

**ПЕДАГОГИКА ҒЫЛЫМЫНЫҢ ТАРИХЫ ЖӘНЕ ЗАМАНАУИ БІЛІМ БЕРУ
МЕН ҰЛТТЫҚ ТӘРБИЕНІҢ ӘДІСНАМАЛЫҚ МӘСЕЛЕЛЕРІ**

**ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННАЯ МЕТОДОЛОГИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ
НАУКИ, ОБРАЗОВАНИЯ И НАЦИОНАЛЬНОГО ВОСПИТАНИЯ**

**МРНТИ 14.01.75
УДК 371.1**

<https://doi.org/10.51889/2959-5762.2023.79.3.001>

Нурланов Ш.Н.,¹ Билялов Д.Н.¹, Абсатова М.А.,^{1} Байназар Ж.О.¹*

*¹Казахский национальный педагогический университет имени Абая,
г. Алматы, Казахстан*

**ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРСТВА КАК ПЕРСПЕКТИВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ
ПРОГРАММЫ АКАДЕМИЧЕСКОГО ПРЕВОСХОДСТВА HONORS COLLEGE**

Аннотация

В практике деятельности ведущих мировых университетов Honors College – это один из эффективных способов развития талантов одаренных студентов, имеющих высокие учебные результаты. Авторы в данной статье институт директорства попытались рассмотреть как перспективное направление программы академического превосходства Honors college.

Ученые попытались на основе анализа научно-педагогической, специальной литературы раскрыть проблему профессиональных компетентностей и личных качеств директора школы. Обзор литературы показал, что изучение института директорства, как предмета исследования, началось в англосаксонских странах и с 1900-х годов ученые США, Великобритании, Австралии, Канады, стран Скандинавии и других стран занимаются исследованием различных вопросов, касающихся директоров школ. Актуальность данного вопроса возобновилась в 1970-х годах. Это связано с тем, что с демографическим ростом и всеобщим обучением вопрос школьной эффективности стал особенно важным.

На основе изучения трудов зарубежных и казахстанских исследователей авторы попытались охарактеризовать портрет директора школы, его функции и составляющие профессиональной компетентности. Также исследователями были представлены принципы стратегии образцового лидерства.

Особенностью настоящего исследования является то, что ученые попытались впервые в рамках казахстанской науки представить свое видение проблемы профессиональной компетентности «нового директора». В работе раскрыты вызовы и стратегии их преодоления.

Ключевые слова: директор, школа, вызовы, стратегии, руководитель, образовательная организация, лидерство.

Ш.Н. Нурланов,¹ Д.Н. Билялов,¹ М.А. Абсатова,^{1} Ж.О. Байназар¹
¹Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті
Алматы қ., Қазақстан*

**ДИРЕКТОРЛЫҚ ИНСТИТУТ HONORS COLLEGE АКАДЕМИЯЛЫҚ ҮСТЕМДІК
БАҒДАРЛАМАСЫНЫҢ ПЕРСПЕКТИВАЛЫ БАҒЫТЫ РЕТІНДЕ**

Аңдатпа

Әлемдік жетекші университеттердің іс-тәжірибесінде Honors college- жоғары оқу орны нәтижелері бар дарынды студенттедің талантын дамытудың тиісді тәсілдерінің бірі. Авторлар директорлық институтын Honors college академиялық үстемдік бағдарламасының перспективалы бағыты ретінде қарастыруға тырскан.

Ғалымдар ғылыми-педагогикалық, арнайы әдебиеттерді талдау негізінде мектеп директорының кәсіби құзыреттіліктері мен қасиеттері мәселесін ашуға тырысты. Әдебиет-

терге шолу көрсеткендей, директорлық институтты зерттеудің пәні ретінде қарастыру англосаксон елдерден бастау алады, ал 1900-шы жылдардан бастап АҚШ, Ұлыбритания, Австралия, Канада, Скандинавия елдері және өзге елдер ғалымдары мектеп директорына қатысты түрлі мәселелерді зерттейді. Аталмыш мәселенің өзектілігі 1970-ші жылдардан бастап қайта қолға алынады. Оның себебі, демографиялық өсу мен жалпылама оқытуға байланысты мектеп тиімділігі сұрағы аса маңызды болды.

