

Г.О. Тажина\* , Ж.А. Татыева ,  
А.Б. Дуйсекина , К.Е. Саинова 

Университет Международного Бизнеса, Казахстан, г. Алматы

\*e-mail: [tazhina.g@uib.kz](mailto:tazhina.g@uib.kz)

## МОНИТОРИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ И ЗАПРОСОВ УЧИТЕЛЕЙ В РАЗВИТИИ ИХ ЛИДЕРСКИХ НАВЫКОВ

В статье изложены результаты мониторингового исследования потребностей и запросов учителей средних школ по развитию их лидерских навыков и подготовке к лидерству. Проблема формирования «учителя-лидера» приобретает актуальность в связи с растущим вовлечением граждан в местную демократию, особенностями труда школьных учителей, которые играют решающую роль в распространении знаний и влиянии на население своих городских и сельских сообществ. Учителя являются весомой социальной силой. В настоящее время учителю недостаточно продемонстрировать только глубокие знания в обучающем предмете. Важнейшей задачей образовательных учреждений является обучение граждан, конструктивно активных в преобразовании своей собственной жизни, жизни других людей, их местного и странового сообщества. Однако в программах формальной и неформальной подготовки и повышения квалификации учителей отсутствуют образовательные компоненты, направленные на приобретение компетенций эффективного лидерства на уровне школы, региона, общества. Исследование выявило потребности учителей РК в навыках лидерства, которые им необходимо освоить, чтобы трансформировать школы, колледжи и вузы в гражданские, культурные и социальные ресурсные центры для участия общественности в развитии гражданского общества, для поощрения социально значимой деятельности. Достоверность разницы между средними измеряемых факторов вычислена по коэффициенту Стьюдента. Также в данной работе конкретизирована концепция «Лидерство для учителей» и понятие «учитель-лидер».

Результаты исследования могут быть использованы для создания программ неформального обучения по развитию лидерских навыков учителей, по формированию когорты учителей-лидеров. Выявленные и рекомендуемые темы тренингов могут быть использованы центрами повышения квалификации учителей. Возможно применение результатов исследования в практике психологического бизнес-консультирования педагогических коллективов, психокоррекции и психотерапии стрессовых и конфликтных ситуаций.

**Ключевые слова:** учитель-лидер, лидерство, лидерские навыки, учителя средней школы.

G.O. Tazhina\*, Zh.A. Tatyeva, A.B. Duisekina, K.E. Sainova  
KenzhegaliSagadiev University of International Business, Kazakhstan, Almaty  
\*e-mail: [tazhina.g@uib.kz](mailto:tazhina.g@uib.kz)

### Monitoring study of teachers' needs and demands in developing their leadership skills

The paper presents a monitoring study of schoolteachers' needs and requests to develop their leadership skills and prepare to be leaders. A "teacher-leader" issue is becoming a highly essential social matter due to the growing citizenship involved in local democracy, and the role of schoolteachers in distributing knowledge and influencing the population via urban and rural communities. Teachers are an influential part of society. Currently, it is not enough for a teacher to demonstrate only deep knowledge in a teaching area. The most important for teachers is to educate citizens who are constructively active in transforming their own lives, the lives of other people, their local and state communities. However, teachers' formal and informal training and professional development do not include acquiring effective leadership competencies for the school/regional/societal levels. The current study identified the needs of Kazakhstani teachers for leadership skills, which are indicated as the necessary ones to attain to transform schools, colleges, and universities into civic, cultural, and social resource centers open for the public in the civil society engagement and to encourage socially significant activities. Also, the study conceptualizes the notions of "Leadership for teachers" and "Teacher-leader".

The research findings are to create informal training programs for teachers' leadership skills, for building teachers-leaders cohort. The identified and recommended training topics can be used by teacher training centers. The study results are helpful in leadership consulting of teaching communities, coping with stress, and managing conflicts.

**Key words:** teacher-leader, leadership, leadership skills, high school teachers.

Г.О. Тажина\*, Ж.А. Татыева, А.Б. Дуйсекина, К.Е. Саинова  
Кенжеғали Сағадиев атындағы Халықаралық бизнес университеті, Қазақстан, Алматы қ.  
\*e-mail: tazhina.g@uib.kz

### **Мұғалімдердің көшбасшылық дағдыларын дамытуда қажеттіліктері мен сұраныстарын мониторингтік зерттеу**

Мақалада орта мектеп мұғалімдерінің көшбасшылық қабілеттерін дамыту мен көшбасшылыққа дайындалу қажеттіліктері мен талаптарын мониторингтік зерттеу нәтижелері ұсынылған. «Педагог-көшбасшыны» қалыптастыру мәселесі азаматтардың жергілікті демократияға араласуының өсуіне, өз білімінің таралуы мен олардың қала тұрғындарына әсер етуде шешуші рөл атқаратын мектеп мұғалімдерінің жұмыс ерекшеліктеріне байланысты өзектілікке ие болуда. Мұғалімдер – қуатты әлеуметтік күш. Қазіргі уақытта мұғалімнің тек оқыту пәні бойынша терең білімді көрсетуі жеткіліксіз. Білім беру мекемелерінің ең маңызды міндеті – өз өмірін, басқа адамдардың өмірін, олардың жергілікті және ауылдық қауымдастықтарын өзгертуде конструктивті белсенді азаматтарды тәрбиелеу. Алайда, ресми және бейресми оқыту мен мұғалімдердің біліктілігін арттыру бағдарламаларында мектеп, аймақ, қоғам деңгейінде тиімді көшбасшылық құзыреттіліктерін алуға бағытталған білім беру компоненттері жоқ. Зерттеу барысында қазақстандық мұғалімдердің мектептерді, колледждер мен университеттерді азаматтық қоғамды дамытуға қоғамның қатысуы үшін азаматтық, мәдени және әлеуметтік ресурстық орталықтарға айналдыру, әлеуметтік маңызды іс-әрекеттерді ынталандыру үшін меңгеру қажет деп есептейтін көшбасшылық дағдыларға қажеттіліктері анықталды. Сондай-ақ бұл жұмыста «Мұғалімдерге көшбасшылық» және «Мұғалім-көшбасшы» ұғымы нақтыланған.

