

3. Kasymova G., Urazaliev Yu., Gaipova G., Akylova G. Possibilities and problems of developing self-learning through artificial intelligence and virtual reality. *Bulletin of KazNPU named after Abai: Series Pedagogy and Psychology*. - 2025. 3 (64). - P. 23-36. <https://doi.org/10.51889/2960-1649.2025.64.3.003>
4. Shmigirilova I.B., Tadzhigitov A.A., Darbaeva D.K., Akhmetzhanov M.S. Features of university training of future teachers - representatives of the digital generation // *Bulletin of KazNPU named after Abai. Series: Pedagogical sciences*. - 2023. 1 (80). - P. 127-139. DOI: <https://doi.org/10.51889/2959-5762.2023.79.3.011>
5. Құдушева Н., Түсубекова Қ., Жармұхамбетов, М., Нуралиева Д. Қазіргі студенттердің танымдық процестерінің дамуына жасанды интеллекттің әсері. - Абай атындағы ҚазҰПУ Хабаршысы. Серия: Психология. - 2025. 3(84). - 7-21б. DOI: <https://doi.org/10.51889/2959-5967.2025.84.3.001>
6. Trapitsyn S., Tuursynbaeva A. Formation of Information Competence in Future Teachers based on the Integration of Artificial Intelligence Technologies in Education // *Pedagogy and Psychology*. – 2025. 3(64). – P.102–111: DOI: [10.51889/2960-1649.2025.64.3.010](https://doi.org/10.51889/2960-1649.2025.64.3.010); <https://doi.org/10.51889/2960-1649.2025.64.3.010/>
7. Friederio A. Exploring the interaction of AI and researchers: a preliminary analysis of the use of ChatGPT in academic research. *Bulletin of Abai KazNPU: Series: Pedagogical Sciences*. - 2023. 3 (78). - P. 13-19. <https://doi.org/10.51889/1728-5496.2023.1.76.002>
8. Zhunusbekova A., Askarkyzy S. Students' herceptions of artificial intelligence use in higher education and its impact on academic integrity. *Pedagogy and Psychology*. – 2025. – 4(61). – P.145–155: DOI: [10.51889/2960-1649.2024.61.4](https://doi.org/10.51889/2960-1649.2024.61.4)
9. The concept of development of higher education and science in the Republic of Kazakhstan for 2023–2029, approved by the Decree of the Government of the Republic of Kazakhstan dated March 28, 2023 No. 248 <https://enic-kazakhstan.edu.kz/files/1679046163/1-sayasad-nurbek---konceptsiya-mnvo.pdf>
10. Berikhanova A., Sarsenbaneva L., Sapargaliev B., Ibraimova Zh. Methodological approach and principles of research activity development of university teachers based on action research. *Pedagogy and Psychology*. – 2023. 3(56). – P.48–55: DOI: [10.51889/2960-1649.2023.15.3.005](https://doi.org/10.51889/2960-1649.2023.15.3.005)
11. Berikhanova A., Sapargaliyeva B., Ibraimova, Z., Assilbayeva F., Baidildinova, D., Wilson E. Conceptualising the Integration of Action Research into the Practice of Teacher Education Universities in Kazakhstan. *Educ. Sci.* 2023, 13, 1034. <https://doi.org/10.3390/educsci13101034>

МРНТИ 14.37.27

<https://doi.org/10.51889/2959-5762.2026.90.2.004>

Колумбаева Ш.Ж.^{1*} 


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

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ИНСТИТУТА ДИРЕКТОРСТВА В РАМКАХ КОЛЛАБОРАЦИИ «УНИВЕРСИТЕТ - ШКОЛА»

Аннотация

В статье автор попытался раскрыть теоретические аспекты развития института директорства в рамках коллаборации "университет - школа" на основе сравнительного анализа международного опыта, лучших практик, успешных моделей директорства и связи с казахстанским контекстом, описывает подходы, принципы, модель развития института директорства в рамках коллаборации «университет - школа». В статье определены ряд важных закономерностей эффективных систем и особенностей страновых моделей, которые могут стать ориентирами в развитии института директорства и лидерства в образовании в Казахстане с учетом реалий и задач современного общества. В результате автор приходит к заключению, что развитие института директорства необходимо рассматривать как ответ на ключевые вызовы современного образования и нужно ориентироваться на формирование у директоров школ таких направлений управленческого лидерства, как стратегическое и системное мышление, педагогическое и инновационное лидерство, цифровое и аналитическое управление, лидерство в управлении человеческими ресурсами, коммуникативное лидерство, лидерство в межинституциональной коллаборации «университет – школа».

Ключевые слова: институт директорства, коллаборация "университет - школа", успешные модели директорства.

