

А.Ж. Мурзалинова<sup>1</sup>, Л.С. Альмагамбетова<sup>1\*</sup>, С.К. Абильдина<sup>2</sup>, А.И. Чокушева<sup>3</sup>, Н.Т. Уалиева<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Филиал АО «НЦПК Орлеу» ИПР по Северо-Казахстанской области»,  
Петропавловск, Казахстан;

<sup>2</sup>Карагандинский университет имени академика Е.А. Букетова, Караганда, Казахстан;

<sup>3</sup>Национальная академия образования имени И. Алтынсарина, Нур-Султан, Казахстан;

<sup>4</sup>Северо-Казахстанский университет имени М. Козыбаева, Петропавловск, Казахстан

Orcid 0000-0003-2388-5481<sup>1</sup>

Orcid 0000-0001-6856-1558<sup>2</sup>

(\*Корреспондирующий автор E-mail: leeloo4891@list.ru)

## Развитие лидерства учителей как инструмент непрерывного развития в условиях повышения квалификации

Содержание статьи основано на материалах эмпирического исследования по внедрению в повышение квалификации учителей-предметников стратегий развития компетенций лидерства. В этой связи авторами предоставлен практико-ориентированный материал, связанный с анализом исходного состояния представлений казахстанских учителей о сферах влияния лидерства на качество школьной образовательной среды и его ресурсах (опросник и результаты опроса), описывающий назначение разработанной образовательной программы курса повышения квалификации по созданию среды лидерства в школе, а также стратегий, пропедевтически применяемых в курсовой подготовке. Актуальность статьи обусловлена необходимостью интеграции нового педагогического мышления и деятельности по улучшению обучения, преподавания и оценивания, что следует коррелировать с мотивированным и последовательным продвижением учителями инноваций и требует их активной и системной исследовательской практики. Новизна исследования, таким образом, реализуется в статье как научно-методическое обоснование практики обучения учителей-предметников на курсах (с продолжением в посткурсовом сопровождении), вовлекающей ресурсы лидерства в непрерывное профессионально-педагогическое развитие. Результаты исследования, описанные в статье, могут быть использованы в практике общего среднего образования (для анализа исходного состояния сформированности и развития среды лидерства в школьном преподавании), в профессиональной подготовке будущих учителей (для создания и реализации образовательных программ по развитию компетенций лидерства), в системе повышения квалификации (для мониторинга потребностей учителей в лидерстве, разработке системы посткурсового сопровождения). По материалам исследования и статьи следуют выводы. Создание школьной среды лидерства требует лидерских компетенций педагогов в структуре профессиональной компетентности. Фокусом непрерывного педагогического развития, особенно в условиях послевузовского образования, рассматриваем лидерство. Оно включает инструменты мотивации к совершенствованию, стратегического мышления и видения, проактивности и управления интеллектуальными, человеческими и технологическими ресурсами. Данные инструменты комплексно и последовательно следует направить на конструктивное изменение обучения, преподавания и оценивания в обновленном содержании школьного образования. Начинать следует с такой организации учебного процесса, в которой учебные активности имеют фокусом лидерские проявления учителя и обучающихся. Далее, ввиду расширяющегося лидерства (такова его природа), лидерские потребности и проявления будут востребованы во внеаудиторной среде, среде наставничества педагогов, стейкхолдерства и социального партнерства, что стимулирует создание школьной среды лидерства.

*Ключевые слова:* лидерство учителя, повышение квалификации, образовательная программа курса повышения квалификации, среда лидерства, тьюторство лидера, перевернутое обучение, принцип интерактивности, непрерывное профессиональное развитие.

### Введение

Актуальность исследования вызвана тем, что ожидания и потребности в лидерстве рынка труда меняются стремительнее, чем содержание образования. Так, по результатам исследования «BolashakImpactReport 1», 90 % работодателей высоко ценят не только профессиональные, но лидерские, моральные и коммуникативные качества выпускников программы [1].

Практика массового дистанционного обучения в Казахстане в 2020–2021 гг. обнажила противоречие между востребованностью продуктивного открытого образования и недостаточным уровнем сформированности у педагогов компетенций, требуемых для его внедрения. Так, в разработке педа-

гонами видеоконтента применение готовых Интернет-ресурсов преобладало над разработкой собственных, адаптированных в образовательную среду конкретной школы / колледжа / вуза.

Известно, что создание видеоконтента предполагает не только навыки педагогического дизайна, но, прежде всего, мотивационно-потребностное и ценностно-деятельностное отношение к освоению ресурсов открытого образования. Такое отношение можно формировать на основе лидерства как философии деятельности педагога по мотивированному и активному продвижению инноваций открытого образования в массовую практику обучения, преподавания, оценивания.

В свою очередь, среда онлайн-обучения благоприятна для развития лидерства у обучающихся, как подтверждает исследование N.M. Bahçelerli, T. Saner, Z. Altınay, E. Ossiannilsson, F. Altınay. Так, ответственность обучающихся за свой учебный процесс в интерактивной учебной среде переходит в руководство, когда развиваются навыки уверенного пользования ее ресурсами для решения сложных задач [2].

Несмотря на очевидную востребованность лидерства, оно не занимает прочные позиции в образовательной среде казахстанской школы, что подтверждают, например, следующие данные:

1) директора школ Казахстана игнорируют лидерство как ресурс эффективного реформирования и называют лишь материальные барьеры развития образования. В то же время директора школ стран ОЭСР называют дефицит педагогического лидерства (32 %), наряду с недостаточностью вспомогательного персонала (33 %) и дефицитом учителей, способных обучать учащихся с особыми образовательными потребностями (32 %) [3];

2) в 2020-м году лишь 800 учителей общеобразовательных школ (2,04 % от 39052 педагогов) прошли курсы «Лидерство учителя в школе», организатор которых Центр педагогического мастерства АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы» [1; 135];

3) высшую категорию «педагог-мастер» получили лишь 0,7 % от всех педагогических работников, прошедших национальное квалификационное тестирование; добавим к ним 14,6 % педагогических работников, имеющих статус «педагог-исследователь». Предъявляемые к ним профессиональные компетенции [4] и требуемые квалификационные характеристики [5] в большей степени связаны с проявлениями лидерства.

