

Г.К. Лухманова¹ , Л.К. Саналиева² , З.К. Игибаева² , Р.К. Амантаева^{3*} ¹Жетысуский университет имени И. Жансугурова,
г.Талдыкорган, Республика Казахстан²Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева,
г.Астана, Республика Казахстан³Костанайский региональный университет имени Ахмет Байтұрсынұлы,
г. Костанай, Республика Казахстанe-mail: raunur88@mail.ru

ЛИДЕРСТВО, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА ЗНАНИЯ: МЕДИАЦИОННАЯ РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В РАЗВИТИИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

Аннотация

Целью данного исследования является изучение взаимосвязи между лидерством, ориентированным на знания, способностью к управлению знаниями, социальной ответственностью образовательных учреждений и социальным предпринимательством в контексте образовательных учреждений – колледжей Костанайской области. Актуальность работы обусловлена необходимостью понимания механизмов, посредством которых лидерство в образовательной сфере может способствовать развитию социально-ориентированной деятельности. В исследовании был применен количественный дедуктивный подход. Для проверки гипотез и анализа многомерных взаимосвязей между переменными было использовано структурное моделирование методом наименьших квадратов (PLS-SEM) на основе данных, собранных среди преподавателей образовательных учреждений. Результаты подтверждают, что лидерство, ориентированное на знания, положительно влияет на способность к управлению знаниями и на социальную ответственность, а также на социальное предпринимательство организаций. Установлено, что способность к управлению знаниями и социальная ответственность образовательных учреждений являются важными предикторами социального предпринимательства, подтверждая их ключевую роль в формировании социально-ориентированного подхода. Анализ медиации показал, что способность к управлению знаниями и социальная ответственность выступают в качестве опосредующих механизмов между лидерством и социальным предпринимательством. Эти выводы имеют теоретическое и практическое значение, предоставляя рекомендации для руководителей образовательных учреждений, стремящихся к развитию социального предпринимательства.

Ключевые слова: Лидерство, ориентированное на знания, социальная ответственность образовательного учреждения, способность к управлению знаниями, социальное предпринимательство, SMART-PLS.

Введение

Современные учебные заведения сталкиваются с растущим давлением со стороны общества и заинтересованных сторон, требующих от них не только предоставления качественного образования, но и активного участия в решении социальных проблем. В этом контексте особую актуальность приобретает концепция социальной ответственности образовательного учреждения, которая выходит за рамки традиционной миссии и включает в себя этические обязательства перед обществом. Параллельно с этим, социальное предпринимательство становится всё более значимым явлением, представляя собой инновационный подход к созданию устойчивых решений для общественных нужд. Однако для успешной интеграции этих показателей в стратегию образовательных учреждений необходимы эффективные управленческие механизмы, центральное место среди которых занимает лидерство.

Традиционные подходы к управлению часто оказываются недостаточными для решения сложных социальных задач. В связи с этим возникает необходимость в новой модели лидерства, способной мобилизовать интеллектуальный потенциал организации. Лидерство, ориентированное на знания (Knowledge-Oriented Leadership - далее KOL), представляет собой такой подход, фокусирующийся на создании, распространении и использовании знаний для достижения организационных целей. Эффективность такого лидерства во многом зависит от

способности организации к управлению знаниями (Knowledge Management Capability - далее КМС), то есть от её умения системно и эффективно использовать интеллектуальные активы. Данный тип лидерства создает культуру, способствующую обмену информацией, инновациям и адаптивности, что является критически важным для развития социальной ответственности образовательных учреждений (Institutional Social Responsibility – далее ISR) и социального предпринимательства (Social Entrepreneurship – далее SE).

Однако, несмотря на наличие исследований по каждой из этих переменных, существует ограниченное количество работ, которые анализируют их совместное влияние в рамках единой модели, особенно в контексте колледжей. Кроме того, большинство существующих исследований выполнено в корпоративном секторе, что оставляет значительный исследовательский разрыв для образовательных организаций.

KOL играет ключевую роль в создании, распространении и использовании знаний [1]. Это особенно важно для ISR, так как она требует инновационных подходов для решения социальных и экологических проблем [2]. Межличностные связи между KOL и ISR подтверждаются теорией, основанной на ресурсах, и теорией заинтересованных сторон, где KOL укрепляет отношения с заинтересованными сторонами, создавая атмосферу доверия [3].

Несмотря на признание применимости KOL в вузах [4], большая часть исследований KOL была сосредоточена на корпоративном секторе [5]. Существует значительный пробел в исследованиях, касающихся прямой взаимосвязи между KOL и ISR, особенно в колледжах и вузах [6].

В условиях современного конкурентного ландшафта способность организации эффективно управлять знаниями имеет решающее значение для инноваций [7]. KOL способствует развитию и совершенствованию КМС, поощряя организационное обучение и процессы управления знаниями [8]. Исследования подтверждают положительную связь между KOL и КМС в целом [9], а также с отдельными процессами управления знаниями.

Однако, несмотря на эти выводы, существует потребность в более широких исследованиях в разных отраслях и культурных контекстах [10].

Несмотря на отсутствие прямых исследований взаимосвязи между KOL и SE, в литературе существуют косвенные подтверждения того, что лидерские стили, ориентированные на обучение и инновации, способны усиливать предпринимательские инициативы. Так, трансформационное лидерство положительно влияет на организационное обучение и эффективность, что позволяет предположить аналогичное влияние KOL на SE [11].

