

FTAMP 14.33.07 + 14.15.15

<https://doi.org/10.26577/JES2025856>**А. Керимбекова¹ , К. Есенова^{1*} , А. Башчикулов² **¹Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан²ҚР ҰҚК шекара академиясы, Алматы, Қазақстан

*e-mail: kamchat_esenova@mail.ru

КОЛЛЕДЖ ОҚЫТУШЫЛАРЫНЫҢ КӨШБАСШЫЛЫҒЫН ДАМУДЫ ӨЗЕКТЕНДІРУ

Қазіргі кезеңде мұғалімнің көшбасшылығы, педагогикалық көшбасшылық педагогикалық тәжірибемен ықпалды көшбасшылықтың әлеуетін пайдаланатын тұжырымдама ретінде өзекті тақырып. Педагог-көшбасшылардың қалыптасуы, даму шарттары мен тетіктерін, олардың қоршаған ортаны өзгерту, позитивті шабыттандыру қабілеттерін зерттеу ТЖКБ-дағы перспективалық зерттеулер саласы.

Мақаланың мақсаты: ТЖКБ жүйесін түбегейлі жаңғырту жағдайында колледж оқытушыларында көшбасшылықты (позициялық емес көшбасшылықты) қалыптастыру қажеттілігін зерделеу және сұрақтарға жауап іздеу: ТЖКБ жүйесі үшін көшбасшылықтың қандай элементтері өзекті және колледж оқытушыларының көшбасшылық қасиеттерімен қабілеттерін дамытудағы сұраныстары қандай?

Ғылыми маңыздылығы ТЖКБ оқытушыларының көшбасшылығын түсінуді негіздеу, даму тұжырымдамасына сәйкес ТЖКБ алдындағы жаңасын-қатерлер контекстінде оны дамытуды өзектендіру, кәсіптер жылын жариялау болып табылады. Практикалық маңыздылығы колледж оқытушыларының сауалнама жүргізу, алынған деректерді сандық және сапалық талдау, оқытушылардың көшбасшылық қасиеттерін дамыту үшін мазмұнды жобалау бойынша ұсыныстар әзірлеу арқылы көшбасшылықты дамыту қажеттілігін түсінудің эмпирикалық тәжірибесін жинақтауында жатыр.

Зерттеу әдіснамасы таратылған көшбасшылық тұжырымдамасының ұстанымдарына және Хойлдың кеңейтілген кәсіпқойлық идеясына негізделген. Зерттеу гипотезасын растау үшін бірқатар әдістер қолданылды: талдау, салыстыру, сауалнамалар, деректерді математикалық өңдеу, деректерді түсіндіру және жалпылау. Сауалнамаға Шымкент және Алматы қалаларында 200 колледж оқытушылары қатысты.

Алынған нәтижелер колледж оқытушылары ТЖКБ-ның сапалы өзгерістерін қамтамасыз етудегі педагогикалық көшбасшылықтың маңыздылығын айқын және анық түсінеді, көшбасшылықты дамытудағы өз қажеттіліктерімен мақсаттарын біледі деген қорытынды жасауға мүмкіндік берді. Жалпы, олар өзбасшыларымен әріптестерінің көшбасшылығын жақсы бағалайды. Алайда, мұғалімдердің көшбасшылығын дамытуға кедергі келтіретін кейбір қиындықтар айтылды. Қызметкерлердің кәсіби еңбегін дұрыс ұйымдастырмау (жұмыс жүктемесі, тұрақты бақылау, стресс), авторитарлық көшбасшылық стилі, мамандандырылған білімнің жетіспеушілігі, жекешектеулері. Осыған байланысты, авторлар кәсіптік іс-әрекеттің ерекшелігін ескере отырып, колледждермен оқытушыларды басқару үшін тәжірибелік-бағдарланған сабақтар бағдарламаларының мазмұнын бөлек ұсынды.

Түйін сөздер: көшбасшылық, көшбасшылық қасиеттер, педагогикалық жаңарту, трансформация, агент, өзгерістер.

A. Kerimbekova¹, K. Esenova^{1*}, A. Bashchikulov²¹Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan²Academy of the Border Service of the NSC, Almaty, Kazakhstan

*e-mail: kamchat_esenova@mail.ru

Actualizing Leadership Development of College Teachers

At the present stage, teacher leadership, pedagogical leadership as a concept that uses the potential of pedagogical experience and influential leadership, is an urgent topic. The study of the conditions and mechanisms of the formation and development of teacher leaders, their abilities to change the environment, inspire positive things is an area of advanced research in TVE.

The purpose of the article: to study the need for leadership formation (non-positional leadership) among college teachers in the context of a radical modernization of the TVE system and to find answers

to the questions: what elements of leadership are relevant to the TVE system and what are the demands of college teachers in developing their leadership skills and abilities?

The scientific significance lies in substantiating the understanding of the leadership of TVE teachers, updating its development in the context of new challenges facing TVE according to the Development Concept, and announcing the Year of Professions. The practical significance lies in the fact that the empirical experience of understanding the need for leadership development by college teachers is summarized through questionnaires, quantitative and qualitative analysis of the data obtained, and the development of recommendations for designing content for the development of teachers' leadership skills.

The research methodology was based on the positions of the Concept of distributed Leadership and Hoyle's idea of enhanced professionalism. To confirm the research hypothesis, a set of methods was used: analysis, comparison, questionnaires, mathematical processing of data, interpretation and generalization of data. 200 teachers from Shymkent and Almaty colleges participated in the survey.

The obtained results allowed us to conclude that college teachers well and clearly understand the importance of pedagogical leadership in ensuring qualitative changes in TVE, and they know their needs and goals in leadership development. In general, they rate the leadership of their supervisors and colleagues well. However, some difficulties hindered the development of teachers' leadership. This is an incorrect organization of the professional work of the staff (workload, constant monitoring, stress), an authoritarian leadership style, lack of specialized knowledge, and personal limitations. In this regard, the authors propose the content of practice-oriented classes separately for college administrators and teachers, taking into account the uniqueness of their professional activities.

Keywords: leadership, leadership qualities, pedagogical upgrade, transformation, agent, change.

А. Керимбекова¹, К. Есенова^{1*}, А. Башчикулов²

¹Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан

²Пограничная академия КНБ РК, Алматы, Казахстан

*e-mail: kamchat_esenova@mail.ru

Актуализация развития лидерства преподавателей колледжа

На современном этапе лидерство преподавателя, педагогическое лидерство как концепция, использующая потенциал педагогического опыта и влиятельного лидерства, выступает актуальной тематикой. Изучение условий и механизмов становления и развития педагогов-лидеров, их способностей изменять окружение, вдохновлять на позитивное является областью перспективных исследований в ТиПО.

Цель статьи: обосновать необходимость формирования лидерства (непозиционного лидерства) у преподавателей колледжа в условиях кардинальной модернизации системы ТиПО и поиск ответов на вопросы: какие элементы лидерства актуальны для системы ТиПО и каковы запросы преподавателей колледжа в развитии у них лидерских качеств и способностей?

Научная значимость заключается в обосновании понимания лидерства преподавателей ТиПО, актуализации его развития в контексте новых вызовов перед ТиПО согласно Концепции развития, объявления Года профессий. Практическая значимость заключается в том, что обобщен эмпирический опыт осмысления преподавателями колледжа необходимости развития лидерства посредством анкетирования, количественного и качественного анализа полученных данных, выработкой рекомендаций по проектированию содержания для развития лидерских качеств преподавателей.

Методология исследования основывалась на позициях Концепции распределенного лидерства и идеи Хойла о расширенной профессиональности. Использованы методы: анализ, сравнение, анкетирование, математическая обработка данных, интерпретация и обобщение данных. В анкетировании участвовало 200 преподавателей колледжа г. Шымкент и Алматы.

