

<https://www.doi.org/10.69927/JXEZ8440>

Ашимбетова Р.Д.¹, *Утилова А. М.², Шакенова Т. Ж.³, Булакбаева М.К.⁴

¹Национальный научно-практический институт благополучия детей «Өркен»

^{2,3}Павлодарский педагогический университет имени Әлкей Марғұлан

⁴Казахский национальный женский педагогический университет

¹ Казахстан, Астана

^{2,3} Казахстан, Павлодар

⁴ Казахстан, Алматы

¹ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9545-7156>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0874-7411>

³ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5973-0361>

⁴ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3331-8221>

*aigulutilova@mail.ru

ПРАКТИКИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ШКОЛЕ: ОТ ТЕОРИИ К ВНЕДРЕНИЮ

Аннотация

В статье рассматриваются ключевые подходы к эффективному управлению организацией образования в условиях трансформации системы образования, цифровизации и обновления содержания школьного образования. Целью исследования является выявление и анализ управленческих практик, способствующих повышению качества образовательного процесса, а также исследование механизмов трансформации теоретических моделей управления в практическую деятельность школ.

Внимание акцентируется на таких аспектах, как внедрение стратегического планирования, развитие распределенного и трансформационного лидерства в образовании, использование цифровых решений в управленческой деятельности, а также формирование профессиональной культуры сотрудничества внутри педагогического коллектива.

Исследование основывается на качественном анализе данных, полученных в ходе полуструктурированных интервью, анализа управленческой документации и включенных наблюдений, проведенных в школах Павлодарской области. На основе обобщения отечественного и зарубежного опыта, а также анализа эмпирических данных сформулированы практические рекомендации для руководителей организаций образования, региональных органов управления образованием и центров повышения квалификации. Материалы статьи могут быть использованы при проектировании программ профессионального развития управленческих кадров и разработке методических подходов к совершенствованию школьного управления в условиях модернизации образования.

Ключевые слова: управление, распределенное лидерство, трансформационное лидерство, стратегическое планирование, внутришкольный контроль, цифровизация, управленческое решение.

Введение. В современных условиях эффективное управление школой выступает ключевым фактором обеспечения высокого качества образования и устойчивого развития образовательной организации. В Павлодарской области наблюдаются аналогичные вызовы, включающие разнообразие социально-культурного состава учащихся, необходимость внедрения цифровых технологий, дефицит учебных мест и недостаточно развитую образовательную инфраструктуру, а также потребность в повышении профессиональной компетентности руководителей школ. При этом регион характеризуется относительно низкими показателями качества образования, что указывает на актуальность совершенствования управленческих практик. Реализация таких региональных инициатив, как программы по инклюзивному и экологическому образованию, внедрение инновационных образовательных подходов и цифровизация учебного процесса, возможна при наличии у руководителей организаций образования навыков стратегического планирования, педагогического лидерства и способности адаптировать современные теоретические модели управления к специфике практической деятельности школ.

В этих обстоятельствах эффективное управление школой становится не просто административной задачей, а стратегическим ресурсом развития образовательной организации. Как отмечают Буш и Саргсян, «качество руководства оказывает значительное влияние на результаты школы и учащихся» [1].

Эффективное управление школой является ключевым фактором устойчивого развития организации образования и оказывает существенное влияние на качество образования и академические достижения учащихся [1, с. 32]. В современной научной литературе особое внимание уделяется педагогическому лидерству, которое рассматривается как инструмент повышения эффективности учебного процесса и формирования положительного внутришкольного климата. В систематическом обзоре Gamarra-Mendoza и Brito-García, основанном на анализе публикаций в Scopus и Web of Science, подчеркивается значимость педагогического лидерства как одного из главных факторов устойчивого развития школы [2].

Особое внимание в современной теории управления уделяется различным моделям лидерства. Одним из наиболее продуктивных направлений считается распределенное лидерство (*distributed leadership*), при котором управленческие функции делегируются различным участникам образовательного процесса. Эмпирические исследования Ma, Yao и Sun [3], а также Jamil и Izham [4], демонстрируют, что такая модель способствует росту профессионального развития педагогов, коллективной эффективности и формированию профессиональных сообществ внутри школы. Указанное, в свою очередь, положительно влияет на общий образовательный процесс и мотивацию к развитию. С другой стороны, теория трансформационного лидерства, рассматриваемая Sianipar [5], акцентирует внимание на необходимости формирования общей визии, вдохновения и мотивации коллектива, что особенно важно в условиях реформирования системы образования. Danek [6] в своей работе анализирует эффективность комбинированного стиля управления школой, подчеркивая необходимость гибкого подхода, сочетающего элементы авторитарного и демократического лидерства в зависимости от образовательной ситуации и задач развития организации. Автор утверждает, что именно адаптивность управленца становится ключевым фактором устойчивости школы в условиях реформ.

