

А.Б. Ертілеуова^{1*}, Р. Желвис²¹Ш. Есенов атындағы Каспий технологиялар және инжиниринг университеті, Ақтау қ., Қазақстан Республикасы²Вильнюс университеті, Философия факультеті, Білім беру ғылымдары институты, Вильнюс қ., Литва

*e-mail: yertileuovaaida@gmail.com

¹ORCID 0009-0004-3392-1719, ²ORCID 0000-0002-2757-5651

БОЛАШАҚ ПЕДАГОГТАРДЫҢ КӘСІБИ ДАЯРЛЫҒЫНДА МЕКТЕП ТОП-МЕНЕДЖЕРІНІҢ САУАТТЫЛЫҒЫН ҚАЛЫПТАСТЫРУ

Зерттеуде болашақ педагогтарды кәсіби даярлау үдерісінде мектеп топ-менеджерінің сауаттылығын қалыптастыру мәселесі қарастырылады. Қазіргі білім беру жүйесіндегі басқару қызметінің күрделенуі, білім беру ұйымдарының бәсекеге қабілеттілігін арттыру қажеттілігі және педагог кадрларға қойылатын жаңа кәсіби талаптар болашақ мұғалімдердің басқарушылық құзыреттерін дамытудың өзектілігін арттырып отыр. Зерттеудің мақсаты - болашақ педагогтардың кәсіби даярлығы барысында мектеп топ-менеджерінің сауаттылығын қалыптастырудың теориялық және әдіснамалық негіздерін айқындау, оның құрылымдық компоненттерін жүйелеу және жоғары білім беру жағдайында аталған сапаны дамытудың педагогикалық мүмкіндіктерін негіздеу. Зерттеу аясында мектеп топ-менеджерінің сауаттылығы білім беру ұйымын тиімді басқаруға қажетті стратегиялық ойлау, көшбасшылық, басқарушылық шешім қабылдау, коммуникациялық мәдениет, командалық өзара әрекет, өзгерістерді басқару және ұйымдастырушылық қызметті жоспарлау құзыреттерінің өзара байланысқан жүйесі ретінде қарастырылады. Отандық оқу бағдарламалары мұғалімді пәндік-әдістемелік тар шеңберде қалдырса, шетелдік тәжірибе оған бүкіл мекеменің стратегиялық шешімдеріне тікелей ықпал ететін жауапты менеджер рөлін жүктейді. Сол себепті білім беру менеджменті мен көшбасшылық саласындағы тұжырымдамалар салыстырылып, мектеп топ-менеджерінің функционалдық құрылымы педагогтің кәсіби даярлық деңгейімен нақты байланыстырылды. Басты мәселе - осы. Басқарушылық сауаттылық кабинеттік нұсқаулықтармен ғана өлшенбейді. Сараптама көрсеткендей, жүйенің тірегі стратегиялық пайым, шешім қабылдау, командалық үйлесім және ұйымдастырушылық сияқты алты нақты құзыретке саяды. Тек сабақ берушіні даярлау басқару вакуумын толтыра алмайды. Сондықтан университет бағдарламаларына білім беру менеджменті модульдерін қосып, нақты мектептік жанжалдар мен ресурстық тәуекелдерге негізделген практикалық кейстерді көбейту қажеттілігі негізделді. Маман шешім қабылдауы керек. Педагогты ұйымды басқару үдерістеріне қатыса алатын деңгейге жеткізбейінше сапалық ілгерілеу болмайды, ал ұсынылған тұжырымдар ЖОО бағдарламаларын жаңартуға ғылыми-әдістемелік тірек береді.

Түйін сөздер: болашақ педагог, кәсіби даярлық, мектеп топ-менеджері, басқарушылық сауаттылық, басқарушылық құзырет, көшбасшылық, білім беру менеджменті.

Кіріспе

Мектеп қабырғасына енді қадам басқан жас мұғалім көбіне 45 минуттық сабақтан асып, ұйымдастырушылық дағдарыстар мен ата-аналар наразылығын шешуге қауқарсыз болып шығады. Мәселе осында. Қазақстанның орта білім беру ұйымдарында адами капиталды дамыту мен басқару тиімділігіне мемлекеттік деңгейде басымдық берілгенімен, университет аудиторияларында мұғалім әлі де тек пәндік орындаушы ретінде даярланып келеді. Бұл жүйе ескірді. Заманауи білім ошағына сабақ өткізуші емес, командалық жұмысты үйлестіріп, өзгерістерді тізгіндей алатын ұйымдастырушы маман ауадай қажет. Басқарушылық сауаттылық педагогикалық ЖОО-ларда базалық деңгейде берілуі шарт, әйтпесе мектептердегі кадрлық сапа дағдарысы тереңдей береді.

Цифрлық есеп беру мен академиялық еркіндік қатар енгізілгенімен, жас мамандарда стратегиялық жоспарлау дағдысы тапшы. Талап күшейді. Алайда педагогикалық

бағдарламаларда көшбасшылық пен менеджментке арналған ғылыми-әдістемелік негіздердің жеткіліксіздігі реформалардың төменгі буында тұралап қалуына әкеліп соғады.

Зерттеу мақсаты - болашақ педагогтардың кәсіби даярлығы аясында мектеп топ-менеджерінің сауаттылығын қалыптастырудың теориялық негіздерін дәйектеу, оның құрылымдық компоненттерін анықтау және тиімді педагогикалық шарттарын нақтылау.

Зерттеу міндеттері:

- мектеп топ-менеджерінің сауаттылығы ұғымының теориялық негіздерін сараптау;
- басқарушылық сауаттылықты қалыптастырудың педагогикалық шарттары мен нақты әдістерін дәйектеу;
- кәсіби даярлау үдерісінде қолданылатын басқарушылық сауаттылық моделін әзірлеу.

Жоғары оқу орындарында стандартты бағдарламаларды қайталау нәтиже бермейді. Егер педагог даярлау жүйесіне мектеп топ-менеджерінің сауаттылығына бағытталған арнайы модель енгізіліп, білім беру мазмұны инновациялық технологиялармен, нақты мектептік жанжалдарды шешуге арналған жобалық тапсырмалармен және рефлексивтік бағалаумен кешенді түрде күшейтілсе, онда болашақ мамандардың көшбасшылық, стратегиялық пайым және шешім қабылдау сапасы дағдарыстық жағдайларда айтарлықтай артады деген ғылыми болжам жасалады. Тәуекел көп, бірақ бұл тәсілсіз басқарушылық сауаттылықты нақты өмірмен ұштастыру мүмкін емес.