Шетелдік және қазақстандық зерттеушілердің еңбектерін зерттеу негізінде авторлар мектеп директорының портретіне, оның функциялары мен кәсіби құзыреттілігінің құрамдас бөліктеріне сипаттама беруге тырысқан. Сонымен қатар зерттеушілер үлгілік көшбасшылық стратегиясының қағидаларын көрсете білген.

Аталмыш зерттеудің ерекшелігі ретінде, ғалымдардың қазақстандық ғылымның аясында «жаңа директордың» кәсіби құзыреттілігі мәселесін алғаш рет қарастырғаны атап өтуге болады. Жұмыста сынақтар мен оны жеңу жолдары қарастырылады.

Түйін сөздер: директор, мектеп, сынақтар, стратегиялар, жетекші, білім беру ұйымы, көшбасшылық.

*Nurlanov Sh.¹, Bilyalov D.N.¹, Absatova M.A.,¹ *Bainazar Zh.¹
¹Abai Kazakh National Pedagogical University,
Almaty, Kazakhstan*

THE INSTITUTE OF PRINCIPALSHIP AS A PROMISING DIRECTION OF THE HONORS COLLEGE ACADEMIC EXCELLENCE PROGRAM

Abstract

In the practice of the world's leading universities, Honors College is one of the most effective ways to develop the talents of gifted students with high academic results. The authors in this article tried to consider the Institute of directorship as a promising direction of the Honors College academic excellence program.

The authors tried to solve the problem of professional competencies and personal qualities of the school principal based on the analysis of scientific, pedagogical, and specialized literature. A review of the literature showed that the study of the institute of directorship as a subject of research began in Anglo-Saxon countries and since the 1900s scientists from the USA, Great Britain, Australia and Canada have been researching various issues concerning school principals. The relevance of this issue resumed in the 1970s. This is due to the fact that demographic growth and universal education, the issues of school efficiency have become especially important.

Based on the study of the works of foreign and Kazakhstani researchers, the authors tried to characterize the portrait of the school principal, his/her functions and components of professional competence. The researchers also presented the principles of an exemplary leadership strategy.

The peculiarity of this study is that scientists have tried for the first time in the framework of Kazakh science to present their vision of the problem of professional competence of the “new principal”. The study reveals the challenges and strategies to overcome them.

Keywords: principal, school, challenges, strategies, manager, educational organization, leadership.

Основные положения. В практике деятельности ведущих мировых университетов Honors College – это один из эффективных способов развития талантов одаренных студентов, имеющих высокие учебные результаты.

Институт директорства это перспективное направление программы академического превосходства Honors college.

Высокий уровень профессионализма директора, его управленческие компетентности составляют основу качества всей образовательной организации.

В условиях инновационной и цифровой трансформации образования руководитель-директор школы должен уметь своевременно реагировать на изменения и принимать эффективные методы управления.

Впервые в рамках казахстанской науки представлено авторское видение проблемы профессиональной компетентности «нового директора», раскрыты вызовы и стратегии их преодоления.

Введение. В соответствии с Законом Республики Казахстан «Об образовании» от 27 июля 2007 года №319-III-образование непрерывный процесс воспитания и обучения, осуществляемый в целях нравственного, интеллектуального, культурного, физического развития [1].

Общеизвестно, что реализация процессов воспитания и обучения является ведущей деятельностью образовательной организации. Необходимо отметить, что результаты качества осуществления целостного педагогического процесса напрямую зависят как от педагогов, так и управляющего руководства, в лице директора школы.

На наш взгляд и взгляд ученых, изучающих проблемы директорства, высокий уровень профессионализма директора, его управленческие компетентности составляют основу качества всей образовательной организации.

В тоже время в условиях инновационной и цифровой трансформации образования меняются подходы к организации процесса обучения и воспитания, требования к содержанию и результату обучения и, естественно, в таких условиях руководитель-директор школы должен уметь своевременно реагировать на изменения и принимать эффективные методы управления. Из вышесказанного вытекает проблема значимости готовности директора школы к новым вызовам, инновационным подходам.

