-2452, ISSN 2558-9652. DOI: 10.2478/picbe-2024-0206
17. Cross E., Dobson M., Brooks J. Leadership competencies in early childhood education: Design and validation of a survey tool. Australasian Journal of Early Childhood 2024, DOI: 10.1177/18369391241282679 [journals.sagepub.com/home/aec](https://journals.sagepub.com/home/aec).
18. European Commission: Leadership in early childhood education and care (ECEC): competences and training 2025,- 124p.

*References:*

1. Respublikasynyn Bilim turaly Zany; 2007 zhyl, 27 shilde N319 bujryq. 4-tarau, 15- bap
- 2.«Taldau» ulttyq zertteuler zhane bilimdi bagalau ortalygy. AQ «Qazaqstanmyn bilim statistikasy» Ulttyq zhinagy. Astana, 2025 -65b.

3. Clawson J.G. *Leadership Theories*. SSRN Electronic Journal. 2008. <https://doi.org/10.2139/ssrn.910388>.
4. Fiedler F.E. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill. 1967-87p.
5. Belaya K.Yu. *Rukovodstvo sovremennym doshkolnym obrazovatelnyim uchrezhdeniem*. Moskva: Planeta 2005, -130p.
6. Tretyakov P.I., Belaya K.Yu. *Doshkolnoe obrazovatelnoe uchrezhdenie: upravlenie po rezultatam*. Moskva: Novaya shkola. 2003.-120p.
7. Pozdnyak L.V., Miklyayeva N.V. *Upravlenie doshkolnym obrazovaniem: uchebnyk i praktikum dlya vuzov*. Moskva. AkademiA 1999. p. 30-31
8. Zhumabekova F.N. *Mektepke dejingi ujymdarda pedagogterdin zhanasha ojlawyn qalyptastyru zholdary*. 2025, <http://repository.enu.kz/handle/enu/27297>
9. Taubaeva Sh. *Mugalimnin zertteushilik madenieti: teoriyadan praktikaga*, Monografiya Almaty. 2016,-230 б.
10. Zhetpisbaeva B.A. *Teoretiko-metodologicheskie osnovy poliyazychnogo obrazovaniya*. Monografiya, Karaganda. 2008. -135с.
11. Ramazanova A. *Construction of the quality of early childhood education in Kazakhstan & a two sided ethnography*. PhD thesis Nazarbayev University Graduate School of Education 2025.-135p.
12. Ushatov M. *Pedagogikalyq zhogary oqu oryndary studentterinin liderlik aleuetterin damytu. diss... PhD, Abaj atyndagy QazUPU 2016 zh. -125p.*
13. Bass B.M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985. P. 20-25
14. Heikka J., *Distributed Pedagogical Leadership and Quality in Early Childhood Education*. *Journal of Early Childhood Research*. 2025, DOI: 10.30828/real.1620071.
15. Leithwood K., Day C., Sammons P., Harris A Hopkins D. *Seven Strong Claims About Successful School Leadership*. *National College for School Leadership* 2007,-76p
16. Secareanu G., Buhus S., Bolojan G. *A Bibliometric Analysis of International Publications*. *18th International Conference on Business Excellence* 2024. pp. 2433-2452, ISSN 2558-9652. DOI: 10.2478/picbe-2024-0206
17. Cross E., Dobson M., Brooks J. *Leadership competencies in early childhood education: Design and validation of a survey tool*. *Australasian Journal of Early Childhood* 2024, DOI: 10.1177/18369391241282679 [journals.sagepub.com/home/aec](https://journals.sagepub.com/home/aec).
18. *European Commission: Leadership in early childhood education and care (ECEC): competences and training* 2025,-124p.

ҒТАХР 14.25.09

<https://doi.org/10.51889/2959-5762.2026.90.2.006>

Д.Н. Исабаева,<sup>1</sup> Л.Б. Рахимжанова,<sup>2\*</sup> С. Авдарсоль,<sup>3</sup> А.Б. Баймаханова<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Алматы менеджмент университет, Алматы қ., Қазақстан

<sup>2</sup> әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университет, Алматы қ., Қазақстан

<sup>3</sup> Абай атындағы қазақ ұлттық педагогикалық университет, Алматы қ., Қазақстан

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛДЫ ТЕХНОЛОГИЯЛАР АДАПТИВТІ БІЛІМ БЕРУ ҮДЕРІСІН ДАРАЛАНДЫРУ ҚҰРАЛЫ РЕТІНДЕ

Аңдатпа

Бүгінгі таңда білім беруде жасанды интеллект технологияларды тиімді қолдану әр түрлі қызмет салаларында өзекті мәселелеріне айналуға бастады. Ғылыми - педагогикалық зерттеулер білім беруді цифрландыру саласындағы әзірмелерге бағытталуы тиіс. Бұл мақалада жасанды интеллект нәтижесіне бағытталған адаптивті оқытуды жекелендіру мүмкіндіктері қарастырылады. Мақаланың мақсаты оқытушының білім беру деректерін талдау және студенттерге топтары үшін ұсыныстар әзірлеу мақсатында үлкен тілдік модельді (LLM) пайдалану әдістерін зерттеу. Мұндай әдістер оқытушыға тәуекел тобына жататын студенттерді анықтауға, білімдегі олқылықтарды алдын ала табуға және оқу материалдарын түсіндіру мен білімді меңгеруді тексеру үшін білім беру платформаларына бейімделуге мүмкіндік береді. Бұл зерттеуге 100 студент қатысты. Олардың бақылау нәтижелері мен оқу үдерісіне қатысу белсенділігі K-Means кластерлеу алгоритмі арқылы талданып, білім деңгейі мен қажеттіліктері әр түрлі үш кластер анықталды. Содан кейін LLM әр кластер үшін оқу мазмұнының таңдау бойынша ұсыныстар арқылы оқыту стратегияларын қалыптастырады. Оқытушы осы ұсыныстар негізінде оқу материалдарын қарап толықтырады және білім беру платформаларына енгізіп, кері байланыс жасайды. Бұл өз кезегінде оқытуды жекелендірудің тиімділігін арттырады. Осындай тәсілді жүзеге асыру жасанды интеллект мүмкіндіктері мен педагогикалық тәжірибелер негізінде студенттерді белсенділігін арттыруға, оларды қолдауға білім сапасын айтарлықтай жақсартып, оқуға деген