Зерттеу материалдары мен әдістері

Білім беру ұйымдарын тек сабақ кестесін орындайтын мекеме деп санау өзгерді. Бүгінгі мектепке инновация енгізіп, дағдарыстық өзгерістерді тізгіндей алатын адами капитал орталығы қажет. Бірақ директордың жеке дара бұйрығына сүйенген әкімшілік жүйе заманауи ұйымдастырушылық сын-қатерлерге төтеп бере алмай жатыр. Басқарудың командалық моделіне көшу қажеттілігі осыдан шықты. Мұғалімді пәндік-әдістемелік тар шеңберде ұстау мүмкін емес, оның басқарушылық әлеуетін ашу басты талапқа айналды. Мектеп топ-менеджерінің сауаттылығын ЖОО қабырғасында қалыптастыру бүгінгі педагогикалық ғылым мен тәжірибенің шешілмеген түйіні [1]. Бұл жерде топ-менеджмент кабинеттік ережелер жиынтығы емес. Ол - ұжымдық ресурсты жұмылдырып, ортақ шешім қабылдауға бағытталған нақты басқару технологиясы.

Мектепті жалғыз басшы сүйрей алмайды. Бұл - нақты факт. Ұйымның тұрақты дамуы директордың жеке шешімдеріне емес, ұжымдық жауапкершілік пен командалық әрекетке тікелей тәуелді [2]. Топ-менеджер рөлі жоғары лауазыммен шектелмейді. Ол - ұжымды ортақ мақсатқа бағыттап, басқару үдерісіне белсенді қатысатын кәсіби маман. Тәжірибеде бұл қызметті директордың орынбасары, әдістемелік бірлестік төрағасы, шығармашылық топ жетекшісі, кәсіби қоғамдастық үйлестірушісі немесе тәжірибелі мұғалім де еркін атқара алады.

Классикалық менеджменттегі жоспарлау, үйлестіру, ынталандыру, бақылау және бағалау сияқты қатаң функциялар қазіргі мектеп ортасында бастапқы түрінде жұмыс істемейді [3]. Білім ошағына ұжымдық көшбасшылық, серіктестік, кәсіби сенім және ортақ жауапкершілік қағидаттары көбірек қажет. Аталған тетіктер іс жүзінде сақталмаса ше? Мектептің 5 жылдық даму жоспары сөредегі шаң басқан есеп болып қалу тәуекеліне ұшырайды. Сенім мен серіктестік орнаған жерде ғана педагогтер кәсіби өсіп, білім сапасы тұрақты сақталады.

«Педагог» кәсіби стандарты мен білім саласындағы нормативтік құжаттар мұғалімнен тек оқытуды ғана емес, ұйымдастырушылық пен көшбасшылықты қатар талап етеді [3]. Талап қатаң. Алайда педагогикалық жоғары оқу орындарының білім беру бағдарламалары бұл қарқынға әлі ілесе алмай отыр. Бағдарламалар кешегі күннің өлшемімен жасалған. Оқу жоспарларында командалық басқаруға арналған қолданбалы модульдердің қарастырылмауы

салдарынан жас маман мектепке келген алғашқы айда-ақ ұйымдастырушылық вакуумға тап болады.

Ғылыми әдебиеттерді сүзгіден өткізгенде басқару теориясы, стратегиялық жоспарлау, көшбасшылық, тиімді коммуникация, командалық мәдениет, педагогикалық шешім қабылдау және кәсіби рефлексия негізгі құрылымдық компоненттер ретінде сұрыпталды. Осы элементтердің бірлігі болашақ маманға мектептің стратегиялық мақсаттарын жүзеге асыруға жол ашады. Бірақ теорияда дәйектелген құзыреттерді аудиторияда қалай қалыптастырып, қандай критерийлермен өлшеу керек деген мәселе әлі де пікірталас тудырып отыр. Ортақ байлам жоқ. Педагогтардың басқарушылық даярлығын тәжірибеге бейімдейтін нақты модельдердің ғылыми негіздемесі әлі де жетілдіруді қажет етеді [4]. Дәл осы түйткіл зерттеудің басты ғылыми жаңалығы мен практикалық маңыздылығын айқындайды.

Мұғалімнің ішкі әлеуетін ашпайынша, мектептің стратегиялық даму жоспары тек қағаз жүзіндегі есеп болып қалады. Тәжірибеде топ-менеджмент кабинеттік нұсқаулықтарға емес, нақты жұмыс істейтін жеті қағидатқа сүйенеді: ортақ мақсаттың болуы, командалық жауапкершілік, ашық коммуникация, педагогтардың кәсіби ынтымақтастығы, шешімдерді бірлесе қабылдау, үздіксіз кәсіби даму және өзгерістерді басқару. Мұндай тәсіл мектеп ішіндегі әкімшілік қысымды азайтып, білім сапасына тікелей ықпал етеді [5].

Іс жүзінде топ-менеджер бес негізгі функцияны қатар атқарады:

Жоспарлау. Педагогикалық ұжымның нақты мақсаттарын бекіту, іс-шаралар кезеңін белгілеу және күтілетін нәтижені алдын ала болжау.

Ұйымдастыру. Мұғалімдердің жүктемесін үйлестіру, міндеттерді нақты бөлу, жұмыс топтарын жасақтау және бірлескен жобаларды басқару.

Көшбасшылық. Ұжымда сенімге негізделген қарым-қатынас орнату, әріптестерге кәсіби қолдау көрсету және дағдарыстық өзгерістерді дер кезінде реттеу.

Бақылау және бағалау. Оқу-тәрбие нәтижелерін құрғақ цифрмен емес, мазмұндық тұрғыдан талдау, кері байланыс тетіктерін ұйымдастыру және атқарылған жұмыстың нақты тиімділігін сараптау.

Коммуникация. Әкімшілік, мұғалімдер, ата-аналар комитеті мен салалық органдар арасындағы ақпараттық алшақтықты жою.

Университет қабырғасында басқару дағдысын меңгермеген жас маман мектепке келген алғашқы айларда-ақ ұжымдық жанжалдар алдында қауқарсыз қалады. Бұл анық тәуекел. Осы олқылықты жою үшін болашақ мұғалімнің даярлығына басқарушылық құзыреттерді жүйелі енгізу қажет. Білім беру менеджментінің классикалық негіздерін қалаған Peter F. Drucker, Henry Mintzberg және Michael Fullan басқару тетіктері көшбасшылық пен өзгерістерді басқару қағидаттарына тікелей тәуелді екенін бұрыннан дәйектеген [6].

Бұл ұстаным мектеп қабырғасында қалай көрініс табады? Alma Harris, Kenneth Leithwood және Viviane Robinson өз зерттеулерінде білім сапасы мұғалімнің көшбасшылық әлеуетіне тікелей байланғанын көрсетеді. Демек, педагогты сабақ кестесін орындаушы ретінде ғана емес, мектептегі реформалардың тікелей бастамашысы ретінде қарастыру қажет.