Здесь же необходимо отметить, что в «Концепции развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования Республики Казахстан на 2023-2029 годы» от 28 марта 2023 года №249 определены следующие проблемы: «В Казахстане отсутствует практика подготовки лидеров в образовательной сфере до назначения. Только 13 % директоров Казахстана отметили, что обучались управлению школой до вступления в должность, тогда как показатель ОЭСР достигает 31%. Подготовка управленческого персонала навыкам лидерства и менеджмента производится «по факту» то есть после назначения на руководящую должность. В стране отсутствует республиканский кадровый резерв руководителей организаций образования» [2].

В тоже время необходимо отметить, что Министр науки и высшего образования Республики Казахстан С.Нурбек в обсуждении “Концепции развития образования РК на 2022-2026 годы” определяет как ведущий принцип «переход к опережающей модели подготовки кадров» [3].

Учитывая, вышесказанное, мы считаем, что реализация программы академического превосходства по типу Honors College в Республике Казахстан послужило бы своевременным решением обозначенных принципов и актуальных задач системы образования.

В практике деятельности ведущих мировых университетов Honors College – это один из эффективных способов развития талантов одаренных студентов, имеющих высокие учебные результаты.

Как показывает анализ источников, Honors College впервые был запущен в Университете Орегона (США) в 1960-х годах. Тогда для удержания самых талантливых выпускников школ штата Орегон – самые талантливые выпускники школ уезжали учиться в такие вузы лиги плюща, как Гарвард, Стэнфорд и т.д. – руководство регионального вуза приняло решение обучать таких студентов по другой программе с привлечением менторов из крупных компаний штата с последующим их трудоустройством на более высокие должности. Таким образом, удалось удержать часть конкурентноспособных выпускников школ в родном штате [4].

Для подготовки высококвалифицированных педагогов в Казахском Национальном педагогическом университете имени Абая в 2022 году в пилотном режиме был запущен проект Honors College. Целью данного проекта является подготовка профессиональных учителей для специализированных школ Казахстана через предоставления студентам дополнительного образования и баз производственной практики. Так, согласно плану работы Honors College, студенты прошли производственную практику на базе Республиканской физико-математической школы в г.Алматы [5].

На наш взгляд, одним из перспективных направлений программы академического превосходства Honors college является институт директорства.

Целью настоящего исследования является обобщение позиции ученых на основе анализа научно-педагогической, психологической и специальной литературы, касающейся характеристик профессиональных и личных компетентностей, качеств директора, определение особенности руководителя образовательной организации-директора и ключевых моментов управленческой деятельности нового директора.

Материалы и методы. В данном исследовании мы использовали теоретические и эмпирические методы: анализ, синтез, обобщение, изучение передового опыта, наблюдение.

Изучение директорства, как предмета исследования, началось в англосаксонских странах [6]. Еще с 1900-х годов ученые США, Великобритании, Австралии, Канады, стран Скандинавии и других стран занимаются исследованием различных вопросов, касающихся директоров школ [7]. Актуальность данного вопроса возобновилась в 1970-х годах. Это связано с тем, что с демографическим ростом и всеобщим обучением вопрос школьной эффективности стал особенно важным.

При этом исследования в области изучения проблем школьного лидерства и управления эволюционировал с вопросов «научного менеджмента» с середины 50-х годов прошлого столетия, стилей управления (1970-ые годы). В последующие десятилетия исследователи проникались идеей трансформационного лидерства в образовании [8], распределенного лидерства [9] и коллаборации, а также вопросами обеспечения равенства, инклюзии и разнообразия. На современном этапе наибольшее внимание уделяется вопросам лидерства в условиях повсеместной цифровизации образования.

В Казахстане обществом также поднимаются вопросы школьной эффективности [10]. Как показывает международный опыт, эффективность школы связана с эффективностью и компетентностью школьного директора.

Результаты и обсуждение. Казахстанские ученые Ахметова Г.К., Нурумжанова К.А. в своих трудах выделяют главный критерий эффективности менеджмента, который заключается в том, насколько успешно адаптируется выпускник школы в общественную среду, а успешность выпускника в рыночной среде определяется конкурентоспособностью выпускника на рынке образования и труда. Они отмечают, что необходимы стратегический, функциональный, органический, также системно организованный менеджмент, в котором управление происходит не людьми, а процессами: основными, дополнительными, обеспечивающими [11].