Ш.Ж. Колумбаева^{1*}


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

"УНИВЕРСИТЕТ - МЕКТЕП" ЫНТЫМАҚТАСТЫҒЫ ШЕҢБЕРІНДЕ ДИРЕКТОРЛЫҚ ИНСТИТУТЫН ДАМУДЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ

Аңдатпа

Мақалада автор халықаралық тәжірибені, үздік тәжірибелерді, директорлықтың табысты модельдерін және қазақстандық контекстпен байланысты салыстырмалы талдау негізінде "университет - мектеп" ынтымақтастығы шеңберінде директорлық институтын дамытудың теориялық аспектілерін ашуға тырысты, "университет - мектеп" ынтымақтастығы шеңберінде директорлық институтын дамытудың тәсілдерін, қағидаттарын, моделін сипаттайды. Мақалада қазіргі қоғамның шындықтары мен міндеттерін ескере отырып, Қазақстандағы білім берудегі директорлық және көшбасшылық институтын дамытуда бағдар бола алатын тиімді жүйелер мен елдік модельдердің бірқатар маңызды заңдылықтары айқындалған. Нәтижесінде автор директорлық институтын дамыту қазіргі білім берудің негізгі сын-қатерлеріне жауап ретінде қарастырылуы керек және мектеп директорларында стратегиялық және жүйелік ойлау, Педагогикалық және инновациялық көшбасшылық сияқты басқарушылық көшбасшылық бағыттарын қалыптастыруға бағдарлануы керек деген қорытындыға келеді, цифрлық және аналитикалық басқару, Адам ресурстарын басқарудағы көшбасшылық, коммуникативтік көшбасшылық, "университет – мектеп" институционалдық ынтымақтастығындағы көшбасшылық.

Түйін сөздер: директорлық институты, "университет - мектеп" ынтымақтастығы, табысты директорлық модельдер

Kolumbayeva Sh.^{1}*

¹ Abai Kazakh National Pedagogical University, Almaty, Kazakhstan

THEORETICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE INSTITUTE OF DIRECTORSHIP WITHIN THE FRAMEWORK OF THE UNIVERSITY -SCHOOL COLLABORATION

Abstract

In the article, the author tried to reveal the theoretical aspects of the development of the institute of directorship within the framework of the university - school collaboration based on a comparative analysis of international experience, best practices, successful models of directorship and links with the Kazakh context, describes the approaches, principles, and model of the development of the institute of directorship within the framework of the university - school collaboration. The article identifies a number of important patterns of effective systems and features of country models that can become guidelines for the development of the institute of directorship and leadership in education in Kazakhstan, taking into account the realities and challenges of modern society. As a result, the author comes to the conclusion that the development of the institute of directorship should be considered as a response to the key challenges of modern education and it is necessary to focus on the formation of school principals in such areas of managerial leadership as strategic and systemic thinking, pedagogical and innovative leadership, digital and analytical management, leadership in human resource management, communicative leadership, leadership in the university–school interinstitutional collaboration.

Keywords: institute of directorship, university-school collaboration, successful models of directorship.

Введение. В условиях модернизации системы образования Республики Казахстан особую актуальность приобретает проблема развития института директорства как важнейшего механизма обеспечения качества школьного образования и устойчивого развития образовательных организаций. Современная образовательная политика ориентирована на повышение эффективности управления школой, внедрение инновационных подходов, развитие профессионального лидерства и формирование открытой образовательной среды, способной адаптироваться к социальным, экономическим и технологическим изменениям. В этой связи директор школы рассматривается не только как административный руководитель, но и как стратегический лидер, организатор профессионального взаимодействия и координатор образовательных изменений.

Проблема школьного лидерства и управленческой деятельности директора школы активно исследуется как зарубежными, так и отечественными учёными. Значительный вклад в развитие

теории образовательного лидерства внесли работы М.Fullan[1], который рассматривал директора школы как агента системных изменений и лидера образовательных реформ. Исследования К.Leithwood [2] доказали прямое влияние эффективного школьного лидерства на результаты обучения учащихся и профессиональное развитие педагогов. Теория распределённого лидерства получила развитие в трудах J.Spillane[3], который подчёркивал необходимость коллективного участия педагогов в управлении школой. Вопросы адаптивного и трансформационного лидерства изучались в работах R.Elmore [4], А.Hargreaves и М.Fullan [5], рассматривавших управление школой как процесс совместного профессионального развития и повышения качества образования.