В Казахстане за последние годы наблюдается растущий интерес к вопросам эффективного управления в системе школьного образования, что отражается в научных публикациях отечественных исследователей. Так, А. Н. Кошербаева [7] рассматривает научно-практические основы управления современной школой с точки зрения менеджмента. В ее статье акцент сделан на стратегическом подходе к планированию, развитию кадрового потенциала, цифровизации процессов управления и формированию организационной культуры. Особое внимание уделяется повышению качества образования через системное управление школой как целостной социальной организацией.

Инновационные подходы к школьному управлению раскрываются и в исследовании Н.Толегенулы и соавт.[8], где анализируется опыт внедрения управленческих стандартов в контексте обновления содержания среднего образования в Казахстане. Авторы делают вывод, что результативность инновационного управления напрямую зависит от уровня профессиональной подготовки руководителя, его способности формировать команду, адаптировать теоретические управленческие модели к реальным условиям и обеспечивать устойчивое развитие школы.

Несмотря на наличие исследований в области школьного управления, в научной литературе выявляются значимые пробелы. Во-первых, отсутствует системное изучение совместного применения распределенного, трансформационного и адаптивного лидерства в условиях конкретных школ регионов Казахстана. Во-вторых, недостаточно конкретизированы механизмы внедрения современных управленческих практик в школьную реальность, включая делегирование полномочий, мониторинг эффективности и цифровизацию процессов. В-третьих, ограничено количество эмпирических данных, связывающих теоретические модели лидерства с их практическими эффектами для образовательных организаций, особенно в региональном контексте. Таким образом, существует исследовательский разрыв, который заключается в необходимости интеграции теоретических моделей лидерства с конкретными управленческими практиками и инструментами, обеспечивающими их реализацию в современных школах.

В отличие от существующих обобщающих исследований, данное исследование направлено на концептуальное уточнение и систематизацию теоретических подходов к управлению школой, а также на выявление функциональных особенностей распределенного, трансформационного и адаптивного лидерства в современных образовательных условиях. На основе анализа отечественных и зарубежных публикаций Gamarra Mendoza & Brito García, Ma, Yao & Sun, Jamil & Izham, Sianipar, Danek, Кошербаева, Толегенулы и соавт. выделены ключевые компоненты этих моделей, уточнены используемые понятия и систематизированы их функции. Предлагаемый подход позволяет сопоставлять теоретические модели лидерства с практическими реалиями управления школой, обеспечивая теоретическую обоснованность исследования и создавая предпосылки для практических рекомендаций. В данном контексте особое значение приобретает региональный опыт школ Павлодарской области, где сочетание распределенного, трансформационного и адаптивного лидерства дополняется использованием цифровых инструментов внутришкольного контроля и реализацией управленческих практик в условиях высокой социальной и культурной неоднородности учащихся, ограниченных кадровых и инфраструктурных ресурсов. Данные особенности создают уникальный контекст, в котором проявляются специфические механизмы реализации управленческих моделей. Оригинальность исследования заключается в выявлении и систематизации этих механизмов, их интеграции и адаптации к региональной практике, а также в разработке структурированных практических инструментов – алгоритма внедрения распределенного лидерства, модели адаптивного управления и диагностической карты управленческих практик, обеспечивающих применение современных моделей лидерства в реальной школьной среде.

Изучение этого опыта позволяет выявить реальные механизмы делегирования полномочий, мониторинга и адаптации управленческих решений, подтвердить применимость современных моделей лидерства в региональном контексте и сформировать основу для разработки практических управленческих рекомендаций.

Цель исследования заключается в выявлении, систематизации и анализе эффективных управленческих практик в современных школах, что позволяет интегрировать теоретические модели лидерства с практическими инструментами, обеспечивая их применимость для руководителей организаций образования и способствуя развитию теории управления образованием.

Методы и материалы. Для достижения цели исследования был использован качественный подход с элементами кейс-анализа, направленный на изучение управленческих практик в конкретных школах Павлодарской области. Такой подход позволяет глубоко понять процессы принятия управленческих решений и способы реализации теоретических моделей управления в повседневной школьной практике.

Объектами исследования стали 12 общеобразовательных школ, расположенных в разных районах Павлодарской области, включая как городские, так и сельские школы. Отбор проводился по критерию вариативности управленческого опыта: школы с различным уровнем инновационности, включенности педагогов в управление, результативности и цифровизации.

В исследовании приняли участие:

- 12 руководителей школ;
- 15 заместителей руководителей по учебно-воспитательной работе;
- 18 педагогов-наставников и руководителей методических объединений (МО).

Все участники дали информированное согласие на участие в исследовании.