Теориялық білім нақты ұйымдастырушылық әрекетпен бекітілмесе, нәтиже бермейді. Linda Darling-Hammond, Lee Shulman және John Hattie мұғалімнің кәсіби шеберлігі басқарушылық, коммуникативтік және рефлексивтік дағдылардың тоғысуынан құралатынын дәлелдейді [7]. Отандық ғылыми орта да бұл мәселеден тыс қалған жоқ. Қазақстандық зерттеушілер білім беру ұйымдарындағы басқару мәдениетін ұлттық ерекшеліктерге сай бейімдеу бағытында маңызды тұжырымдар жасады. Т.М. Баймолдаев педагогикалық менеджментті барлық қатысушылардың өзара ынтымақтастығына сүйенетін демократиялық модель ретінде түсіндіреді [8]. Ғалымның бұл пайымы болашақ мамандардың басқарушылық негізін қалыптастыруға нақты ғылыми тірек береді.

С.М. Бахишева заманауи мектептегі инновациялық менеджменттің маңызын алдыңғы қатарға шығарады. Ұйымды тиімді басқару стратегиялық жоспарлауға, ұжымның кәсіби

жауапкершілігіне және ортақ көшбасшылыққа тікелей тәуелді [9]. Бұл тұс іс жүзінде әлі де күмән тудырады, себебі көптеген мектептерде инновация жарияланғанымен, ескі әкімшілік әдістер әлі сақталып отыр.

Н.С. Әлқожаева мен Қ.Б. Жұмабекова басқаруды мектептің барлық субъектілерінің өзара әрекеттесуін реттейтін біртұтас жүйе деп бағалайды [10]. Авторлар ЖОО аудиториясында басқарушылық пен ұйымдастырушылық қабілеттерді кешенді түрде ұштастыруды талап етеді. Дәл осы ойды Ш.Х. Құрманалина да қуаттайды: мұғалімнің құзыреттілігі тек пәндік біліммен шектелмейді, оған коммуникативтік және ұйымдастырушылық біліктер тікелей кіреді [11]. Осы ұстанымдар болашақ педагогтың бойында мектеп топ-менеджеріне тән сауаттылықты қалыптастырудың негізгі іргетасы болып саналады.

Ғылыми әдебиеттерді сүзгенде мектеп топ-менеджерінің сауаттылығы мотивациялық, когнитивтік, іс-әрекеттік және рефлексивтік төрт тірекке сүйенетіні көрінді. Алайда теорияда аталған осы компоненттерді нақты біріктіретін қолданбалы модельдер жоқтың қасы [12]. Жүйесіздік айқын. Көптеген зерттеулер басқарушылық даярлықты ұсынумен шектеледі, бірақ оны аудиторияда қалай құрылымдау керектігін нақтыламайды.

Дәстүрлі дәрістермен көшбасшы тәрбиелеу - уақыт жоғалту. Егер оқу үдерісіне кейс-әдіс, жобалық технологиялар, басқарушылық симуляциялар мен рефлексивтік талдау кешенді енгізілсе, болашақ мамандардың төрт компонент бойынша көрсеткіштері сапалық өзгеріске ұшырайды деген ғылыми болжам қалыптасты [13]. Бұл тәсіл әдіснаманың өзегіне айналды. Мұғалім тек сабақ өткізуші емес, мектептегі дағдарыстық үдерістерді тізгіндейтін менеджер ретінде қалыптасуы шарт.

Педагогикалық модельдің өміршендігін құр пайыммен дәлелдеу қиын. Сондықтан ұсынылған технологиялардың нақты нәтижесін тексеру үшін эксперименттік және бақылау топтары жасақталып, олардың бастапқы және соңғы даярлық деңгейлері бетпе-бет салыстырылды.

Талдау нәтижесі басқарушылық сауаттылықты өлшейтін төрт көрсеткіштің нақты өзгерісін ашты. Алынған деректер теориялық қағидаларды нақтылап қана қоймай, педагогикалық ЖОО бағдарламаларын жаңартуға қолданбалы негіз ұсынады. Тұжырымдар нақты.

Зерттеу аралас әдіснамаға (mixed methods) негізделді. Бұл таңдау себепсіз емес: тек сандық көрсеткіштер студенттің ішкі көшбасшылық динамикасын толық көрсетпейді, ал таза сапалық сипаттамада дәлдік жетіспейді [15]. Қос тәсілдің ұштасуы басқарушылық сауаттылыққа ықпал ететін жасырын факторларды ашуға мүмкіндік берді.

Зерттеу квазиэксперименттік дизайн арқылы ұйымдастырылды. Барысы: алдын ала диагностика (pre-test), қалыптастыру кезеңі және қорытынды өлшеу (post-test). Модельдің қаншалықты тиімді екені осы кезеңдік салыстырудан кейін ғана айқындалды.

Бастапқы деңгейді анықтау үшін онлайн форматтағы арнайы сауалнама таңдалды. Интернет құралдары қатысушылардың шынайы пікірін анонимді сақтауға және деректерді жедел жинақтауға ыңғайлы.

Сынаққа 2-4 курс аралығында оқитын 120 студент ерікті түрде тартылды. Қатысушылар алдын ала этикалық қағидалармен және мәліметтердің құпиялылығымен толық таныстырылды. Репрезентативтілік қатаң сақталды.

Топтар теңдей бөлінді: 60 студент эксперименттік топқа, қалған 60 студент бақылау тобына енді. Бақылау тобы дәстүрлі бағдарламамен жүрсе, эксперименттік аудиторияға мектептегі нақты дағдарыстар мен басқарушылық тапсырмаларға негізделген тәжірибелік шаралар берілді. Айырмашылық осы тәсілде.

Эмпирикалық кезеңдегі сұрақнама Google Forms платформасы арқылы жүргізілді. Сауалнама сілтемесі 120 қатысушыға корпоративтік пошталар, студенттік ресми мессенджерлер мен университет платформалары арқылы таратылып, қайтарым көрсеткіші дер кезінде тіркелді.

Диагностикалық құрал 24 сұраққа сығымдалып, мектеп топ-менеджерінің сауаттылығын айқындайтын төрт негізгі бағытқа теңдей бөлінді. Әр блокқа 6 сұрақтан бекітілді: мотивациялық, когнитивтік, іс-әрекеттік және рефлексивтік өлшемдер. Мұндай пропорция балансты сақтау үшін таңдалды. Бағалау классикалық 5 балдық Лайкерт шкаласы арқылы жүргізілді: «толық келісемін» - 5 балл, «келісемін» - 4 балл, «нақты пікірім жоқ» - 3 балл, «келіспеймін» - 2 балл, «мүлдем келіспеймін» - 1 балл. Студенттердің жеке ұпайлары осы шкала бойынша жинақталып, жеке нәтижесі есептелді. Респондент жинай алатын ең жоғары меже - 120 балл, ал ең төменгі шек 24 балды көрсетті.