Согласно результатам: преподаватели колледжа хорошо понимают важность педагогического лидерства в обеспечении качественных изменений ТиПО, осознают свои потребности и цели в развитии лидерства, позитивно оценивают лидерство своих руководителей и коллег. Однако, были указаны трудности, препятствующие развитию лидерства преподавателей: некачественная организация профессионального труда персонала (загруженность, постоянный контроль, стрессы), авторитарный стиль руководства, нехватка специализированных знаний, личностные ограничения. Авторами предложено содержание программ практико-ориентированных занятий отдельно для руководства колледжей и преподавателей с учетом своеобразия их профессиональной деятельности.

Ключевые слова: лидерство, лидерские качества, педагогический апгрейд, трансформация, агент, перемены.

Кіріспе

Соңғы жылдары техникалық және кәсіптік білім беру жүйесінің (бұдан әрі-ТжКБ) сапасын көтеру мәселелері өзекті болып отыр, портал деректері бойынша wfin.kz(2025) білім беру бұл секторында 548 мыңға жуық студент бар. Үкімет қаулысымен мектепке дейінгі, орта, техникалық және кәсіптік білім беруді дамытудың 2023-2029 жылдарға арналған ТжКБ жүйесі бойынша тұжырымдамасы бекітілді және оны жаңғыртудың мынандай бағыттары белгіленді: мазмұнды жаңғырту және сапаны жақсарту, оған сапалы және кедергісіз қолжетімділікті қамтамасыз ету, шарттарды жаңарту және жұмыс берушілерді тарту, қаржылық тұрақтылықты арттыру және ТжКБ ұйымдарына мақсатты қолдау көрсету және оны

цифрландыру. Сондықтан, Ел Президенті 2025 жылды «Жұмысшы мамандықтар» жылы деп жариялады, сонымен бірге бұл ТжКБ техникалық және кәсіптік білім беру мен оқыту секторындағы өзгерістердің негізгі бағыттарын анықтаудың бастапқы негізі болды. Ол инновациялық менеджментке, цифрландыруға, интернационалдандыруға, педагогикалық жаңартуға және қаржыландырудың жаңа моделіне негізделген.

КЕАҚ «Талар» президенті Санжар Тәтібеков (2025) өз сұхбатында: 2024 жылы еліміздің 667 колледжінен 179 мамандық бойынша 8116 бағдарлама жаңартылып, білім беру бағдарламаларының тізіліміне орналастырылғанын атап өтті. Қазақстанның ТжКБ жүйесі Турин процесіне(2025) қосылды және ішкі тиімділіктің сапасын арттыруға көп көңіл бөлінуде .



1-сурет – ТжКБ жүйесінің алдындағы жаңа сын-қатерлер
(Ескерту: «Баршаға қолжетімді сапалы білім. Педагогтердің І съезіндегі ұлттық баяндама жоба негізінде құрастырылған, 2023)

1-суреттің мазмұны ТжКБ жүйесінің сапалы кадрлық құрамға көп көңіл бөлінетінін көрсетеді. Көптеген зерттеулер оқытушылардың сапалы дағдыларына және ТжКБ жүйесі үшін өзгерістер тәжірибесіне назар аударудың маңыздылығын көрсетеді. Ол оқыту әдістерін өзгерту, оқыту сапасын арттыру оқытушылардың кәсіби өсуімен және олардың көшбасшылық қасиеттерімен тікелей байланысты.

Мұғалімнің көшбасшылығын зерттеудің маңыздылығы оның өзгеру мәдениетін қалыптастыру мүмкіндігіне байланысты.

Алайда, бұл бағытта әлі нақты бағыттар жоқ (Морсе, 2019). Нәтижесінде, өз біліктілігін арттырғысы келетін оқытушылар көшбасшылық қасиеттерін дамытуды қолдаудың айтарлықтай жетіспеушілігіне тап болады. Біз білім берудегі көшбасшылық әрқашан білім беру ұйымын-

да қабылданған лауазымдар мен иерархиямен байланысты емес деген идеядан бастаймыз. Көбінесе, табысты ұйымның артында көшбасшы оқытушылар тұрады және тұтастай алғанда, егер бұл үшін белгілі бір жағдайлар мен ұйымдастырушылық мәдениет жасалса, кез келген мұғалімнің көшбасшылық қабілеті бар екенін мойындаймыз.

Осыған орай, бұл мақаланың мақсаты ТжКБ жүйесін түбегейлі жаңғырту жағдайында колледж оқытушылары арасында көшбасшылық сапаның (позициялық емес көшбасшылық) қалыптасуын зерттеу болып табылады және келесі зерттеу сұрақтарына жауап іздеуге бағытталған:

1) ТжКБ жүйесі үшін көшбасшылықтың қандай элементтері өзекті?

2) Колледж оқытушыларының көшбасшылық сапа мен қабілеттерін дамытудың қандай қажеттіліктері бар?

Әдебиетке шолу

2000 жылдардың басында «мұғалімнің көшбасшылығы» терминінің қабылдануы білім берудегі өзгерістерді жүзеге асыру және ынталандыру кезінде мұғалімдердің мүмкіндіктері мен құқықтарын арттыру феноменін түсіндіру әрекеті болды. Кембридждегі Фрост (2008), Leadership for Learning «Оқыту үшін көшбасшылық» жобасына сәйкес көшбасшылықты «қызмет түрі» ретінде қарастырады және оны «тәуелсіздік» идеясымен тығыз байланысты деп санайды. Айта кету керек, көшбасшылық теориялары пайда болып, әлі дамуда, олар көшбасшылардың стилін, мінез-құлқын және мәнмәтінін қамтитын Х және Y теорияларынан басталып, міндетке бағытталған немесе қарым-қатынасқа бағытталған көшбасшыларды анықтайтын шарттылық теорияларымен аяқталады (Якоб & Дон, 2018). Осы мақалада біздің зерттеуімізге ең қатысты теориялық түсініктер қорытындыланған.

2011 жылы бүкіләлемде мұғалімдердің кәсіби жұмысының контексті мен жағдайына қаншалықты әсер ете алатындығын көрсететін бірқатар зерттеулер жүргізілді. Нәтижелер өздерінің көшбасшылық қасиеттерін көрсететін мұғалімдердің білім беру ұйымының саясатына әсер ете алатынын, сапалы кәсіби ортаны қалыптастыратынын көрсетті (Бэнгс & Фрост, 2015). Сонымен қатар, мұғалімдердің көшбасшылығы инновация, даму және саясат пен практикаға әсер ету саласында да, бағалау процедураларын таңдауда, оқу бағдарламаларын әзірлеуде және

кәсіби білімді құруда, өзіне және өз күшіне деген сенімділікті арттыратын стратегиялар мен әдістерді таңдауда да көрінуі мүмкін. Мұғалімдердің көшбасшылығы, Гамрави және басқалардың (2024) пікірінше, мұғалімдердің білім беру қауымдастықтарындағы оқыту әдістері мен оқу нәтижелерінде оң өзгерістерге қол жеткізу үшін өз бетінше немесе басқалармен бірлесіп жасайтын стратегиялық әсері. Басқа жұмыста Гамрави және басқалары (2024) «білім берудегі көшбасшылық үш негізгі бағытта мақсатты даму жұмысын қамтиды: жеке даму, топтық жұмысты дамыту және ұйымдастырушылық даму» (Гамрави және т.б., 2023).