В ходе сбора эмпирических данных использовались три взаимодополняющие метода, обеспечивающие комплексное исследование управленческих практик в школах Павлодарской области.

1. Полуструктурированные интервью с руководителями и педагогами проводились в офлайн- и онлайн-формате (Zoom) с продолжительностью 40–60 минут. Вопросы фокусировались на стратегическом планировании, делегировании полномочий, участии педагогического коллектива в управленческих решениях, системах мотивации и

профессионального развития, а также использовании цифровых инструментов в управлении школой.

2. Анализ внутренней документации школ охватывал их программы развития, локальные нормативные акты (включая положения о наставничестве, распределении функциональных обязанностей, системе оценки качества образования), а также отчеты по самооценке и результаты внутришкольного контроля. Данный этап позволил сопоставить заявленные управленческие подходы с их фактической реализацией.

3. Краткие включенные наблюдения (job shadowing) проводились во время педагогических советов, административных совещаний и методических консультаций. Наблюдения позволили зафиксировать реальные механизмы взаимодействия руководителя с педагогическим коллективом и организационные практики в действии.

В качестве исследовательских инструментов применялись разработанные авторами интервью-гайд, диагностическая карта управленческих практик, алгоритм внедрения распределенного лидерства и модель адаптивного управления.

Результаты и их обсуждение. Анализ данных, собранных с помощью полуструктурированных интервью, документального анализа и включенных наблюдений, позволил выделить ключевые управленческие практики, используемые в школах Павлодарской области, а также оценить их соответствие современным теоретическим моделям распределенного, трансформационного и адаптивного лидерства. В таблице 1 представлены основные управленческие практики, выявленные в ходе интервью с руководителями, заместителями и педагогами.

Таблица 1. Основные управленческие практики, выявленные в ходе интервью с руководителями, заместителями и педагогами

№	Управленческая практика	Количество школ, где выявлено (из 12)	Краткое описание практики
1	Распределенное лидерство	10	Делегирование полномочий методическим объединениям, заместителям и наставникам. Повышение вовлеченности педагогов в управление
2	Трансформационное лидерство	8	Формирование стратегического видения, мотивация и поддержка педагогов, создание корпоративной культуры
3	Адаптивное управление	9	Гибкое реагирование на вызовы, мониторинг ВШК (внутришкольный контроль), оперативное корректирование решений
4	Использование цифровых инструментов	7	Внедрение платформ обучения, систем мониторинга
5	Мотивационные системы и развитие кадров	11	Разработка систем стимулирования, повышение квалификации, наставничество

Источник: разработано авторами

Анализ данных, представленных в таблице 1, позволил выявить ключевые управленческие практики, реализуемые в школах Павлодарской области, и оценить их распространенность. Наиболее часто встречающейся практикой является мотивация и развитие кадрового потенциала, зафиксированная в 11 из 12 школ ($\approx 92\%$). Данное обстоятельство указывает на высокую значимость работы с педагогическим коллективом как основным ресурсом организации образования. Практики стимулирования, повышения квалификации и наставничества рассматриваются руководителями как стратегический инструмент повышения эффективности работы педагогов и устойчивости школы в целом.

Распределенное лидерство выявлено в 10 школах ($\approx 83\%$). Делегирование управленческих полномочий заместителям, наставникам и руководителям методических объединений свидетельствует о смещении управленческой модели от классической иерархии

к более горизонтальной структуре, обеспечивающей включенность педагогов в процесс принятия управленческих решений. Данная практика соответствует современным концепциям децентрализации школьного управления, где ключевую роль играет командная работа и коллегиальное взаимодействие.

Адаптивное управление зафиксировано в 9 школах ($\approx 75\%$). Основными характеристиками данной практики являются гибкость управленческих решений, способность оперативно реагировать на изменения внешних и внутренних условий, а также системное использование инструментов внутришкольного контроля (ВШК) для корректировки управленческих стратегий.

Трансформационное лидерство выявлено в 8 школах ($\approx 67\%$). Оно проявляется через формирование стратегического видения, развитие командной культуры и внедрение систем поддержки и признания заслуг педагогов. Более низкая распространенность данной практики по сравнению с распределенным и адаптивным лидерством может свидетельствовать о существующих барьерах, включая недостаток стратегических компетенций у части руководителей или сопротивление изменениям со стороны педагогического коллектива.

Использование цифровых инструментов управления зафиксировано в 7 школах ($\approx 58\%$), что отражает тенденцию к цифровизации управленческих процессов. Вместе с тем наблюдается различный уровень технологической готовности школ, что может быть обусловлено как ресурсными ограничениями, так и недостаточным уровнем ИКТ-компетентности управленческих кадров.