Мәліметтерді өңдеу қолмен атқарылған жоқ. Сауалнама қорытындысы Google Forms сервисінен Microsoft Excel ортасына түсіріліп, статистикалық терең өңдеу IBM SPSS Statistics 27.0 пакеті арқылы жүзеге асырылды. Пайыздық үлес жауап бергендердің нақты санын (n) жалпы іріктеме көлеміне (N = 120) бөліп, жүзге көбейту арқылы есептелді: $P = (n / N) \times 100\%$.

Есептеу логикасы айқын. Мәселен, белгілі бір дағды бойынша 64 студент жоғары деңгей көрсетсе, бұл жалпы топтың 53,3%-ын құрайды. Орташа деңгейде қалған 48 респонденттің үлесі тура 40,0%-ды берсе, төмен нәтиже көрсеткен 8 студент бар болғаны 6,7%-ға тең болды.

Дәл осы математикалық алгоритм төрт көрсеткіштің әрқайсысына жеке қолданылып, эксперименттік және бақылау топтарының алшақтығы салыстырылды. Нәтижелер графикалық форматта визуализацияланып, статистикалық тексеруден өтті. Сауалнама мазмұны көшбасшылық, командалық жұмыс, басқарушылық шешім қабылдау және мектептегі дағдарыстық тәуекелдерді еңсеру дайындығын жан-жақты бағалауға мүмкіндік берді [17]. Теория осылайша нақты цифрға ұласты.

Эксперимент бірден басталған жоқ, ол өзара сабақтас үш нақты кезеңге бөлінді. Бастапқы кезеңде отандық және шетелдік авторлардың педагогикалық менеджмент пен көшбасшылыққа қатысты еңбектері, сондай-ақ Қазақстан Республикасының қолданыстағы нормативтік-құқықтық базасы мен «Педагог» кәсіби стандарты терең сүзгіден өтті [18]. Заңнама мен тәжірибе арасындағы алшақтық осы тұста нақтыланды. Бұл талдау мектеп топ-менеджерінің сауаттылығы ұғымын абстрактілі түсініктен арылтып, оның құрылымдық компоненттерін нақты сипаттауға мүмкіндік берді.

Екінші кезеңде студенттердің бастапқы даярлық деңгейін өлшеу үшін кешенді диагностикалық құралдар кешені іске қосылды [19]. Жай ғана сауалнамамен шектелу шынайы көріністі бермейтіні белгілі. Сондықтан авторлық сауалнамамен қатар өзін-өзі бағалау парақтары, сараптамалық карталар, бақылау хаттамалары және жартылай құрылымданған сұхбат әдістері қатар қолданылды.

Авторлық сауалнама студенттердің стратегиялық жоспарлау, ұжымдық шешім қабылдау, коммуникация және басқарушылық жауапкершілік деңгейін тікелей тексеруге бағытталды [20]. Мұндағы сұрақтардың барлығы бес балдық Лайкерт шкаласына негізделді. Бағалаудың объективтілігін күшейту үшін аудиториялық топтық жұмыстарға сырттай педагогикалық бақылау жасалып, оған білім беру менеджменті саласында тәжірибесі бар білікті оқытушылар сарапшы ретінде тартылды.

Үшінші кезең - негізгі сынақ алаңы. Эксперименттік топқа құзыреттілік пен тәжірибеге бағдарланған қағидаттарды біріктіретін мектеп топ-менеджерінің арнайы моделі енгізілді.

Қалыптастыру кезеңінде құрғақ дәрістер толықтай қолданбалы әдістермен алмастырылды:

- жобалық оқыту технологиясы;
- кейс-стади;
- басқарушылық рөлдік және іскерлік ойындар;
- мектептік дағдарыстық жағдаяттарды шешу;
- стратегиялық SWOT және PEST талдау элементтері;
- командалық жобаларды әзірлеу;
- цифрлық білім беру платформаларын пайдалану;

- рефлексивтік күнделік жүргізу.

Студенттерге мектептің нақты даму жоспарын түзу, педагогикалық кеңестің күн тәртібін бекіту, ата-аналармен даулы мәселелерді реттеу және қаржылық-ұйымдастырушылық тәуекелдерді есептеу тапсырылды. Бұл жай ғана жаттығу емес. Нақты мектептік шиеленістерді шешу арқылы болашақ мамандардың басқарушылық дағдылары шындалды.

Бақылау тобында ешқандай жаңа әдістемелік эксперимент жүргізілген жоқ; олар бекітілген типтік бағдарламамен дәстүрлі түрде оқытылды. Айырмашылық осы екі ортаның қарама-қайшылығында жатыр.

Қорытынды өлшеу кезінде басқарушылық сауаттылық төрт негізгі өлшемге бөлінді: мотивациялық, когнитивтік, іс-әрекеттік және рефлексивтік. Әр компонент жоғары, орта және төмен деңгейлерге сұрыпталды.

Эмпирикалық мәліметтер IBM SPSS Statistics 27.0 пакетінде өңделіп, нәтижелер Студенттің тәуелсіз t-критерийі мен Пирсонның χ^2 критерийі арқылы салыстырылды [21]. Сауалнаманың ішкі үйлесімділігі Cronbach's Alpha коэффициенті бойынша тексеріліп, оның көрсеткіші $\alpha = 0,87$ мәнін берді. Бұл зерттеу құралының статистикалық тұрғыдан өте сенімді екенін растайды. Барлық қатысушылар процеске ерікті түрде қосылып, ақпараттандырылған келісім ұсынды, ал алынған дербес деректер қатаң құпия сақталып, тек ғылыми қорытындылар шығару үшін пайдаланылды.