Шетелдік дереккөздерде көшбасшылық рөлдерді бөлу кезінде біз мыналарды кездестіре аламыз: ресурстарды жеткізушілер, оқыту жөніндегі мамандар, оқу бағдарламаларының мамандары, сыныптағы көмекшілер, тренинг фасилитаторлары, тәлімгерлер, әсер етушілер, деректер мамандары, өзгерістерді бағыттаушылар, оқушыларға арналған кеңесшілер, қоғаммен байланыс, мәдениетті дамытушылар, шебер коммуникаторлар және саясатты қорғаушылар (Берестова А. және т.б., 2020). Осылайша, заманауи зерттеулер білім берудегі көшбасшылық идеясын кеңейтіп, оны әкімшілік-басқару контекстінен тыс қалдырды. Көшбасшылықты оқыту әдістерін дамыту жауапкершілігімен байланыстыратын әзірлемелер көбейіп келеді, сапа тек сыныпта ғана емес, сонымен қатар шешім қабылдауға тиесілі.

Қазақстандық зерттеушілер білім беру саласындағы көшбасшылық педагогтердің сапалы білім беруі мен кәсіби дамуын қамтамасыз етуде шешуші рөл атқаратынын мойындайды. Көшбасшылыққа арналған зерттеулердің көпшілігі ұйымның табысты көшбасшылары болса, ол қазіргі әлемнің сын-қатерлеріне дайын көшбасшылық білім беру ұйымы екендігімен келіседі (А.Ж. Мурзалинова және т.б., 2022; Джумажанова Г. және т.б., 2024). Сонымен қатар, көшбасшы мұғалімдер «тек әкімшілер ғана емес, сонымен бірге әріптестеріне үлгі және қолдау білдіру арқылы көмектесетін мұғалімдер» (Акифиева О. және т.б., 2025).

Г.Канайдың (2019) айтуынша, «мұғалімдерге өз сыныптарында да, одан тыс жерлерде де білім беруді жетілдіру процесін басқаруға мүмкіндік беру олардың білім беру жүйесіндегі рөлін арттырады». Ал мұғалімдердің мұндай позициялық емес көшбасшылығы, зерттеушінің пікірінше, кәсіби тұлғаны өзгертуге, студенттердің тәжірибесі мен оқу үлгерімін жақсартуға, ата-аналар

мен жергілікті қоғамдастықтың қатысуын арттыруға, сондай-ақ кеңірек кәсіби қоғамдастықта білімді жинақтауға әсер етуі мүмкін.

Біз сондай-ақ позициялық емес көшбасшылық адамдар ұйымның өміріне мүше ретінде тереңірек араласуға тырысқанда, «жоғарыдағы көшбасшы» рөліне аса қызығушылық танытпағанда көрінеді деп санаймыз. Бұл тәсіл көшбасшылықтың атауы мен қабылдауына аса қызығушылық танытпай, топтың алға жылжуын қолдау және болашаққа көзқарас қалыптастыру сияқты көшбасшылыққа қатысты қасиеттерге бағытталған. Бұл позициялық емес көшбасшылық «орталықтан көшбасшылық» деп те аталады. Позициялық емес көшбасшылықтың ерекшелігі – оны ұстанатын мұғалімдер жұмыста жоғары өнімділік көрсетеді, өйткені олар жеке шешімдер мен әрекеттер арқылы жүйедегі өзгерістердің нәтижелеріне әсер етеді. Позициялық көшбасшылар жағдайларға, ресурстарға және ұйымдастырушылық қолдауға көбірек тәуелді болса, позициялық емес көшбасшылар өз қабілеттеріне сүйене отырып, өздерінің тұрақты бағдарламалары мен оқыту әдістерін әзірлейді, басқа мұғалімдерді өз мінез-құлқымен ынталандырады.

Біз Давиньонның (2016) тұжырымдамасын ұстанамыз, ол позициялық емес көшбасшы оқытушылар оң жұмыс ортасын жасауға тырысады деп санайды. Мұғалім көшбасшыларының тағы бір құндылығы – мойындау сезімі. Соңында, бұл тұжырымдама мұғалім көшбасшыларының белсенді қатысуға бейім екенін, яғни олар мектеп бағдарламаларына және шешім қабылдаудың барлық аспектілеріне белсенді қатысатынын болжайды.

Әртүрлі тұжырымдамалар мен модельдер позициялық емес көшбасшылықты дамыту принциптерін әртүрлі сипаттайды, бірақ егер қорытындыланса, оларды келесідей қорытындылауға болады: сенім мен беделді қалыптастыру; басқа-

ларға мүмкіндік беру; үлгі көрсету; және тиімді коммуникация. Бұл төрт қағида өзара байланысты және бір-бірін күшейтеді.

Колледж оқытушыларының кәсіби функцияларына сүйене отырып, біз позициялық емес көшбасшылықтың келесі құрылымдық компоненттерін анықтадық: когнитивтік дайындық, бұл ұйымдастырушылық, коммуникативтік және шығармашылық дағдыларды дамыту тәжірибесін білдіреді; мұғалімнің жеке басының құндылық-семантикалық кеңістігі, атап айтқанда, позициялық емес көшбасшының команда мүшелерінен күтетін мінез-құлықтары мен құндылықтарын көрсету; топқа әсер ететін жеке тұлғаның белсенді-еріктік позициясы.

Көшбасшылық тұжырымдамалары елімізде педагогикалық шеберлік орталығы, Бағдарлама (СЕ) және Ұлттық кәсіптік даму институты ұйымдастырған бірқатар курстар арқылы кеңінен қолданылады. Иә, бұл курстар негізінен мектеп әкімшілері мен мұғалімдерінің білім деңгейі мен дағдыларын арттыруға арналған. Сондай-ақ, «Атамекен» ұлттық палатасы оқыту бағдарламалары мен біліктілікті арттыру курстарын өткізеді. «Талап» ҰАО ТжКБ(2025) ұйымдарының басшыларына арналған білім беру бағдарламаларын ұсынады, олардың негізгі бағыттары: білім беру менеджменті, стратегиялық және дағдарысқа қарсы басқару, көшбасшылық, корпоративтік мәдениет, коучинг. Алайда, мұндай реттелетін курстар колледж оқытушылары үшін әрқашан тиімді бола бермейді. Педагогикалық көшбасшылықты дамытуда оқу-әдістемелік басылымдар үлкен рөл атқарады.

Осы орайда біз 2021, 2022, 2023, 2024 жылдарға арналған республикалық ғылыми-әдістемелік журналдардың мазмұнында колледж көшбасшылығын дамыту мәселелерінің қамтылу дәрежесіне талдау жасадық, олардың тақырыптары техникалық және кәсіптік білім беруді жаңғырту мәселелеріне қатысты (1-кесте).

1-кесте – Ғылыми-әдістемелік басылымдардың мазмұнында көрініс тапқан мәселелер

Журналдың атауы	Мазмұны
Техникалық және кәсіптік білім: ақпараттық-әдістемелік журнал	ТжКБ жүйесін жаңғырту және дамыту, мемлекеттік қолдау, дуальды білім беру жүйесі, әлеуметтік әріптестік, ТжКБ әдістемелік қызметі, инклюзивті білім беру, жастар денсаулығы.
«Қазақстан кәсіпкері-кәсіпқой» ғылыми-әдістемелік журнал	ТжКБ саласындағы оқу-әдістемелік, нормативтік-нұсқаулық, ақпараттық-талдамалық материалдар, сондай-ақ, ТжКБ жүйесінде мамандарды даярлау сапасын арттыруға арналған материалдар.

Журналдың атауы	Мазмұны
«Мектептегі, колледждегі және ЖОО-дағы заманауи білім беру» республикалық ғылыми-әдістемелік журнал	Тәрбие мен оқытудың үздіксіз процесінің мәселелері, адамгершілік, зияткерлік, мәдени, физикалық даму және кәсіби даму құзыреттілігі.
«Заманауи білім беру» республикалық ақпараттық-талдау журналы	Дуальды оқыту, ТЖКБ түрлендіру, колледж студенттерінің коммуникативтік құзыреттілігін дамыту, оқыту технологиялары.
Республикалық ақпараттық-әдістемелік журнал «Білімдегі жаңалықтар»	ТЖКБ жүйесінің бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етудің міндеттері мен перспективалары, дуальды оқыту, бағдарламаларды жобалау.