На основе полученных результатов можно выделить следующую иерархию управленческих практик по степени их распространенности: мотивация и развитие кадров (92%) > распределенное лидерство (83%) > адаптивное управление (75%) > трансформационное лидерство (67%) > использование цифровых инструментов (58%). Данный анализ позволяет не только определить наиболее устойчивые управленческие практики, но и выявить направления для совершенствования управленческой деятельности в школах региона.

Проведенный анализ показывает, что в школах Павлодарской области активно применяются современные управленческие практики, соответствующие теоретическим моделям распределенного, трансформационного и адаптивного лидерства. Наиболее устойчивыми и широко используемыми являются практики, связанные с развитием кадров и вовлечением коллектива в управление, тогда как цифровые аспекты и элементы стратегического лидерства требуют дополнительной поддержки, подготовки и институционального сопровождения.

Документальный анализ позволил подтвердить практическое оформление управленческих подходов через локальные нормативные акты и программы развития. В таблице 2 представлены результаты анализа по основным типам документов.

Таблица 2. Результаты анализа по основным типам документов

№	Тип документа	Наличие в школах (из 12)	Основные характеристики
1	Программы развития школы	12	Четко прописанные цели, стратегии, план мероприятий
2	Локальные нормативные акты	11	Положения о наставничестве, распределении обязанностей, внутренней оценке
3	Отчеты самооценки и ВШК	9	Используются для анализа качества и корректировки планов
4	Документы по цифровизации	6	Регламенты по использованию электронных систем и платформ

Источник: разработано авторами

Анализ результатов документального изучения, представленный в таблице 2, позволяет выявить степень формализации управленческих процессов в школах Павлодарской области и оценить институциональную основу реализации современных управленческих практик.

Наиболее универсальным и широко распространенным типом документа являются программы развития школ, наличие которых зафиксировано во всех 12 исследованных учреждениях. Это свидетельствует о высокой степени осознания стратегического управления как необходимого элемента эффективной образовательной политики на уровне школы. Проанализированные документы, как правило, содержат четко сформулированные цели, задачи, стратегические направления и планируемые мероприятия, что указывает на наличие системного подхода к управлению развитием школы и соответствует требованиям действующих нормативно-правовых актов Министерства просвещения Республики Казахстан.

Локальные нормативные акты (включающие положения о наставничестве, распределении функциональных обязанностей, внутренней системе оценки качества) были представлены в 11 школах, что демонстрирует высокий уровень регламентированности внутренних процессов. Представленные документы обеспечивают прозрачность управленческой деятельности и способствуют институционализации таких практик, как распределенное лидерство, поддержка молодых педагогов и внутришкольный контроль. Их наличие подтверждает стремление школ к нормативной упорядоченности и внутреннему структурному балансу.

Документы, связанные с отчетами по самооценке и результатам внутришкольного контроля (ВШК), были выявлены в 9 из 12 школ. Рассматриваемые материалы играют важную роль в механизме обратной связи и позволяют руководству на основе объективных данных осуществлять корректировку управленческих решений. Однако их неполная представленность в ряде школ может свидетельствовать о разной степени зрелости систем мониторинга и оценки качества образования или о формальном подходе к их использованию.

Наименее представленным типом документов стали регламенты по цифровизации управленческих процессов, которые были обнаружены только в 6 школах. Вышесказанное указывает на неравномерность в развитии цифровых управленческих компетенций и на необходимость дальнейшего методического и ресурсного сопровождения школ в условиях цифровой трансформации. При этом, в ряде случаев, даже при наличии цифровых инструментов (электронного журнала, систем дистанционного взаимодействия), соответствующее документальное сопровождение по некоторым из них отсутствует, что снижает эффективность и устойчивость их применения.

В целом, результаты анализа свидетельствуют о наличии в большинстве школ нормативной и программной базы, поддерживающей внедрение современных управленческих подходов. Однако варьирующийся уровень представленности отдельных типов документов, особенно в сфере цифровизации и самооценки, указывает на необходимость комплексного подхода к развитию управленческой документации как инструмента повышения качества образования и устойчивого институционального развития школы.

Включенные наблюдения (job shadowing) позволили выявить динамику реальных управленческих процессов в школах. В таблице 3 обобщены ключевые наблюдения.

Таблица 3. Результаты включенных наблюдений (job shadowing)

№	Процесс/Мероприятие	Количество посещенных событий	Основные выводы
1	Педагогические советы	12	Активное обсуждение педагогами планов, делегирование решений
2	Административные совещания	10	Координация действий, оперативное реагирование на проблемы

3	Методические консультации	8	Поддержка наставников и обмен опытом между педагогами
4	Использование цифровых платформ	7	Включение электронных журналов и платформ обучения

Источник: разработано авторами

Фиксация действий педагогов, полученная в рамках включенного наблюдения, подтвердила активное участие педагогов в управленческих процессах и использование цифровых технологий в качестве инструментов повышения управленческой эффективности. В совокупности с результатами полуструктурированных интервью и документального анализа это позволяет сделать вывод о том, что внедрение современных управленческих моделей в школах Павлодарской области осуществляется при наличии определенных организационных и кадровых условий и реализуется через конкретные управленческие механизмы, обеспечивающие формирование устойчивых управленческих эффектов.