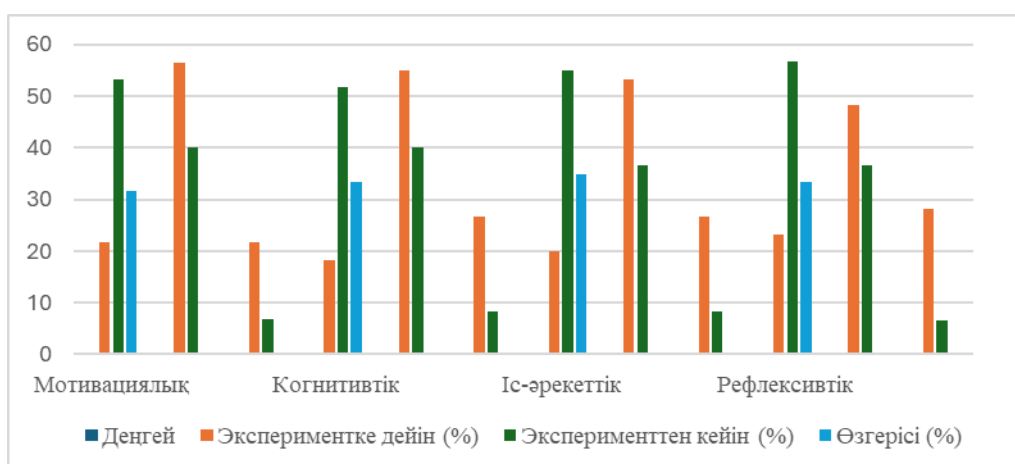
Нәтижелер және талқылау

Бастапқы диагностика қос топтың мүмкіндігі бірдей екенін көрсетті. Тәжірибеге дейін екі топтың нәтижелері арасында айтарлықтай статистикалық айырмашылық байқалған жоқ ($p > 0,05$). Алайда нақты мектептік жанжалдарды реттеу мен басқарушылық шешім қабылдау симуляциялары оқу процесіне енгізілген соң көрсеткіштер сапалық өзгеріске түсті. Серпіліс бірден сезілді. Мотивациялық блок бойынша өзін мектеп басшылығы немесе пәндік бірлестік жетекшісі ретінде көре алатын студенттер үлесі 21,7%-дан бірден 53,3%-ға дейін күрт көтерілді. Жауапкершіліктен қашатындар азайды. Бұрын көшбасшылыққа күмәнмен қараған орта буын 56,6%-дан 40,0%-ға ығысса, бастама көтеруден тартынатын төменгі топ 21,7%-дан 6,7%-ға дейін қысқарды. Бұл тек баға үшін емес. Мамандардың мектептегі басқарушылық үдерістерді тізгіндеуге деген шынайы қызығушылығы оянды.

Когнитивтік өлшем бойынша да айқын өсім тіркелді. Білім беру ұйымының нормативтік құжаттары мен қаржылық механизмдерін терең меңгерген жоғары деңгейдегі респонденттер үлесі 18,3%-дан 51,7%-ға дейін артты. Мәселе құжатта емес. Бұрын мектеп менеджментін үстірт түсініп келген орта топ 55,0%-дан 40,0%-ға түссе, базалық білімі жеткіліксіз әлсіз топтағылар 26,7%-дан 8,3%-ға дейін азайды. Студент теориядан тәжірибеге көшті.

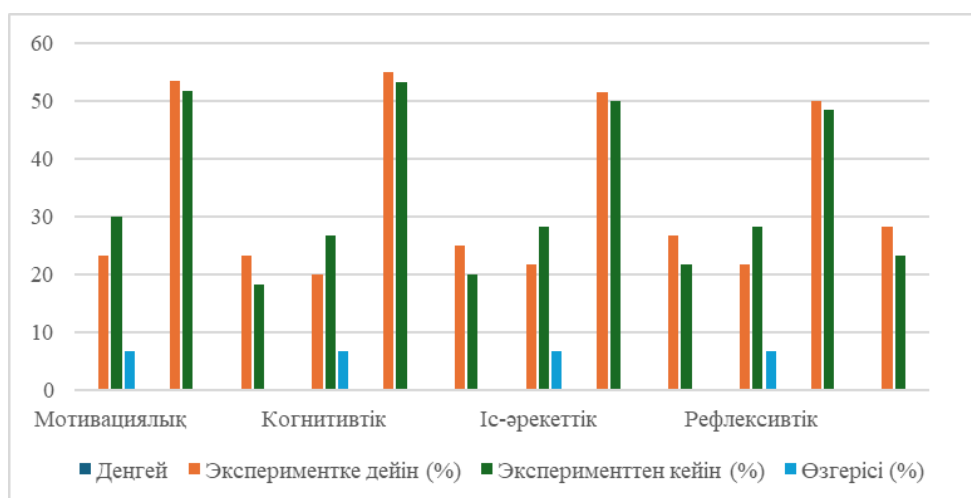
Ең үлкен тәуекел іс-әрекеттік блоктан күтілген еді. Педагогикалық кеңес алдындағы қысым мен ата-аналар тарапынан туындайтын талаптарды еңсеруде жоғары нәтижеге шыққан мамандар үлесі 20,0%-дан 55,0%-ға дейін көтерілді. Нәтиже күткеннен асып түсті. Тапсырмаларды орындауда қиналған орта деңгей 53,3%-дан 36,7%-ға шегерілсе, басқарушылық шешім қабылдай алмайтын дәрменсіз топ 26,7%-дан 8,3%-ға дейін қысқарды. Маман шешім қабылдауды үйренді.

Өз қателігіне есеп бере алмаған басшы ұжымды тоқырауға тірейді. Рефлексивтік критерий бойынша өзінің кәсіби қадамына сыни баға бере алатын жоғары көрсеткіштегі білім алушылар үлесі 23,3%-дан 56,7%-ға дейін ұлғайды. Орта деңгей 51,7%-да тұрақтады. Өзіне талдау жасай алмайтын төмен деңгейдегі респонденттер көрсеткіші 28,3%-дан 6,6%-ға дейін құлдырады. Барлық төрт компонент бойынша орын алған динамика мен сандық өзгерістердің арақатынасы көрнекі түрде бейнеленген (1-сурет). Модель өз тиімділігін толық дәлелдеді.



Сурет 1 - Эксперименттік топтың мектеп топ-менеджерінің сауаттылығы бойынша көрсеткіштері

Дәстүрлі оқу бағдарламасымен шектелген бақылау тобында күтілгендей ешқандай ілгерілеу байқалмады. Өзгеріс тым мардымсыз. Төрт критерий бойынша жоғары нәтиже көрсеткен студенттер үлесі орта есеппен бар болғаны 5-8% аралығында ғана ауытқып, қалыпты қателік шегінен аса алмады. Бұл тоқырауды білдіреді. Төмен деңгейдегі көрсеткіштердің азаю динамикасы да статистикалық тұрғыдан маңызды мән көрсетпей, алғашқы диагностикамен салыстырғанда бұрынғы күйінде қалды. Мұндай нәтиже қолданбалы модельсіз тек дәріс оқудың көшбасшылық қалыптастыруға қауқарсыз екенін айқындап берді (2-сурет).



Сурет 2 - Бақылау тобының мектеп топ-менеджерінің сауаттылығы бойынша көрсеткіштері

Эксперимент соңындағы бақылау кезеңі қос топтың аражігін ашық көрсетті. Статистикалық өңдеу екі топтың қорытынды нәтижелері арасында кездейсоқ емес, нақты сенімді айырмашылық барын айқындады ($p < 0,05$). Айырмашылық айқын. Эксперименттік аудиториядағы студенттердің 91,7%-ы басқарушылық шешім қабылдауға сенімді болса, 88,3%-ы командалық әрекетте өзін еркін сезіне бастаған. Мұндай ілгерілеу көшбасшылық қабілеттер бойынша 90,0%-ды, ал мектепті басқаруға деген қызығушылық бойынша 93,3%-ды құрады. Сандар нақты сөйлейді. Тұтас интегралды өлшемге салғанда, эксперименттік топ студенттерінің мектеп топ-менеджері сауаттылығы бастапқы шектен 31,8%-ға бірден өссе, дәстүрлі бағдарламамен жүрген бақылау тобында бұл өсім 7,4%-дан аса алмады.