Талдау нәтижелері көрсеткендей, біз зерттеп отырған мәселеге арналған іс-жүзінде бірнеше басылымдар бар. «Өрлеу» баспасынан шығатын республикалық ғылыми-әдістемелік журналдар көп жағдайда жалпы білім беретін орта мектептердегі оқу-тәрбие процесін басқару және оңтайландыру мәселелеріне арналған. Кестеде көрсетілген кейбір журналдар өз статусын жоғалтты (баршаға белгілі, журнал қаржылық көмексіз бәсекеге төтеп бере алмайды). Колледж оқытушыларының біліктілігін арттыру, оның ішінде олардың көшбасшылық қасиеттері мен әлеуетін дамыту мәселелеріне арналған кешенді тұжырымдамалық зерттеулер іс-жүзінде жоқ. Колледж оқытушыларының біліктілігін арттыру, оның ішінде олардың көшбасшылық қасиеттері мен әлеуетін дамыту мәселелеріне арналған кешенді тұжырымдамалық зерттеулер іс жүзінде жоқ.

Жалпы алғанда, жүргізілген талдау ТЖКБ оқытушысының рөлін түсінуде дәстүрлі оқытудан жоғары өзгерістер мен ынтымақтастық жағдайында әрекет ететін трансформация субъектісіне ауысу қажеттігін көрсетеді. Колледж оқытушыларындағы көшбасшылықты дамытудың маңыздылығы мұғалімге өзінің әдістемесін, мазмұнын, ортасын үнемі жетілдіріп отыруға және өзгерістерді жүзеге асыруға дайын болуға мүмкіндік береді деген идеяға негізделген. Шын мәнінде, көшбасшылық педагогтерге өзгерістерді енгізуші және сапалы кәсіби білімді жобалаушы болуға мүмкіндік береді.

Зерттеу әдіснамасы және әдістері

Жоғарыда анықталған мәселелерді ескере отырып, біз зерттеу гипотезасын тұжырымдадық: колледж оқытушыларының көшбасшылық қасиеттерін дамыту мәселесін шешудің тиімділігі олардың кәсіби даму мен іс-әрекеттегі көш-

басшылық әлеуеттің құрылымдық элементтерін түсінуі мен хабардар болуына байланысты. Колледж оқытушыларының әрі қарай көшбасшылық қабілеті өсуі үшін өзін-өзі тәрбиелеу процесі өте маңызды, ол оқытушылардың оқу процесін қамтамасыз ету үшін маңызды болып табылатын көшбасшылық қасиеттерді өзін-өзі бағалау нәтижелеріне сүйене отырып жобалауына болады.

Тұжырымдамалық негіз ретінде «бөлінген көшбасшылық» идеясы алынды, ол оқытушылардың көшбасшылығын дамытуы ұйымды қолдау, проблемаларды шешу және практиканы әзірлеу арқылы ынтымақтастық пен интерактивті мінез-құлыққа ықпал етеді соның арқасында ұйымдарға қолдау көрсетіледі, мәселелер шешіледі және тәжірибе дамиды (Бэнгс & Фрост, 2015). Сондай-ақ, зерттеудің негізі ретінде Хойлдің (2002) «Кеңейтілген кәсібилік» туралы идеясы пайдаланылды.

Зерттеудің кезеңдері теориялық-аналитикалық, эмпирикалық-болжамдық болды, олар мақаланың мазмұнында және сәйкес бөлімдерде толық көрсетілген: Әдебиеттерге шолу және нәтижелер және талқылау. Бірінші кезеңде колледж оқытушыларының көшбасшылық қасиеттерінің мәні мен мазмұнын анықтау үшін психологиялық-педагогикалық әдебиеттер мен диссертациялық материалдар зерттелді; техникалық және кәсіптік білім берудің заңнамалық және нормативтік базасы; білім беру жүйесі қызметкерлері арасында көшбасшылықты дамыту мәселелерін қамту үшін журналдар мен басылымдарға талдау жүргізілді.

Екінші кезеңде респонденттер арасында сауалнама жүргізіліп, нәтижелер өңделіп, түсіндірілді, колледж оқытушыларының біліктілігін арттыру бағдарламалары әзірленді.

Зерттеу гипотезасын растау үшін техникалық және кәсіптік білім беру жүйесіндегі педагогтар үшін өзекті көшбасшылық қасиеттердің

үлгілері мен мазмұндық элементтерін анықтауға мүмкіндік беретін психологиялық-педагогикалық әдебиеттерге теориялық талдау жасалды. Көшбасшылықты дамытуды зерттеу үшін біз сондай-ақ, 2 блоктан тұратын сауалнама жасадық: 10 ашық сұрақтан тұратын бірінші блок колледж оқытушыларының кәсіби қызметінің құрылымында көшбасшылықты дамыту қажеттілігі туралы хабардарлық пен түсінікті зерттеуге бағытталған.

Сұрақтардың екінші блогы колледж оқытушыларының көшбасшылық қасиеттерін дамытудың 10 түрлі аспектілерін өзін-өзі бағалауды қамтыды. Сауалнаманың мазмұны этикалық Комитетпен келісілді және оны ұйымдастырудың негізгі ережелері бұзылған жоқ.

Сауалнамаға 200-ден астам респондент, колледж оқытушысы қатысты. Сауалнамаға Шымкент және Алматы қалаларының колледж оқытушылары қатысты. Сауалнама Google платформасында жасырын түрде жүргізілді. Алынған деректер кодталды, ол үшін деректер платформадан алынып, Excel кестесіне енгізілді. Әрі қарай, жауаптардың ең көп қайталанатын нұсқалары саналды, семантикалық мазмұны бойынша топтастыру жүргізілді.

Респонденттердің сапалық құрамы келесідей бөлінді: 51% әйел, 49% ер адамдар. Колледж оқытушыларының жас диапазоны 25-35 жасты – 20,1 %, 36-45 жасты – 42,2 %, 46-55 жасты – 33 %, 56-65 жасты – 3 %, 25 жастан аз жасты – 1,7% құрады.

Нәтижелер мен талқылаулар

Сауалнаманың нәтижелері бойынша ТЖКБ жүйесіндегі көшбасшылық қасиеттер мен көшбасшылықтың мазмұны мен құрылымын түсінуде жынысына байланысты айтарлықтай айырмашылықтар мен тәуелділіктер анықталмаған. Адамның күшті және әлсіз қасиеттерін түсінуде, мақсаттар мен құндылықтарды анықтауда жас санатына байланысты кейбір айырмашылықтар бар. Сұрақтың жауабы: «Лидерлік қасиеттерді дамыту, көшбасшылық теориясы немесе көшбасшылық практикасы туралы оқыған кітаптарыңыз бен / немесе мақалаларыңызды санап беріңіз» үш топқа бөлінеді:

1) «Жоқ, оқымадым» – 23%;

2) Иә, негізінен қазақ тіліндегі әдебиетті оқыдым: Кемел адам, А.Құнанбаев, 1000 көшбасшы бағдарламасы, Жүрек тыныштығы, Екінші болма – 42%;

3) Иә, көбінесе танымал әдебиеттерді оқыдым: «Лидерлік және өзін-өзі басқару», «Лидерліктің бес деңгейі», «Темір адам», Стивен Ковидің кітаптары, Илон Масктың кеңестері, «Барлық нәрсені түпсана істей алады», «Мен көшбасшымын» – 35%.

Жалпы алғанда, сауалнамаға қатысқандар тиімді жеке даму мен көшбасшылық мәселелерін қамтитын әдебиеттерді оқыған, біледі.