Распределенное лидерство, выявленное в большинстве исследованных школ, реализуется при условии делегирования управленческих полномочий и нормативного закрепления ролей педагогов. В школах, где утверждены положения о методических объединениях и наставничестве, педагоги вовлечены в обсуждение содержания учебных планов и управленческих решений на педагогических советах, что способствует повышению их профессиональной ответственности, росту вовлеченности в процессы управления и снижению оперативной управленческой нагрузки на администрацию.

Трансформационное лидерство проявляется в организациях образования, где управление опирается на стратегическое видение и программы развития школы. В таких школах руководство систематически обсуждает с педагогическим коллективом цели и приоритеты развития, поощряет инициативы и формирует общее ценностное поле. Управленческим эффектом данных практик становится укрепление корпоративной культуры, повышение мотивации педагогов и ориентация коллектива на долгосрочное развитие, при этом степень выраженности трансформационного лидерства в значительной мере зависит от уровня управленческих компетенций руководителя.

Адаптивное управление характерно для школ, в которых систематически используются результаты внутришкольного контроля и процедуры самооценки. Анализ данных ВШК на административных совещаниях позволяет оперативно корректировать учебную нагрузку, перераспределять функциональные обязанности и принимать управленческие решения в условиях кадровых и организационных изменений. Описанное обеспечивает гибкость управления, своевременное реагирование на возникающие проблемы и повышение устойчивости школы к внешним и внутренним вызовам.

Цифровизация управленческих процессов проявляется в использовании цифровых платформ мониторинга, электронных журналов и аналитических инструментов. В школах, где данные инструменты интегрированы в систему управления, решения принимаются на основе актуальных данных об успеваемости и посещаемости обучающихся, что повышает прозрачность и обоснованность управленческих действий. Вместе с тем отсутствие регламентов использования цифровых инструментов в ряде школ приводит к их фрагментарному применению и ограничивает управленческий потенциал цифровизации.

С целью повышения практической значимости исследования и обеспечения возможности использования полученных результатов в реальной управленческой деятельности на основе эмпирических данных были разработаны структурированные практические инструменты, включающие алгоритм внедрения распределенного лидерства, модель адаптивного управления и диагностическую карту управленческих практик школы (рис.1).

Внедрение распределенного лидерства предлагается осуществлять поэтапно, начиная с диагностики управленческой нагрузки и уровня вовлеченности педагогов, переходя к проектированию управленческих ролей и их нормативному закреплению, реализации механизмов делегирования, и завершая оценкой управленческих эффектов на основе данных ВШК и обратной связи от педагогов. Модель адаптивного управления носит циклический

характер и предполагает последовательный сбор и анализ данных, принятие управленческих решений, их реализацию и последующий мониторинг результатов, что позволяет обеспечивать гибкость управления и устойчивость образовательной организации.



Рисунок 1. Диагностическая карта управленческих практик школы (самооценка уровня управленческого развития)

Источник: разработано авторами

Апробация отдельных элементов предложенных инструментов была зафиксирована в ходе эмпирического исследования. В частности, в ряде школ делегирование функций руководителям методических объединений и наставникам сопровождалось снижением оперативной управленческой нагрузки на администрацию и ростом активности педагогов в обсуждении управленческих решений. В других школах использование цифровых данных внутришкольного контроля позволило оперативно корректировать учебные планы и организацию методической поддержки педагогов. Полученные результаты подтверждают прикладной потенциал разработанных инструментов и их соответствие реальным условиям функционирования общеобразовательных организаций.

Полученные данные свидетельствуют о том, что современные управленческие практики в школах Павлодарской области внедряются через конкретные условия и механизмы и приводят к измеримым управленческим эффектам. Также они свидетельствуют о том, что в школах Павлодарской области наблюдается переход от традиционных централизованных моделей управления к более гибким и децентрализованным практикам, что согласуется с

современными теоретическими концепциями распределенного и трансформационного лидерства [9, 10].

Заключение. Проведенное исследование показало, что современные управленческие практики в школах Павлодарской области, включая распределенное, трансформационное и адаптивное лидерство, а также элементы цифровизации, реализуются при условии наличия определенных организационных и кадровых ресурсов и через конкретные управленческие механизмы. С целью повышения практической значимости исследования были разработаны структурированные инструменты, обеспечивающие внедрение выявленных моделей управления в реальной школьной практике.