Ключевую роль в этой связи играет КМС. Исследования подчёркивают, что эффективное управление знаниями является важнейшим фактором успешного предпринимательства, включая цифровые и социальные инициативы [12]. Кроме того, ISR также рассматривается как важный фактор развития социального предпринимательства. Предыдущие работы показывают, что ориентация на социальную ответственность усиливает социальные инициативы и повышает социальную эффективность организаций [13]. Тем не менее, влияние ISR на SE именно в образовательной сфере исследовано недостаточно.

Учитывая доказанную роль KOL в развитии КМС и ISR, а также потенциальную значимость КМС и ISR для социального предпринимательства, можно предположить, что именно эти два конструкта выступают ключевыми механизмами передачи влияния KOL на SE.

На основе представленного теоретического анализа формулируются следующие гипотезы исследования:

H1: Лидерство, ориентированное на знания (KOL), оказывает значительное положительное влияние на социальную ответственность образовательного учреждения (ISR).

H2: Лидерство, ориентированное на знания (KOL), оказывает значительное положительное влияние на способность к управлению знаниями (КМС).

H3: Способность к управлению знаниями (КМС) и социальная ответственность образовательного учреждения (ISR) опосредуют влияние KOL на социальное предпринимательство (SE).

Материалы и методы исследования

На основе выдвинутых гипотез была сформирована модель исследования, которая представлена на Рисунке 1.

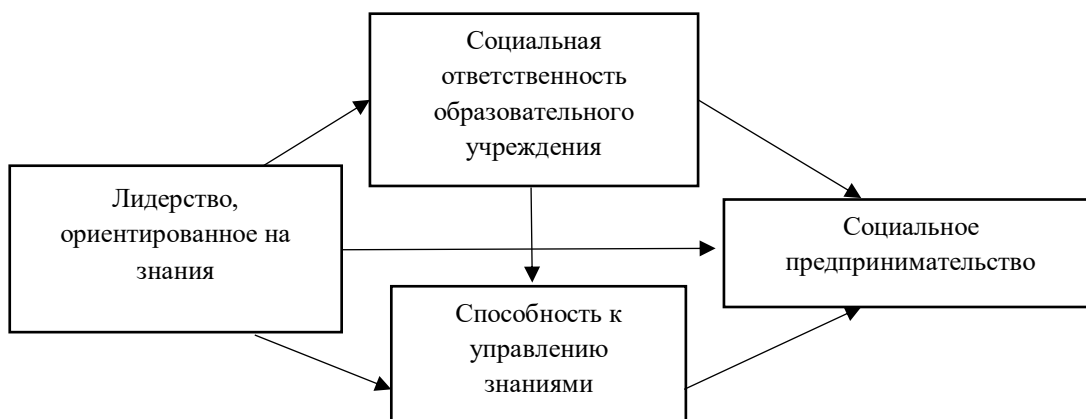


Рисунок 1 – Модель исследования

Примечание: составлено авторами на основе литературного обзора

Для достижения основной цели и проверки выдвинутых гипотез в исследовании используется количественный дедуктивный метод, который считается наиболее эффективным способом анализа взаимосвязей между переменными.

Сбор данных проводился среди преподавателей колледжей Костанайской области. Для этого был использован онлайн-опрос, созданный в Google Форме. Участие в исследовании было полностью добровольным и анонимным [14-17].

Таблица 1 - Инструментарий и измерения исследовательских конструктов

Конструкты и измерения	Авторы шкалы и кол-во пунктов	Примеры вопросов
Лидерство, ориентированное на знания (KOL)	Donate & Sánchez de Pablo (2015); KOL - 5	– «Руководство поощряет обмен знаниями между сотрудниками.» – «Наши руководители поддерживают внедрение новых идей.»
Способность к управлению знаниями (KMC): - KAC (приобретение знаний) - KSH (обмен знаниями) - KAP (применение знаний)	Masa'deh, R., et al. (2017); KAC - 4 KSH - 4 KAP - 4	KAC - Учебное заведение собирает полезные знания (информацию), полученные из различных источников KSH - Учебное заведение обеспечивает легкий доступ к знаниям (информации) для педагогов, которым они необходимы. KAP - Учебное заведение предлагает педагогам различные методы для дальнейшего развития их знаний.
Социальная ответственность образовательного учреждения (ISR): - ER (этическая ответственность) - RDR (ответственность за исследования и разработки) - PR (филантропическая ответственность)	Latif, K. F., et al. (2021); ER – 7 RDR - 4 PR - 5	ER - Учебное заведение имеет подробный кодекс (свод правил и норм) поведения. RDR - Учебное заведение организует связи с индустрией для развития навыков студентов PR - Учебное заведение постоянно предоставляет стипендии нуждающимся.
Социальное предпринимательство (SE): - SI (социальная инновационность) - SRT (социальный риск) - SPA (социальная проактивность)	Kraus et al. (2017); SI - 3 SRT - 3 SPA - 3	SI - Социальные инновации важны для нашей организации. SRT - Организация не боится идти на существенные риски при реализации своей социальной миссии. SPA – Организация стремится быть на передовой в деле улучшения мира.

*Примечание: составлено авторами		
----------------------------------	--	--

Для оценки исследовательских конструктов были использованы адаптированные шкалы с использованием пятибалльной шкалы Лайкерта с диапазоном от «1» как «полностью не согласен» до «5» как «полностью согласен». Для статистического анализа использовался SMART-PLS 4. Сводная информация о переменных, их измерениях, авторах шкал, количестве пунктов и примерах утверждений представлена в Таблице 1.

В ходе опроса были получены следующие данные:

- Среди участников преобладали женщины, которые составили - 296 человек, мужчины - 91 человек.