Бұл сандық өзгеріс кездейсоқтық емес. Мотивациялық, когнитивтік, іс-әрекеттік және рефлексивтік төрт құрылымдық компоненттің қатар қозғалуы университет бағдарламаларына басқарушылық мазмұнды мақсатты түрде енгізудің қажеттігін негіздейді [22]. Дәстүрлі оқыту тар шеңберде қалды. Қазіргі білім кеңістігінде мұғалім сабақ берумен шектелмей, мектептің стратегиялық дамуы мен ұйымдастыру үдерістеріне араласатын толыққанды көшбасшы болуы шарт.

Тұжырымдар халықаралық ғылыми тәжірибемен үндеседі. Соңғы зерттеулерде білім беру ұйымдарының тиімділігі мұғалімнің көшбасшылық әлеуеті мен кәсіби шешім қабылдау қабілетіне тікелей байланысты екені дәйектелген. Тәжірибеге бағытталған модель осы жүйені реттейтін негізгі тетік ретінде қарастырылады.

Жобалық оқыту, кейс-технологиялар, іскерлік ойындар мен рефлексивтік күнделіктерді тұрақты қолданғанда ғана студенттер нақты әрекет етуге бейімделді [23]. Тәжірибесіз нәтиже жоқ. Әсіресе цифрлық білім беру ресурстарын басқарушылық ақпаратты талдау, жоспарлау және жедел коммуникация орнату үшін пайдалану жас мамандардың ұйымдастырушылық қысымды еңсеруіне оң әсер етті.

Зерттеудің қолданбалы мәні осы шешімдерді педагогикалық жоғары оқу орындарының білім беру бағдарламаларына енгізу мүмкіндігімен өлшенеді. Әзірленген әдістемелік нұсқаулықтар мен бағалау құралдары мектептердегі басқарушылық кадр сапасын арттыруға нақты ғылыми тірек береді [24]. Шешілмеген тұстар да бар.

Нәтижелерді мінсіз деуге әлі ерте:

- Зерттеу бірқатар педагогикалық жоғары оқу орындарының студенттері арасында ғана жүргізілді, сондықтан алынған көрсеткіштерді еліміздің барлық ЖОО-ларына толықтай жалпылау қосымша зерттеулерді қажет етеді;

- Басқарушылық сауаттылық қысқа мерзімді эксперимент шегінде бағаланды, ал оның кәсіби ортадағы ұзақ мерзімді тұрақтылығы әлі де белгісіз;

- Іріктеуге тек педагогикалық мамандық студенттері тартылды, яғни әртүрлі өңірлер мен бағдарламалар арасындағы салыстырмалы деректерді тереңірек талдау қажеттілігі сақталып отыр.

Болашақта мектеп топ-менеджерінің сауаттылығын цифрлық білім беру технологияларымен, жасанды интеллект құралдарымен және деректерге негізделген басқару тәсілдерімен тоғыстыру маңызды қадам болмақ. Басқару дағдыларының жас маманның кәсіби бейімделуі мен оқушылардың білім сапасына ықпалын бірнеше жылдық мониторинг арқылы бақылау ғылыми тұрғыдан аса қажет [25]. Бұл тәсіл педагогикалық білім мазмұнын жаңғыртып, болашақ кадрларды басқарушылық қызметке мақсатты даярлаудың әдістемелік негізін біржола бекітуге жол ашады.

Қорытынды

Педагогикалық жоғары оқу орындарының қабырғасында мұғалімді тек сабақ беруші шеңберінде даярлау үрдісі бүгінгі мектеп талабымен мүлде қабыспайды. Зерттеу мектеп топ-менеджерінің сауаттылығын кәсіби даярлықтың ажырамас бөлігі ретінде қалыптастырудың теориялық әрі қолданбалы қажеттілігін толық дәйектеп берді. Бұл сауаттылық - жай ғана құжатпен жұмыс істеу немесе бұйрықтарға бағыну емес. Оның іргетасы ұжымды ортақ мақсатқа жұмылдыратын мотивациялық, нормативтік-қаржылық тетіктерді білуге негізделген когнитивтік, нақты шешімдер қабылдайтын іс-әрекеттік және қателіктермен жұмыс істеуге мүмкіндік беретін рефлексивтік төрт компоненттің өзара үйлесімінен құралатыны ғылыми тұрғыда негізделді. Осы компоненттерді кешенді кіріктіретін авторлық педагогикалық модель сынақтан өтіп, өзінің өміршендігін дәлелдеді.

Күнделікті дәрістер көшбасшылық қасиетті қалыптастыра алмайды. Бұл - айқын факт. Оқу үдерісіне нақты мектептік кейстерді талдау, басқарушылық рөлдік симуляциялар, жобалық әдістер және рефлексивтік күнделіктерді жүйелі енгізу студенттердің шешім қабылдау батылдығын күрт өсірді. Эксперимент нәтижелері көрсеткендей, дәстүрлі

бағдарламамен жүрген бақылау тобындағы мардымсыз өзгерістермен (7,4%) салыстырғанда, эксперименттік топта интегралдық көрсеткіштің 31,8%-ға бірден артуы басқарушылық құзыреттерді аудиториялық ортада мақсатты түрде қалыптастыруға толық болатынын айқындады. Статистикалық мәліметтер нақты нәтижені көрсетіп отыр.

Зерттеу гипотезасы эмпирикалық деңгейде толық расталды. Егер университет бағдарламаларына мектептің стратегиялық дамуын жоспарлау, педагогикалық кеңесті ұйымдастыру және ата-аналармен дағдарыстық қарым-қатынасты реттеу сияқты тәжірибеге бағытталған шарттар кіріктірілсе, жас маман мектепке құр орындаушы емес, ұжымдағы өзгерістерді басқара алатын толыққанды топ-менеджер болып барады. Болжам өз жемісін берді.

Зерттеудің ғылыми құндылығы - отандық педагогикалық білім беру жүйесінде осы уақытқа дейін нақты жіктелмеген топ-менеджер сауаттылығының құрылымы мен өлшемшарттарын жүйелеуінде. Бұл теориялық олқылықтың орнын толтырады. Ал оның практикалық салмағы ұсынылған технологиялық кешеннің кез келген педагогикалық ЖОО білім беру бағдарламасына тікелей енгізуге дайын тұрғанымен өлшенеді. Өзірленген әдістемелік нұсқаулықтар мен бағалау құралдары білім беру ұйымдарындағы басқарушы кадр тапшылығын азайтуға ғана емес, мектептердегі реформалардың төменгі буында тұралап қалмауына тікелей ғылыми-тәжірибелік негіз ұсынады.