В частности, алгоритм внедрения распределенного лидерства, включающий диагностический, проектировочный, реализационный и оценочный этапы, позволяет поэтапно делегировать полномочия, формировать управленческие роли педагогов и системно контролировать управленческие эффекты.

Модель адаптивного управления, основанная на циклическом использовании данных внутришкольного контроля, самооценки и цифровых платформ, обеспечивает оперативное принятие управленческих решений, гибкость управления и повышение устойчивости образовательной организации.

Диагностическая карта управленческих практик школы предоставляет руководителям возможность оценить текущий уровень внедрения распределенного, трансформационного и адаптивного лидерства, уровень цифровизации управленческих процессов, выявить сильные и проблемные зоны и спланировать дальнейшие управленческие действия.

Элементы разработанных инструментов были апробированы в рамках исследования. Делегирование функций руководителям методических объединений и наставникам снижало управленческую нагрузку на администрацию и повышало активность педагогов при обсуждении управленческих решений, а использование цифровых данных внутришкольного контроля позволяло оперативно корректировать учебные планы и организацию методической поддержки.

Предложенные инструменты демонстрируют конкретное прикладное применение результатов исследования и формируют основу для практического внедрения современных моделей управления в школах Павлодарской области, что подтверждает прикладную ценность и практическую значимость исследования.

Рекомендации:

1. Для руководителей организаций образования:

- Развивать практики распределенного лидерства, включая более активное вовлечение педагогов в принятие управленческих решений через создание рабочих групп, профессиональных сообществ, наставничества.

- Внедрять элементы трансформационного лидерства, в частности, через формирование стратегического видения развития школы, ориентацию на долгосрочные цели и поддержку инновационно ориентированных педагогов.

- Укреплять системы внутришкольного мониторинга и самооценки, интегрируя их в регулярный управленческий цикл для повышения гибкости и обоснованности принимаемых решений.

- Системно внедрять цифровые инструменты управления, сопровождая их методическим обеспечением, внутренними регламентами и повышением цифровой грамотности администрации и педагогов.

- Создавать устойчивые механизмы мотивации и профессионального роста педагогов, включая горизонтальные формы повышения квалификации (взаимное обучение, коучинг, практико-ориентированные семинары).

2. Для региональных органов управления образованием:

- Обеспечивать методическую поддержку школам в разработке и реализации программ развития, стратегического планирования и цифровой трансформации управления.

- Создавать условия для тиражирования успешных практик управления, выявленных в ходе мониторингов и исследований, через сетевые школы, пилотные площадки, региональные семинары.

- Стимулировать внедрение распределенных и адаптивных моделей управления через нормативную и ресурсную поддержку.

- Разрабатывать программы целевого повышения квалификации для руководителей с акцентом на стратегическое управление, аналитическое мышление и цифровую трансформацию.

3. Для организаций повышения квалификации и методических центров:

- Разрабатывать модульные программы обучения по современным моделям управления школой, ориентированные на реальные кейсы и практическое применение теории.

- Внедрять формы практико-ориентированного повышения квалификации, такие как стажировки, профессиональные сообщества руководителей, обмен опытом между регионами.

- Проводить исследования управленческих практик в разных типах школ, включая малокомплектные и сельские, с целью формирования рекомендаций, учитывающих региональную специфику.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Bush T., Sargsyan G. Educational leadership and management: theory, policy, and practice // Main Issues of Pedagogy and Psychology. - 2020. - №3(3). – С. 31–43. [Электронный ресурс] – URL: <https://clck.ru/3R2isP>

2 Gamarra-Mendoza A., & Brito-García J. Pedagogical leadership: a review of the scientific literature in WOS and Scopus // Social Space. – 2023. – Vol. 23. – Issue 01. - С. 349–379. [Электронный ресурс] – URL: <https://lnk.ua/b4Aq3pQ4Q>

3 Ma L., Yao H., & Sun M. Distributed leadership mirrors teacher professionalism via collaborative learning and relational trust: evidence from China// Journal of Professional Capital and Community. - 2024. - № 9(4). – С. 340–362. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPCCC-11-2023-0076>

4 Jamil M.F., & Izham M. The effects of distributed leadership on teachers' collective efficacy and professional learning community// International Journal of Educational Best Practices. - 2019. - № 3(2). – С.10-27. [Электронный ресурс] – URL: <https://inlnk.ru/1PleKO>

5 Sianipar A., & Putri A. Y. How Transformational Leadership Enhancing School's Performance: a Systematic Literature Review // International Journal of Social and Management Studies. - 2024. - № 5(6). - С. 36–48. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.clipr.cc/Cak35>