Зерттеу нәтижелерін мұғалімдердің көшбасшылық дағдыларын дамытуға, мұғалімдер-көшбасшылар когортын қалыптастыруға арналған бейресми оқыту бағдарламаларын құруға қолдануға болады. Оқытудың анықталған және ұсынылған тақырыптарын мұғалімдерді даярлау орталықтары пайдалана алады. Зерттеу нәтижелерін педагогикалық ұжымдардың психологиялық іскерлік консультациясы, стресстік және қақтығыстық жағдайлардың психокоррекциясы мен психотерапиясы тәжірибесінде қолдануға болады.

**Түйін сөздер:** мұғалім-көшбасшы, көшбасшылық, көшбасшылық дағдылар, орта мектеп мұғалімдері.

## **Введение**

Проблема подготовки и повышения квалификации учителей для лидерства, расширения их возможностей и лидерских компетенций приобретает актуальность в связи с растущей потребностью о формах вовлечения граждан в местную демократию, особенностями труда школьных учителей, которые играют решающую роль в распространении знаний и влиянии на население своих городских и сельских сообществ. Традиционно учителя располагают весомой социальной силой в Казахстане. Их уважают, им доверяют как людям, несущим ответственность не только за образование и развитие детей, но и за будущее своих стран (Закон РК «О статусе педагога», 2019; Проект De STT, 2020). В настоящее время учителю недостаточно продемонстрировать только глубокие знания в обучающем предмете. Важнейшей задачей об-

разовательных учреждений является обучение граждан, конструктивно активных в преобразовании своей собственной жизни, жизни других людей, их местного сообщества и общества в целом (Fairman&Mackenzie, 2015; Carver, 2016). Учителя и воспитатели в целом могут стать инициаторами развития окружающих сообществ через реализацию идеи социально ответственного образования (Pevzner, Petryakov, Shirin, 2020). Однако в программах профессиональной формальной и неформальной подготовки и повышения квалификации учителей отсутствуют образовательные компоненты, направленные на получение и обновление компетенций, необходимых для эффективного лидерства на уровне школы и сообщества.

Учителя нуждаются в разнообразных навыках, в т.ч. лидерских. Освоив и применяя навыки лидерства, учителя смогут превратить школы, профессиональные колледжи и вузы в граждан-

ские, культурные и социальные ресурсные центры, создавая среду для взаимодействия, способствуя участию общественности в развитии общества и поощряя социально значимую деятельность (Donohoo, 2018).

К настоящему времени известна модель «Международное лидерство учителей», разработанная в Соединенном Королевстве (сеть Herts Cam) для развития и поддержки лидерства учителей в качестве стратегии реформы образования (Frost, 2012). Проект был апробирован в 15 странах и с 2019 г. запущен в РК. Однако, по данному проекту отсутствуют научные публикации и результаты за исключением редких анонсов в интернете (Программа «Non-positional Teacher Leadership», 2020; Лидерство учителей Казахстана: итоги второго года, 2021).

Другие модели и концепции предполагают, что лидерство учителей – это ключевой компонент как для успеха школ, так и для повышения профессионализма учителей, не обязательно власти. Учителям должна быть предоставлена возможность покинуть изоляцию своих классных комнат, чтобы сотрудничать с другими и делиться передовым опытом в целях развития лидерских качеств (Cosenza, 2015).

Исследование развития лидерства учителей Тайваня приводит Huang (2016). Данная модель рассматривается как длительный процесс от ключевого лидера до основных членов, а затем и до последователей, как процесс сборки от частного ресурса лидерства учителей к общественным ресурсам. Другими словами, например, от признания сложности внутреннего опыта и потребностей других учителей к образовательному творчеству и реформам. Данная модель носит концептуально и практически интегрированный частно-государственный характер.

Самрелл с соавторами (2018) делится результатами программы «Обучение и лидерство учителей» в Онтарио в 2017-18 гг. Принципы данной программы – поддерживать аутентичное, совместное, встроенное в работу обучение, которое приносит пользу программе, учителям-участникам, ученикам, коллегам, школе и сообществу. Модель также поощряет деприватизацию практики и обмен знаниями, помогает распространять инновации и передовой опыт в Онтарио и за его пределами. Выпускники программы становятся все более активной поддержкой новых когорт учителей-лидеров, применяющих лидерство и получающих признание за свои знания, навыки и практики.

Концепцию подготовки будущих учителей к лидерству в университете, как теоретическую основу для подготовки студентов и магистрантов педагогических профилей к лидерству, разработали М. Певзнер и П. Петряков (2020), она положена в основу проекта De STT. Авторы определяют цель концепции в раскрытии основных подходов к лидерству в образовании, определить диапазон компетенций, профессиональных и личных качеств, которыми должен обладать учитель, чтобы стать лидером в школе, в классе, в территориальном и международном сообществе, в реальном и виртуальном мире.

Эти цели созвучны и соответствуют образовательным стандартам РК, отраженным в Страновом обзоре ОЭСР «Перспективы образовательной политики: Казахстан» (ОЭСР, 2018; UNESCO Education Sector ED/PLS/EDP, 2016). Образовательный процесс РК носит многосторонний, многовекторный характер, охватив экономические, политические, социальные и другие сферы, обуславливая в том числе развитие концепции «Лидерство в образовании» в Программе повышения квалификации педагогических работников РК «Лидерство учителя в педагогическом сообществе» (Назарбаев Интеллектуальные школы», 2016).

В научной литературе последних лет имеются характеристики Учителя-лидера (Hallinger, 2011; Ziyadinetal., 2018; Kanayeva, 2019; Erkan, 2020). В обобщенном виде – это учитель, способный руководить командой обучающихся/студентов/родителей/коллег, пробуждая их активность и интерес (Furtado&Anderson, 2012; Nappi, 2014). Учитель-лидер способен влиять на взаимодействие в команде путем регулирования отношений и организовать конкретную деятельность в группе и социуме (Harris, Jones&Huffman, 2017; Hunzicker, 2017).

Сегодня учитель-лидер – важный стратегический ресурс для преобразований на всех уровнях общества, способный генерировать и воспринимать инновации, готовый быть активным и творческим (Кубеев, Шкутина, Карстина, 2017; Harris&Jones, 2019). В целом ключевые характеристики учителя-лидера повторяют основные компетенции лидера компании (Poekert, Alexandrou&Shannon, 2016). Добавочным и важным требованием учителя-лидера является необходимость учитывать особенности педагогических и школьных/студенческих групп (Wilson, 2016).