В качестве функции директора исследователи определяют: стратегическое и тактическое планирование, разработка инновационных производственных и иных творческих направлений деятельности школы, информационное руководство образовательным процессом, организация внешних связей, маркетинговая деятельность формирования положительного имиджа школы, финансово-хозяйственная деятельность, рисунок-1.



Рисунок-1 Функции директора школы (Ахметова Г.К., Нурумжанова К.А.)

В своих «Заметках для руководителя» Дубровина И.Г. считает: В период модернизации казахстанской системы образования центральным звеном успешности становится поиск новых подходов управления школой. Сегодня процесс управления школой следует рассматривать с позиции ее развития, потому что разносторонне развитую личность можно

сформировать только в условиях развивающейся школы...Чтобы организовать работу коллектива школы в режиме развития, руководителю необходимо обладать качествами лидера. Директор является первым лидером в своем коллективе. Это накладывает на него определенные обязательства. Как лидер он должен, в первую очередь, выработать в себе специфические навыки, которым ему необходимо обучить команду и коллектив. Важной особенностью для руководителя является умение не только выстроить ВИДЕНИЕ, образ своей школы и перспектив ее развития, но и подчинить всю свою работу и работу педагогического коллектива, как единой команды, достижению этой цели [12].

В своем исследовании российский автор В.В.Юнина дает следующую характеристику современному директору школы, рисунок-2:



Рисунок-2 Характеристика современного директора школы (В.В.Юнина)

– творческая личность, способная преодолевать стереотипы и находить нетрадиционные пути решения стоящих перед школой задач, создавать и использовать инновационные управленческие технологии,

– личность, постоянно работающая над собой, над своими профессиональными и личностными качествами,

–стратег, видящий перспективу развития своей школы на несколько лет вперед,

– личность, вдохновляющая своим примером педагогический коллектив [13].

В отношении качеств руководителя учебного заведения, Т.Е. Пучкова выражает свои позиции следующим образом: Директор -первое лицо в школе и это положение обязывает его мыслить стратегически, быть дальновидным, работать над созданием совершенной системы управления. Эта постановка вопроса предполагает, что директора школ-это профессиональные и умелые инновационные менеджеры [14].

Одновременно, Г.П. Щедровицкий определяет особенность профессиональной деятельности руководителя, которая выражается в том, что это процесс управления -деятельность над деятельностью, т.е. деятельность по управлению деятельностью других [15].

Исследователи Д.Кузес и Б.Познер, основываясь на изучении опыта руководителей в течении 30 лет, выделяют пять принципов стратегии образцового лидерства: указывайте путь, пробудите интерес к общему видению, стимулируйте процесс, предоставьте другим возможность действовать, вдохновляйте сердца [16], рисунок-3.

На основе анализа научно-педагогической, психологической литературы ученый И.Д.Чечель представляет следующие составляющие профессиональных компетентностей руководителя учреждения образования: управленческая, коммуникативная, инновационная,

экономическая, психологическая, психотерапевтическая, конфликтологическая, информационная, информационно-технологическая компетентность [17], рисунок -4.



Рисунок-3 Принципы стратегии образцового лидерства (Д.Кузес, Д.Познер)

В тоже время ученые выделяют ключевые проблемы по данному вопросу, к примеру, Г.К. Петров, Д.Н. Александрова выявили, что проблемной можно считать особенность подготовки современного руководителя. Как показывают результаты исследования абсолютное большинство директоров школ в регионе приходят в данную профессию из педагогической сферы, осваивая программы соответствующих курсов. Однако в процессе подготовки к эффективному руководству школой преобладает тенденция к самообразованию и информальному обучению. Отсутствие квалифицированной и методологической подготовки является препятствием на пути раскрытия инновационного потенциала директора общеобразовательной школы, вынужденного определять стратегию развития учебного заведения, опираясь на собственный опыт и фрагментарные знания [18].