При этом 24,7 % педагогических работников находятся на нижней ступени квалификационных категорий (почти каждый 4-й педагог) [1; 126].

Обзор исследований подтверждает: «Лидерство — сложное многогранное явление, которое широко наблюдается, но плохо понимается» [6]. Вероятно, по этой причине имеются разночтения в определении *лидерства учителя* в зарубежных источниках.

Нашей позиции отвечает точка зрения J.A. Wenner, T. Campbell лидерство учителя проявляется не только в обязанностях по обучению в классе, но и за пределами классной комнаты. При составлении опросника для учителей нам важно было понять представления респондентов и расширяющейся сфере влияния лидерства в образовательной среде [7].

Заслуживает исследовательского интереса точка зрения S. Loucks-Horsley, K.E. Stiles, S. Mundry, N. Love, P.W. Hewson, G.A. Jr. Donaldson, согласно которой учитель-лидер: «(1) An individual gains a deep understanding of educational practice, and of her/himself in relation to that practice and to the system (both locally and more broadly) within which s/he operates. (2) Through those understandings, the individual can work with others to develop a vision for producing innovation in the system, which, within school systems, means improving the practice of teaching and learning. (3) As part of realizing of that vision, the individual is able to empower others to promote change and is able to modify and marshal available resources in a manner that ensures that this change is both productive and sustainable» [8, 9].

Сравнение двух приведенных выше точек зрения иллюстрирует два вида лидерства, представляемых в зарубежных исследованиях: классное и педагогическое. По мнению M. Voe, J. Heikka, T. Kettukangas, K. Hognestad, исследований, в которых рассматривается концепция педагогического лидерства в связи с педагогической работой учителей в их классах, мало. В условиях повышения квалификации требуется учебно-методическое сопровождение, прежде всего, лидерства учителя в классе [10].

Вместе с тем, чтобы развивать лидерство учителей, следует формировать его в вузе, у будущих учителей. Данную последовательность в обучении лидерству подтверждает позиция: «Прежде чем мы сможем научить студентов ответственному лидерству, необходимы лидеры в образовании. Это означает, что для успешного обучения ответственному лидерству в высшем образовании может потребоваться дополнительный шаг, а именно подготовка учителей для повышения их образовательных

лидерских навыков и предоставление им инструментов для передачи своих знаний новому поколению студентов» [11].

Итак, лидерство должно иметь четкое понимание и применение на всех уровнях казахстанского образования, в том числе в системе повышения квалификации педагогов, где обучение лидерству может иметь накопительный эффект и кумулировать опыт лидерского поведения, имеющийся у педагога.

Запрос на лидерство в педагогической практике и теории определяет *задачу исследования* — выбрать, обосновать и применять в условиях повышения квалификации педагогов стратегии развития компетенций лидерства с перспективой создания среды лидерства в классе и школе.

*Объект исследования* — повышение квалификации педагогов в НЦПК «Өрлеу».

*Предмет исследования* — стратегии развития компетенций лидерства учителей в курсовой подготовке и возможности стратегий для обучения и преподавания в школьном классе в аспекте среды лидерства.

Целью статьи является концептуальное освещение материалов и некоторых выводов исследования. В задачи статьи входит: 1) проанализировать имеющиеся представления учителей о лидерстве; 2) дать педагогический комментарий образовательной программе курса повышения квалификации «Создание среды лидерства в обучении, преподавании и оценивании учащихся»; 3) обосновать применение стратегий обучения лидерству в условиях курсового обучения.

#### *Методы и материалы*

С учетом потребностей и ожиданий образовательного рынка труда нами сформулировано определение базового понятия исследования.

*Лидерство учителя* — профессионально-педагогическая компетентность на основе интеграции нового педагогического мышления и эффективной профессиональной деятельности, направленная на конструктивное изменение сложившихся подходов обучения, преподавания и оценивания, а также на мотивированное и обоснованное продвижение инноваций, реформ, исследования.

В нашей концепции лидерство учителя включает его способность решать проблемы обучения, преподавания, оценивания на основе *swot*-мышления, аутентичного целям и задачам инноваций, когда чувствуешь характер инноваций, прогнозируешь их сильные и слабые стороны, предвидишь, как могут они трансформироваться в благоприятные возможности или, напротив, в угрозы.

Для уточнения имеющихся представлений нами разработан опросник для учителей общеобразовательных школ, лицеев, гимназий «Стейкхолдеры и лидеры в школе». Приведем текст опросника.

#### *Уважаемые учителя!*

*В условиях собственной педагогической практики вы убеждаетесь, как масштабны реформы казахстанского образования, как востребовано ваше активное участие в продвижении инноваций.*

*В таких условиях вам важно занимать позицию стейкхолдера и /или лидера, чтобы последовательно создавать среду образовательного лидерства, формировать и/или развивать у учащихся лидерские качества.*

*Для продвижения образовательного лидерства мы планируем разработать и предложить для педагогов курс повышения квалификации (72 ч.). Ваши искренние ответы на вопросы позволят нам сделать содержание курса максимально актуальным и практически полезным.*

#### **Блок 1 – Немного о себе**

1. *Мое учебное заведение расположено в \_\_\_\_\_ (назовите город/область).*
2. *Это — \_\_\_\_\_ (укажите, сельское или городское учебное заведение).*
3. *Я преподаю \_\_\_\_\_ (назовите предмет (-ы) и классы, в которых преподаете).*
4. *К настоящему времени мой педагогический стаж составляет \_\_\_\_\_.*
5. *Моя квалификационная категория — \_\_\_\_\_.*
6. *Я имею (нужное подчеркните):*
  - а) *высшее педагогическое образование;*
  - б) *незаконченное высшее педагогическое образование;*
  - в) *среднее специальное (педагогическое) образование.*

#### **Блок 2 – Мой персональный контент по стейкхолдерству и лидерству**

1. *Я (нужное подчеркните):*
  - а) *читаю литературу о стейкхолдерах;*

- б) поддерживаю стейкхолдерство в своем учебном заведении;
- в) особо не интересуюсь темой стейкхолдерства.