В рамках Концепции Учителя-лидера данного исследования следует привести компе-

тенции учителя для реализации внутреннего и внешнего лидерства (Певзнер, Петряков, 2020). К группе компетенций внутреннего лидерства, или управление классом и школой, относятся: умение анализировать, развивать свои лидерские качества; умение диагностировать, выявлять лидерские качества обучающихся; умение развивать лидерские качества обучающихся через самоуправление в образовательном учреждении через их вовлечение в общественно значимые проекты и гражданские инициативы; умение и навыки построения и управления командой; способность выступать наставником для молодых педагогов.

К группе компетенций внешнего лидерства в местном, территориальном и международном сообществе относятся: умение взаимодействовать с лидерами местных территориальных сообществ и управлять значимыми для территории общественными проектами; умение оказывать методическую поддержку местному профессиональному сообществу; способность оказывать информационно-методическую, консультативную и организационную поддержку молодежным общественным объединениям, институтам гражданского общества; способность создавать и развивать международные профессиональные образовательные сообщества; готовность к взаимодействию в международных виртуальных командах, компетенции ИКТ, эффективного дистанционного обучения, лидерства в цифровом мире.

Именно эти компетенции были взяты как основа для проведенного мониторингового исследования по проблеме лидерства учителей РК.

Статья основана на материалах проекта Эразмус+ ППВО «Развитие навыков и подготовка учителей для лидерства» (Development of Skills and Teachers Training for Leadership/DeSTT № 609905-EPP-1-2019-1-IT-EPPKA2-CBHE-JP).

### Научная методология исследования

Объектом исследования послужили учителя средних школ РК. Предметом исследования выступила концепция «Учителя-лидеры», разработанная в рамках проекта Эразмус+ ППВО «Развитие навыков и подготовка учителей для лидерства».

Цель исследования: мониторинговое исследование потребностей и запросов исполнителей образовательных услуг, учителей, в вопросах развития их лидерских навыков в школьных, социальных, экономических, профессиональ-

ных, культурных, гражданских, политических аспектах.

Описательные и логические статистические методы использованы, чтобы решить следующие задачи исследования:

1) провести теоретический анализ концепции «Учитель-лидер»;

2) выявить уровень осведомленности и владения понятием «Учитель-лидер» у учителей средних школ РК;

3) выявить уровень потребностей учителей в неформальном образовании, в частности тренингах по развитию лидерских навыков учителей;

4) идентифицировать темы тренингов, в которых заинтересованы учителя РК для развития своих лидерских знаний, умений, навыков.

Исходя из цели и задач исследования сформулированы следующие гипотезы:

1. Учителя средних школ РК принимают и поддерживают концепцию «Учитель-лидер».

2. Учителя РК мотивированы к участию в неформальном образовании, тренингах по развитию лидерских навыков учителей.

### Методы исследования

Анкета «Мониторинговое исследование потребностей и запросов учителей в развитии лидерских навыков» разработана авторами данного исследования согласно рабочего задания проекта WP4.1 (Working Package 4.1).

Надежность измерительных шкал анкеты определяли внутренней согласованностью составляющих ее 21 элемента. Коэффициент достоверности Альфа Кронбаха составил 0,968. С этой целью было проведено пилотное исследование, по результатам которого, некоторые вопросы были уточнены и откорректированы по аналогии с научно-методическими разработками З. Салмановой и Р. Йешил (2020) в исследовании достоверности и надежности шкалы по самооценке педагогической компетентности. Анкета содержала 15 вопросов, в т.ч. 4 вопроса с выбором ответов по шкале Лайкерта от «полностью не согласен» и до «полностью согласен»; 4 открытых вопроса; 6 вопросов «да»-«нет» и 1 вопрос с возможностью выбора одного варианта ответа.

В связи с карантинной ситуацией в средних школах РК исследование было проведено с помощью платформы Google Forms.

Статистическая обработка данных проведена в программе IBM SPSS-26. В связи с большим объемом выборки достоверность разницы меж-

ду средними измеряемых факторов вычислена по коэффициенту Стьюдента с учетом размаха варьирования характеристик.

### Результаты и их обсуждение

Результаты исследования представлены в соответствии с поставленными исследовательскими задачами.

Демографические данные выборки представлены в Таблице 1. Все респонденты являлись учителями школ из разных регионов РК на момент опроса. Из 498 онлайн-анкет были ото-

браны 479 релевантных, что составляет 95,9% от общего числа, которые подверглись в последующем статистической обработке, интерпретации и анализу.

Возраст испытуемых – от 18 и старше 61. При этом, наиболее многочисленная группа респондентов, 42,38% имели возраст 18-30 лет. Вдвое меньше представленность возрастной группы 31-40 лет – 21,5%; приблизительно одинаковы группы 41-50 лет и 51-60 лет – соответственно – 16,7% и 16,49%. Самая малочисленная группа участников анкетирования, учителя старше 61 года – 2,92% от общего числа.

Таблица 1 – Демографические данные респондентов, N 479

Характеристики выборки	Число респондентов	Число респондентов, %	Характеристики выборки	Число респондентов	Число респондентов, %
<i>Возраст</i>			<i>Образовательный уровень</i>		
18-30	203	42,38	Среднее	5	1,04
31-40	103	21,5	Среднее специальное	30	6,26
41-50	80	16,7	Специалист (5 лет)	59	12,32
51-60	79	16,49	Бакалавр	233	48,64
61+	14	2,92	Магистр	142	29,65
<i>Общеобразовательная деятельность: Учитель</i>			PhD/ Кандидат/ Доктор наук	10	2,09
Начальных классов	99	20,67	<i>Гендерный состав</i>		
Средней школы	288	60,13	Мужчина	42	8,77
Старших классов	92	19,21	Женщина	437	91,23

Образовательный уровень респондентов: среднее образование имеют 1,04%; среднее специальное – 6,26 %; специалист с высшим 5-летним образованием – 12,32%; бакалавры и магистры составляют соответственно 48,64% и 29,65%; учителя со степенью PhD/ Кандидат / Доктор наук составили 2,09% участников.

Распределение испытуемых по полу – 8,77% мужчин и 91,23% женщин, что соответствует традиционному распределению в профессиональной педагогической среде.

