

РОЛЬ ИНДЕКСА УЧАСТИЯ И ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ В ЭФФЕКТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ КОЛЛЕКТИВАМИ ШКОЛ

Аннотация. *Современное управление педагогическими коллективами школ требует комплексного подхода, учитывающего не только организационные аспекты, но и уровень участия, доверия и готовности к изменениям со стороны сотрудников. В данной статье анализируется роль индекса участия и рейтинга лидерских компетенций в обеспечении эффективного управления школой. Особое внимание уделено взаимосвязи между коэффициентом доверия, командной рефлексией и готовностью педагогов к инновациям. Представлена интегративная модель оценки управленческой эффективности, позволяющая учитывать количественные и качественные параметры взаимодействия в педагогическом коллективе. Полученные результаты демонстрируют, что высокий уровень лидерских компетенций руководителей и активное участие членов коллектива формируют устойчивую образовательную среду, способствующую развитию инноваций и профессиональному росту.*

Ключевые слова: *индекс участия, лидерские компетенции, педагогический коллектив, коэффициент доверия, командная рефлексия, готовность к изменениям, эффективность управления школой.*

Kurbanov Muzaffar Ummatovich

Doctoral Student, Kokand State University

Kokand, Uzbekistan

THE ROLE OF PARTICIPATION INDEX AND LEADERSHIP COMPETENCIES IN THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF SCHOOL PEDAGOGICAL TEAMS

Abstract. Modern management of school pedagogical teams requires a comprehensive approach that takes into account not only organizational aspects but also the level of participation, trust, and readiness for change among staff members. This article analyzes the role of the participation index and the leadership competencies rating in ensuring effective school management. Particular attention is paid to the interrelation between the trust coefficient, team reflection, and teachers' readiness for innovation. An integrative model for assessing managerial efficiency is presented, which makes it possible to consider both quantitative and qualitative parameters of interaction within the pedagogical team. The findings demonstrate that a high level of leadership competencies among school leaders and the active participation of team members create a sustainable educational environment conducive to innovation and professional growth.

Keywords: participation index, leadership competencies, pedagogical team, trust coefficient, team reflection, readiness for change, effectiveness of school management.

Введение

Эффективное управление педагогическими коллективами в современной школе является предметом активного научного обсуждения, поскольку именно от уровня профессионализма управленческой команды зависит качество образовательного процесса и устойчивость инноваций. Международные исследования подчеркивают, что ключевые показатели, такие как доверие, участие, рефлексия и готовность к изменениям, проявляются наилучшим образом при наличии у руководителя развитых лидерских компетенций [2, с. 6–7]. Недавняя мета-синтез-модель компетенций школьных руководителей демонстрирует важность структурированного подхода к персонализированному обучению, что включает формирование доверительных отношений, участие всех

участников образовательного процесса и непрерывное совершенствование [5, с. 4–5].

В этом контексте, оценка индекса участия (participation index) и рейтинга лидерских компетенций становится особенно значимой при диагностике влияния руководства на коллективную динамику и образовательные достижения. Данные свидетельствуют, что развитие доверия напрямую связано с повышением готовности сотрудников к инновациям и рефлексии над своей профессиональной практикой [4, с. 4]. Тем не менее, существующие подходы в литературе, как правило, рассматривают указанные индикаторы изолированно: либо акцентируя внимание на доверии и культуре сотрудничества, либо фокусируясь на компетенциях руководителей и их влиянии на учебную деятельность. Отсутствует комплексная модель, интегрирующая такие элементы, как индекс участия, рефлексия, готовность к изменениям, коэффициент доверия и рейтинг лидерских компетенций в единую систему оценки эффективности управления. Таким образом, настоящая работа направлена на разработку интегрированной методологии для оценки эффективности целенаправленного управления педагогическим коллективом на основе количественных и качественных параметров взаимодействия, доверия и лидерства.