2. Я (нужное подчеркните или выразите особое мнение):

- а) читаю литературу о лидерстве;
- б) поддерживаю лидерство в своем учебном заведении;
- в) особо не интересуюсь темой лидерства.

3. Развитие лидерства в моем учебном заведении считаю (нужное подчеркните или выразите особое мнение):

- а) затрудненным по ряду причин;
- б) мешающим обучению и преподаванию;
- в) перспективным, потому что в нем заинтересованы коллеги и учащиеся;
- г) улучшающим обучение, преподавание и оценивание.

4. Развитие лидерства в собственном профессиональном развитии (нужное подчеркните или выразите особое мнение):

- а) не актуально для меня;
- б) необходимо для карьерно-образовательного роста;
- в) важно для администрации;
- г) требуется для грамотного и уверенного продвижения образовательных инноваций.

Блок 3 – Стейкхолдерство и лидерство в образовательном процессе

1. Умения / способности / компетенции лидера в наибольшей степени нужны (нужное подчеркните или выразите особое мнение):

- а) представителям администрации учебного заведения;
- б) учителям-предметникам;
- в) учащимся.

2. Стейкхолдерство и лидерство можно развивать в образовательной среде в условиях (нужное подчеркните или выразите особое мнение):

- а) внеклассной работы,
- б) учебного самоуправления,
- в) обучения и преподавания,
- г) интеграции внеклассной работы и работы на уроке.

3. Стейкхолдерство и лидерство в наибольшей степени следует направить на (нужное подчеркните или выразите особое мнение):

- а) воспитание учащихся;
- б) социализацию учащихся;
- в) профессиональное развитие педагогов;
- г) улучшение практики обучения, преподавания, оценивания;
- д) устойчивое развитие учебного заведения;
- е) имидж учебного заведения.

4. Лидерство и образовательные технологии, методы обучения между собой (нужное подчеркните или выразите особое мнение):

- а) никак не связаны;
- б) связаны в наименьшей степени;
- в) связаны лишь по целям и задачам;
- г) максимально связаны по способам педагогического воздействия.

#### Результаты и обсуждение

Опрос проведен в феврале 2022 г. и охватил 19486 учителей общеобразовательных школ, лицеев, гимназий. География — области Казахстана и города республиканского значения: Акмолинская, Актюбинская, Алматинская, Восточно-Казахстанская, Жамбылская, Западно-Казахстанская, Карагандинская, Костанайская, Кызылординская, Мангистауская, Павлодарская, Северо-Казахстанская, Туркестанская, гг. Алматы, Нур-Султан, Шымкент.

- 56,5 % опрошенных работают в сельских учебных заведениях, 43,5 % — в городских.
- По уровню образования: 89,5 % имеют высшее педагогическое образование; 3 — незаконченное высшее педагогическое образование; 7,5 % — среднее специальное образование.
- В разрезе педагогического стажа: до 5 лет — 20 %; 5–10 лет — 17, свыше 10 лет — 63 %.

Участие в опросе было свободным, в связи с чем примечательно, что в нем приняли участие: 23 % педагогов-модераторов; 23 — педагогов-экспертов; 22 — педагогов-исследователей; 21 — педагогов; 1,5 % педагогов-мастеров. Остальные 9,5 % не указали своей квалификационной категории (вероятно, не прошли аттестацию по правилам 2022 г.).

По блоку «Мой персональный контент по стейкхолдерству и лидерству» получены следующие результаты:

1) более половины опрошенных — 62 % — особо не интересуются темой стейкхолдерства, тогда как 20 % читает литературу в данном направлении и 18 % поддерживают стейкхолдерство в своем учебном заведении;

2) в то же время 40 % поддерживают лидерство в своем учебном заведении; 26 — читают литературу; 34 % не интересуются темой лидерства;

3) по позиции «Развитие лидерства в собственном профессиональном развитии» почти каждый второй (49 %) отметил «требуется ему для грамотного и уверенного продвижения инноваций»; 27 — подчеркивают актуальность лидерства для карьерно-образовательного роста; 8 — отмечают значимость лидерства для администрации учебного заведения; в то же время 16 % выбрали ответ «не актуально для меня»;

4) по коррелируемой с предыдущей позицией «Развитие лидерства в моем учебном заведении считаю»: 62 % выбирают перспективным, так как в нем заинтересованы коллеги и учащиеся; 25 — затрудненным по ряду причин; 10 — мешающим обучению и преподаванию; 3 % дали другой ответ.

Сформулируем выводы по блоку «Мой персональный контент по стейкхолдерству и лидерству».

1. Опрошенные педагоги не считают стейкхолдерство направлением развития лидерства, тогда как именно стейкхолдеры, разделяя ценности устойчивого развития и улучшения педагогической практики, стремятся к личным достижениям в названных процессах, к лидерству в совершенствовании. При этом каждый стейкхолдер может выступать лидером по отношению к педагогам и обучающимся.

2. В педагогической среде лидерство распространяется на уровне представлений педагогов о значимости для непрерывного профессионального развития и педагогической деятельности. Слабее представлены проявления лидерства, тогда как лидерское поведение педагогов создает среду лидерства обучающихся.

По блоку «Стейкхолдерство и лидерство в образовательном процессе» получены следующие результаты:

1) более трети опрошенных считают умения, способности, компетенции лидерства нужными в наибольшей степени администрации учебного заведения (39 %) и учителям-предметникам (38 %); каждый 5-й опрошенный (23 %) показывает востребованность главным образом для учащихся;

2) 31 % допускает развитие лидерства в условиях интеграции внеклассной работы и обучения; 28 — в условиях обучения и преподавания; 22 — в ученическом самоуправлении; 17 — во внеклассной работе; 2 % отметили — «в других условиях»;

3) связь лидерства с образовательными технологиями и методами обучения максимально видят 50 % респондентов (по способам педагогического воздействия); в средней степени — 24 (по целям и задачам); в наименьшей степени — 14; в то же время 11 — выбирают ответ «никак не связаны»; 1 % выбирают индивидуальный ответ;

4) по позиции «Стейкхолдерство и лидерство в наибольшей степени следует направить»: 27 % отмечают «на улучшение практики обучения, преподавания и оценивания»; 25 — на воспитание учащихся; 17 — на НПР; 13 — на социализацию учащихся; 11 — на устойчивое развитие учебного заведения; 6 — на имидж учебного заведения; 1 % — на другое.