В отечественной педагогической науке проблемы управления образованием и профессиональной подготовки руководителей организаций образования исследовались в трудах К.К.Шамшидиновой[6], Г.К.Нургалиевой [7], О.Б.Искалиевой [8], посвящённых вопросам модернизации системы образования Казахстана, компетенций педагогов и управленцев, внедрению инновационных моделей школьного менеджмента. Исследователи подчёркивают, что современный директор школы должен обладать высоким уровнем развития профессиональных управленческой культуры, стратегического мышления, коммуникативных и цифровых компетенций, а также способностью выстраивать партнёрские отношения с различными субъектами образовательного процесса.

Новые требования к школьному управлению нашли отражение в нормативных документах Республики Казахстан, включая Закон Республики Казахстан «Об образовании», Государственную программу развития образования и науки Республики Казахстан на 2020–2025 годы, Концепцию развития образования Республики Казахстан до 2029 года. В данных документах акцентируется внимание на необходимости подготовки руководителей новой формации, способных обеспечивать качество образования в условиях цифровизации, инклюзии и обновления содержания образования.

Одним из перспективных направлений развития института директорства выступает коллаборация «университет – школа», предполагающая интеграцию научного, методического и практического потенциала образовательных организаций. Теоретические основы университетско-школьного партнёрства раскрываются в исследованиях Л.Л.Darling-Hammond [9], которая рассматривала взаимодействие университетов и школ как условие профессионального роста педагогов и руководителей. Вопросы профессиональных обучающихся сообществ и сетевого взаимодействия изучались R.DuFour [10], подчёркивавшим значимость коллективной ответственности за результаты образовательной деятельности. Казахские исследователи также отмечают необходимость развития устойчивых профессиональных сообществ, обеспечивающих обмен опытом, наставничество и сопровождение директоров школ в процессе профессионального становления.

Социально-экономические и культурные особенности Казахстана требуют разработки гибких моделей школьного лидерства, учитывающих региональное разнообразие, различия в ресурсном обеспечении школ и особенности сельских и городских образовательных организаций. В условиях цифровой трансформации общества директор школы должен не только владеть современными технологиями управления, но и уметь стратегически планировать развитие образовательной организации, обеспечивать профессиональную поддержку педагогов и формировать культуру сотрудничества и доверия.

Таким образом, развитие института директорства в условиях коллаборации «университет – школа» представляет собой важное направление современной образовательной политики и педагогической науки. Цель статьи - теоретическое осмысление данной проблемы, выявление и систематизация методологии (теории, концепции, принципы, подходы) на основе которых будет возможно определить эффективные механизмы подготовки и профессионального развития директоров школ, ориентированных на реализацию инновационных подходов к управлению

образованием, развитие профессионального лидерства и обеспечение качества образовательного процесса в современной школе.

Материалы и методы. При исследовании теоретических аспектов развития института директорства в условиях коллаборации «университет – школа» был использован комплекс взаимодополняющих методов научного познания, обеспечивающих всесторонний и системный анализ проблемы, а также объективность полученных результатов. Выбор методов обусловлен междисциплинарным характером исследования, объединяющим подходы педагогики, менеджмента образования, социологии образования и теории лидерства.

Одним из основных методов исследования является анализ философской, педагогической, психологической и управленческой литературы по проблеме школьного лидерства и развития института директорства. Данный метод позволяет изучить существующие научные подходы, концепции и модели образовательного лидерства, выявить основные тенденции развития школьного управления в отечественной и зарубежной практике. В ходе анализа были изучены труды, в том числе научные статьи зарубежных исследователей, а также казахстанских учёных, исследующих проблемы образовательного менеджмента и подготовки руководителей организаций образования.

Применение сравнительного анализа позволило выявить общие закономерности и национальные особенности развития института директорства, определить наиболее эффективные практики управленческой подготовки и профессионального сопровождения руководителей школ.

Использование системного подхода необходимо при изучении института директорства как целостной системы, включающей управленческие, организационные, педагогические, социальные и культурные компоненты.

Историко-педагогический подход использовался для изучения эволюции института директорства, изменений функций и роли директора школы в разные исторические периоды развития образования. Использование данного метода позволяет проследить трансформацию управленческих подходов от административно-командной модели к современным концепциям распределённого и коллаборативного лидерства.

Методы обобщения и синтеза используются для интеграции полученных результатов исследования, формулирования выводов и определения перспектив дальнейшего развития института директорства. Синтез научных подходов позволяет объединить различные концепции лидерства, управления и профессионального развития в единую теоретическую основу исследования.

Результаты и обсуждение. Сравнительный анализ международных и казахстанских моделей директорства показывает, что современные системы управления школой постепенно переходят от традиционного административного подхода к модели педагогического и трансформационного лидерства. Oplatka I. [11] выделяет в международной практике две основные модели: англосаксонскую, основанную на высокой автономии школ и распределённом лидерстве, и континентально-европейскую модель, характеризующуюся большей централизацией и нормативным регулированием деятельности директора школы.