В педагогическом менеджменте всё большее внимание уделяется интегративным показателям, которые позволяют объективно оценить эффективность командного взаимодействия и лидерства. В рамках данного исследования выделены следующие ключевые индикаторы:

Индекс участия в управлении (ИУУ) – отражает степень включённости педагогов и руководителей в процессы принятия решений. Чем выше показатель, тем активнее учителя участвуют в обсуждении целей, инноваций и стратегий развития школы [4, с. 4–5].

Показатель командной рефлексии и готовности к изменениям (ПКРГИ) – характеризует способность коллектива к самоанализу и адаптации. Этот индикатор необходим для диагностики того, насколько педагоги открыты к внедрению инноваций и совместному поиску решений [3, с. 44].

Коэффициент взаимного доверия (КВД) – служит показателем качества горизонтальных и вертикальных коммуникаций. Доверие определяет устойчивость педагогического коллектива и его способность противостоять кризисам [1, с. 21–23].

Уровень чёткого распределения функциональных ролей (УЧРФР) – фиксирует, насколько ясно разделены обязанности в команде, что позволяет снизить дублирование функций и повысить управленческую эффективность [6, с. 86].

Рейтинг лидерских компетенций (РЛК) – интегральная оценка управленческих навыков директора и его заместителей, включающая стратегическое видение, коммуникативность, эмоциональный интеллект и способность мотивировать коллектив [5, с 4-5].

Выбор этих индикаторов обусловлен необходимостью перехода от традиционных, преимущественно административных моделей управления к современным, ориентированным на командное взаимодействие, доверие и инновационное развитие.

Таким образом, исследование направлено на разработку и апробацию комплексной модели оценки эффективности целенаправленного управления педагогическими коллективами школ с учётом совокупности индикаторов (ИУУ, ПКРГИ, КВД, УЧРФР, РЛК), что позволит обосновать практические рекомендации для повышения качества образовательного процесса и профессионального роста педагогов.

Методы исследования. Методологическая основа исследования базировалась на сочетании количественных и качественных методов, что

позволило выявить взаимосвязи между индексом участия, коэффициентом доверия, командной рефлексией и рейтинговой оценкой лидерских компетенций. Такой комплексный подход обеспечил целостное понимание факторов, влияющих на эффективность управления педагогическими коллективами школ.

Для сбора эмпирических данных использовались следующие методы:

Анкетирование педагогов и руководителей школ – с целью выявления уровня вовлечённости сотрудников в процессы принятия управленческих решений и их готовности к изменениям. Вопросники были структурированы на основе международных шкал вовлечённости (participation index) и инструментов измерения организационного доверия.

Экспертная оценка лидерских компетенций – проведена с привлечением специалистов в области педагогического менеджмента. Использовалась модифицированная рейтинговая шкала, включающая такие параметры, как стратегическое видение, способность к командному взаимодействию, коммуникативные навыки и инновационная активность руководителя.

Метод социометрии и контент-анализа – применялся для оценки горизонтальных и вертикальных взаимодействий внутри педагогических коллективов, что позволило выявить структуру доверительных отношений и уровень командной рефлексии.

Статистический анализ данных – включал корреляционный и факторный анализ, а также регрессионное моделирование, что дало возможность определить детерминанты эффективности управления и построить интегративную модель взаимосвязей между изучаемыми индикаторами.

Выборка исследования охватывала 10 общеобразовательных школ, в которых приняли участие более 450 респондентов (педагоги, заместители директоров, директора). Репрезентативность выборки обеспечивалась

разнообразием регионов и типов школ (городские и сельские), что позволило выявить дифференцированные закономерности. Качественные данные были получены с использованием полу структурированных интервью с руководителями школ, направленных на выявление их восприятия роли доверия и командной рефлексии в процессе управления. Данный метод обеспечил глубокий контекстуальный анализ и позволил сопоставить субъективные представления руководителей с количественными результатами. Таким образом, совокупность методов исследования обеспечила всесторонний анализ заявленной проблемы и позволила не только выявить значимость отдельных факторов (индекс участия, коэффициент доверия, лидерские компетенции), но и интегрировать их в единую модель оценки эффективности управления педагогическими коллективами школ.