6 Danek Y., Kargin S., Magzumova N., Mirza N., & Kaziyev K. On the effectiveness of the combined managerial style of a modern general education school // Bulletin of the Karaganda University. Pedagogy series. – 2022. - № 106(2). - С. 91-99. [Электронный ресурс] – URL: <https://pedagogy-vestnik.buketov.edu.kz/pedagogy-vestnik/article/view/240/219>

7 Кошербаева А. Н. Научно-практические основы управления и развития менеджмента современной школы [Текст] // Научно-педагогический журнал «Білім - Образование» Национальной академии образования имени И. Алтынсарина. - 2023. – №2 (105). – С. 25–32. DOI: <https://doi.org/10.59941/2960-0642-2023-2-25-32>

8 Толегенулы Н., Киясова Б.А., Умаров А.Х. Стандарттар негізінде орта білім беру жүйесіндегі инновациялық басқару тәжірибесі // Абай атындағы ҚазҰПУ-ң хабаршысы. «Педагогика ғылымдары» сериясы. – 2024. - № 2(82). – Б. 255–270. DOI: <https://doi.org/10.51889/2959-5762.2024.82.2.023>

9 Phillips D. R., Stewart-Fox T., Phillips S., Griffith M., & Bhojedat J. Distributed leadership in education: A systematic review of its role in fostering innovative practices and enhancing school performance // International Journal of Science and Research (IJSR). - 2023. - № 12(11). – С. 2083–2089. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.ijsr.net/getabstract.php?paperid=SR231128014118>

10 Eryilmaz N., & Sandoval-Hernandez A. Is distributed leadership universal? A cross-cultural, comparative approach across 40 countries: An alignment optimisation approach // *Education Sciences*. - 2023. - № 13(2). – С. 218. DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci13020218>

REFERENCES

1 Bush, T., & Sargsyan, G. (2020). Educational leadership and management: theory, policy, and practice. *Main Issues Of Pedagogy And Psychology*, 3(3), 31–43. [Electronic resource] – URL: <https://clck.ru/3R2isP>

2 Gamarra-Mendoza A., & Brito-García J. (2023). Pedagogical leadership: a review of the scientific literature in WOS and Scopus. *Social Space*, 23(1), 349–379. [Electronic resource] – URL: <https://socialspacejournal.eu/menu-script/index.php/ssj/article/view/188/84>

3 Ma, L., Yao, H., & Sun, M. (2024). Distributed leadership mirrors teacher professionalism via collaborative learning and relational trust: evidence from China. *Journal of Professional Capital and Community*, 9(4), 340–362. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPC-11-2023-0076>

4 Jamil, M.F., & Izham, M. (2019). The effects of distributed leadership on teachers' collective efficacy and professional learning community. *International Journal of Educational Best Practices*, 3(2), 10-27. [Electronic resource] – URL: <https://inlnk.ru/1PleKO>

5 Sianipar, A., & Putri, A. Y. (2024). How Transformational Leadership Enhancing School's Performance: a Systematic Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies*, 5(6), 36–48. [Electronic resource] – URL: <https://www.elipr.cc/Cak35>

6 Danek, Y., Kargin, S., Magzumova, N., Mirza, N., & Kaziyev K. (2022). On the effectiveness of the combined managerial style of a modern general education school. *Bulletin of the Karaganda University. Pedagogy series*, 106(2), 91–99. [Electronic resource] – URL: <https://pedagogy-vestnik.buketov.edu.kz/pedagogy-vestnik/article/view/240/219>

7 Kosherbayeva, A. N. (2023). Nauchno-prakticheskie osnovy upravleniya i razvitiya menedzhmenta sovremennoy shkoly [Scientific and practical foundations of management and development of modern school leadership]. *Nauchno-pedagogicheskij zhurnal «Bilim - Obrazovanie» Nacional'noj akademii obrazovaniya imeni I. Altynsarina* [Scientific and pedagogical journal "Education" of the I. Altynsarin National Academy of Education], (2)105, 25–32. DOI: <https://doi.org/10.59941/2960-0642-2023-2-25-32> [in Russian]

8 Tulegenuly, N., Kiyasova, B. A., & Umarov, A. Kh. (2024). Standarttar negizinde orta bilim beru zhujesindegi innovacijalyk baskaru tazhiribesi [Experience of innovative management in the system of Secondary Education based on standards]. *Abaj atyndagy KazUPU-n habarshysy. «Pedagogika gylymdary» serijasy* [Bulletin of Abai KazNPU. Series "Pedagogical Sciences"], 82(2), 255–270. DOI: <https://doi.org/10.51889/2959-5762.2024.82.2.023> [in Kazakh]

9 Phillips, D. R., Stewart-Fox, T., Phillips, S., Griffith, M., & Bhojedat, J. (2023). Distributed leadership in education: A systematic review of its role in fostering innovative practices and enhancing school performance. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 12(11), 2083–2089. [Electronic resource] – URL: <https://www.ijsr.net/getabstract.php?paperid=SR231128014118>