Профессиональный профиль директора школы новой формации в современных условиях рассматривается как многомерная система компетенций, объединяющая административные, стратегические, педагогические, методические и лидерские функции. Административные и стратегические функции директора связаны с управлением ресурсами, кадровой политикой, организационной структурой школы и внедрением инноваций. В условиях модернизации образования Казахстана директору необходимо сочетать требования централизованного управления с развитием автономии школы, распределённого лидерства и командного взаимодействия [6;8]. Особое значение приобретает способность руководителя проектировать гибкие модели управления, адаптировать деятельность школы к изменениям образовательной

политики, цифровой трансформации и региональным особенностям. Важным направлением становится управление цифровыми процессами, включающее использование платформ электронного обучения, автоматизированного мониторинга и аналитики данных для принятия управленческих решений[7].

Результаты анализа трудов ученых, позволяют нам заметить, что педагогическая и методическая роль директора заключается в организации качественного образовательного процесса и профессионального развития педагогов. Международный опыт и исследования показывают, что эффективность школы напрямую связана со способностью руководителя создавать условия для непрерывного обучения учителей, развития профессиональных сообществ и внедрения инновационных методов преподавания. Директор выступает координатором методической работы, наставником и организатором совместного анализа педагогической практики. И практический опыт и теоретические исследования свидетельствуют, что важное место занимает интеграция цифровых технологий, развитие инклюзивного образования и создание справедливой образовательной среды, ориентированной на потребности различных групп учащихся.

Одним из методологических теорий является теория распределённого лидерства Hargreaves A. и O'Connor M.(2018) [12], предполагающее активное участие учителей и методических объединений и профессиональных сообществ в принятии решений, что способствует повышению ответственности педагогов и развитию внутришкольной культуры сотрудничества. В странах континентальной Европы функции директора в большей степени регламентированы государственными стандартами, однако и здесь усиливается внимание к лидерским качествам руководителя и его способности обеспечивать развитие школы в условиях реформирования образования.

Современные подходы к развитию института директорства рассматривают директора школы не только как администратора, обеспечивающего выполнение нормативных требований, но и как мы указали выше, стратегического лидера, способного управлять образовательными изменениями, развивать педагогический коллектив и формировать культуру сотрудничества в школе с педагогами, родителями и местными сообществами, а также с обеспечением справедливого и инклюзивного образования (UNESCO, 2021), (Bush, 2020; Leithwood et al., 2020) [13; 14]. Развитие сотрудничества с родителями и местными сообществами становится важным направлением, поскольку современная школа рассматривается как открытый социальный институт, взаимодействующий с обществом и отвечающий за устойчивое развитие образовательной среды[12]. Международный и казахстанский опыт показывают, что эффективность образовательной организации напрямую связана с лидерскими качествами руководителя, его управленческой культурой и способностью выстраивать профессиональные партнёрства (OECD, 2019) [15].

Одной из ключевых идей современных моделей директорства, как отмечает в своих трудах Fullan (2016) является переход от традиционного административного управления к трансформационному и коллаборативному лидерству [16]. Leithwood K., Harris A., Hopkins D.(2020) пришли к следующим теоретическим положениям: трансформационное лидерство предполагает способность директора мотивировать педагогический коллектив, формировать общее видение развития школы и вовлекать сотрудников в процессы изменений. Руководитель становится инициатором инноваций, организатором командной работы и носителем ценностей профессионального развития [14].

Международные модели образовательного лидерства подчёркивают важность инклюзивности, социальной справедливости и рефлексивности руководителя [17]. Канадский опыт демонстрирует значимость эмпатии, культурной чувствительности и ориентации на поддержку уязвимых групп учащихся. Южнокорейская практика акцентирует внимание на дисциплине, коллективной ответственности и институционализации изменений через совместное планирование и распределение обязанностей (Hallinger, 2018) [18]. Финская модель Benchlearning

рассматривает рефлексивность и метакогнитивные навыки как обязательное условие профессионального становления директора, способного осмысленно адаптировать международные подходы к локальному контексту школы (Bush, 2020) [13; 19].

В казахстанском контексте управленческая культура директора развивается в рамках концепций распределённого, адаптивного и этического лидерства, закреплённых в нормативных и стратегических документах системы образования Республики Казахстан [20]. Современный директор школы должен уметь сочетать требования централизованной системы управления образованием с развитием автономии школы, командного взаимодействия и профессиональных сообществ.