Результаты и обсуждение. Эмпирическое исследование охватило 10 общеобразовательных школ, где в экспериментальной группе участвовало 228 респондентов, а в контрольной – 229 респондентов (директора, заместители директоров и учителя). Сравнительный анализ данных до и после педагогического эксперимента позволил выявить как количественные, так и качественные изменения в целенаправленной и совместной деятельности педагогических коллективов.

1. Динамика в экспериментальной и контрольной группах. До проведения эксперимента распределение по уровням показателей свидетельствовало о доминировании средних и низких значений. Например, в экспериментальной группе по индексу участия (ВИ) высокий уровень имели лишь 32 респондента, в то время как низкий – 120 человек. Аналогичные пропорции фиксировались и по другим критериям: ПКРГИ, КВД, УЧРФР и РЛК. После формирующего воздействия ситуация существенно изменилась: количество респондентов с высоким уровнем по индекс участия в управлении (ИУУ) увеличилось до 57, по КВД – до 56, а

по РЛК – до 52. Суммарный прирост высоких уровней составил 95 случаев, что на 55 % больше исходных значений. Одновременно произошло заметное снижение низких уровней (например, по ИУУ с 120 до 62). Это отражает позитивные сдвиги в развитии командной рефлексии, готовности педагогов к изменениям и росте их вовлечённости. В контрольной группе изменения носили несущественный характер. Так, по ИУУ число респондентов с высоким уровнем возросло лишь с 32 до 34, а по РЛК – с 39 до 44. Общее увеличение высоких показателей составило лишь 20 случаев, что в 4,7 раза меньше, чем в экспериментальной группе. Количество низких уровней при этом сократилось незначительно (например, по ИУУ с 119 до 114).

2. *Индекс участия.* Средний показатель индекса участия составил 0,68 (по шкале от 0 до 1), что указывает на относительно высокий уровень вовлечённости педагогов. Наибольшие значения зафиксированы у учителей начальных классов (0,74), а у представителей администрации они оказались ниже (0,61). Это подтверждает, что практикующие учителя чаще проявляют инициативу в обсуждении инноваций, тогда как управленцы склонны к формализованному участию.

3. *Коэффициент доверия.* Среднее значение коэффициента доверия составило 0,64, что отражает умеренный, но нестабильный уровень доверительных отношений. Интервью показали, что доверие формируется преимущественно через неформальные коммуникации и совместное решение проблем. В школах сельской местности данный показатель выше (0,71), что объясняется более тесными профессиональными связями.

4. *Командная рефлексия и готовность к изменениям.* Анализ продемонстрировал прямую зависимость между командной рефлексией и готовностью к изменениям ($r = 0,72$; $p < 0,05$). В школах, где регулярно проводятся коллективные обсуждения результатов работы, педагоги проявляют большую открытость к инновациям и экспериментальным

практикам. Это согласуется с выводами зарубежных исследований о значимости рефлексивной культуры для устойчивого развития образовательных организаций [2, с. 6–7].

5. *Лидерские компетенции.* Оценка лидерских компетенций руководителей выявила дисбаланс: высокоразвитыми оказались стратегическое видение и организационное планирование, тогда как слабее всего развита компетенция «эмоциональный интеллект» (средний балл — 3,2 из 5). В целом средний рейтинг лидерских компетенций составил 3,7, что указывает на необходимость целенаправленного развития soft skills у управленцев.

6. *Интегративная модель взаимосвязей.* Регрессионный анализ показал, что ключевыми предикторами эффективности управления являются: индекс участия ($\beta = 0,42$; $p < 0,01$), коэффициент доверия ($\beta = 0,37$; $p < 0,01$), командная рефлексия ($\beta = 0,34$; $p < 0,05$). Совокупный коэффициент детерминации ($R^2 = 0,61$) показал, что предложенная модель объясняет более 60 % вариации эффективности управления.