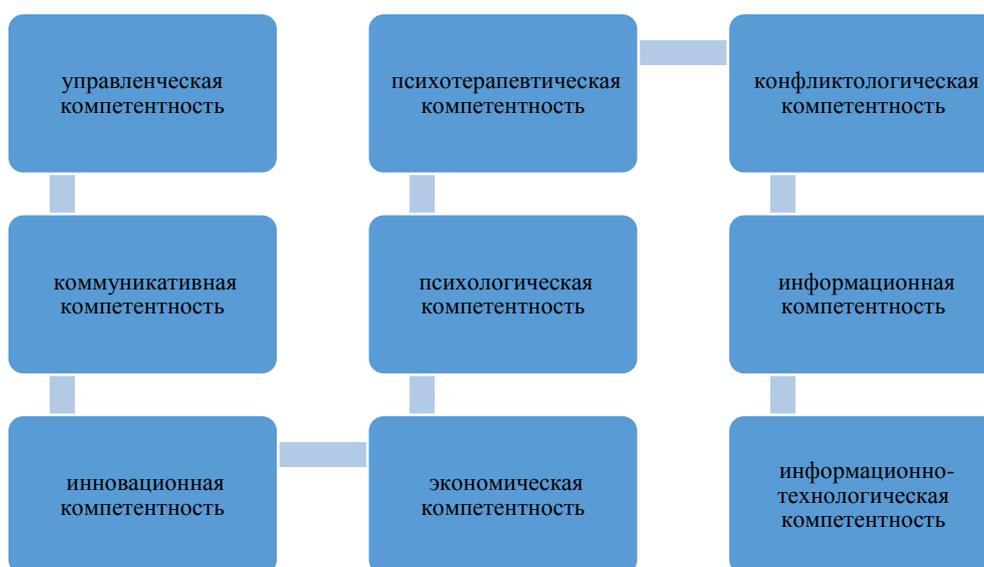


Рисунок – 4 Составляющие профессиональных компетентностей руководителя учреждения образования (И.Д. Чечель)

Необходимо отметить, что ученые в своих исследованиях особое внимание уделяют изучению новых директоров школ в течение первого года на новой должности. Так, выяснилось, что первый год работы директора школы закладывает основу на которую он/а будет опираться всю свою карьеру [19].

Вызовы. Ученые из Мексики, через проведение фокус группы с привлечением девяти новых директоров, выяснили, что работа с документацией было самым сложным испытанием для нового директора школы [20]. Исследуя опыт работы новых директоров школ в Турции посредством анализа 200 анкетных данных и 14 собеседований, Вауар заключил, что жестокость (низкий уровень безопасности в школе), отрицательное отношение семей к школе, иммигранты из Сирии и Ирака, объединения учителей (синдикализм), отрицательное отношение учителей к директорам и увеличение количества дисциплинарных нарушений являются серьезными вызовами [21]. Ученые из США, исследуя опыт 62 новых директоров школ, выявили, что они сталкиваются с такими вызовами, как сложность руководства учебным процессом, управление кадрами, управление бюджетом и различные ожидания родителей [22].

В Сингапуре директоров школ готовят заранее. Так, перед тем как назначить нового директора школы, ответственное ведомство проводит обучение для будущих директоров. Ученые этой страны провели исследование, которое было направлено на выявление возможных сложностей, с которыми могут столкнуться будущие директора. В исследовании приняли участие слушатели программы по подготовке директоров школ. В рамках данного исследования выяснилось, что будущие директора ожидают, что они столкнутся с такими вызовами, как адаптация к новой среде и роли, сложность работы с новыми коллегами и заинтересованными лицами и сложность оправдания ожиданий других людей вкуче с попыткой придерживаться своих ценностей [23].

В Колумбии ученые провели исследование опыта 37 новых директоров школ и пришли к выводу, что построение отношения с родителями и обществами, где находятся школы, являются ключевыми вызовами для новых директоров этой страны [24]. В Малайзии было проведено анкетирование 168 новых директоров школ и 11 собеседований. В результате данного исследования ученые выявили, что наследие предыдущего директора и большой объем работы являются основными вызовами для новых директоров школ этой страны [25]. В Саудовской Аравии было проведено исследования с участием 12 новых директоров. Ученые пришли к выводу, что новые директора в этой стране сталкиваются со следующими вызовами: выполнение нескольких ролей, одиночество и изоляция, большой объем работы, наследие и стиль руководства предыдущей администрации. В Канаде ученые провели качественное исследование опыта трех новых директоров школ и выяснили, что профессиональное развитие учителей, построение эффективной команды, дисциплина учеников, работа с родителями и управление финансами школы стали основными вызовами [26].