- Высшее образование имели - 316 человек, 62 человека обладали степенью магистра, а 9 человек - имели специализированное среднее образование.

Сбор данных осуществлялся методом удобной выборки, поскольку доступ к респондентам обеспечивался через администрации колледжей. Опрос проводился в период с января по февраль 2025 года.

Результаты и их обсуждение

Для анализа данных использовался метод структурного моделирования. Согласно рекомендациям Hair et al. (2019), оценка проводилась в два этапа: сначала была проанализирована модель измерения, а затем — структурная модель [18.-19].

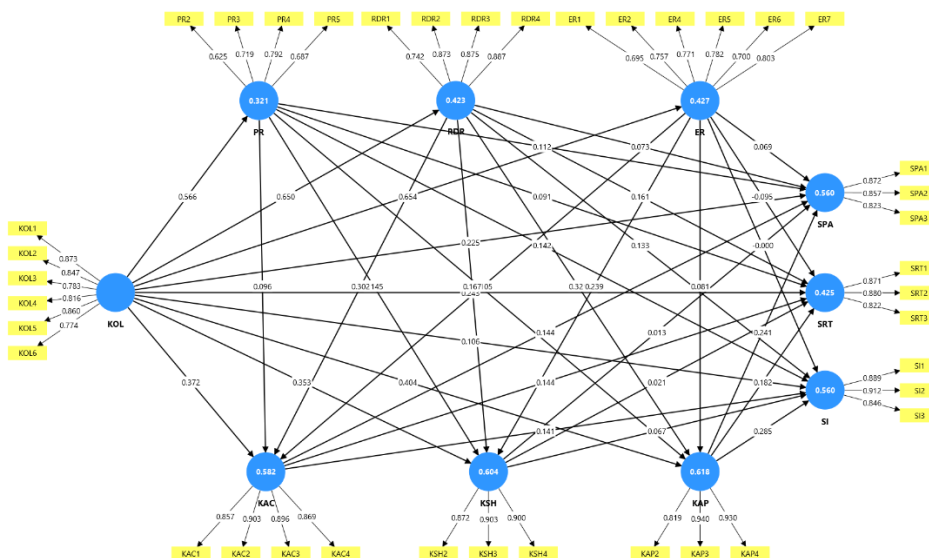


Рисунок 2 - Измерительная модель исследования, построенная в SmartPLS

Примечание: составлено авторами

На Рисунке 2 представлена измерительная модель, построенная в среде SMART-PLS, где визуализированы связи между индикаторами, латентными переменными и их структурной организацией (включая конструкты первого и второго порядка). Исследовательская модель включает в себя 10 латентных конструктов, которые объединяются в четыре категории:

- Лидерство, ориентированное на знания (KOL): Этот конструкт выступает в качестве независимой переменной в модели;

- Способность к управлению знаниями (KMC): Этот конструкт второго порядка состоит из трех конструктов первого порядка: KAC (способность к приобретению знаний); KSH (обмен знаниями); KAP (применение знаний);

- Социальная ответственность образовательного учреждения (ISR): Этот конструкт второго порядка включает в себя: PR (филантропическая ответственность); RDR (ответственность за исследования и разработки); ER (этическая ответственность);

- Социальное предпринимательство (SE): Этот конструкт второго порядка состоит из: SPA (социальная проактивность); SRT (социальный риск); SI (социальная инновационность).

Для оценки конвергентной валидности и надежности модели были проанализированы внешние нагрузки (Outer Loadings), представленные на стрелках от конструктов к их индикаторам (например, от KOL к KOL1, KOL2 и т.д.).

После первичного анализа два индикатора были удалены KSH1 и KAP1 из-за низких внешних нагрузок, которые не соответствовали установленному порогу в 0.50 [18.-19], после чего все остальные индикаторы показали высокие и статистически значимые внешние нагрузки, что подтверждает их адекватность.

Для дальнейшей оценки качества измерительной модели были проанализированы показатели надежности и конвергентной валидности, а именно: альфа Кронбаха (Cronbach's alpha), композитная надежность (Composite Reliability, CR) и средняя извлечённая дисперсия (Average Variance Extracted, AVE). Эти показатели позволяют убедиться в том, что индикаторы в каждом из конструктов надежно и последовательно измеряют одну и ту же латентную переменную. Результаты этого анализа представлены в Таблице 2.

Таблица 2 - Показатели надежности и конвергентной валидности

Конструкт	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
Лидерство, ориентированное на знания (KOL)	0.907	0.914	0.683
Способность к управлению знаниями (КМС)			
КАС (Способность к приобретению знаний)	0.904	0.905	0.777
KSH (Обмен знаниями)	0.871	0.871	0.795
КАР (Применение знаний)	0.879	0.901	0.807
Социальная ответственность (ISR)			
PR (Филантропическая ответственность)	0.671	0.687	0.502
RDR (Ответственность за исследования и разработки)	0.867	0.877	0.717
ER (Этическая ответственность)	0.847	0.852	0.566
Социальное предпринимательство (SE)			
SPA (Социальная проактивность)	0.811	0.828	0.724
SRT (Социальный риск)	0.821	0.827	0.736
SI (Социальная инновационность)	0.858	0.863	0.779

Примечание: составлено авторами в программе SMART-PLS

Для оценки дискриминантной валидности, которая показывает, насколько конструкты отличаются друг от друга, был использован критерий НТМТ (Heterotrait-Monotrait Ratio). Результаты этого анализа представлены в Таблице 3.