«Өзіңнің жеке және кәсіби мақсаттарыңды сипаттаңыз» деген сұраққа ең көп жауаптар мынандай кілт сөздерді қамтиды: «жеке даму, қабілеттерді дамыту және эмоционалдық тұрақтылық» – 73%; «оқу пәнінің және оқытудың сапасын көтеру, өзара қарым-қатынасты дамыту, педагогикалық қызметте кәсібилікті дамыту» – 66%; «қоғамда өз орнын табу» – 60%; «мамандықтарды даярлаудың сапасын қамтамасыз ету» – 67%; «қаржылық тұрақтылық» – 52%; «оқу және өзін-өзі оқыту» – 40%; «тәжірибе, тәжірибе алмасу» – 30%; «жетістікке жету» – 33%; «алға қарай» – 25%; «даму» – 15%; «өз бизнесіңізді дамыту» – 20%; «лидерлікті дамыту» – 20%; «өзгерістерді енгізу» – 20%. Сондай-ақ, «көп» «жоқ» «барлығы жақсы» деген кілт сөздері бар жауаптар да болды.

Егер 35 жасқа дейінгілер үшін қаржылық тұрақтылық, оқыту сапасын арттыру, өз бизнесін дамыту маңызды болса, 36 жастан асқандар үшін эмоциялық тұрақтылықты дамыту, оқыту мен өзін-өзі оқыту, көшбасшылықты дамыту маңызды болды.

Респонденттер келесі мінез-құлық үлгілерін немесе ұстанымдарды атап өтті, олар өзгерткісі немесе жойғысы келеді, өйткені, олар оқытушы және жетекші ретінде олардың қабілеттері мен тиімділігін шектейді деп санайды: жалқаулық; тікелей және уақытпен шектелу; уақыт менеджментінің негіздерін білмеу; күмән; тәртіптің болмауы немесе шамадан тыс тәртіптілік; ашу, өзін-өзі басқару қабілетінің болмауы күрделірек.

«Өзіңіздің құзыреттер жиынтығыңызды жақсартқыңыз келетін немесе толықтырғыңыз келетін кез келген нақты дағдыларды, мінез-құлықтарды немесе көзқарастарды сипаттаңыз» деген сұраққа жауаптар келесідей таратылды:

12% – «Мен қосқым келетін дағдылар жоқ».

65% – жаңа білім беру технологиялары мен АКТ-ны меңгеру, цифрлық дағдыларды жетілдіру».

56% – қарым-қатынас жасау және тиімді өзара әрекеттесуді құру, топта жұмыс істеу қабілеті».

52% – «жауапкершілік, ұйымшылдық, тапсырмаларды орындау, іс-шараларды жоспарлау қабілеті, кеңістік және материалдық шығындар».

47% – «стресске төзімділік, белгісіздік жағдайында шешім қабылдау қабілеті».

44% -белсенділік, қатаңдық, тәртіп».

40% -«шет тілін меңгеру және халықаралық курстардан өту».

32% – «шеберлік пен көшбасшылық, оптимизм, өзіне деген сенімділік».

20% – «жауап беруге қиналамын».

25% – «диагностикалық, бағалау және сараптамалық қызмет».

«Сіз және сіздің колледжіңізде үнемі кездесетін бірнеше басқару міндеттері мен проблемаларын сипаттаңыз» деген сұраққа қызықты жауаптар алынды.Респонденттердің 52%-ға жуығы колледжде басқарудың нақты және айқын проблемалары жоқ екенін атап өтті.Дегенмен, ең жиі қайталанатын мәселелерді атап өту

қажет (респонденттердің жауаптарында 3-тен астам қайталау) және олар көбінесе түсінісу проблемаларымен, дұрыс емес қарым-қатынаспен, басшылықпен қарым- қатынасты сақтамаумен байланысты;жауапкершіліктен жалтару және кадрларды тартпау мәселелері;оқу-өндірістік процестің материалдық-техникалық жабдықталуының әлсіздігі, бұл өз кезегінде қолданылатын оқыту технологияларының сапасына әсер етеді;студенттердің білім деңгейі мен ын-тасының төмендігі және оқу тобының үлкендігі;әділ басқару мәселелері, сыртқы және ішкі аудиттер саны және трайбализм мәселелері;мүғалімдердің құжаттармен немесе қайталанатын міндеттермен шамадан тыс жүктелуі, уақытты тиімсіз жоспарлау мәселелері.Сондай-ақ, ұжымдағы ұйымшылдық пен психологиялық ахуал проблемалары, персоналды басқару мен басқару шешімдерінің сапасының төмендігі, басқарудың авторитарлық стилі жиі аталды (кесте 2).

2-кесте – Ең жақсы және ең нашар көшбасшылық үлгілеріне қатысты сұрақтарға жауаптарды бөлу

Басқа адамнан сіз байқаған көшбасшылықтың ең жақсы үлгілері	Сіз кездестірген көшбасшылықтың ең нашар мысалы
1) жауапкершілік, белсенділік, еңбекқорлық 2) шешімді, өз пікірін ашық айта білу, ескі негіздерді өзгертуден қорықпау 3) іздеу, инновация және зерттеу 4) өз қарамағындағыларды түсіну, тиімді басқару қабілеті және шешімдердің сапасы 5) эмоционалды тұрақтылық, стресске төзімділік 6) әділдік, әдептілік, шеберлік 7) ұжымға қамқорлық жасау, шабыттандыру және жетекшілік ету қабілеті, мотивация 8) ерік-жігер, көрегендік, ашықтық, мейірімділік	1) Өзімшілдік 2) менсінбеу, менмендік 3) немқұрайлылық, жалқаулық, эмоционалдылық және дөрекілік 4) қызметкерлердің проблемаларына немқұрайлы қарау және немқұрайлылық таныту 5) ойланбай сөйлеу және бос сөз 6) қорқыту, немқұрайлылық 7) бақылай алмау, жауапсыздық және теріс ойлау 8) жауапкершіліктің болмауы, шешімнің нақты болмауы.

Жалпы алғанда, жауаптарда респонденттер көшбасшылықтың ең жақсы және ең нашар үлгілерін бөлісетінін, сондай- ақ, олар әдебиетте анықталған сипаттамаларға сәйкес келетінін көрсетеді.Мысалы, Д. Майерс анықтаған көшбасшының жеке ерекшеліктерімен (өзіне деген сенімділік; қалаған жағдай туралы сенімді идеялардың болуы; оптимизм мен өз халқына сенімнің жеткілікті резерві; ерекшелік; энергия; саналылық; сәйкестік; эмоционалды тұрақтылық). Дегенмен жалпы респонденттердің білім саласындағы заманауи көшбасшылық үлгілерін атамағаны алаңдатады.

Біздің сауалнамада профессорлық-оқытушылар құрамы колледж басшыларының көш-

басшылық пен кәсіби дамуы үшін мүмкіндіктер беруіне баға берді.

Олардың көпшілігі өздерінің оқыту тәжірибесін жақсы жаққа өзгертуге қаншалықты мүмкіндік беретініне байланысты нақты проблемалардың жоқтығымен келісті.Сұраққа келесі жауаптар алынды: «Жұмыс ортаңызда өзіңізден және/немесе басқа мүғалімдерден көшбасшылыққа көбірек қажеттілікті байқайтын бірнеше саланы анықтаңыз»:

1) Өзгерістерді енгізу, шешім қабылдау.Мүғалімдер жаңа әдістер мен технологияларды енгізуде белсенді көшбасшылық танытуы керек.

2) Білім беру технологияларындағы өзгерістерге бейімделу.

3) Топ құру және ынтымақтастық. Мұғалімдер арасындағы ынтымақтастықты нығайту үшін көшбасшылық рөл маңызды.