Адаптивное лидерство предполагает способность руководителя быстро реагировать на изменения образовательной политики, цифровой трансформации и социально-экономических условий регионов [15]. В условиях Казахстана это особенно актуально из-за различий между городскими и сельскими школами, неодинакового уровня цифровой инфраструктуры и кадрового обеспечения. Директору необходимо адаптировать образовательные программы, механизмы управления и формы методической работы к особенностям конкретного региона, сохраняя при этом единые стандарты качества образования.

Важнейшими компонентами профессиональной деятельности директора образовательной организации среди современных подходов к управлению школой, как мы отметили уже выше, рассматриваются инклюзивное и этическое лидерство. Этическое лидерство представляет собой ценностное основание управленческой деятельности директора и связано с ориентацией управленческой деятельности на гуманистические ценности, уважение личности, инклюзивность и социальную ответственность [17]. Международные модели школьного лидерства рассматривают принципы справедливости, уважения личности, инклюзивности и ответственности перед обществом как структурную основу управленческих решений [13]. Руководитель школы должен создавать атмосферу психологической безопасности, профессионального уважения и открытого диалога, обеспечивать поддержку педагогов и предотвращать проявления образовательного неравенства. Международные исследования [17] и казахстанские стратегические документы (Закон РК «Об образовании») подчёркивают, что директор школы отвечает не только за административную эффективность, но и за создание справедливой, безопасной и инклюзивной образовательной среды, обеспечивающей равный доступ к качественному обучению для всех категорий учащихся. Этическое лидерство проявляется в способности руководителя принимать решения не только с позиции административной эффективности, но и с учётом гуманистических ценностей, потребностей учащихся и благополучия педагогического коллектива.

В международных моделях образовательного лидерства инклюзия трактуется как центральный элемент управленческой культуры школы, а не как отдельное направление деятельности. Инклюзивная школьная среда понимается как система отношений и организационных практик, учитывающих культурное, языковое и социальное многообразие учащихся и регионов. В казахстанском контексте ответственность директора за формирование инклюзивной среды закрепляется нормативными и стратегическими документами системы образования. Закон Республики Казахстан «Об образовании» и государственные программы модернизации образования определяют необходимость реализации компетентного подхода, развития инклюзивного образования и обеспечения равного доступа к образовательным ресурсам [20]. Это предполагает, что директор школы должен не только соблюдать формальные требования, но и создавать условия для профессионального развития педагогов, адаптации образовательных программ к региональному контексту и поддержки различных категорий учащихся. Особое значение в формировании инклюзивной школьной среды приобретает взаимодействие школы с родителями и местными сообществами. Современная школа рассматривается как открытый социальный институт, тесно связанный с общественной средой. В этой связи директор несёт

ответственность за развитие механизмов совместного принятия решений, создание инклюзивных онлайн- и офлайн-сообществ, а также вовлечение стейкхолдеров в обсуждение вопросов развития школы и поддержки учащихся [12]. Такой подход способствует укреплению общественного доверия к школе и снижению рисков социального исключения отдельных групп детей. Международный опыт показывает, что инклюзивное лидерство тесно связано с принципами социальной справедливости и культурной чувствительности. Канадские исследования образовательного лидерства подчёркивают, что подлинная инклюзия требует от руководителя развития эмпатии, ориентации на поддержку уязвимых групп учащихся и готовности критически переосмысливать организационные практики школы [17]. Руководитель должен принимать решения, учитывающие интересы различных участников образовательного процесса, а также обеспечивать равноправное участие педагогов, родителей и учеников в жизни школы.

Важной составляющей инклюзивного лидерства становится создание внутришкольной культуры психологической безопасности и взаимного уважения. Исследователи современных моделей управления, Fullan (2016) [16] и др., рекомендуют внедрять распределённое лидерство, командную работу и делегирование управленческих функций, что способствует развитию профессиональных сообществ педагогов и снижению административных барьеров. Директор в данном случае выступает не только администратором, но и фасилитатором взаимодействия, поддерживающим инициативность учителей и развитие их профессионального потенциала.

Ученые, Hallinger (2018) [18] и др., делают выводы, что интеграция исследований и практики образовательного менеджмента способствует развитию рефлексивного подхода к управлению школой. Отмечают, что директор должен уметь анализировать влияние управленческих решений на различные группы учащихся и педагогов, использовать данные мониторинга для оценки инклюзивности школьной среды и корректировать стратегии развития школы с учётом принципов социальной справедливости. Такой подход позволяет рассматривать инклюзивное и этическое лидерство как основу устойчивого развития современной школы.

Таким образом, инклюзивное и этическое лидерство в управлении школой представляет собой комплексную модель профессиональной деятельности директора, основанную на принципах социальной справедливости, уважения к многообразию, сотрудничества и гуманистических ценностей. Современный директор школы выступает не только управленцем, но и лидером образовательного сообщества, способным создавать условия для равного доступа к качественному образованию, поддерживать профессиональное развитие педагогов и объединять участников образовательного процесса вокруг целей устойчивого развития школы.