Таблица 3 - НТМТ

	ER	КАС	КАР	KOL	KSH	PR	RDR	SI	SPA	SRT
ER										
КАС	0.723									
КАР	0.737	0.864								
KOL	0.732	0.758	0.792							
KSH	0.791	0.888	0.886	0.781						
PR	0.732	0.677	0.694	0.701	0.741					
RDR	0.899	0.768	0.792	0.726	0.765	0.751				
SI	0.663	0.743	0.792	0.696	0.744	0.705	0.720			
SPA	0.692	0.746	0.790	0.759	0.739	0.704	0.718	0.864		
SRT	0.549	0.656	0.683	0.672	0.638	0.604	0.631	0.796	0.894	

Примечание: составлено авторами в программе SMART-PLS

Согласно критерию, дискриминантная валидность считается установленной, если значения НТМТ ниже 0.90 [18.-19]. Как видно из Таблицы 3, все значения НТМТ в нашей модели значительно ниже этого порога, что подтверждает, что каждый конструкт является

уникальным и имеет сильную дискриминантную валидность. Это позволяет сделать вывод, что модель измерения надежна и готова для дальнейшего тестирования структурной модели.

После подтверждения надежности и валидности измерительной модели был проведен анализ структурной модели для проверки выдвинутых гипотез о взаимосвязях между конструктами. На Рисунке 3 представлены коэффициенты путей и значения R² для структурной модели.

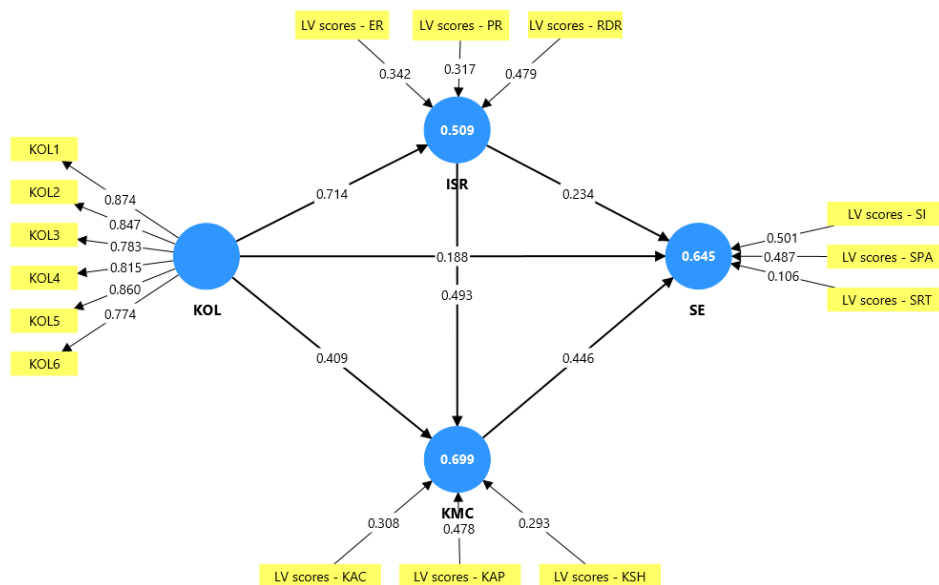


Рисунок 3 – Структурная модель исследования, построенная в SmartPLS

Примечание: составлено авторами

Анализ показал, что модель является адекватной и хорошо объясняет взаимосвязи между конструктами. Значения коэффициентов путей и R² подтверждают, что модель обладает высокой объясняющей силой и является надежной основой для дальнейших выводов.

После оценки R² и коэффициентов путей необходимо проверить статистическую значимость связей в структурной модели, а также убедиться в отсутствии мультиколлинеарности. Для валидации формирующих конструктов второго порядка: KMC, ISR и SE была применена двухступенчатая процедура.

Таблица 4 – Показатели оценки структурной модели

	VIF	Outer weights	T statistics	P values	Outer loadings
KAC -> KMC	3.199	0.308	4.276	0.000	0.911
KAP -> KMC	3.134	0.478	8.224	0.000	0.947
KSH -> KMC	3.254	0.293	4.371	0.000	0.910
PR -> ISR	1.594	0.317	5.626	0.000	0.790
RDR -> ISR	2.721	0.479	6.684	0.000	0.929
ER -> ISR	2.653	0.342	5.177	0.000	0.893
SI -> SE	2.318	0.501	7.034	0.000	0.925
SPA -> SE	2.728	0.487	7.206	0.000	0.928
SRT -> SE	2.367	0.106	1.672	0.000	0.799

Примечание: составлено авторами в программе SMART-PLS

После оценки измерительной модели необходимо перейти к анализу структурной модели для проверки выдвинутых гипотез. Результаты проверки гипотез представлены в Таблице 5.

На первом этапе был проведен анализ коэффициента инфляции дисперсии (VIF) для индикаторов, формирующих конструкты первого порядка. Как видно из Таблицы 4, все значения VIF находятся в диапазоне от 1.594 до 3.254, что значительно ниже рекомендуемого порогового значения в 5 [18.-19]. Это указывает на полное отсутствие проблем с мультиколлинеарностью в модели.

На втором этапе была оценена релевантность и статистическая значимость вклада каждого индикатора в формирование своего конструкта. Результаты показывают, что все внешние веса (outer weights) являются статистически значимыми ($p < 0.05$), а соответствующие t-статистики превышают критическое значение 1.96. Это подтверждает, что каждый индикатор вносит значимый вклад в формирование своего конструкта. Кроме того, все внешние нагрузки (outer loadings) значительно превышают пороговое значение в 0.70, что свидетельствует о сильной взаимосвязи между индикаторами и их конструктами [18.-19].