4) «Жоқ, мен оны кездестірген жоқпын»

Көбісі «ерекше проблемалар жоқ» деп келіскен. Дегенмен, «Ұстаздар, соның ішінде өзіңіз де тиімдірек жетекшілік ете алуы үшін колледжіңіздегі мәдениетті қалай өзгерту керек деп ойлайсыз?» деген сұраққа жауап ретінде төмендегілер айтылды:

Мұғалімдер мен студенттер жұмыс пен өмірдің тепе-теңдігін сақтай білуі керек, демалыс пен жеке уақытты есепке алмаған жоғары талаптар күйіп қалуға және өнімділіктің төмендеуіне әкелетінін ескеру маңызды;

Біріншіден, тұлға ретінде құрметтеңіз, өз ісінің шебері болуға мүмкіндік беріңіз, кемшіліктерді іздеп қана қоймай, сонымен қатар жігерлендіре білу; Топ мүшелерінің бір-біріне деген ілтипатты қарым-қатынасы және ашық және сенімді қарым-қатынас орнату;

Мұғалімдердің көшбасшылық қасиеттерін дамыту үшін арнайы тренингтер ұйымдастыру; Ұжым ішінде бір-бірін қолдау және ынталандыру жүйесін енгізу; оқытушылар өз пікірлерін еркін білдіріп, өз ұсыныстарын ұсынуы керек.

Біздің сауалнама колледж оқытушыларының көпшілігі көшбасшылықты дамытуға көмектесетін жеке қасиеттерді өте дәл сипаттайтынын растады (қараңыз: кесте 3).

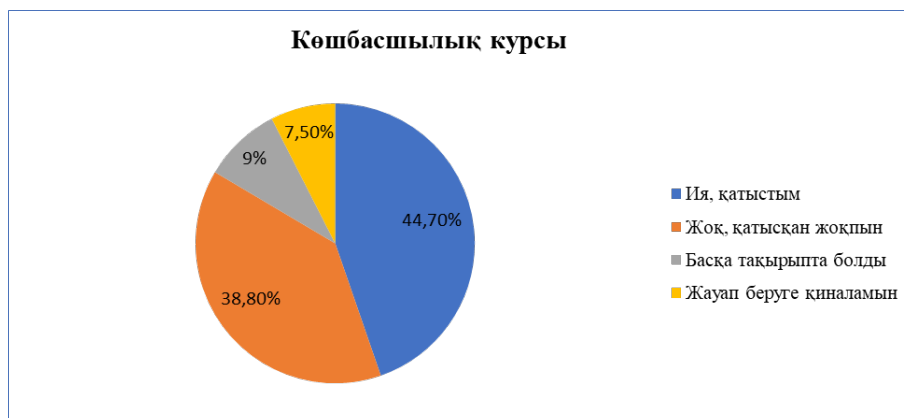
3-кесте – «Күшті және әлсіз жақтарыңызды көшбасшы ретінде сипаттаңыз» деген сұраққа жауаптарды бөлу

Күшті жақтары	Әлсіз жақтары
1. Жауапкершілік және еңбекқорлық 2. Үнемі даму 3. Құзыреттілік және кәсібилік 4. Әдептілік, тәртіптілік және ұйымшылдық 5. Бейімделу қабілеті 6. Қарым-қатынас, эмпатия 7. Жоспарлау және бақылау қабілеті	1. Өз ойларын ашық айта алмау және өз көзқарастарын қорғай алмау 2. Жауапкершілікті көбірек алушаршау мен шарасыздыққа әкеледі 3. Белгісіздік жағдайында қатаң шешімдер мен шешімдер қабылдауға қабілетсіздік 4. Сынды қабылдай алмау 5. Жұмсақтық пен жалқаулық 6. Эмоцияларды басқара алмау 7. Шешім қабылдай алмау және үлкен аудитория алдында сөйлеуден қорқу

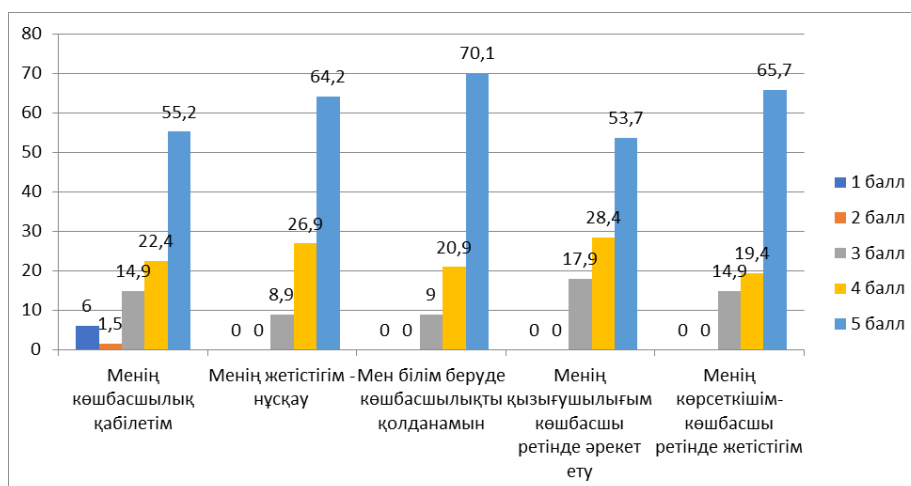
Сұрақтың нұсқасында екеуінде де «жоқ» деген жауаптар болғанымен, мұғалімдердің басым көпшілігі көшбасшылық әлеуетті дамытудың маңыздылығын түсінеді. Біразы өз жауаптарына келесідей түсініктеме берді: «Мен колледждің нормативтік құжаттарын әзірлеуге қатысудан бас тартпас едім»; «Мен өз іс-әрекетімде көбірек ықпалды болғым келеді», «көшбасшылық өз студенттеріме қамқорлық жасауға мүмкіндік береді», т.б.» екінші бөлімінде көшбасшылықты бағалау және өзін-өзі бағалау бойынша қызықты мәліметтер алынды. Сонымен, респонденттердің көпшілігі көшбасшылықты дамытуға арналған курстарға қатысты. 38,8% қатыспағанын және 7,5% жауап беру қиын екенін атап өтті. Осы ретте мұғалімдердің біліктілігін арттыруда мақсатты курстардың қажеттілігі өзекті болып отыр.

Колледждегі көшбасшылық және көшбасшылық қасиеттерді өзін-өзі бағалау кезінде бағалау 5 баллдық жүйе бойынша жүргізілді, мұнда 5 балл – айқын дәреже, 1 балл – ең аз.

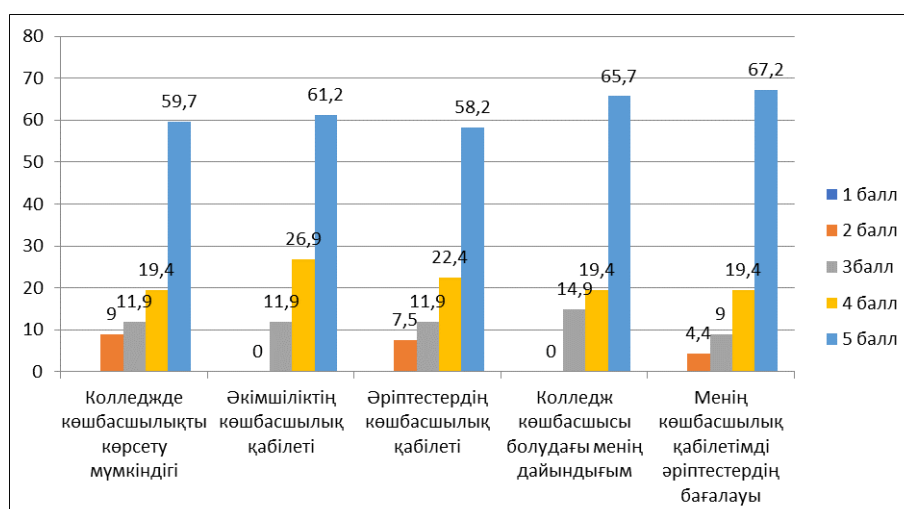
3-суретте көрсетілген нәтижелер колледж оқытушыларының көшбасшылық қабілеттерін және көшбасшылыққа дайындығын жоғары бағалайтынын көрсетеді. Респонденттердің 70,1%-ы оқытуда көшбасшылықты пайдаланады. Дегенмен, өзін-өзі бағалаудың басқа критерийлерімен салыстырғанда, көшбасшы ретінде әрекет етуге қызығушылық 53,7% құрады, бұл менің жеке тұлғалық қасиеттерімді қалай бағалайтыным мен іс- жүзінде қалай әрекет ететінім арасындағы шамалы айырмашылықты көрсетуі мүмкін.