Представим выводы по блоку «Стейкхолдерство и лидерство в образовательном процессе».

1. Несмотря на представления о востребованности умений, способностей, компетенций лидерства для руководителей, учителей и обучающихся, респонденты не в полной мере представляют лидерство в процессе обучения. Больше ожиданий от лидерства связано с воспитанием и социализацией учащихся. Возможно, это обусловлено минимальной представленностью респондентов с квалификационной категорией «педагог-мастер» (1,5 %).

2. Если каждый 2-й опрошенный при этом допускает технологии лидерства в комплексе с образовательными технологиями и методами обучения, то другая половина видит слабую связь между развитием лидерства и обучением на уроках или не видит ее вовсе. Возможно, это связано с тем, что

в опросе принимало участие лишь 23,5 % респондентов с квалификационными категориями «педагог-исследователь» и «педагог-мастер».

3. Почти две трети опрошенных считают необходимым направить лидерство на улучшение педагогической практики по обучению, воспитанию и социализации учащихся, в то время как другие ресурсы лидерства, влияющие на развитие самого педагога и образовательного учреждения, менее представлены.

В целом, опрос подтвердил необходимость повышения квалификации педагогов. В этой связи нами разработана и утверждена Экспертным советом Министерства просвещения Республики Казахстан образовательная программа «Создание среды лидерства в обучении, преподавании и оценивании учащихся» для учителей-предметников организаций общего среднего образования с казахским и русским языками обучения. Данная программа позволяет выявить ресурсы лидерства для конструктивного согласования обучения, преподавания и оценивания в условиях среды лидерства.

Таким образом, данная программа направлена на разрешение противоречия между востребованностью лидерских компетенций учителей и объективной сложностью самого процесса изменений как в структуре личности учителя, так и в школьной среде.

Под средой лидерства понимаем органичный целостный концепт образовательного процесса, который включает содержание обучения лидерству и учебные ресурсы, в том числе пространство лидерских проявлений, и направлен на получение академических достижений обучающихся.

Цель Программы — развитие профессиональной компетентности учителей в создании среды академических достижений обучающихся на основе применения ресурсов мотивационного, ценностного и организационного лидерства для улучшения практики обучения, преподавания и оценивания учащихся.

В курсовом обучении признаем фокус развития лидерства учителя как компетенции в структуре профессионально-педагогической компетентности, чтобы лидерство стало ценностным основанием профессионально-ориентированной деятельности.

Задачи Программы: 1) проанализировать ресурсы мотивационного, ценностного и организационного лидерства для непрерывного профессионального развития учителя, направленного на создание школьной среды лидерства; 2) развивать навыки проектирования обучения, преподавания и оценивания с применением подходов и технологий на основе лидерства; 3) выбирать из имеющихся и разрабатывать собственные формы, методы и стратегии обучения и воспитания для развития лидерских качеств обучающихся в комплексе *softskills*; 4) моделировать работу сетевого сообщества для развития стейкхолдерства, наставничества и лидерства в школьной среде.

По завершении курса учителя умеют: 1) разрабатывать план собственного непрерывного профессионального развития на основе лидерства; 2) создавать краткосрочное планирование и программы факультативных курсов на основе педагогических подходов и технологий для развития лидерских качеств обучающихся; 3) выбирать и аргументировать отбор форм, методов и стратегий обучения и воспитания для развития лидерских качеств обучающихся в комплексе *softskills*; 4) организовать работу сетевого сообщества для развития стейкхолдерства, наставничества и лидерства в школьной среде.

В условиях курсового обучения учитывается челлендж — «связь курса с «миром труда» и дальнейшим обучением» [12].

Одна лишь разработка образовательной программы по лидерству не решает проблемы становления и развития среды лидерства. В нашей исследовательской практике применяем стратегии, актуализирующие лидерские потребности / ресурсы / проявления слушателей в условиях обучения на курсах.

Одна из них — *тьюторство лидера*. Группа выбирает потенциальных 2–3 лидеров по результатам тренингов первых дней обучения на курсах. Выбор становится возможным, так как тренинги организуются на этапе *connection* в рамках модели обучения 4 C: этап *connection* (связь обучающихся с темой, друг с другом, с содержанием и целями обучения); этап *concepts* (изучение теории посредством активностей, помогающих обучающимся воспринимать информацию мультисенсорными способами); *concrete practice* (практика новых навыков или закрепление новых знаний); этап *conclusions* (обобщение, оценивание, рефлексия, планирование новых действий по применению изученного).

Выбор определяется критериями и дескрипторами, разработанными нами и представленными ниже в таблице.