Исследователи из Канады провели анализ опыта новоиспеченных директоров сельских школ. Их работа позволила выявить ряд трудностей, с которыми сталкиваются эти специалисты. Среди них -проблема привлечения квалифицированных кадров, значительный объем рабочих обязанностей и разнообразие функций, которые они должны выполнять. Кроме того, они часто сталкиваются с ограниченностью ресурсов для собственного профессионального развития, сложностью управления изменениями и необходимостью отчитываться перед вышестоящими структурами [27]. Среди 6 сельских директоров школ штата Монтаны (США) было проведено феноменологическое исследование, в ходе которого выяснилось, что у них есть сложности с балансированием личной и профессиональной жизнью, построением эффективных взаимоотношений с учителями и другими заинтересо-ванными лицами и нехваткой финансирования [28].

Ученые из Финляндии и Эстонии выявили проблемы, связанные с сотрудничеством учителей, сотрудничеством с семьями, вовлеченностью учащихся, сотрудничеством с внешними организациями. К примеру, женщина-директор описывает проблему, связанную с сотрудничеством учителей: учителя старших классов занимают более высокое положение в иерархии учителей, чем их сверстники, работающие в начальных школах. "такое мышление нашло отражение в их нежелании сотрудничать друг с другом и в неуважительном отношении, которое было препятствием для развития сообщества в школе [29].

Группа ученых из Канады, Бельгии, Англии и США провели исследование опыта новых директоров начальных школ. Они заключили, что новым директорам не хватает навыков и знаний в юридических и административных вопросах [30].

Как становится ясно из проведенных исследований новые директора школ нередко сталкиваются с обширным набором трудностей. В следующем разделе будут представлены рекомендации, большая часть из которых связана с проведением обучающих тренингов и наставничества.

Однако опыт ранней подготовки директоров школ Сингапура свидетельствует о том, что даже ранняя подготовка может иметь свои недостатки. Тем не менее, мы считаем, что ранняя подготовка директоров школ важна, так как преподавание в классе и управление школой требуют разных навыков и знаний. Ниже будут приведены рекомендации из международного опыта по преодолению трудностей, с которыми сталкиваются новые директора школ.

Стратегии преодоления вызовов. Малазийские исследователи выяснили что для преодоления вызовов новые директора школ этой страны эффективно выстраивают отношения с учителями, (в том числе в неформальной обстановке), активно работают с родителями посредством более частых встреч, более открыты к предложениям учителей, эффективно делегируют обязанности заместителям, занимаются профессиональным развитием и работают с ментором [25, с.10].

Исследователи из США утверждают, в отличие от новых учителей, от новых директоров ожидают, что они начнут работать эффективно уже с первого дня на новой должности [19, с.9]. В этой связи они рекомендуют обучение, коучинг и менторство.

В целом, многие ученые соглашаются с тем, что коучинг и менторинг являются важными инструментами по подготовке новых директоров школ [25, с.4] Также ученые говорят о важности балансирования личной и профессиональной жизни. Так, в своем исследовании NG отмечает, что его респонденты говорят о том, что помимо работы у них есть еще и свои семьи [23, с.372]. Работа директора школы, по их мнению, может поглотить все их время.

Группа ученых из Канады, Бельгии, Англии и США рекомендуют проведение обучения для новых директоров по юридическим и административным вопросам. [29, с.18].

Slater рекомендуют повышать квалификацию новых директоров по следующим темам: выстраивание коммуникаций, тайм-менеджмент, официальное письмо, использование технологий, документооборот и школьная культура [20, с.712].