2-сурет – Сұраққа жауаптарды бөлу «Сіз ресми көшбасшылық курстарына бардыңыз ба?»



3-сурет – Колледж оқытушыларының көшбасшылық қасиеттерін өзін-өзі бағалауы бойынша жауаптарын бөлу



4-сурет – Колледждің көшбасшылығын бағалауға жауаптарды бөлу

Сондай-ақ 4-суретте «колледжде көшбасшылықты көрсету мүмкіндігі» (59,7% ең жоғары балл) және «менің колледж көшбасшысы болуға дайындығым» (65,7% ең жоғары балл) критерийлері бойынша қызықты деректер келтірілген. Әріптестер мен әкімшіліктің көшбасшылық қабілеттерін салыстырмалы түрде төмен бағалау және өз көшбасшылығын жоғары бағалау (айырмашылық шамамен 6 балл), сірә, сауалнаманың бірінші бөлігінде анықталған басқаруда нақты проблемалар болуы мүмкін.

Қорытынды

Жалпы алғанда, нәтижелер колледж оқытушылары арасында (позициялық емес) көшбасшылықты дамыту білікті көшбасшылық қолдауды және осы мақсат үшін арнайы әзірленген құралдар мен әдістерді пайдалануды талап ететінін көрсетеді. Колледж басшылары оқытушыларға өздерінің көшбасшылық қабілеттерін көрсетуге мүмкіндік беру колледждегі оқыту сапасын арттырудың нәтижелі стратегиясы екенін ойға алуы керек. Зерттеудің теориялық және практикалық маңыздылығы мынада: алынған нәтижелер білім беру әкімшілері мен саясаткерлердің кәсіптік білім беру саласындағы өзгерістерді енгізудегі колледж мұғалімдерінің позициялық емес көшбасшылығының рөлін түсінуін айтарлықтай жақсартып алады, бұл оларға тәжірибені жақсартудың тиімді стратегиялары мен құралдарымен қарулануға мүмкіндік береді.

Осыған орай, тестілеу аясында біз ТжКБ жетекшілері мен оқытушылары үшін ТжКБ көшбасшылығы бойынша бағдарламалардың мазмұнын бөлек әзірледік.

Менеджерлердегі көшбасшылықты дамыта отырып, біз көбірек іскерлік таныту, ТжКБ жүйесі алдында тұрған ауқымды және әлеуметтік

міндеттерге, сондай-ақ, күшті және сенімді көшбасшылықты қажет ететін басқа да көп қырлы академиялық және ұйымдастырушылық мәселелерге жауап беру қажеттілігіне назар аудару қажет деп санаймыз. Мұғалім деңгейінде көшбасшылықты дамыту бағдарламалары сыныптар деңгейінде бастамалар мен ықпал етуге, жаңа бағдарламалар мен технологияларды әзірлеуге және енгізуге, инновациялық зерттеулерді жүзеге асыруға бағытталуы керек. Мұғалімдерге жүйелік және жобалық ойлауды қолдана отырып, көшбасшылықты кеңірек контексте зерттеуге мүмкіндік беру керек.

Менеджерлерге арналған бағдарламаның мазмұны келесі тақырыптарды қамтиды: ТжКБ менеджменті: саясат және қаржылық талдау; білім берудегі көшбасшылықтың теориясы мен тәжірибесі; көшбасшы және шешім қабылдау процесі; өзгерістер жағдайында колледж менеджментінің көшбасшылығы; дизайндағы көшбасшылық; оқу жоспары және оқыту; білім берудегі көшбасшылық; студенттермен жұмысты басқару; сапа бойынша көшбасшылық; оқу процесін басқару. Мұғалімдер үшін тәжірибеге бағытталған сабақтардың келесі тақырыптары әзірленді: студенттермен көшбасшылықты бірлескен зерттеу; сыртқы ұйымдармен және көшбасшылық институттармен жұмыс;

Алғыс айту, мүдделер қызығушылығы

Алматы қаласындағы әл-Фараби атындағы ҚазҰУ-нің колледжі және Шымкент қаласындағы Авимед көпсалалы колледждердің педагогикалық ұжымына сауалнамаға қатысқанына және өз пікірлерін білдіргені үшін алғысымызды білдіреміз. Зерттеу докторлық диссертацияны орындау шеңберінде бастамашыл сипатқа ие.

Әдебиеттер

1. Akifieva, O. A., Mukanova, S. D., & Britvina, V. V. (2025). Issues of pedagogical leadership in the works of modern researchers as a basis for finding informal ways of teacher professional development. *Scientific and Pedagogical Journal "Bilim"*, (1), 218–231.
2. Bangs, J., & Frost, D. (2015). Non-positional teacher leadership: Distributed leadership and self-efficacy. In R. Kneyber & J. Evers (Eds.), *Flip the system: Changing education from the ground up*. London, England: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315678573-12>
3. Davignon, M. M. (2016). *New teachers' perceptions of teacher leaders: Trust in the educational setting* (Doctoral dissertation). Southern New Hampshire University. <https://academicarchive.snhu.edu/items/6b35eb82-c9da-4a3b-8035-b7a59653155f>
4. Dzhumazhanova, G., Kazhimova, K., Babenko, O. A., & Bissekova, K. (2024). Exploring educational leadership models in Kazakhstan. *Scientific and Pedagogical Journal "Bilim"*, (4), 47–55.
5. Frost, D. (2006). The concept of agency in leadership for learning. *Leading and Managing*, 12, 19–28. <https://www.researchgate.net/publication/304007215>

6. Frost, D., John, M., Swann, S., & Wilson, J. (2008). The legacy of the Carpe Vitam Leadership for Learning Project. University of Cambridge, Faculty of Education.
7. Ghamrawi, N., Abu-Shawish, R. K., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. (2024). Teacher leadership in higher education: Why not? *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2366679>
8. Ghamrawi, N., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. (2023). The rise and fall of teacher leadership: A post-pandemic phenomenological study. *Leadership and Policy in Schools*. <https://doi.org/10.1080/15700763.2023.2197045>
9. Hoyle, J. R. (2002). *Leadership and the force of love: Six keys to motivating with love*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. <https://archive.org/details/leadershipforceo0000hoyl>
10. Kanayeva, G. (2019). *Facilitating teacher leadership in Kazakhstan* (Doctoral dissertation). Murray Edwards College, University of Cambridge.
11. Morse, A. (2019). Профессиональное образование и обучение: почему преподаватели ТиПО оказывают значительное влияние на сектор образования (опыт Австралии). *Современные тренды развития ТиПО*, (1), 20–24.
12. Yaacob, W. S. W., & Don, Y. (2018). Teacher leadership model: Roles and values. *Journal of Pedagogical Research*, 2(2), 112–121.
13. Берестова, А., Гайфуллина, Н., & Тихомиров, С. (2020). Развитие лидерства и функциональных компетенций у учителей: мировой опыт. *Международный учебный журнал*, 13(1). <https://www.e-iji.net>
14. Интервью Президента НАО «Талар» Санжара Татибекова. (2025, July 28). Трансформируя облик колледжей: новая эпоха для профессионального образования. <https://www.bilim.expert/post/трансформируя-облик-колледжей-талап-санжар-татибеков>
15. Качество образования в организациях ТиПО остаётся на низком уровне. (2025, August 1). <https://wfin.kz/publikatsii/kazakhstan-v-tsifrakh/99305>
16. Қазақстан Республикасы Үкіметі. (2023). Қазақстан Республикасының мектепке дейінгі, орта, техникалық және кәсіптік білім беруді дамытудың 2023–2029 жылдарға арналған тұжырымдамасы.
17. Мурзалинова, А. Ж., Альмагамбетова, Л. С., Абильдина, С. К., Чокушева, А. И., & Уалиева, Н. Т. (2022). Развитие лидерства учителей как инструмент непрерывного развития в условиях повышения квалификации. *Вестник Карагандинского университета. Серия «Педагогика»*, 110–121. <https://doi.org/10.31489/2022Ped3/110-121>
18. Туринский процесс в Казахстане. (2025, July 28). <https://iqaa.org/tekhnicheskoe-i-professional-noe-obrazovanie/turinskij-protsess>
19. Управление развитием педагогов. (2025, August 1). <https://talap.edu.kz/upravlenie-razvitiya-pedagogov/?lang=ru>