## Критерии и дескрипторы для выбора лидера

Критерии	Дескрипторы		
	учитель-исполнитель	учитель-менеджер	учитель-лидер
Работа с учащимися	Работает с учащимися как таковыми	Взаимодействует с учащимися как с субъектами деятельности	Формирует из них союзников / стейкхолдеров
Работа с мотивами учащихся на уроке	Учитывает мотивы в отборе форм, методов и приемов преподавания и оценивания	Проектирует обучение на основе мотивов учащихся, отбирая соответствующий педагогический дизайн	Познает учащихся посредством их потребностей и мотивов; знает личные цели и интегрирует их в содержание образования
Организация деятельности класса на уроке	Структурирует урок	Планирует деятельность класса	Задает курс познания, имея видение и руководствуясь ценностями
Организация развития на уроке	Применяет развивающие методы и приемы	Направляет деятельность в соответствии с целями и задачами развития	Задает курс развитию в соответствии с мотивами и ценностями, вдохновляет, постоянно раскручивая «маховик перемен»
Уровень работы учителя с проблемами обучения, преподавания, оценивания	Констатирует проблемы и применяет соответствующие формы, методы, приемы обучения	Видит и решает проблемы посредством обоснованного отбора учебных активностей и рефлексии	Видит и использует возможности решения проблем: обозначает их для учащегося и вместе с ним определяет ресурсы и способы их решения, помогает ему проявить проактивность в решении собственных проблем, используя для этого стратегии LessonStudy, Actionresearch, контролируемые эксперименты
Создание среды обучения	Формирует культуру обучения	Развивает культуру познания для творчества учащихся	Развивает культуру исследования для самореализации учащихся
Ответственность за качество обучения каждого в классе	Ответственность учащихся за успеваемость на уроке	Ответственность учителя и учащихся за результаты обучения	Ответственность, прежде всего, учителя за академические достижения учащихся, без списания их на внешние причины
Работа учителя для достижения качества образования	Ведет учащихся-ведомых к достижению качества образования	Консолидирует возможности и ресурсы самих учащихся	Актуализирует комплекс мотивов: учения, самоорганизации, самообразования, самореализации, улучшения, придавая им статус ценностей, чтобы учение, самоорганизация, самообразование, самореализация, улучшение становились привлекательными для учащихся
Ресурсы улучшения педагогической практики	Применяет известные методики	Развивает авторскую методику	Развивает индивидуальный стиль преподавания

Выбранной группе лидеров в ходе обучения на курсах самими слушателями делегированы следующие полномочия:

1) влияют на групповую мотивацию по освоению предметного содержания, реализуя запрос преподавателям курса на дополнительное изучение, расширение или углубление предметного содержания, смену учебных активностей, требуемую коррекцию преподавания или оценивания слушателей (мотивирующее и служащее, то есть для мотивации внутреннего роста и стимулирования творческой энергии обучающихся и обучающихся [13];

2) берут на себя роль модераторов и ключевых спикеров в решении проблемных ситуаций и кейсов на занятиях (вдохновляющее и организационное лидерство);

3) улучшают групповую динамику, устанавливая связи, виды и содержание коллаборации слушателей, улучшая общение и толерантность в группе, поддерживая дружественную среду (командообразующее и ценностное лидерство);

4) помогают в организации выездных практических занятий с учетом образовательных интересов и потребностей слушателей, в организации тьюторского сопровождения восполняющего обучения отдельных слушателей, в разрешении возникающих конфликтных ситуаций (организационное и наставническое лидерство);

5) поддерживают посткурсовое взаимодействие в группе, организуя Lessonstudy, совместное среднесрочное и долгосрочное планирование, мини-исследования, коллективную разработку методических пособий (трансформационное лидерство, то есть иницилирующее в деятельности учителей изменения, актуализирующее учителей как проводников изменений [13; 26].

Содержание деятельности лидеров укрепляет лидерские проявления учителей и создает среду, которая «является активной, совместной, самооценкой, обеспечивает быструю обратную связь, позволяет лучше учитывать личные предпочтения в обучении и очень эффективна» [14].

Вторая стратегия по поддержке лидерских потребностей, ресурсов и проявлений — организация учебных активностей с фокусом на лидерстве в учебном процессе курсовой подготовки.

Это, прежде всего, *перевернутое обучение*, демонстрирующее ресурсы лидерства, что подтверждают, например, выводы по результатам исследования: «Р 1: Подготовка перед уроком требует сдвига в мышлении в сторону самоуправления и ответственности. Р 2: Чтобы учащиеся получали знания, успеваемость и, в конечном итоге, получали положительный опыт обучения, участие учащихся должно быть гибким, многомерным и динамичным. Р 3. Сотрудничество со сверстниками мотивирует и вовлекает студентов в социальное обучение. Р 4. Необходима опора для «обучения, чтобы учиться», чтобы облегчить студентам переход в перевернутую среду обучения» [15].

Перевернутое обучение дополняют методы, адаптированные в практику преподавания.

Поясним на примере *метода UseClark*. Он предполагает 3 этапа обработки информации: усвоение, анализ и применение. Первые два — усвоение и анализ — разделим на пять шагов: усвоение, понимание, анализ, хранение, воспроизведение. Каждый из этих шагов преследует свои цели, но они тесно связаны друг с другом и пересекаются.

Данный метод отвечает исследовательскому чтению (немаловажному для лидерских проявлений в среде обучения) и интегрирует учебные умения с лидерскими, а именно: 1) быстро, технологично и результативно работать с информацией — от усвоения до применения; 2) концентрировать внимание на существенном, не расплываясь на интересном, но не существенном; 3) развивать критическое и прогностическое мышление; 4) обрабатывать информацию и создавать на ее основе новый / авторский продукт; 5) управлять освоенной информацией для улучшения практики применения.

Итак, для фокуса на лидерстве следует руководствоваться *принципом интерактивности*, так как лидерское проявление является в таких условиях результатом взаимодействия слушателей с преподавателем, группой и учебной средой.

*Принцип интерактивности* рассматриваем как одну из предпосылок организационного, мотивационного, служащего, ценностного и трансформационного лидерства, отражающую воздействие партнеров по обучению, преподаванию и оцениванию друг на друга, их взаимную обусловленность и конструктивное изменение состояния.

Интерактивное взаимодействие с перспективой лидерства учителя наблюдается в первую очередь на следующих *видах лекции*: кейс-лекция, лекция-пресс-конференция, лекция-вызов (имеющим идеям обучающихся с помощью вопросов, задач, обсуждения и презентации), лекция в формате *flipped learning*, проблемная лекция, лекция-дебаты, лекция с исследовательскими заданиями, инструкторно-ориентирующая лекция (ср.: «Высидеть лекцию легко. Учиться тяжело» — Дж. Соваш).