Существенную роль в развитии института директорства играет коллаборация «университет – школа». Университеты рассматриваются как ключевые партнёры и как важнейший механизм в подготовке и профессиональном развитии директоров школ. В рамках сотрудничества разрабатываются программы по культурной осведомлённости, эмоциональной компетентности, социальной справедливости и инклюзивному образованию [18].

Bush (2020) заключает, что университетские программы позволяют интегрировать научные исследования, современные теории лидерства и практический опыт управления школой, формируя профессиональное сообщество директоров новой формации [13].

Анализ программ современных университетских программ подготовки руководителей показал, что они строятся как модульные, многоуровневые и практико-ориентированные. Включают модули стратегического лидерства, управления изменениями, цифровой трансформации школы, образовательной аналитики и инклюзивного образования. Особое внимание уделяется развитию цифровых компетенций директора: владению электронными платформами, использованию систем мониторинга и аналитики данных, проектированию цифровой образовательной среды школы [15].

Важным компонентом подготовки руководителей становится наставничество и коучинг. Международный опыт показывает, что сопровождение начинающих директоров опытными

наставниками способствует сокращению периода профессиональной адаптации и повышает качество управленческих решений [16].

В рамках коллаборации «университет – школа» наставники выступают посредниками между академическими знаниями и практикой образовательного менеджмента, помогая молодым руководителям осваивать не только административные, но и лидерские, коммуникативные и методические аспекты управления школой [13]. Наставничество, коучинг и практико-ориентированное обучение позволяют директорам интегрировать академические знания с реальными задачами управления школой и формировать устойчивую управленческую культуру.

Интеграция исследований и практики образовательного менеджмента позволяет сделать подготовку директоров более гибкой и ориентированной на реальные проблемы школы. Основываясь на эти выводы проведенных зарубежными и отечественными учеными исследований, мы в процессе своей исследовательской деятельности разработали модульную программу «Директор- лидер новой формации», включающую 4 учебных модуля: «Успешные модели директоров -лидеров», «Управление инновациями и проектами в образовании», «Создание и управление цифровой образовательной средой», «Профессиональный рост и развитие педагогов-управленцев». При этом использовали анализ управленческих кейсов, с учетом данных мониторинга потребностей директоров школ и студентов выпускных курсов педагогического направления подготовки, а также актуальных вызовов системы образования [21].

Такой подход, как определили мы в своем исследовании и др. ученые (Hallinger, 2018), способствует формированию рефлексивного и исследовательского типа управленческой культуры, при котором директор способен принимать решения на основе анализа данных, учитывать региональный контекст и адаптировать международные практики к национальным условиям.

Заключение. Таким образом, в мировой и казахстанской практике наблюдается устойчивый переход от традиционной административно-бюрократической модели управления школой к моделям педагогического, трансформационного, распределённого, адаптивного и этического лидерства, что и должно послужить теоретической основой развития института директорства в Казахстане. В этих условиях директор школы рассматривается не только как администратор, обеспечивающий выполнение нормативных требований, но и как стратегический лидер образовательных изменений, организатор профессионального развития педагогов и координатор взаимодействия школы с внешними партнёрами. Установлено, что независимо от степени централизации образовательных систем всё большее значение приобретают лидерские компетенции директора, его готовность к распределению ответственности, развитию командного взаимодействия и формированию культуры сотрудничества.

В аспекте развития института директорства в Казахстане, оно определяется задачами модернизации системы образования, цифровой трансформации, расширения автономии школ и внедрения принципов инклюзивного образования. Это обуславливает необходимость формирования нового профессионального профиля директора, сочетающего административные, педагогические, управленческие, аналитические и лидерские компетенции. Особую теоретическую значимость приобретают адаптивное и этическое лидерство, позволяющие учитывать региональные особенности, обеспечивать равный доступ к качественному образованию и поддерживать устойчивое развитие образовательных организаций.

Теоретический анализ показал, что одним из наиболее перспективных механизмов развития института директорства выступает коллаборация «университет – школа». Данная модель обеспечивает интеграцию научных исследований, современных теорий образовательного лидерства и практического опыта управления школой. Университеты становятся не только организациями подготовки кадров, но и центрами научно-методического сопровождения директоров, площадками для формирования профессиональных сообществ, развития наставничества, коучинга и исследовательской культуры руководителей образования.