References

- Akifleva, O. A., Mukanova, S. D., & Britvina, V. V. (2025). Issues of pedagogical leadership in the works of modern researchers as a basis for finding informal ways of teacher professional development. *Scientific and Pedagogical Journal “Bilim”*, (1), 218–231.
- Bangs, J., & Frost, D. (2015). Non-positional teacher leadership: Distributed leadership and self-efficacy. In R. Kneyber & J. Evers (Eds.), *Flip the system: Changing education from the ground up*. London, England: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315678573-12>
- Berestova, A., Gayfullina, N., & Tikhomirov, S. (2020). Razvitie liderstva i funktsional'nykh kompetentsiy u uchiteley: mirovoy opyt [Development of leadership and functional competencies among teachers: Global experience]. *Mezhdunarodnyy uchebnyy zhurnal*, 13(1). <https://www.e-iji.net> (in Russian)
- Davignon, M. M. (2016). *New teachers' perceptions of teacher leaders: Trust in the educational setting* (Doctoral dissertation). Southern New Hampshire University. <https://academicarchive.snhu.edu/items/6b35eb82-c9da-4a3b-8035-b7a59653155f>
- Dzhumazhanova, G., Kazhimova, K., Babenko, O. A., & Bissekova, K. (2024). Exploring educational leadership models in Kazakhstan. *Scientific and Pedagogical Journal “Bilim”*, (4), 47–55.
- Frost, D. (2006). The concept of agency in leadership for learning. *Leading and Managing*, 12, 19–28. <https://www.researchgate.net/publication/304007215>
- Frost, D., John, M., Swann, S., & Wilson, J. (2008). The legacy of the Carpe Vitam Leadership for Learning Project. University of Cambridge, Faculty of Education.
- Ghamrawi, N., Abu-Shawish, R. K., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. (2024). Teacher leadership in higher education: Why not? *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2366679>
- Ghamrawi, N., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. (2023). The rise and fall of teacher leadership: A post-pandemic phenomenological study. *Leadership and Policy in Schools*. <https://doi.org/10.1080/15700763.2023.2197045>
- Hoyle, J. R. (2002). *Leadership and the force of love: Six keys to motivating with love*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. <https://archive.org/details/leadershipforceo0000hoyl>
- Kachestvo obrazovaniya v organizatsiyakh TiPO ostaetsya na nizkom urovne [Quality of education in TVET organizations remains low]. (2025, August 1). <https://wfin.kz/publikatsii/kazakhstan-v-tsifrakh/99305> (in Russian)
- Kanayeva, G. (2019). *Facilitating teacher leadership in Kazakhstan* (Doctoral dissertation). Murray Edwards College, University of Cambridge.
- Morse, A. (2019). Professional'noe obrazovanie i obuchenie: pochemu prepodavateli TiPO okazyvayut znachitel'noe vliyanie na sektor obrazovaniya (opyt Avstralii) [Vocational education and training: Why TVET teachers have a significant impact on the education sector (Australian experience)]. *Sovremennyye trendy razvitiya TiPO*, (1), 20–24. (in Russian)

Murzalinova, A. Zh., Almagambetova, L. S., Abil'dina, S. K., Chokusheva, A. I., & Ualieva, N. T. (2022). Razvitie liderstva uchiteley kak instrument nepreryvnogo razvitiya v usloviyakh povysheniya kvalifikatsii [Teacher leadership development as a tool for continuous professional growth]. Vestnik Karagandinskogo universiteta. Seriya Pedagogika, 110–121. <https://doi.org/10.31489/2022Ped3/110-121> (in Russian)

Pravitel'stvo Respubliki Kazakhstan. (2023). Kontseptsiya razvitiya doshkol'nogo, srednego, tekhnicheskogo i professional'nogo obrazovaniya Respubliki Kazakhstan na 2023–2029 gody [Concept for the development of preschool, secondary, technical and vocational education in the Republic of Kazakhstan for 2023–2029]. (in Russian)

Tatibekov, S. (2025, July 28). Transformiruya oblik kolledzhey: novaya epokha dlya professional'nogo obrazovaniya [Transforming the image of colleges: A new era for vocational education]. <https://www.bilim.expert/post/трансформируя-облик-колледжей-талап-санжар-татибеков> (in Russian)

Turinskiy protsess v Kazakhstane [Turin Process in Kazakhstan]. (2025, July 28). <https://iqaa.org/tekhnicheskoe-i-professional-noe-obrazovanie/turinskij-protsess> (in Russian)

Upravlenie razvitiem pedagogov [Management of teacher development]. (2025, August 1). <https://talap.edu.kz/upravlenie-razvitiya-pedagogov/?lang=ru> (in Russian)

Yaacob, W. S. W., & Don, Y. (2018). Teacher leadership model: Roles and values. Journal of Pedagogical Research, 2(2), 112–121.

Авторлар туралы мәлімет:

Керимбекова Акбаян – Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің 1-курс докторанты (Алматы, Қазақстан, e-mail: kerimbekovaakbayan@gmail.com)

Есенова Камшат (корреспондент-автор) – PhD доктор, педагогика және білім беру менеджменті кафедрасының аға оқытушысы, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті (Алматы, Қазақстан, email: kamchat_esenova@mail.ru)

Баишчулов Ақылбай – ҚР ҰҚК шекара академиясының профессоры, PhD доктор (Алматы, Қазақстан, e-mail: bas.ak-66@mail.ru)

Information about authors:

Kerimbekova Akbayan – 1st-year doctoral student at Al-Farabi Kazakh National University (Almaty, Kazakhstan, e-mail: kerimbekovaakbayan@gmail.com)

Essenova Kamshat (corresponding author) – PhD, Senior Lecturer at the Department of Pedagogy and Education Management, Al-Farabi Kazakh National University (Almaty, Kazakhstan, e-mail: kamchat_esenova@mail.ru)

Bashchikulov Akylbay – PhD, Professor at the Border Academy of the National Security Committee of the Republic of Kazakhstan (Almaty, Kazakhstan, e-mail: bas.ak-66@mail.ru)

Сведения об авторах:

Керимбекова Акбаян – докторант 1-го курса Казахского национального университета имени аль-Фараби (Алматы, Казахстан, e-mail: kerimbekovaakbayan@gmail.com);

Есенова Камшат (автор-корреспондент) – доктор PhD, старший преподаватель кафедры педагогики и менеджмента образования Казахского национального университета имени аль-Фараби (Алматы, Казахстан, e-mail: kamchat_esenova@mail.ru);

Баишчулов Ақылбай – доктор PhD, профессор Пограничной академии КНБ РК (Алматы, Казахстан, e-mail: bas.ak-66@mail.ru)

Келін түсті 05.10.2025

Қабылданды 01.12.2025