Обсуждение результатов. Таким образом, результаты подтверждают, что участие и доверие являются системообразующими факторами успешного управления школой. Более высокий индекс участия усиливает профессиональную мотивацию педагогов и их инновационный потенциал, тогда как доверие обеспечивает устойчивость взаимодействий в коллективе. Одновременно выявленный разрыв между стратегическими и коммуникативными лидерскими компетенциями руководителей подчёркивает необходимость программ повышения квалификации, ориентированных не только на административные, но и на социально-психологические аспекты лидерства. Комплексный учёт индекса участия, коэффициента доверия, командной рефлексии и лидерских компетенций позволяет формировать целостную модель эффективного управления

педагогическими коллективами, что подтверждается результатами проведённого эксперимента.

Заключение. Проведённое исследование позволило обосновать необходимость комплексного подхода к целенаправленному управлению педагогическими коллективами школ. Сравнительный анализ экспериментальной и контрольной групп продемонстрировал, что использование интегративных индикаторов – индекса участия в управлении (ИУУ), показателя командной рефлексии и готовности к изменениям (ПКРГИ), коэффициента взаимного доверия (ВДК), уровня чёткого распределения функциональных ролей (УЧРФР) и рейтинга лидерских компетенций (РЛК) – позволяет объективно фиксировать качественные сдвиги в деятельности педагогов и руководителей.

Результаты эксперимента показали, что в школах, где управление строилось на основе принципов вовлечённости, доверия и распределённого лидерства, значительно возросло количество педагогов с высоким уровнем участия и готовности к изменениям. При этом выявлено снижение доли низких показателей, что свидетельствует о формировании устойчивой культуры коллективной ответственности и профессиональной рефлексии.

Интегративная модель, построенная на основе регрессионного анализа, доказала, что ключевыми предикторами эффективности управления выступают индекс участия ($\beta = 0,42$), коэффициент доверия ($\beta = 0,37$) и командная рефлексия ($\beta = 0,34$). Совокупный коэффициент детерминации ($R^2 = 0,61$) подтверждает достаточную объяснительную силу предложенной модели, что делает её применимой для практики школьного менеджмента.

Научная новизна исследования заключается в том, что впервые предложена комплексная методика оценки эффективности управления педагогическими коллективами, которая учитывает как организационные, так и социально-психологические показатели. Теоретическая значимость

работы состоит в уточнении категориального аппарата педагогического менеджмента и обосновании роли доверия, участия и лидерских компетенций в развитии школьной организации. Практическая ценность выражается в возможности использования разработанных инструментов для мониторинга управленческой деятельности, диагностики профессионального климата и планирования программ повышения квалификации руководителей.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что успешное управление школой возможно лишь при условии системного учёта участия педагогов, формирования доверительных отношений и развития лидерских компетенций руководителей, что в конечном итоге способствует повышению качества образования и устойчивому развитию образовательных организаций.

Использованные литературы

1. Bryk A. S., Schneider B. Trust in schools: A core resource for improvement. New York: Russell Sage Foundation, 2002. 228 с. с. 21–23
2. Day C., Sammons P., Hopkins D., Harris A., Leithwood K., Gu Q., Brown E. Successful school leadership. Executive summary. 2020. 54 с. – с. 6–7.
3. Fullan M. Leading in a culture of change. San Francisco: Jossey-Bass, 2019. 160 с. с. 44
4. Hopkins D., Stringfield S., Harris A., Stoll L., Mackay T. The 9 pillars of great school leadership. Birmingham University, 2021. 36 с. с. 4–5
5. Richardson J. W., Khawaja S. Meta-synthesis of school leadership competencies to support learner-centered education. Frontiers in Education, 2025. №10. С. 4–5.
6. Spillane J. P., Halverson R., Diamond J. B. Distributed leadership in practice. New York: Teachers College Press, 2015. 140 с. с. 86