Установлено, что коллаборация «университет – школа» способствует созданию непрерывной системы профессионального развития директоров, основанной на принципах практико-ориентированного обучения, рефлексии, обмена опытом и совместного решения управленческих задач. Особое значение приобретают модульные образовательные программы, наставнические практики, анализ управленческих кейсов и интеграция цифровых технологий в процессы подготовки руководителей.

Разработанная в ходе исследования модульная программа «Директор – лидер новой формации» подтверждает возможность практической реализации концепции университетско-школьного партнёрства в подготовке современных руководителей образования. Включение модулей по образовательному лидерству, управлению инновациями, цифровой трансформации и профессиональному развитию педагогов позволяет формировать комплекс компетенций, необходимых директору для эффективной деятельности в условиях современных образовательных реформ.

Развитие института директорства напрямую связано с укреплением коллаборации «университет – школа», внедрением международного опыта образовательного лидерства и созданием целостной системы подготовки и сопровождения руководителей школ.

Исследование подготовлено в рамках грантового финансирования Комитета МНВО РК ИРН АР 23488334

Список использованной литературы:

1. Fullan Michael. *The New Meaning of Educational Change*. – New York: Teachers College Press, 2001. – 320 p. <https://archive.org/details/newmeaningofeduc0004edfull>
2. Kenneth Leithwood, Karen Seashore Louis, Stephen Anderson and Kyla Wahlstrom. *Review of research. How leadership influences student learning*. – New York: Wallace Foundation, 2004. – 90 p. https://www.researchgate.net/publication/246390375_How_Leadership_Influences_Student_Learning
3. Spillane James. *Distributed Leadership*. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006. – 160 p.
4. Elmore Richard. *Building a New Structure for School Leadership*. – Washington: Albert Shanker Institute, 2000. – 40 p.
5. Hargreaves Andy., Fullan Michael. *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. – New York: Teachers College Press, 2012. – 240 p.
6. Шамишдинова К.К. *Менеджмент в образовании: теория и практика*. – Астана, 2018. – 256 с.
7. Нурғалиева Г.К. *Информатизация образования и цифровые образовательные технологии*. – Алматы: Фильм, 2015. – 280 с.
8. Искалиева О.Б. *Современные подходы к управлению образовательной организацией*// *Актуальные исследования* 2023. №23 (153). – с.88-92 file:///D:/Downloads/e838fa3a_2988_47c9_853e_fc8bce903d58_cfb9a8339a.pdf
9. Darling-Hammond Linda. *The Flat World and Education*. – New York: Teachers College Press, 2010. – 394 p.
10. DuFour Richard. *What Is a Professional Learning Community?* // *Educational Leadership*. – 2004. – Vol. 61(8). – P. 6–11. <https://www.researchgate.net/publication/255653596>
11. Oplatka I. *The principalship in developing countries: Context, characteristics and reality*//*Comparative education*. –2004. –Т. 40. –No. 3. –P. 427-448 <https://doi.org/10.1080/0305006042000274872>
12. Hargreaves A., O'Connor M. *Collaborative Professionalism*. – Thousand Oaks: Corwin Press, 2018.- 176 p. ISBN: 9781506328157
13. Bush T. *Theories of Educational Leadership and Management*. – London: Sage Publications, 2020.
14. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. *Seven Strong Claims about Successful School Leadership* // *School Leadership & Management*. – 2020. – Vol. 40(1). – P. 5–22.
15. *Improving School Leadership : Executive Summaries, 2008 / The Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD* [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/6/52/40545479.pdf> (дата обращения: 02.05.2026)
16. Fullan M. *Leading in a Culture of Change*. – San Francisco: Jossey-Bass, 2016. <https://archive.org/details/leadinginculture0000full>
17. https://www.researchgate.net/publication/362352272_Reimagining_our_futures_together_a_new_social_contract_for_education_by_UNESCO_Paris_UNESCO_2021_186_pages_ISBN_978-92-3-100478-0
18. Hallinger P. *Bringing Context Out of the Shadows of Leadership* // *Educational Management Administration & Leadership*. – 2018. – Vol. 46(1). – P. 5–24.
19. Нурланов Ш.Н., Абсатова М.А., Колумбаева Ш.Ж. *Международный опыт лучших практик и успешных моделей директорства как лидеров новой формации* // *Торайғыров университетінің Хабаршысы, Педагогикалық сериясы* № 3. 2024 -с.186-201 <https://doi.org/10.48081/MFZH4602>

20. Концепция развития образования РК на 2022–2026 годы утверждена Постановлением Правительства РК от 24 ноября 2022 года №941. <https://www.gov.kz/memleket/entities/bko-bilim/documents/details/443743?lang=ru>