10 Eryilmaz, N., & Sandoval-Hernandez, A. (2023). Is distributed leadership universal? A cross-cultural, comparative approach across 40 countries: An alignment optimisation approach. *Education Sciences*, 13(2), 218. DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci13020218>

Ашимбетова Р.Д.¹, *Утилова А. М.², Шакенова Т. Ж.³, Булакбаева М.К.⁴

¹«Өркен» балалардың әл-ауқатын арттыру ұлттық ғылыми-практикалық институты

^{2,3}Әлкей Марғұлан атындағы Павлодар педагогикалық университеті

⁴Қазақ ұлттық қыздар педагогикалық университеті

^{1,2,3} Қазақстан, Павлодар

⁴ Қазақстан, Алматы

**ҚАЗІРГІ МЕКТЕПТЕГІ ТИІМДІ БАСҚАРУ ПРАКТИКАСЫ: ТЕОРИЯДАН
ЕНГІЗУГЕ ДЕЙІН**

Аңдатпа

Мақалада білім беру жүйесін трансформациялау, цифрландыру және мектептегі білім беру мазмұнын жаңарту жағдайында білім беру ұйымын тиімді басқарудың негізгі тәсілдері қарастырылады. Зерттеудің мақсаты білім беру процесінің сапасын арттыруға ықпал ететін басқару тәжірибелерін анықтау және талдау, сондай-ақ басқарудың теориялық модельдерін мектептердің практикалық қызметіне айналдыру механизмдерін зерттеу болып табылады.

Стратегиялық жоспарлауды енгізу, білім берудегі үлестірілген және трансформациялық көшбасшылықты дамыту, басқару қызметінде цифрлық шешімдерді пайдалану, сондай-ақ педагогикалық ұжым ішінде ынтымақтастықтың кәсіби мәдениетін қалыптастыру сияқты аспектілерге назар аударылады.

Зерттеу Павлодар облысының мектептерінде жүргізілген жартылай құрылымдалған сұхбаттар, басқарушылық құжаттаманы талдау және енгізілген бақылаулар барысында алынған деректерді сапалы талдауға негізделеді. Отандық және шетелдік тәжірибені жинақтау, сондай-ақ эмпирикалық деректерді талдау негізінде білім беру ұйымдарының, білім беруді басқарудың өңірлік органдары мен біліктілікті арттыру орталықтарының басшылары үшін практикалық ұсынымдар тұжырымдалды. Мақала материалдары басқарушы кадрларды кәсіби дамыту бағдарламаларын жобалау және білім беруді жаңғырту жағдайында мектепті басқаруды жетілдірудің әдістемелік тәсілдерін әзірлеу кезінде пайдаланылуы мүмкін.

Түйінді сөздер: басқару, бөлінген көшбасшылық, трансформациялық көшбасшылық, стратегиялық жоспарлау, мектепшілік бақылау, цифрландыру, басқару тәжірибелері.

Ashimbetova R.D.¹, *Utilova A. M.², Shakenova T. Zh.³, Bulakbaeva M.K.⁴

¹*National Scientific and Practical Institute of Child Welfare "Orken"*

^{2,3}*Pavlodar Pedagogical University named after Alkey Margulan*

⁴*Kazakh National Women's Pedagogical University,*

^{1,2,3}*Kazakhstan, Pavlodar*

⁴*Kazakhstan, Almaty*

EFFECTIVE MANAGEMENT PRACTICES IN MODERN SCHOOLS: FROM THEORY TO IMPLEMENTATION

Annotation

The article discusses key approaches to effective management of the educational organization in the context of the transformation of the education system, digitalization and updating the content of school education. The purpose of the research is to identify and analyze management practices that contribute to improving the quality of the educational process, as well as to study the mechanisms of transformation of theoretical management models into practical activities of schools.

Attention is focused on such aspects as the introduction of strategic planning, the development of distributed and transformational leadership in education, the use of digital solutions in management activities, as well as the formation of a professional culture of cooperation within the teaching staff.

The study is based on a qualitative analysis of data obtained during semi-structured interviews, analysis of management documentation and included observations conducted in schools of Pavlodar region. Based on the generalization of domestic and foreign experience, as well as the analysis of empirical data, practical recommendations have been formulated for heads of educational organizations, regional educational authorities and advanced training centers. The materials of the article can be used in designing professional development programs for management personnel and developing methodological approaches to improving school management in the context of educational modernization.

Keywords: management, distributed leadership, transformational leadership, strategic planning, intra-school control, digitalization, management practices.

Поступила: 20.01.2026

Одобрена после рецензирования: 09.04.2026

Принята к публикации: 29.06.2026