Общеобразовательная деятельность участников анкетирования представлена следующим образом: учителя начальных классов составили 20,67%; средней школы – 60,13% и старших классов – 19,2% выборки. Иными словами, в общеобразовательной деятельности можно говорить о нормальном распределении выборки.

Участники опроса, учителя средних школ – в подавляющем большинстве – 93,5% выборки, согласно с концепцией «Учитель-Лидер». Вопрос содержал пояснение, что на основе последних исследований в области педагогического менеджмента, разработана данная концепция, которая утверждает, что учитель может быть лидером в классе, школе, образовательной системе страны или региона, общественным лидером. Лишь 6,5% респондентов не согласны с этой концепцией.

Также, 90,6% учителей понимают и принимают, что лидерство важно в образовательной сфере и 9,4% участников не согласны с данным утверждением.

87,5% респондентов считают, что наличие лидерских навыков у учителей влияет на эффективность педагогической деятельности. Со-

ответственно, 12,5% учителей считают, что не влияет.

Около трети участников – 71,4% уверены, что лидер организации отличается от руководителя. Одна треть участников – 28,6% не видят разницы в этих социальных ролях.

Мы логически продолжили данный вопрос другим: можно ли научить лидерству? Ответы разделились приблизительно так же – 73,5% участников считают, что можно научиться лидерству, 26,5% – отрицают.

Тем не менее, мы полагаем, что количество участников опроса, отрицающих научение лидерству, уменьшилось, т.к. 86,1% участников хотели бы участвовать в практико-ориентированном обучении на тренинге «Введение в лидерство». 13,9% учителей, участников опроса не приняли такую возможность.

Открытые вопросы инициировали интересные и разносторонние ответы, которые были подвергнуты контент-анализу с выделением ключевых слов (Рис. 1). Так, на рисунке 1а отражены ответы учителей по вопросу «чем отличается лидер от руководителя?» Наиболее частые ответы – лидер «занимается самообразованием», «изучает рынок», «идти в ногу со временем», «создавать среду взаимообучения», «оказывать

поддержку» «готовить к инициативности», «посещать тренинги». На рисунке 1б показаны ключевые слова, характеризующие лидера; примеры частоты ответов убывающем порядке – «ответственный; уверенный; активные; целеустремленные; умные; умеющие мотивировать, вести за собой». На рисунке 1в приведены ключевые слова на вопрос «как можно научить(-ся) лидерству?» Подавляющее большинство убеждены, что научить(-ся) лидерству и лидерским навыкам можно и для этого нужны тренинги, курсы. На рисунке 1г выделены ключевые слова по профессиональным тренингам, в которых учителя хотели бы участвовать, чтобы повысить свои лидерские компетенции. Большинство учителей указали тренинги, развивающие навыки публичных выступлений и уверенность в себе, навыки написания статей для веб-сайтов, социальных сетей, информационных блогов. Также учителя заинтересованы в продвижении коммуникативных навыков, развитии навыков фасилитации и влияния, разрешения конфликтов и управления стрессом. Оказалось, что учителя знакомы с понятием «эмоциональный интеллект» и хотели бы развивать эмоциональную компетентность, чтобы стать лидерами, наряду с приобретением финансовых и цифровых навыков для лидерства.



Рисунок 1 – Анализ ключевых слов

Участники опроса также уточнили свое отношение к каждому утверждению (рис. 2). – «учитель – лидер класса» (44,1%), «учитель – лидер школы» (30,3%), «учитель – лидер в образовательной системе страны или региона» (35,7%), «учитель – общественный лидер» (28,6%).

Следующий уточняющий вопрос о характеристиках лидера показал (рис. 3), что 59,9% учителей считают лидером человека, способного вести за собой других людей; соответственно 53,4% и 47,2% респондентов полагают, что лидер – это человек, пользующийся доверием и авторитетом;

57,8% участников опроса уверены, что лидер – это человек, пользующийся уважением окружающих.

В одном из вопросов участники оценили самый важный навык для учителя-лидера (рис. 4). В убывающем порядке указанные навыки были выбраны следующим образом: умение нести ответственность за свои решения – 69,5%; организаторские способности – 69,1%; умение мотивировать – 67,2%; желание учиться – 66,8%; коммуникативные навыки – 66,8%; ораторские навыки – 64,7%; навыки убеждения – 56,8%; гибкость в поведении – 53,7.

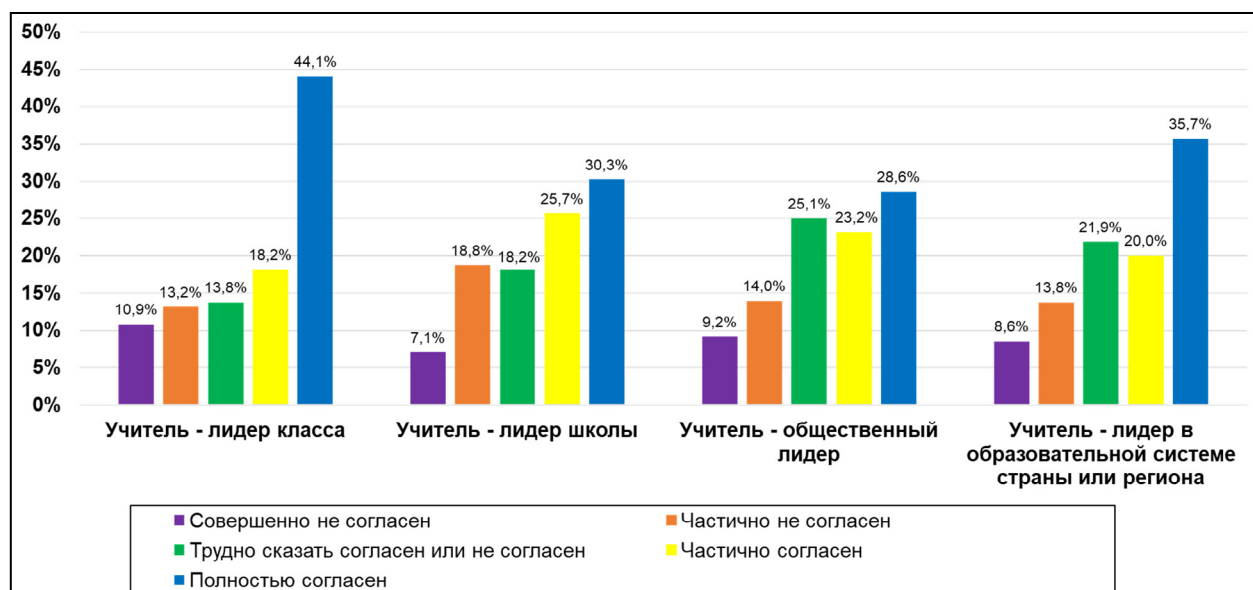


Рисунок 2 – В какой степени Вы согласны со следующими утверждениями?