Поскольку все критерии валидации были успешно пройдены, формирующие конструкты второго порядка (ISR, КМС, и SE) были признаны валидными для дальнейшего анализа.

Таблица 5 – Результаты проверки гипотез

Гипотеза	Путь	Коэффициент пути Original sample (O)	Значимость P values	Результат
H1	KOL -> ISR	0.714	0.000	Подтверждена
H2	KOL -> КМС	0.409	0.000	Подтверждена
H3	KOL -> КМС -> SE	0.183	0.000	Подтверждена
	KOL -> ISR -> SE	0.167	0.000	Подтверждена
Примечание: составлено авторами в программе SMART-PLS				

Анализ структурной модели подтвердил все выдвинутые гипотезы о взаимосвязях между конструктами. Результаты проверки представлены в таблице 5.

- H1: Лидерство, ориентированное на знания (KOL), положительно влияет на Социальную ответственность образовательного учреждения (ISR)- подтверждена. Коэффициент пути 0.714 ($p=0.000$) показывает очень сильное и статистически значимое положительное влияние.

- H2: Лидерство, ориентированное на знания (KOL), положительно влияет на Способность к управлению знаниями (КМС) - подтверждена. Коэффициент пути составляет 0.409 ($p=0.000$), что свидетельствует о сильном и статистически значимом положительном влиянии.

- H3: Способность к управлению знаниями (КМС) и социальная ответственность образовательного учреждения (ISR) опосредуют влияние KOL на социальное предпринимательство (SE) — подтверждена. Опосредованный эффект через КМС является статистически значимым ($\beta = 0.183$, $p = 0.000$), так же, как и опосредованный эффект через ISR ($\beta = 0.167$, $p = 0.000$). Это указывает на то, что влияние KOL на развитие социального предпринимательства реализуется через усиление КМС и ISR, которые выступают ключевыми внутренними механизмами формирования SE.

Таким образом, все выдвинутые гипотезы, включая как прямые, так и опосредованные, были подтверждены.

Результаты данного исследования проливают свет на сложную сеть взаимосвязей между переменными в академическом контексте. Основные находки подтверждают и расширяют теоретические предположения, представленные в обзоре литературы, в то же время заполняя критические исследовательские пробелы, выявленные в вашей работе.

Результаты анализа подтверждают значительное положительное влияние лидерства, ориентированного на знания (KOL), на способность к управлению знаниями (КМС). Этот вывод согласуется с предыдущими работами, которые подчеркивают роль лидера в создании культуры, способствующей обмену и применению знаний. В контексте образовательных учреждений это означает, что лидеры, поощряющие инновации, обучение и открытый обмен

информацией, напрямую способствуют развитию коллективного интеллектуального капитала, необходимого для конкурентоспособности и адаптации. Аналогично, KOL оказывает значительное положительное влияние на социальную ответственность образовательного учреждения (ISR). Этот результат является особенно важным, поскольку он подтверждает предположение о том, что лидерство, сфокусированное на знаниях, не только улучшает внутренние процессы, но и направляет ресурсы и интеллектуальный потенциал вуза на решение внешних социальных и этических задач.

Наиболее важные результаты исследования касаются медиации. Обнаружено, что КМС и ISR выступают в качестве медиаторов между KOL и SE. Это означает, что лидерство, ориентированное на знания, не оказывает прямого влияния на социальное предпринимательство в чистом виде, а действует через посредничество способности к управлению знаниями и социальной ответственности. Лидер, способный эффективно управлять знаниями, создает среду, в которой эти знания затем используются для формирования социальной ответственности, которая, в свою очередь, становится катализатором для социального предпринимательства. Эта многоступенчатая модель объясняет, как лидерский стиль трансформируется в конкретные социальные результаты. Эти выводы заполняют ключевой исследовательский пробел и предоставляют ценный механизм для понимания, как лидерство, ориентированное на знания, приводит к развитию социального предпринимательства.

Заключение

Проведённое исследование позволило эмпирически подтвердить взаимосвязи между лидерством, ориентированным на знания (KOL), способностью к управлению знаниями (КМС), социальной ответственностью образовательных учреждений (ISR) и социальным предпринимательством (SE) в колледжах Костанайской области. На основе полученных результатов можно сформулировать следующие конкретные выводы:

Лидерство, ориентированное на знания, выступает ключевым фактором развития организационных способностей. Оно оказывает значимое положительное влияние как на способность к управлению знаниями, так и на социальную ответственность образовательных учреждений. Это подтверждает, что именно лидерские практики, связанные с созданием, распространением и применением знаний, запускают механизмы внутреннего развития организации.

Способность к управлению знаниями является существенным предиктором социального предпринимательства. Показатели КАС, KSH и KAP продемонстрировали высокий вклад в формирование КМС, что подтверждает: чем более системно образовательная организация работает с приобретением, обменом и применением знаний, тем выше её потенциал для создания социальных инноваций и реализации социально-ориентированных инициатив.

Социальная ответственность образовательного учреждения оказывает прямое позитивное влияние на социальное предпринимательство. Наиболее значимый вклад внесли компоненты ответственности за исследования и разработки (RDR) и этическая ответственность (ER). Это подтверждает, что колледжи, ориентированные на развитие устойчивых и социально значимых практик, чаще инициируют социальные проекты.

КМС и ISR выполняют медирующую роль между KOL и SE. Это означает, что лидерство само по себе не запускает социальное предпринимательство напрямую. Его эффект реализуется через развитие управленческих и ценностных механизмов — способность управлять знаниями и социальная ответственность создают внутреннюю инфраструктуру, которая позволяет образовательному учреждению формировать устойчивые социальные инициативы.