Әдебиеттер тізімі

1. Қазақстан Республикасының 2007 жылғы 27 шілдедегі № 319 «Білім туралы» Заңы (өзгерістер мен толықтырулармен). – Астана, 2007.
2. Қазақстан Республикасы Оқу-ағарту министрінің 2025 жылғы 24 ақпандағы № 31 бұйрығы. «Білім беру ұйымдарының педагогтеріне арналған кәсіптік стандарттарды бекіту туралы». – Астана, 2025.
3. Баймолдаев Т. М. Педагогический менеджмент и современное управление школой: монография. – Алматы: Ғылым, 2001. – 136 с.
4. Бахишева С. М. Педагогикалық жобалау: теориясы мен технологиясы: оқулық. – Алматы: Дәуір, 2011. – 336 б.
5. Әлқожаева Н. С., Жұмабекова Қ. Б. Педагогикалық менеджмент: оқу құралы. – 2-бас. – Алматы: Қазақ университеті, 2018. – 132 б.
6. Құрманалина Ш. Х., Бахишева С. М., Дәулетқалиева Н. Н., Архыматаева Н. Ж. Педагогикалық менеджмент: оқу құралы. – Астана: «Кәсіпқор» холдингі, 2018. – 131 б.
7. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: HarperBusiness, 1993
8. Fullan M. Leading in a Culture of Change. 2nd ed. Jossey-Bass, 2020
9. Mintzberg H. Understanding Organizations... Finally!: Structuring in Sevens. Berrett-Koehler Publishers, 2023
10. Darling-Hammond L. The Right to Learn: A Blueprint for Creating Schools That Work. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997
11. Hattie J. Visible Learning: The Sequel: A Synthesis of Over 2,100 Meta-Analyses Relating to Achievement. Routledge, 2023. <https://doi.org/10.4324/9781003380542>
12. Robinson V. M. J. Student-Centered Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011
13. Ng D. F. S. Instructional Leadership // Instructional Leadership and Leadership for Learning in Schools: Understanding Theories of Leading / ed. by T. Townsend. Palgrave Macmillan, 2019. P. 15–48. https://doi.org/10.1007/978-3-030-23736-3_2
14. Leithwood K., Sun J., Schumacker R. How School Leadership Influences Student Learning: A Test of “The Four Paths Model” // Educational Administration Quarterly. 2020. Vol. 56, no. 4. P. 570–599. <https://doi.org/10.1177/0013161X19878772>
15. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in Education – Lead for Learning. Paris: UNESCO, 2024. <https://doi.org/10.54676/EFLH5184>
16. OECD. Education Policy Outlook 2023: Empowering All Learners to Go Green. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/f5063653-en

17. Hallinger P., Liu S., Aung P. N., Yan M. A Systematic Review of Instructional Leadership Research Conducted with the Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS), 1983–2024 // Educational Management Administration & Leadership. 2025. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/17411432251358575>
18. Harris A., Jones M., Ismail N. Teacher Leadership and School/System Change: Exploring the Contemporary Evidence // International Journal of Education Policy and Leadership. 2025. Vol. 21, no. 3. P. 20. <https://doi.org/10.22230/ijepl.2025v21n3a1589>
19. Huong V. T. M., Chau D. T. M., Quy T. T. Global Research Trends of Instructional Leadership: A Bibliometric Analysis From 2002 to 2023 // European Journal of Educational Management. 2025. Vol. 8, no. 2. P. 91–104. <https://doi.org/10.12973/eujem.8.2.91>
20. Sariakin S., Yeni M., Usman M. B., Mare A. S., Munzir M., Saleh M. Fostering a Productive Educational Environment: The Roles of Leadership, Management Practices, and Teacher Motivation // Frontiers in Education. 2025. Vol. 10. Article 1499064. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1499064>
21. World Bank. Preparing and Supporting School Leaders. Washington, DC: World Bank, 2021
22. Zepeda S. J. Instructional Supervision: Applying Tools and Concepts. 5th ed. Routledge, 2025. <https://doi.org/10.4324/9781032642130>
23. Hallinger P., Kovačević J. Mapping the Intellectual Lineage of Educational Management, Administration and Leadership, 1972–2020 // Educational Management Administration & Leadership. 2022. Vol. 50, no. 2. P. 192–216. <https://doi.org/10.1177/17411432211006093>
24. Gümüş S., Bellibaş M. Ş., Esen M., Gümüş E. A Systematic Review of Studies on Leadership Models in Educational Research from 1980 to 2014 // Educational Management Administration & Leadership. 2018. Vol. 46, no. 1. P. 25–48. <https://doi.org/10.1177/1741143216659296>
25. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management. 5th ed. London: SAGE Publications, 2020

A.B. Yertileuova, R. Želvys

FORMATION OF SCHOOL TOP MANAGEMENT LITERACY IN THE PROFESSIONAL TRAINING OF FUTURE TEACHERS

This study examines the development of school top-management literacy in the professional preparation of future teachers. The increasing complexity of management processes in contemporary education, the need to enhance the competitiveness of educational institutions, and new professional requirements for teaching staff have intensified the importance of developing managerial competencies among future teachers. The purpose of the study is to identify the theoretical and methodological foundations for developing school top-management literacy in the professional preparation of future teachers, systematize its structural components, and substantiate the pedagogical opportunities for its development in higher education. Within the framework of the study, school top-management literacy is conceptualized as an interconnected system of competencies required for the effective management of an educational institution, including strategic thinking, leadership, managerial decision-making, communication culture, teamwork, change management, and organizational planning. While national curricula confine the teacher to a narrow subject-methodological scope, international experience assigns them the role of an accountable manager who directly shapes the strategic decisions of the entire institution. Consequently, concepts in educational management and leadership were compared, and the functional profile of a school top manager was directly linked to the teacher's professional training level. That is the core issue. Managerial literacy cannot be measured solely by administrative instructions. The analysis indicates that the framework rests on six specific competencies: strategic vision, decision-making, team synergy, and organizational skills. Training only an instructor will not bridge the managerial vacuum. Therefore, the study substantiates the need to integrate educational management modules into university programs and to expand practical cases grounded in real school conflicts and resource risks. A professional must make decisions. Qualitative progress remains unattainable without preparing teachers to participate in organizational governance, while the proposed conclusions provide a scientific-methodological foundation for modernizing higher education programs.

Keywords: future teachers, professional preparation, school top management, managerial literacy, managerial competence, leadership, educational management.