Практикуемые нами формы фиксации материалов лекции: вариативное объяснение понятий, составление текста по ключевым словам, структурирование и аргументация новых знаний, достраива-

ние незавершенных мыслей, визуальная демонстрация уплотненного смысла противоречий и изречений, создание ассоциаций, размышления над научными фактами, *storytelling* — формируют у слушателей способность создавать собственные смыслы, что необходимо для видения лидером перспективы будущего. Смыслы обучающихся становятся условием развития мыслительных способностей студентов, основанных на их внутренней культуре, что, в целом, отвечает концепции развития критического мышления и ценностного лидерства.

Слушатели в условиях интерактивности включаются в командную работу и коллаборацию. Происходит переориентация внимания с собственного «Я» на другого человека (эмоциональный интеллект как способность воспринимать, интегрировать, понимать и рефлексивно управлять собственными чувствами и чувствами других людей), создаются базы знаний друг для друга, формируются ценностно-ориентационное единство группы, нравственные нормы и правила совместной — командной — деятельности. Иначе говоря, создаются условия для среды расширяющегося лидерства.

#### Заключение

Современная образовательная среда требует учителей-лидеров с педагогической харизмой — следствием интеграции нового педагогического мышления и эффективной профессиональной деятельности по улучшению собственной практики и конструктивному продвижению инноваций, реформ, исследования. Такая интеграция обеспечивает влияние педагога на обучающихся и создание среды их академических достижений. Лидерство, в свою очередь, выступая одним из измеримых показателей готовности учителя к конструктивному улучшению практики, становится инструментом непрерывного профессионального развития — компетентности в отношении личных, социальных и организационных целей и ценностей, которые взаимосвязаны и помогают в успешном продвижении в профессии и расширении профессионально-педагогического профиля. Лидерство — тот навык, который «притягивает» обучающихся к личности учителя, который может стимулировать их академические и жизненно важные достижения (*softskills*). Такое понимание все более распространяется в педагогическом сообществе, ввиду чего актуально дальнейшее исследование на тему «Развитие лидерства педагога как инструмент его непрерывного профессионального развития на основе интеграции формального, неформального и информального образования».

*Статья выполнена в рамках программно-целевого финансирования научно-технической программы OR 11465474 «Научные основы модернизации системы образования и науки» (2021–2023 гг., Национальная академия образования имени Б. Алтынсарина). Авторская группа благодарит Министерство науки и высшего образования Республики Казахстан за предоставленную возможность опубликовать настоящую статью.*

#### Список литературы

- 1 Национальный доклад о состоянии и развитии системы образования Республики Казахстан (по итогам 2020 года) /Министерство образования и науки Республики Казахстан; АО «Информационно-аналитический центр». — Нур-Султан, 2021. — 310 с.
- 2 Bahçelerli N.M. The Impact of Online Learning Context in Fostering Open Leadership Skills / N.M. Bahçelerli, T. Saner, Z. Altınay, E. Ossiannilsson, F. Altınay // Conference: Special Session on Fostering Open Leadership in School Culture. — 2017. DOI: 10.5220/0006387107360741
- 3 Международное исследование преподавания и обучения TALIS–2018: первые результаты Казахстана»; Национальный отчет, Первый том /Министерство образования и науки Республики Казахстан; АО «Информационно-аналитический центр». — Нур-Султан, 2019. — 155 с. — С. 54, 55.
- 4 Приказ министра образования и науки Республики Казахстан от 12 ноября 2021 г. № 561 «Об утверждении Правил и условий проведения аттестации педагогических работников и приравненных к ним лиц, занимающих должности в организациях образования, реализующих общеобразовательные учебные программы дошкольного воспитания и обучения, начального, основного среднего и общего среднего образования, образовательные программы технического и профессионального, послесреднего, дополнительного образования и специальные учебные программы, и иных гражданских служащих в области образования и науки». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2100025208>.
- 5 Типовые квалификационные характеристики должностей педагогов. Приложение к Приказу министра образования и науки Республики Казахстан от 31 марта 2022 г. № 121 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://adilet.zan.kz/rus/docs/V090005750\\_](https://adilet.zan.kz/rus/docs/V090005750_)

- 6 Citaku F. Leadership Competency Model-Drenica: Generalizability of Leadership Competencies / F. Citaku, H. Ramadani // International journal of organizational leadership. — 2020. — Vol. 9. — P. 156–162.
- 7 Wenner J.A. The Theoretical and Empirical Basis of Teacher Leadership: A Review of the Literature / J.A. Wenner, T. Campbell // Review of Educational Research. — 2017. — Vol. 87(1). — P. 134–171. Retrieved from <https://edre.uark.edu/resources/pdf/teacherleadershiplitrev17.pdf>
- 8 Loucks-Horsley S. Designing professional development for teachers of science and mathematics / S. Loucks-Horsley, K.E. Stiles, S. Mundry, N. Love, P.W. Hewson // Thousand Oaks, CA: Corwin. — 2010.
- 9 Donaldson G.A. Jr. What do teachers bring to leadership? / Jr. G.A. Donaldson // Educational Leadership. — 2007. — 65(1). — P. 26–29.
- 10 Boe M. Pedagogical leadership in activities with children e A shadowing study of early childhood teachers in Norway and Finland / M. Boe, J. Heikka, T. Kettukangas, K. Hognestad // Teaching and Teacher Education. — 2022. — Vol. 117. — 103787.
- 11 Cavagnaro E. Reflecting on Responsible Leadership in the Context of Higher Education / E. Cavagnaro, S.E. Indira, Zande van der // Journal of Leadership Education. — 2021. — Vol. 20. — 3.
- 12 Разработка образовательных программ: локальные ответы на глобальные вызовы высшего образования: моногр. / А. Сагинтаева, А. Мусина, А. Сулейменова, Р. Каратабанов, К. Куракбаев, Д. Пристли. — Нур-Султан: Высшая школа образования Назарбаев Университета, 2021. — 236 с.
- 13 Rodrigues A.L. The Leadership Process in Teacher Education: A Case Study at the University of Lisbon / A.L. Rodrigues // International Journal of Organizational Leadership. — 2021. — Vol. 8. — P. 22–37.
- 14 Fry H. A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education / H. Fry, S. Ketteridge, S. Marshall // Enhancing Academic Practice, New York, 2009.
- 15 Ang K.C.S. Transitioning from passive to active learning: Preparing future project leaders / K.C.S. Ang, F. Afzal, L.H. Crawford // Project Leadership and Society. — 2021. — Vol. 2. — 100016.