Теоретическая значимость исследования заключается в подтверждении двухступенчатого механизма влияния лидерства, ориентированного на знания, на социальное предпринимательство. Работа расширяет понимание роли КМС и ISR как ключевых промежуточных факторов и восполняет научный пробел в исследованиях образовательных организаций колледжного уровня.

Практическая значимость состоит в том, что полученные результаты предлагают руководителям образовательных учреждений конкретную стратегию: развитие социального предпринимательства требует инвестиций в культуру управления знаниями (организационное обучение, обмен знаниями, внедрение инноваций) и системное внедрение принципов социальной ответственности в управленческую и образовательную деятельность.

Ограничения исследования и направления дальнейших исследований. Исследование имеет ряд ограничений: данные были собраны методом удобной выборки, охватывали только колледжи одной области и представляли собой однократное измерение, что ограничивает возможность обобщения результатов и динамическое отслеживание изменений. В дальнейшем представляется целесообразным расширить выборку за счёт других образовательных учреждений: школы и университеты, а также использовать лонгитюдный дизайн или провести сравнительные исследования между учебными заведениями для более глубокого анализа выявленных взаимосвязей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Chaithanapat P., Punnakitikashem P., Oo N.C.K.K. и Rakthin S. Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*. - 2022. Vol. 7. No. 1. P. 100 - 162.
- 2 Sahibzada U.F., Xu Y., Afshan G. и Khalid R. Knowledge-oriented leadership towards organizational performance: symmetrical and asymmetrical approach. *Business Process Management Journal*. - 2021. Vol. 27. No. 6. P. 1720–1746.
- 3 Hosseingholizadeh R., El-Farr H., Taghizadeh Kerman N., Lotfi H., Ahmadi M., Akhoondi M. и Salehi Baigi S.A. A systematic review and synthesis of empirical research on ‘knowledge leadership’: a new insight in the field of knowledge management. *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*. - 2022. Vol. 20. No. 4. P. 169–192.
- 4 Sharma D., Sharma R. A review of the literature on university social responsibility initiatives in the global context. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. - 2019. Vol. 6. No. 6. P. 27–35.
- 5 Latif K.F., Tariq R., Muneeb D., Sahibzada U.F. и Ahmad S. University Social Responsibility and performance: the role of service quality, reputation, student satisfaction and trust. *Journal of Marketing for Higher Education*. - 2024. Vol. 34. No. 2. P. 967–991.
- 6 Geetha A.J. Stakeholders perception on Institutional Social Responsibility: A study of Higher Educational Institutions. *Research Journal of Humanities and Social Sciences*. - 2023. Vol. 14. No. 3. P. 147–151.
- 7 Sobaih A.E., Gharbi H., Ben Abdallah M.A., Hassan O.H.M. Unveiling the role of knowledge management effectiveness in university's performance through administrative departments' innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. - 2025. Vol. 11. No. 1. P. 100 - 117.
- 8 Latif K.F., Afzal O., Saqib A., Sahibzada U.F., Alam W. Direct and configurational paths of knowledge-oriented leadership, entrepreneurial orientation, and knowledge management processes to project success. *Journal of Intellectual Capital*. - 2021. Vol. 22. No. 1. P. 149–170.
- 9 Riaz M., Jie, W., Ali Z., Sherani Yutong, L. Do knowledge-oriented leadership and knowledge management capabilities help firms to stimulate ambidextrous innovation: moderating role of technological turbulence. *European Journal of Innovation Management*. 2023. Available at: - URL: <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2022-0409> (accessed: 25.06.2025).
- 10 Rioba E.B., Özdemir B., Çiğdemoğlu C., Tuzlukaya, Ş. Knowledge-Based Leadership, Innovation and Knowledge Management in Organizational Performance of the Kenyan Higher Education System. *Journal of Business Research-Turk*. – 2023. Vol. 15. No. 1. P. 66–78.
- 11 Sari R.N. Social entrepreneurship, transformational leadership and organizational performance: The mediating role of organizational learning. *Polish Journal of Management Studies*. – 2021. Vol. 23. No. 2. P. 464-480.
- 12 Liu W. Digital entrepreneurship: towards a knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*. – 2024. Vol. 28. No. 2. P. 341-354.
- 13 Ларіна Н., Ларіп С. Соціальне підприємництво та соціальна відповідальність як державні механізми захисту національних цінностей. *Аспекти публічного управління*. – 2023. Vol. 11. No. 4. P. 55-63.
- 14 Adro, F., Fernandes C. Social entrepreneurship and social innovation: Looking inside the box and moving out of it. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*. – 2022. Vol. 35. No. 4. P. 704-730.
- 15 Zafar Z. Social entrepreneurship orientation and enterprise fortune: An intermediary role of social performance. *Frontiers in Psychology*. – 2022. Vol. 12. 755 p.
- 16 González-Ramos M.I., Guadamillas F., Donate M.J. The relationship between knowledge management strategies and corporate social responsibility: Effects on innovation capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*. – 2023. Vol. 188. 122 p.

17 Kainth N., Vij, S. The Role of Knowledge Management in Transforming Higher Education Institutions. Strategic Perspectives for Managers. - 2021. P. 179-207.

18 Hair J.F., Risher J.J., Sarstedt M., Ringle C.M. When to use and how to report the results of PLS-SEM. European Business Review. - 2019. Vol. 31. No. 1. P. 2-24.