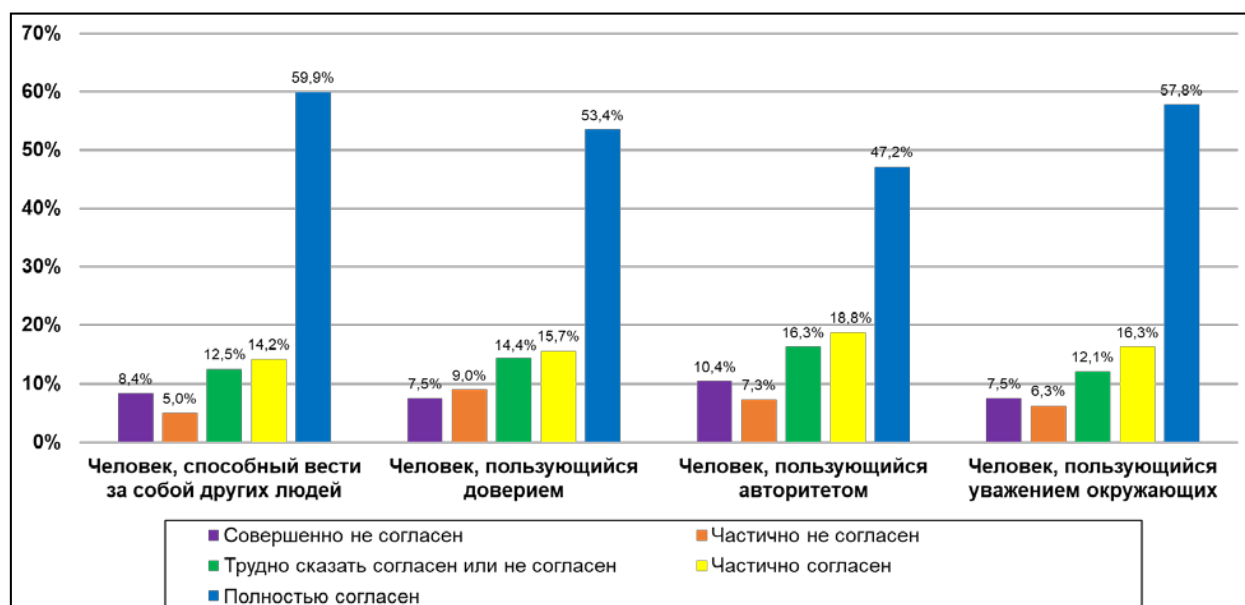


Рисунок 3 – Оцените, насколько нижеперечисленные характеристики описывают лидера?

Также респонденты оценивали, насколько важно развитие лидерских навыков для учителей, руководителей школ, студентов разных специальностей, включая студентов педагогических специализаций (рис. 5). Как видно из рисунка, большинство учителей (68,7%) считают, лидерские навыки важны для руководителей школ; 50,5% и 44,9% учителей полагают, что лидерские навыки важны и для самих учителей, и для студентов педагогических

специальностей. 39,7% учителей считают, что эти навыки важны для студентов всех специальностей.

Проверку гипотез осуществляли с помощью критериев статистической оценки различий. В связи с большим объемом выборки достоверность разницы между средними измеряемых факторов вычислена по коэффициенту Стьюдента с учетом размаха варьирования характеристик (табл. 2).