А.Б. Ертілеуова, Р. Желвис

ФОРМИРОВАНИЕ ГРАМОТНОСТИ ШКОЛЬНОГО ТОП-МЕНЕДЖЕРА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ БУДУЩИХ ПЕДАГОГОВ

В исследовании рассматривается проблема формирования грамотности в области топ-менеджмента школы в процессе профессиональной подготовки будущих педагогов. Усложнение управленческой деятельности в современной системе образования, необходимость повышения конкурентоспособности образовательных организаций и новые профессиональные требования к педагогическим кадрам усиливают актуальность развития управленческих компетенций будущих педагогов. Цель исследования - определить теоретические и методологические основы формирования грамотности в области топ-менеджмента школы в процессе профессиональной подготовки будущих педагогов, систематизировать ее структурные компоненты и обосновать педагогические возможности ее развития в условиях высшего образования. В рамках исследования грамотность в области топ-менеджмента школы рассматривается как взаимосвязанная система компетенций, необходимых для эффективного управления образовательной организацией, включающая стратегическое мышление, лидерство, принятие управленческих решений, коммуникативную культуру, командное взаимодействие, управление изменениями и планирование организационной деятельности. Если отечественные учебные программы удерживают учителя в узких предметно-методических рамках, то зарубежный опыт возлагает на него роль ответственного менеджера, напрямую влияющего на стратегические решения всей организации. Поэтому концепции в области образовательного менеджмента и лидерства были сопоставлены, а функциональная структура школьного топ-менеджера напрямую связана с уровнем профессиональной подготовки педагога. Это и есть ключевая проблема. Управленческая грамотность не измеряется одними лишь кабинетными инструкциями. Как показывает анализ, опора системы сводится к шести конкретным компетенциям: стратегическому видению, принятию решений, командной согласованности и организационным навыкам. Подготовка простого предметника не способна заполнить управленческий вакуум. В связи с этим обоснована необходимость внедрения модулей образовательного менеджмента в университетские программы и расширения практических кейсов, основанных на реальных школьных конфликтах и ресурсных рисках. Специалист должен принимать решения. Качественный прорыв невозможен без вывода педагога на уровень непосредственного участия в процессах управления организацией, а предложенные выводы служат научно-методической опорой для модернизации вузовских программ.

Ключевые слова: будущий педагог, профессиональная подготовка, топ-менеджмент школы, управленческая грамотность, управленческая компетентность, лидерство, образовательный менеджмент.

References

1. Law of the Republic of Kazakhstan No. 319 dated July 27, 2007, “*Bilim týraly*” [On Education] (with amendments and additions). (2007). Astana.
2. Order of the Minister of Education of the Republic of Kazakhstan No. 31 dated February 24, 2025, “*Bilim berý uymdarynyń pedagogterine arnalǵan kásiptik standarttardy bekity týraly*” [On approval of professional standards for teachers of educational organizations]. (2025). Astana.
3. Baimoldayev, T. M. (2001) *Pedagogicheskiy menedzhment i sovremennoe upravlenie shkoly* [Pedagogical management and modern school management]: monografiya. Gylym.
4. Bakhisheva, S. M. (2011). *Pedagogikalyq jobalau: teoriyasy men texnologiyasy* [Pedagogical design: theory and technology]. Daur.
5. Alkozhaeva, N. S., & Zhumabekova, K. B. (2018). *Pedagogikalyq management: oqu quraly* [Pedagogical management] (2nd ed.). Kazakh University.
6. Kurmanalina, Sh. Kh., Bakhisheva, S. M., Dauletkaliyeva, N. N., & Arkhymatayeva, N. Zh. (2018). *Pedagogikalyq menedjment, oqu quraly* [Pedagogical management]. Kasipkor Holding.
7. Drucker, P. F. (1993). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. HarperBusiness.
8. Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
9. Mintzberg, H. (2023). *Understanding organizations... finally!: Structuring in sevens*. Berrett-Koehler Publishers.

10. Darling-Hammond, L. (1997). *The right to learn: A blueprint for creating schools that work*. Jossey-Bass.
11. Hattie, J. (2023). *Visible learning: The sequel: A synthesis of over 2,100 meta-analyses relating to achievement*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003380542>
12. Robinson, V. M. J. (2011). *Student-centered leadership*. Jossey-Bass.
13. Ng, D. F. S. (2019). Instructional leadership. In T. Townsend (Ed.), *Instructional leadership and leadership for learning in schools: Understanding theories of leading* (pp. 15–48). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-23736-3_2
14. Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2020). How school leadership influences student learning: A test of “The Four Paths Model”. *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 570–599. <https://doi.org/10.1177/0013161X19878772>
15. UNESCO. (2024). *Global education monitoring report 2024/5: Leadership in education – Lead for learning*. UNESCO. <https://doi.org/10.54676/EFLH5184>
16. OECD. (2023). *Education policy outlook 2023: Empowering all learners to go green*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f5063653-en>
17. Hallinger, P., Liu, S., Aung, P. N., & Yan, M. (2025). A systematic review of instructional leadership research conducted with the Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS), 1983–2024. *Educational Management Administration & Leadership*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/17411432251358575>
18. Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2025). Teacher leadership and school/system change: Exploring the contemporary evidence. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 21(3), 1–20. <https://doi.org/10.22230/ijep.2025v21n3a1589>
19. Huong, V. T. M., Chau, D. T. M., & Quy, T. T. (2025). Global research trends of instructional leadership: A bibliometric analysis from 2002 to 2023. *European Journal of Educational Management*, 8(2), 91–104. <https://doi.org/10.12973/eujem.8.2.91>
20. Sariakin, S., Yeni, M., Usman, M. B., Mare, A. S., Munzir, M., & Saleh, M. (2025). Fostering a productive educational environment: The roles of leadership, management practices, and teacher motivation. *Frontiers in Education*, 10, Article 1499064. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1499064>
21. World Bank. (2021). *Preparing and supporting school leaders*. World Bank.
22. Zepeda, S. J. (2025). *Instructional supervision: Applying tools and concepts* (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781032642130>
23. Hallinger, P., & Kovačević, J. (2022). Mapping the intellectual lineage of educational management, administration and leadership, 1972–2020. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(2), 192–216. <https://doi.org/10.1177/17411432211006093>
24. Gümüş, S., Bellibaş, M. Ş., Esen, M., & Gümüş, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25–48. <https://doi.org/10.1177/1741143216659296>
25. Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications

Авторлар туралы мәлімет:

Ертілеуова Аида Балқашбайқызы (автор-корреспондент) - PhD докторант, Yessenov University, электрондық пошта: e-mail: yertileuovaaida@gmail.com

Желвис Римантас - профессор, Вильнюс университеті, Философия факультеті, Білім беру ғылымдары институты, Вильнюс қ., Литва, e-mail: rimantas.zelvys@fsf.vu.lt

Сведения об авторе:

Ертілеуова Аида Балқашбайқызы (автор-корреспондент) - PhD-докторант, Yessenov University, электронная почта: yertileuovaaida@gmail.com

Желвис Римантас - профессор, Вильнюсский университет, Философский факультет, Институт образовательных наук, г. Вильнюс, Литва, электронная почта: rimantas.zelvys@fsf.vu.lt

Information about author:

Yertileuova Aida Balkhashbaykyzy (corresponding author) - PhD doctoral student, Yessenov University, e-mail: yertileuovaaida@gmail.com

Želvys Rimantas - Professor, Vilnius University, Faculty of Philosophy, Institute of Educational Sciences, Vilnius, Lithuania, e-mail: rimantas.zelvys@fsf.vu.lt