БІЛІМГЕ БАҒЫТТАЛҒАН КӨШБАСШЫЛЫҚ: БІЛІМ БЕРУ ҰЙЫМДАРЫНДАҒЫ ӘЛЕУМЕТТІК КӘСІПКЕРЛІКТІ ДАМУДАҒЫ БІЛІМДІ БАСҚАРУ ЖӘНЕ ӘЛЕУМЕТТІК ЖАУАПКЕРШІЛІКТІң МЕДИАЦИЯЛЫҚ РӨЛІ

Аңдатпа

Зерттеудің мақсаты – білімге бағытталған көшбасшылық, білімді басқару қабілеті, білім беру мекемелерінің әлеуметтік жауапкершілігі мен әлеуметтік кәсіпкерлік арасындағы өзара байланысты Қостанай облысының колледждеріндегі білім беру мекемелері контекстінде зерттеу. Жұмыстың өзектілігі білім беру саласындағы көшбасшылықтың әлеуметтік бағыттағы қызметтің дамуына ықпал ететін тетіктерін түсіну қажеттілігімен негізделген. Зерттеуде сандық дедуктивті тәсіл қолданылды. Гипотезаларды тексеру және айнымалылар арасындағы көпөлшемді өзара байланыстарды талдау үшін білім беру мекемелерінің оқытушыларынан жиналған деректер негізінде ең кіші квадраттар әдісімен құрылымдық модельдеу (PLS-SEM) қолданылды. Нәтижелер білімге бағытталған көшбасшылық білімді басқару қабілетіне және әлеуметтік жауапкершілікке, сондай-ақ ұйымдардың әлеуметтік кәсіпкерлігіне оң әсер ететінін растайды. Білімді басқару қабілеті мен білім беру мекемелерінің әлеуметтік жауапкершілігі әлеуметтік кәсіпкерліктің маңызды предикаторлары болып табылатыны анықталды, бұл олардың әлеуметтік бағыттағы көзқарасты қалыптастырудағы негізгі рөлін растайды. Медиацияны талдау білімді басқару қабілеті мен әлеуметтік жауапкершіліктің көшбасшылық пен әлеуметтік кәсіпкерлік арасындағы делдалдық тетіктер ретінде әрекет ететінін көрсетті. Бұл қорытындылар әлеуметтік кәсіпкерлікті дамытуға ұмтылатын білім беру мекемелерінің басшылары үшін ұсыныстар бере отырып, теориялық және практикалық маңызға ие.

Негізгі сөздер: Білімге бағытталған көшбасшылық, білім беру мекемесінің әлеуметтік жауапкершілігі, білімді басқару қабілеті, әлеуметтік кәсіпкерлік, SMART-PLS.

KNOWLEDGE-ORIENTED LEADERSHIP: THE MEDIATING ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract

The purpose of this study is to examine the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capability, the social responsibility of educational institutions, and social entrepreneurship in the context of colleges in the Kostanay region. The relevance of the work lies in the need to understand the mechanisms by which leadership in the educational sphere can contribute to the development of socially oriented activities. A quantitative deductive approach was applied in the study. To test the hypotheses and analyse the multidimensional relationships among the variables, structural equation modelling using partial least squares (PLS-SEM) was employed, based on data collected from teachers in educational institutions. The results confirm that knowledge-oriented leadership positively influences knowledge management capability, social responsibility, and organisations' social entrepreneurship. It was found that knowledge management capability and the social responsibility of educational institutions are important predictors of social entrepreneurship, confirming their key role in shaping a socially oriented approach. Mediation analysis showed that knowledge management capability and social responsibility mediate the relationship between leadership and social entrepreneurship. These findings have theoretical and practical significance, providing recommendations for leaders of educational institutions seeking to develop social entrepreneurship.

Keywords: Knowledge-oriented leadership, social responsibility of an educational institution, knowledge management capability, social entrepreneurship, SMART-PLS.

REFERENCES

1 Chaithanapat P., Punnakitkashem P., Oo N.C.K.K. и Rakthin S. Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. Journal of Innovation & Knowledge. - 2022. Vol. 7. No. 1. P. 100 - 162. [in English]

2 Sahibzada U.F., Xu Y., Afshan G. и Khalid R. Knowledge-oriented leadership towards organizational performance: symmetrical and asymmetrical approach. Business Process Management Journal. - 2021. Vol. 27. No. 6. P. 1720–1746. [in English]