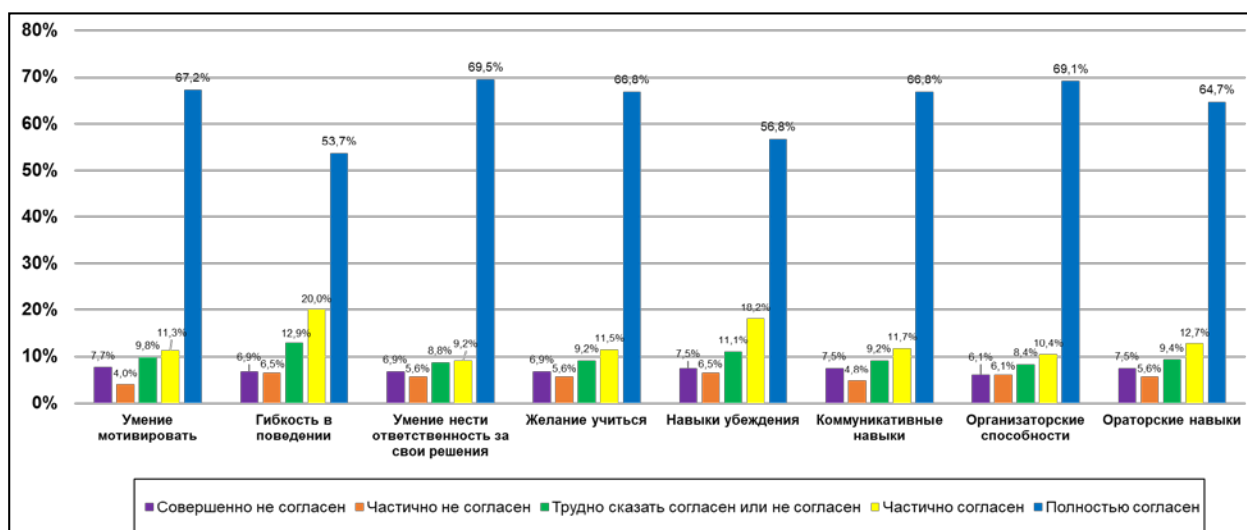


Рисунок 4 – Оцените, насколько важны перечисленные навыки для учителя-лидера

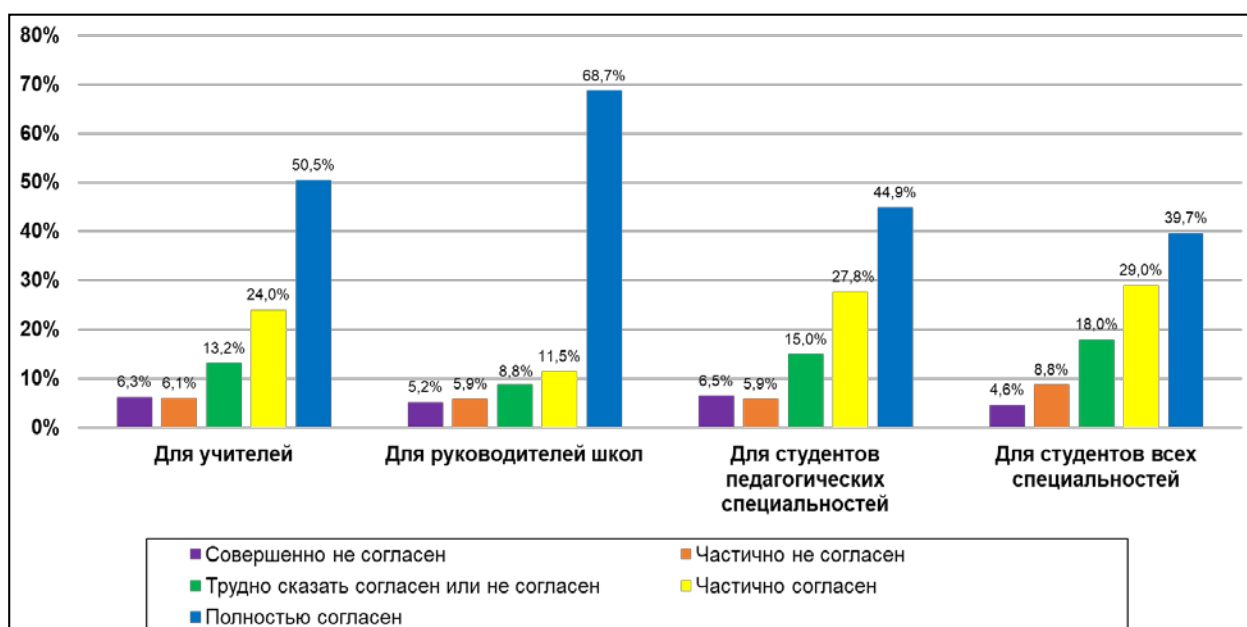


Рисунок 5 – Оцените, насколько важно развитие лидерских навыков для учителей, руководителей школ, студентов разных специальностей?

Таблица 2 – Критерий t Стьюдента

Тип t-критерия	Критерий равенства дисперсий Ливиня		t-критерий для равенства средних		
	F	Значимость	t	ст.св.	Знач. (двухсторонняя)
Учитель – лидер класса (рис.2).	8,892	,003	-1,474	46,630	,147
Учитель – лидер в образовательной системе страны или региона (рис.2).	4,325	,038	-2,694	46,603	,010



Тип t-критерия	Критерий равенства дисперсий Ливиня		t-критерий для равенства средних		
	F	Значимость	t	ст.св.	Знач. (двухсторонняя)
Лидер – человек, способный вести за собой других людей (рис.3)	8,658	,003	-2,798	46,382	,007
Лидер – человек, пользующийся доверием (рис.3).	4,831	,028	-1,876	46,823	,067
Лидер – человек, пользующийся уважением окружающих (рис.3).	9,460	,002	-2,175	46,170	,035
Гибкость в поведении (рис.4).	8,690	,003	-2,102	46,412	,041
Умение нести ответственность за свои решения (рис.4).	9,148	,003	-2,687	46,480	,010
Навыки убеждения (рис.4).	8,295	,004	-2,136	46,694	,038
Для руководителей школ (рис.5)	10,387	,001	-2,754	46,235	,008
Равенство дисперсий сравниваемых распределений значений не предполагается					

Для интерпретации результатов использования t-критерия, в таблицу 2 были отобраны только данные, в которых *p*-уровень (значимость) критерия Ливиня  $\leq 0,05$ . Дисперсии сравниваемых распределений значений статистически достоверно различаются, поэтому принят тип t-критерия из строки «Равенство дисперсий не предполагается». Т.е. различия между сравниваемыми средними значениями по сравниваемым ответам являются статистически значимыми, что подтверждает выдвинутые гипотезы исследования. Что касается отрицательного направления различий, можно утверждать о незначительно меньшем уровне выраженности ответов по каждому из вопросов.

На основе проведенного мониторингового исследования потребностей и запросов учителей средних школ РК и полученных результатов, рекомендованы следующие темы неформального образования, тренингов для развития лидерских навыков учителей школ: «Развитие эмоционального интеллекта»; «Развитие навыков публичного выступления»; «Лидерство в инклюзивном образовании Казахстана»; «Цифровые инструменты для эффективного управления в сфере образования»; «Твой лидерский потенциал»; «Формирование стрессоустойчивости и профилактика эмоционального выгорания преподавателей».

Настоящее исследование вносит теоретический и практический вклад в опыт внедрения проектов о лидерстве учителей, которые имеют долгосрочные последствия (Nappi, 2014;

Cosenza, 2015; Wilson, 2016; UNESCO Education Sector ED/PLS/EDP, 2016; Hunzicker, 2017; Campbell et al., 2018; Kanayeva, 2019), в т.ч. за счет роста и влияния выпускников проектов на образовательную политику, инициативы и профессиональное обучение на международном уровне как успешный подход к формированию учителя-лидера.

Как еще один из направлений развития и устойчивости проекта рекомендован и действует онлайн платформа проекта в качестве информационного сетевого инструмента (проект destt). Также мы рекомендуем продолжить дальнейшие исследования для доказательства эффективности проекта.

### Заключение

Исследования и практический интерес к развитию лидерских качеств учителей – относительно недавнее явление. Эти явления лидерства учителей достигли большинство стран, особенно Центральной Азии и Казахстана, на волне глобальных реформ образования. Принятие этих реформ привело к разработке новой политики образования и программ, направленных на привлечение учителей как «лидеров изменений» (Hallinger, 2011; Harris & Jones, 2019; Pevzner, Petryakov & Shirin, 2021) в классе, школе, в образовательной системе страны или региона, в гражданском обществе.

Эти акценты нашли отражение в Программе повышения квалификации педагогических

работников РК, которые, однако, не учитывают развитие лидерских навыков, вовлечение учителей в более широкое управление профессиональным и гражданским обществом.