А.Ж. Мурзалинова, Л.С. Альмагамбетова, С.К. Абильдина, А. И. Чокушева, Н.Т. Уалиева

### **Мұғалімдердің көшбасшылығын біліктілікті арттыру жағдайында үздіксіз даму құралы ретінде дамыту**

Мақаланың мазмұны пән мұғалімдерінің біліктілігін арттыруға көшбасшылық құзыреттіліктерін дамыту стратегияларын енгізу бойынша эмпирикалық зерттеу материалдарына негізделген. Осыған байланысты мақалада қазақстандық мұғалімдердің көшбасшылықтың мектептегі білім беру ортасының сапасына ықпал ету салалары және оның ресурстары (сауалнама және сауалнама нәтижелері) туралы ұсыныстарының бастапқы жай-күйін талдауға байланысты, мектепте көшбасшылық ортаны құру бойынша біліктілікті арттыру курсының әзірленген білім беру бағдарламасының мақсаты, сондай-ақ мектепте көшбасшылық ортаны қалыптастыру бойынша пропедевтикалық қолданылатын стратегияларды сипаттайтын тәжірибеге бағытталған курстық дайындық материалы ұсынылған. Мақаланың өзектілігі үйретуді, оқытуды және бағалауды жақсарту бойынша жаңа педагогикалық ойлау мен іс-әрекетті біріктіру қажеттілігімен түсіндіріледі, бұл мұғалімдердің инновацияларды уәжді және дәйекті ілгерілетуімен байланысты болуы керек және олардың белсенді және жүйелі зерттеу тәжірибесін талап етеді. Зерттеудің жаңалығы, осылайша, мақалада пән мұғалімдерін курстарда оқыту тәжірибесінің ғылыми-әдістемелік негіздемесі ретінде жүзеге асырылады (курстан кейін жалғастыру), бұл көшбасшылық ресурстарын үздіксіз кәсіби-педагогикалық дамуға тартады. Мақалада сипатталған зерттеу нәтижелері жалпы орта білім беру тәжірибесінде (мектептегі оқытудағы көшбасшылық ортаның қалыптасуы мен дамуының бастапқы жағдайын талдау үшін); болашақ мұғалімдердің кәсіби дайындығында (көшбасшылық құзыреттілігін дамыту бойынша білім беру бағдарламаларын құру және іске асыру үшін); біліктілікті арттыру жүйесінде (мұғалімдердің көшбасшылық қажеттіліктерін бақылау үшін, курстан кейінгі жалғастыру жүйесін әзірлеу) қолданылуы мүмкін. Зерттеу материалдары бойынша мақалада қорытынды тұжырымдар жасалған. Мектептегі көшбасшылық ортаны құру үшін кәсіби құзыреттілік құрылымында мұғалімдердің көшбасшылық құзыреттілігін талап етеді. Үздіксіз педагогикалық дамудың басты бағыты, әсіресе жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру жағдайында көшбасшылықты негізге алады. Оған жетілдіруге ынталандыру, стратегиялық ойлау және көру, проактивтілік және зияткерлік, адами және технологиялық ресурстарды басқару құралдары кіреді. Бұл құралдарды кешенді және дәйекті түрде мектептегі білім берудің жаңартылған мазмұнындағы оқытуды, оқыту мен бағалауды сындарлы өзгертуге бағыттау қажет. Оқу белсенділігін мұғалім мен оқушылардың көшбасшылық көріністеріне назар аударатын оқу процесін ұйымдастырудан бастау керек. Бұдан әрі, өсіп келе жатқан көшбасшылықты ескере отырып (оның табиғаты осындай), көшбасшылық қажеттіліктер мен көріністер аудиториядан тыс ортада, мұғалімдердің тәлімгерлік ортасында, мүдделі тараптар мен әлеуметтік серіктестікте сұранысқа ие болады, бұл мектептегі көшбасшылық ортаны құруды ынталандырады.

*Кілт сөздер:* мұғалімнің көшбасшылығы, біліктілікті арттыру, біліктілікті арттыру курсының білім беру бағдарламасы, көшбасшылық ортасы, көшбасшының тәлімгерлігі, төңкерілген оқыту, интерактивтілік қағидаты, үздіксіз кәсіби даму.

A.Zh. Murzalinova, L.S. Almagambetova, S.K. Abildina, A.I. Chokusheva, N.T. Ualieva

## **Development of teacher leadership as a tool for continuous development in the context of in-service training**

The article's content is based on the materials of an empirical study on the implementation of strategies for developing leadership competencies in the professional development of subject teachers. In this regard, the article presents practice-oriented material related to the analysis of the initial state of the ideas of Kazakhstani teachers about the spheres of influence of leadership on the quality of the school educational environment and its resources (questionnaire and survey results), describing the purpose of the developed educational program of the advanced training course to create a leadership environment in school, as well as strategies propaedeutically used in course preparation. The relevance of the article is due to the need to integrate new pedagogical thinking and activities to improve learning, teaching, and evaluation, which should be correlated with the motivated and consistent promotion of innovation by teachers, and requires their active and systematic research practice. The novelty of the research is thus realised in the article as a scientific and methodological justification of teaching subject teachers in courses (with continuation in post-course support), involving leadership resources in continuous professional and pedagogical development. The research results can be used in the practice of general secondary education (to analyze the initial state of formation and development of the leadership environment in school teaching), in the professional training of future teachers (to create and implement educational programs for the development of leadership competencies), in the professional development system (to monitor the needs of teachers in leadership, development of a post-course support system). The following conclusions are drawn from the research material. Creating a school leadership environment requires teachers' leadership competencies in the structure of professional competence. The focus of continuous pedagogical development, especially in postgraduate education, is leadership. It includes tools for improving motivation, strategic thinking, vision, proactivity, and intellectual, human, and technological resources management. These tools should be comprehensively and consistently directed to the constructive change of teaching, teaching, and evaluation in the updated content of school education. It is necessary to start with such an organization of the educational process in which educational activities focus on the leadership manifestations of the teacher and students. Further, due to the expanding leadership, leadership needs and manifestations will be in demand in the extracurricular environment, the environment of mentoring teachers, stakeholders, and social partnership, which stimulates the creation of a school leadership environment.