- 3 Hosseingholizadeh R., El-Farr H., Taghizadeh Kerman N., Lotfi H., Ahmadi M., Akhoondi M. и Salehi Baigi S.A. A systematic review and synthesis of empirical research on 'knowledge leadership': a new insight in the field of knowledge management. *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*. - 2022. Vol. 20. No. 4. P. 169–192. [in English]
- 4 Sharma D., Sharma R. A review of the literature on university social responsibility initiatives in the global context. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. - 2019. Vol. 6. No. 6. P. 27–35. [in English]
- 5 Latif K.F., Tariq R., Muneeb D., Sahibzada U.F. и Ahmad S. University Social Responsibility and performance: the role of service quality, reputation, student satisfaction and trust. *Journal of Marketing for Higher Education*. - 2024. Vol. 34. No. 2. P. 967–991. [in English]
- 6 Geetha A.J. Stakeholders perception on Institutional Social Responsibility: A study of Higher Educational Institutions. *Research Journal of Humanities and Social Sciences*. - 2023. Vol. 14. No. 3. P. 147–151. [in English]
- 7 Sobaih A.E., Gharbi H., Ben Abdallah M.A., Hassan O.H.M. Unveiling the role of knowledge management effectiveness in university's performance through administrative departments' innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. - 2025. Vol. 11. No. 1. P. 100 - 117. [in English]
- 8 Latif K.F., Afzal O., Saqib A., Sahibzada U.F., Alam W. Direct and configurational paths of knowledge-oriented leadership, entrepreneurial orientation, and knowledge management processes to project success. *Journal of Intellectual Capital*. - 2021. Vol. 22. No. 1. P. 149–170. [in English]
- 9 Riaz M., Jie, W., Ali Z., Sherani Yutong, L. Do knowledge-oriented leadership and knowledge management capabilities help firms to stimulate ambidextrous innovation: moderating role of technological turbulence. *European Journal of Innovation Management*. 2023. Available at: - URL: <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2022-0409> [in English] (accessed: 25.06.2025).
- 10 Rioba E.B., Özdemir B., Çiğdemoğlu C., Tuzlukaya, Ş. Knowledge-Based Leadership, Innovation and Knowledge Management in Organizational Performance of the Kenyan Higher Education System. *Journal of Business Research-Turk*. – 2023. Vol. 15. No. 1. P. 66–78. [in English]
- 11 Sari R.N. Social entrepreneurship, transformational leadership and organizational performance: The mediating role of organizational learning. *Polish Journal of Management Studies*. – 2021. Vol. 23. No. 2. P. 464-480. [in English]
- 12 Liu W. Digital entrepreneurship: towards a knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*. – 2024. Vol. 28. No. 2. P. 341-354. [in English]
- 13 Ларіна, Н. и Ларін, С. Соціальне підприємництво та соціальна відповідальність як державні механізми захисту національних цінностей. Аспекти публічного управління. [*Social entrepreneurship and social responsibility as state mechanisms for protecting national values*]. – 2023. Vol. 11. No. 4. P. 55-63. [in Ukraine]
- 14 Adro, F., Fernandes C. Social entrepreneurship and social innovation: Looking inside the box and moving out of it. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*. – 2022. Vol. 35. No. 4. P. 704-730. [in English]
- 15 Zafar Z. Social entrepreneurship orientation and enterprise fortune: An intermediary role of social performance. *Frontiers in Psychology*. – 2022. Vol. 12. 755 p. [in English]
- 16 González-Ramos M.I., Guadamillas F., Donate M.J. The relationship between knowledge management strategies and corporate social responsibility: Effects on innovation capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*. – 2023. Vol. 188. 122 p. [in English]
- 17 Kainth N., Vij, S. The Role of Knowledge Management in Transforming Higher Education Institutions. *Strategic Perspectives for Managers*. - 2021. P. 179-207. [in English]
- 18 Hair J.F., Risher J.J., Sarstedt M., Ringle C.M. When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. - 2019. Vol. 31. No. 1. P. 2-24. [in English]

Information about authors:

Gulnar Lukhmanova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Zhetysu University named after I. Zhansugurov, 187A I. Zhansugurov St., Taldykorgan, Republic of Kazakhstan

E-mail: g.k.lukhmanova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7191-1424>

Laura Sanaliyeva - PhD, Senior Lecturer, Department of Accounting and Analysis, L.N. Gumilyov Eurasian National University, 2 Satbayev st. Astana, Republic of Kazakhstan

E-mail: Laura_enu@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9190-8425>

Zarina Igibayeva - PhD, Senior Lecturer, Department of Accounting and Analysis, L.N. Gumilyov Eurasian National University, 2 Satbayev st. Astana, Republic of Kazakhstan

E-mail: zarina_130590@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0212-5096>

Raushan Amantayeva – **corresponding author**, Master of Economic Sciences, lecturer at Akhmet Baitursynuly Kostanay Regional University, 47 Baitursynov St., Kostanay, Republic of Kazakhstan

E-mail: raunur88@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4461-7622>

Информация об авторах:

Гульнар Лухманова – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Жетысуский университет имени И. Жансугурова, ул. И.Жансугурова 187 а, г.Талдыкорган, Республика Казахстан

E-mail: g.k.lukhmanova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7191-1424>

Лаура Саналиева - PhD, старший преподаватель, кафедра «Учет и анализ», Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, ул. Сатпаева 2, г.Астана, Республика Казахстан

E-mail: Laura_enu@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9190-8425>

Зарина Игибаева - PhD., старший преподаватель, кафедра «Учет и анализ», Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, ул. Сатпаева 2, г.Астана, Республика Казахстан

E-mail: zarina_130590@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0212-5096>

Раушан Амантаева – **основной автор**, магистр экономических наук, преподаватель Костанайский региональный университет имени Ахмет Байтұрсынұлы, ул.Байтұрсынова 47 г. Костанай, Республика Казахстан

E-mail: raunur88@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4461-7622>

Авторлар туралы ақпарат

Гульнар Лухманова – экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, І. Жансүгіров атындағы Жетісу университеті, І. Жансүгіров көшесі 187а, Талдықорған қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: g.k.lukhmanova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7191-1424>

Лаура Саналиева - PhD., аға оқытушы, «Есеп және талдау» кафедрасы, Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Сатбаев көшесі 2, Астана қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: Laura_enu@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9190-8425>

Зарина Игибаева - PhD, аға оқытушы, «Есеп және талдау» кафедрасы, Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Сатбаев көшесі 2, Астана қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: zarina_130590@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0212-5096>

Раушан Амантаева – **негізгі автор**, экономика ғылымдарының магистрі, Ахмет Байтұрсынұлы атындағы Қостанай өңірлік университетінің оқытушысы, Байтұрсынов көшесі 47, Қостанай қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: raunur88@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4461-7622>