Исследование выявило необходимость и потребности учителей РК в углубленных тренингах, ориентированных на развитие лидерских навыков. Новые навыки и знания учителей в

области лидерства изменяют их восприятие своей лидирующей роли в взаимодействии с учениками, коллегами, родителями, локальным и национальным гражданским сообществом.

*Исследование проведено в рамках проекта Эразмус+ ППВО «Развитие навыков и подготовка учителей для лидерства» (№ 609905-EPP-1-2019-1-IT-EPPKA2-CBHE-JP).*

## Литература

- Donohoo J. Collective Teacher Efficacy Research: Productive Patterns of Behaviour and Other Positive Consequences // *Journal of Educational Change*. – 2018. – №19 (3). – P. 323–345. DOI: 10.1007/s10833-018-9319-2.
- Erkan K. Excellent Leadership Theory in Education // *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*. – 2020. – № 4(1). – P. 1-30.
- Ziyadin S., Shash N., Kenzhebekova D., Yessenova G., Tlemissov U. Data on the role of leadership in developing expertise in teaching in developing country // *Data in Brief*. – 2018. – № 18. – P. 1127–1133.
- Кубеев Е. К., Шкутина Л. А., Карстина С. Г. Развитие менеджмента образования в Республике Казахстан на современном этапе // *Вестник Новосибирского государственного педагогического университета*. – 2017. – № 4. – С. 171–184. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2226-3365.1704.11>.
- Kanayeva G. Facilitating teacher leadership in Kazakhstan. Doctoral thesis. защищена 2019. Kanayeva G. Murray Edwards College, 2019. – С. 301. DOI: <https://doi.org/10.17863/CAM.41620>
- Campbell C., Lieberman A., Yashkina A., with Alexander S., and Rodway J. Teacher Learning and Leadership Program // *Research Report 2017–18*. Toronto, Canada: Ontario Teachers' Federation. – 2018.
- Carver C. L. Transforming identities: The transition from teacher to leader during teacher leader preparation // *Journal of Research on Leadership Education*. – 2016. – 11(2). – P. 158-180.
- Cosenza M. N. Defining teacher leadership: Affirming the Teacher Leader Model Standards // *Issues in Teacher Education*. – 2015. № 24(2) – P. 79-99.
- Лидерство учителей Казахстана: итоги второго года. – 2021. – 6 июля [Электронный ресурс]. URL: <https://bilimdinews.kz/?p=161044> (дата обращения: 04.08.2021)
- Nappi J. S. The teacher leader: Improving schools by building social capital through shared leadership // *The Delta Kappa Gamma Bulletin*. – 2014. № 80(4). – P. 29-34.
- OECD. Education Policy Outlook: Kazakhstan. [Electronic resource]. – 2018. URL: <http://www.oecd.org/education/Education-Policy-Outlook-Country-Profile-Kazakhstan-2018.pdf>.
- Певзнер М.Н., Петряков П.А. Концепция подготовки будущих учителей к лидерству в университете. [Электронный ресурс]. Проект. Новгородский государственный университет. 2020.
- Программа «Non-positional Teacher Leadership». [Электронный ресурс]. Лидерство для учителей Казахстана. 16/06/2020 URL: <https://www.soros.kz/ru/leadership-for-teachers-in-kazakhstan/> (дата обращения: 10.08.2021)
- Программа повышения квалификации педагогических работников РК «Лидерство учителя в педагогическом сообществе» (Руководство для учителя). [Электронный ресурс]. АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы», Астана. 2016. URL: <https://cpm.kz/ru/porta/programs/>
- Проект Эразмус+ ППВО «Развитие навыков и подготовка учителей для лидерства» (Development of Skills and Teachers Training for Leadership/DeSTT № 609905-EPP-1-2019-1-IT-EPPKA2-CBHE-JP). [Электронный ресурс]. URL: [www.destt.org](http://www.destt.org) (дата обращения: 04.08.2021)
- Pevzner M., Petryakov P., Shirin A. Training Teachers for Leadership In Education // *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences (EрSBS)*. – 2021. – P. 1-8. DOI: 10.15405/epsbs. 2021.07.02.1
- Poekert P., Alexandrou A., & Shannon D. How teachers become leaders: An internationally validated theoretical model of teacher leadership development // *Research in Post-Compulsory Education*. – 2016. № 21(4). – P. 307-329.
- Республика Казахстан. Закон Республики Казахстан «О статусе педагога» от 27 декабря 2019. №293-VI [Электронный ресурс] // Республика Казахстан. Законы. 2019. №293. ст. VI. URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=35900800](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=35900800)
- Салманова З., Йешил Р. Исследование достоверности и надежности шкалы по самооценке педагогической компетентности [Электронный ресурс] // *Universum: психология и образование: электрон. научн. журн.* – 2020. № 4 (70). URL: <https://7universum.com/ru/psy/archive/item/9225>
- UNESCO Education Sector ED/PLS/EDP. Leading better learning: school leadership and quality in the education 2030 [Electronic resource] // *Regional reviews of policies and practices*. 2016. URL: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/pdf/Abstract-Leadership.pdf>
- Fairman J. C. and S. V. Mackenzie. How teacher leaders influence others and understand their leadership // *International Journal of Leadership in Education*. – 2015. – № 18 (1). – P. 61–87. DOI: 10.1080/13603124.2014.904002

- Frost D. From professional development to system change: Teacher leadership and innovation // *Professional Development in Education*. 2012. – № 38 (2). – P. 205-227. DOI: 10.1080/19415257.2012.657861.
- Furtado L. & Anderson D. The reflective teacher leader: An action research model // *Journal of School Leadership*. – 2012. №22(3). – P. 531-568.
- Hallinger P. Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research // *Journal of Educational Administration*. 2011. № 49. –P. 125-142. DOI: 10.1108/09578231111116699.
- Harris A. & Jones M. Teacher leadership and educational change // *School Leadership & Management*. – 2019. № 39:2. – P. 123-126. DOI: 10.1080/13632434.2019.1574964
- Harris A., Jones M., and Huffman J. / *Teachers Leading Educational Reform: The Power of Professional Learning Communities*. – London: Routledge, 2017. – P. 256. <https://doi.org/10.4324/9781315630724>
- Huang T. Linking the private and public: Teacher leadership and teacher education in the reflexive modernity // *European Journal of Teacher Education*. – 2016. № 39(2). – P. 222-237.
- Hunzicker J. From Teacher-to-Teacher Leader: A Conceptual Model // *International Journal of Teacher Leadership*. 2017. № 8 (2). – P. 1-27.
- Wilson A. From professional practice to practical leader: Teacher leadership in professional learning communities // *International Journal of Teacher Leadership*. 2016. № 7(2). – P. 45-62. URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1137497.pdf>