*Keywords:* teacher leadership, in-service training, educational curriculum of the in-service training, leadership environment, leadership tutoring, inverted learning, principle of interactivity, continuous professional development.

### References

- 1 (2021). *Natsionalnyi doklad o sostoianii i razvitiu sistemy obrazovaniia Respubliki Kazakhstan (po itogam 2020 goda)* [National report on the state and development of the education system of the Republic of Kazakhstan (based on the results of 2020)]. *Ministerstvo obrazovaniia i nauki Respubliki Kazakhstan «Informatsionno-analiticheskii tsentr» – Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan; «Information and Analytical Center»*. Nur-Sultan [in Russian].
- 2 Bahçelerli, N.M., Saner, T., Altınay, Z., Ossiannilsson, E., & Altınay, F. (2017). The Impact of Online Learning Context in Fostering Open Leadership Skills. *Conference: Special Session on Fostering Open Leadership in School Culture*. <https://doi.org/10.5220/0006387107360741>
- 3 (2019). *Mezhdunarodnoe issledovanie prepodavaniia i obucheniia TALIS–2018: pervye rezultaty Kazakhstana* [International Study on Teaching and Learning TALIS-2018: First Results of Kazakhstan]. National report, Vol. 1. *Ministerstvo obrazovaniia i nauki Respubliki Kazakhstan, «Informatsionno-analiticheskii tsentr» – Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan, «Information and Analytical Center»*. Nur-Sultan [in Russian].
- 4 (2021). *Prikaz ministra obrazovaniia i nauki Respubliki Kazakhstan ot 12 noiabria 2021 goda N 561 «Ob utverzhdenii Pravil i uslovii provedeniia attestatsii pedagogicheskikh rabotnikov i priravnenykh k nim lits, zanimaiushchikh dolzhnosti v organizatsiakh obrazovaniia, realizuiushchikh obshcheobrazovatelnye uchebnye programmy doshkolnogo vospitaniia i obucheniia, nachalnogo, osnovnogo srednego i obshchego srednego obrazovaniia, obrazovatelnye programmy tekhnicheskogo i professionalnogo, poslesrednego, dopolnitelnogo obrazovaniia i spetsialnye uchebnye programmy, i inykh grazhdanskikh sluzhashchikh v oblasti obrazovaniia i nauki»* [Order of the Minister of Education and Science of the Republic of Kazakhstan dated November 12, 2021 No. 561 "On approval of the Rules and conditions for the certification of pedagogical workers and equivalent

persons holding positions in educational organizations implementing general educational curricula of preschool education and training, primary, basic secondary and general secondary education, educational programs for technical and vocational, post-secondary, additional education and special training programs, and other civil servants in the field of education and science]. Retrieved from <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2100025208> [in Russian].

5 (2022). Tipovye kvalifikatsionnye kharakteristiki dolzhnostei pedagogov. Prilozhenie k prikazu ministra obrazovaniia i nauki Respubliki Kazakhstan ot 31 marta 2022 goda N 121 [Typical qualification characteristics of teacher positions. Appendix to the Order of the Minister of Education and Science of the Republic of Kazakhstan of March 31, 2022 No. 121]. (2022, March). Retrieved from [https://adilet.zan.kz/rus/docs/V090005750\\_](https://adilet.zan.kz/rus/docs/V090005750_) [in Russian].

6 Citaku, F., & Ramadani, H. (2020). Leadership Competency Model-Drenica: Generalizability of Leadership Competencies. *International journal of organizational leadership*, 9, 156–162.

7 Wenner, J.A., & Campbell, T. (2017). The Theoretical and Empirical Basis of Teacher Leadership: A Review of the Literature. *Review of Educational Research*, 87(1), 134–171. [https://edre.uark.edu/\\_resources/pdf/teacherleadershiplitrev17.pdf](https://edre.uark.edu/_resources/pdf/teacherleadershiplitrev17.pdf)

8 Loucks-Horsley, S., Stiles, K.E., Mundry, S., Love, N., & Hewson, P.W. (2010). Designing professional development for teachers of science and mathematics. *Thousand Oaks, CA: Corwin*.

9 Donaldson, G.A., Jr. (2007). What do teachers bring to leadership? *Educational Leadership*, 65(1), 26–29.

10 Boe, M., Heikka, J., Kettukangas, T., & Hognestad, K. (2022). Pedagogical leadership in activities with children e A shadowing study of early childhood teachers in Norway and Finland. *Teaching and Teacher Education*, 117, 103787.

11 Cavagnaro, E., Indira, S.E., & van der Zande (2021). Reflecting on Responsible Leadership in the Context of Higher Education. *Journal of Leadership Education*, 20, 3.

12 Sagintaeva, A., Musina, A., Suleimenova, A., Karatabanov, R., Kurakbaev, K., & Pristli, D. (2021). *Razrabotka obrazovatelnykh programm: lokalnye otvety na globalnye vyzovy vysshego obrazovaniia [Development of educational programs: local responses to global challenges of higher education: monograph]*. Nur-Sultan: Vysshaiia shkola obrazovaniia Nazarbaev Universiteta [in Russian].

13 Rodrigues, A.L. (2021). The Leadership Process in Teacher Education: A Case Study at the University of Lisbon. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 22–37.

14 Fry, H., Ketteridge, S., & Marshall, S. (2009). A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education. *Enhancing Academic Practice*, New York.

15 Ang, K.C.S., Afzal, F., & Crawford, L.H. (2021). Transitioning from passive to active learning: Preparing future project leaders // *Project Leadership and Society*, 2, 100016.