21. Абсатова М.А., Ногаева А.К., Косшыгулова А.С. Цифрландыру жағдайында «Директор - жаңа формация көшбасшысы» бағдарламасын курстан кейінгі сүйемелдеу жүйесі// Абай атындағы ҚазҰПУ-ң ХАБАРШЫСЫ «Педагогика ғылымдары» сериясы, No1(89), 2026 ж- 18-25 бб <https://doi.org/10.51889/2959-5762.2026.89.1.002>

References:

1. Fullan Michael. *The New Meaning of Educational Change*. – New York: Teachers College Press, 2001. – 320 p. <https://archive.org/details/newmeaningofeduc0004edfull>

2. Kenneth Leithwood, Karen Seashore Louis, Stephen Anderson and Kyla Wahlstrom. *Review of research. How leadership influences student learning*. – New York: Wallace Foundation, 2004. – 90 p. https://www.researchgate.net/publication/246390375_How_Leadership_Influences_Student_Learning

3. Spillane James. *Distributed Leadership*. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006. – 160 p.

4. Elmore Richard. *Building a New Structure for School Leadership*. – Washington: Albert Shanker Institute, 2000. – 40 p.

5. Hargreaves Andy., Fullan Michael. *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. – New York: Teachers College Press, 2012. – 240 p.

6. Shamshidinova K.K. *Menedzhment v obrazovanii: teoriya i praktika*. – Astana, 2018. – 256 s.

7. Nurgalieva G.K. *Informatizaciya obrazovaniya i cifrovye obrazovatel'nye tekhnologii*. – Almaty: Fylym, 2015. – 280 s.

8. Iskalieva O.B. *Sovremennyye podhody k upravleniyu obrazovatel'noj organizaciej*// Aktual'nye issledovaniya 2023. №23 (153). – s.88-92 file:///D:/Downloads/e838fa3a_2988_47c9_853e_fc8bce903d58_cfb9a8339a.pdf

9. Darling-Hammond Linda. *The Flat World and Education*. – New York: Teachers College Press, 2010. – 394 p.

10. DuFour Richard. *What Is a Professional Learning Community?* // *Educational Leadership*. – 2004. – Vol. 61(8). – P. 6–11. <https://www.researchgate.net/publication/255653596>

11. Oplatka I. *The principalship in developing countries: Context, characteristics and reality* // *Comparative education*. –2004. –T. 40. –No. 3. –R. 427-448 <https://doi.org/10.1080/0305006042000274872>

12. Hargreaves A., O'Connor M. *Collaborative Professionalism*. – Thousand Oaks: Corwin Press, 2018.- 176 r. ISBN: 9781506328157

13. Bush T. *Theories of Educational Leadership and Management*. – London: Sage Publications, 2020.

14. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. *Seven Strong Claims about Successful School Leadership* // *School Leadership & Management*. – 2020. – Vol. 40(1). – P. 5–22.

15. *Improving School Leadership : Executive Summaries, 2008* / *The Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD* [Elektronnyj resurs]. - URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/6/52/40545479.pdf> (data obrashcheniya: 02.05.2026)

16. Fullan M. *Leading in a Culture of Change*. – San Francisco: Jossey-Bass, 2016. <https://archive.org/details/leadinginculture0000full>

17. https://www.researchgate.net/publication/362352272_Reimagining_our_futures_together_a_new_social_contract_for_education_by_UNESCO_Paris_UNESCO_2021_186_pages_ISBN_978-92-3-100478-0

18. Hallinger P. *Bringing Context Out of the Shadows of Leadership* // *Educational Management Administration & Leadership*. – 2018. – Vol. 46(1). – P. 5–24.

19. Nurlanov Sh.N., Absatova M.A., Kolumbayeva Sh.Zh. *Mezhdunarodnyj opyt luchshih praktik i uspešnyh modelej direktorstva kak liderov novej formacii* // *Torajeyrov universitetiniñ Habarshysy, Pedagogikalıq seriyasy* № 3. 2024 -s.186-201 <https://doi.org/10.48081/MFZH4602>

20. Концепция развития образования РК на 2022–2026 годы утверждена Постановлением Правител'ства РК от 24 ноябрыа 2022 года №941. <https://www.gov.kz/memleket/entities/bko-bilim/documents/details/443743?lang=ru>

21. Absatova M.A., Nogaeva A.K., Kosshyguлова A.S. *Cifrlandyru zhaždajynda «Direktor -zhaңa formaciya koshbasshysy» baғdarlamasyн kurstan kejingi syjemeldeu zhyjesi*// *Abaj atyndaғы ҚазҰПУ-ң HАBАРShYSY «Pedagogika ылымдары» seriyasy, No1(89), 2026 zh- 18-25 bb* <https://doi.org/10.51889/2959-5762.2026.89.1.002>