### References

- Campbell C., Lieberman A., Yashkina A., Alexander S., and Rodway J. (2018) *Teacher Learning and Leadership Program: Research Report 2017–18*. Toronto, Canada: Ontario Teachers' Federation.
- Carver C. L. (2016) Transforming identities: The transition from teacher to leader during teacher leader preparation. *Journal of Research on Leadership Education*, no 11(2), pp.158-180.
- Cosenza M.N. (2015). Defining teacher leadership: Affirming the Teacher Leader Model Standards. *Issues in Teacher Education*, no 24(2), pp.79-99.
- Donohoo J. (2018). Collective Teacher Efficacy Research: Productive Patterns of Behaviour and Other Positive Consequences. *Journal of Educational Change*, no 19 (3), pp. 323–345. DOI: 10.1007/s10833-018-9319-2.
- Erkan K. (2020) Excellent Leadership Theory in Education 1, *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 4(1).
- Fairman J. C. and S. V. Mackenzie. (2015) How teacher leaders influence others and understand their leadership. *International Journal of Leadership in Education*, no 18 (1), pp. 61–87. DOI: 10.1080/13603124.2014.904002
- Frost, D. (2012) From professional development to system change: Teacher leadership and innovation. *Professional Development in Education*. 38. 205-227. 10.1080/19415257.2012.657861.
- Furtado L. & Anderson D. (2012). The reflective teacher leader: An action research model. *Journal of School Leadership*, no 22(3), pp. 531-568.
- Hallinger P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, no 49, pp. 125-142. DOI: 10.1108/09578231111116699.
- Harris A. & Jones M. (2019) Teacher leadership and educational change, *School Leadership & Management*, no 39(2), pp. 123-126. DOI: 10.1080/13632434.2019.1574964 <https://www.soros.kz/ru/leadership-for-teachers-in-kazakhstan/>
- Harris A., Jones M., and Huffman J. (2017). *Teachers Leading Educational Reform: The Power of Professional Learning Communities*. London: Routledge.
- Huang T. (2016) Linking the private and public: Teacher leadership and teacher education in the reflexive modernity. *European Journal of Teacher Education*, no 39(2), pp. 222-237.
- Hunzicker J. (2017) From Teacher to Teacher Leader: A Conceptual Model. *International Journal of Teacher Leadership*, no 8 (2).
- Kanayeva, G. (2019) *Facilitating teacher leadership in Kazakhstan (Doctoral thesis)*. <https://doi.org/10.17863/CAM.41620>
- Kubeyev E. K., Shkutina L. A., Karstina S. G. (2017) Development of education management in the Republic of Kazakhstan at the present stage [In English]. *Bulletin of the Novosibirsk State Pedagogical University*, no 4, pp. 171–184. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2226-3365.1704.11>
- Liderstvouchiteley Kazakhstana: itogivtorogogoda. (2021). [Leadership of teachers in Kazakhstan: results of the second year]. Available at: <https://bilimdinews.kz/?p=161044>
- Nappi, J. S. (2014) The teacher leader: Improving schools by building social capital through shared leadership. *The Delta Kappa Gamma Bulletin*, no 80(4), pp. 29-34.
- OECD (2018), *Education Policy Outlook: Kazakhstan*, available at: <http://www.oecd.org/education/Education-Policy-Outlook-Country-Profile-Kazakhstan-2018.pdf>.
- Pevzner M., Petryakov P. (2020). Kontseptsiyapodgotovkibudushchikhuchiteley k liderstvu v universitete. [The concept of preparing future teachers for leadership at the university]. Project. Novgorod State University. Russia.
- Pevzner M., Petryakov P., Shirin A. (2021). Training Teachers For Leadership In Education. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences (EpSBS)*. DOI: 10.15405/epsbs.2021.07.02.1
- Poekert P., Alexandrou A., & Shannon D. (2016) How teachers become leaders: An internationally validated theoretical model of teacher leadership development. *Research in Post-Compulsory Education*, no 21(4), pp. 307-329.

Programma povysheniyakvalifikatsii pedagogicheskikh rabotnikov RK «Liderstvouchitelya v pedagogi cheskomsoobshchestve». (2016). [Professional development program for teaching staff of the Republic of Kazakhstan “Leadership of the teacher in the teaching community”]. Nazarbayev Intellectual Schools”, Astana. Available at: <https://cpm.kz/ru/portal/programs/>

ProyektErazmus+ PPVO «Razvitiyenykovipodgotovkauchiteleydlyaliderstva». [Project “Development of Skills and Teachers Training for Leadership”]. DeSTT № 609905-EPP-1-2019-1-IT-EPPKA2-CBHE-JP). Available at: [www.destt.info](http://www.destt.info)

Salmanova Z., Yeshil R. (2020). Issledovaniyedostovernostiinadezhnostishkalyposamootsenkepedagogicheskoykompetentnosti. [Research of the reliability and reliability of the scale for self-assessment of pedagogical competence]. Universum: psychology and education: electronic scientific journal, 4 (70). Available at: <https://7universum.com/ru/psy/archive/item/9225>

UNESCO Education Sector ED/PLS/EDP. (2016). Leading better learning: school leadership and quality in the education 2030. Regional reviews of policies and practices. <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/pdf/Abstract-Leadership.pdf>

Wilson A. (2016) From professional practice to practical leader: Teacher leadership in professional learning communities. International Journal of Teacher Leadership, no 7(2), pp. 45-62. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1137497.pdf>

ZakonRespubliki Kazakhstan «O statusepedagoga». (2019). [Law of the Republic of Kazakhstan “On the status of a teacher”]. 293-VI. December 27, 2019. Available at: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=35900800](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=35900800)

Ziyadin S., Shash N., Kenzhebekova D., Yessenova G., Tlemissov U. (2018) Data on the role of leadership in developing expertise in teaching in developing country. Data in Brief, no 18, pp. 1127–1133.