В своей работе *Your First Year As A Principal: Everything You Need to Know That They Don't Teach You In School* (Первый год в качестве школьного учителя: все, что нужно вам знать, чего не учат в школе) Tena Green дает свои рецепты для новых директоров школ на основе своего опыта и результатов исследования других ученых. По ее мнению, новые директора школ должны:

- Построить хорошие отношения со всеми учениками и учителями,
- Иметь высокий авторитет среди родителей и общества,
- Учредить комитеты родителей и учителей,
- Участвовать в работе внешкольных занятий,
- Выделить отдельное время для учителей, родителей и учеников,
- Поддерживать учителей,
- Обеспечивать персонал ресурсами,

- Интересоваться достижениями учеников и учителей,
- Вовремя отвечать на электронные письма и телефонные звонки,
- Поддерживать библиотечарей, спортивных тренеров, и других сотрудников,
- Встречаться с представителями общественных организаций,
- Заботиться об эмоциональном благополучии учащихся,
- Присутствовать на мероприятиях и быть доступным,
- Поощрять учителей,
- Поддерживать школьную культуру [21].

Автор утверждает, что именно вышеназванное упускают новые директора школ. Поэтому она на своем примере и опыте других директоров дает конкретные рекомендации по выполнению каждого шага.

Как видно исследователи согласны, что новым директорам школ зачастую не хватает определенных навыков и знаний. В этой связи предлагается проведение обучающих тренингов, семинаров, коучинга. Также, ученые считают, что для новых директоров важно иметь более опытных менторов, которые могут поддержать в сложное время.

Заключение. Из исследований, проведенных в разных странах, видно, что работа директора школы является сложным и ответственным делом, которое включает в себя управление учебным процессом, кадрами, бюджетом и ожиданиями родителей. Однако, существуют определенные вызовы и сложности, которые зависят от конкретной страны и образовательной системы. Например, в Мексике сложностью для новых директоров является работа с документацией, в Турции - жестокость, негативное отношение семей к школе и учителей к директорам, а в Сингапуре будущие директора ожидают адаптации к новой среде и роли, сложности работы с новыми коллегами и оправдания ожиданий других людей вкпе с попыткой придерживаться своих ценностей. Таким образом, директора школ сталкиваются с различными вызовами и сложностями, которые требуют умения управлять людьми и ресурсами, принимать решения и находить компромиссы в интересах всех сторон.

Общий вывод на основе представленных исследований и рекомендаций для новых директоров школ заключается в том, что для эффективной работы на новой должности необходимо выстраивать отношения с учителями и родителями, делегировать обязанности заместителям, заниматься профессиональным развитием, работать с ментором и балансировать личную и профессиональную жизнь. Также важным является получение знаний в области юридических и административных вопросов, обучение в таких сферах, как коммуникация, тайм-менеджмент, официальное письмо, использование технологий, документооборот и развитие школьной культуры. Необходимо подчеркнуть, что новые директора школ должны стремиться к построению позитивных отношений со всеми участниками образовательного процесса, активно принимать участие во внешкольных занятиях, уделять время для общения с учителями, родителями и учениками, поддерживать персонал и школьную культуру, обеспечивать эмоциональное благополучие учащихся, быть доступными для всех сторон и поощрять учителей за их труд. Однако, многие новые директора школ не уделяют должного внимания этим аспектам работы, что может привести к негативным последствиям для образовательного процесса.

Совершенно очевидно, что нельзя принимать сложившуюся ситуацию как данность и ожидать от вновь назначенных директоров школ полной профессиональной готовности к этой сложнейшей работе. Необходимо создавать возможности для их обучения (посредством программ послевузовского образования) и постоянного повышения их квалификации по широкому спектру вопросов.

Исследование выполнено в рамках грантового финансирования Комитета науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан, ИРН АР 19677510

Список использованной литературы:

1. Закон Республики Казахстан «Об образовании», 27 июля 2007 года №319-III
2. Концепция развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования Республики Казахстан на 2023-2029 годы, 28 марта 2023 года №249
3. Выступление министра С.Нурбек на заседании правительства <https://turantimes.kz/politika/38592-kak-budut-razvivat-obrazovanie-v-kazahstane-do-2026-goda.html>
4. Clark Honors College: Where Students Belong, Contribute and Lead. — Текст : электронный // Clark Honors College : [сайт]. — URL: <https://honors.uoregon.edu/>.
5. Нурланов Ш., Билялов Д., Абсатова М. Модель академического превосходства по типу Honors College: опыт и особенности // Абай атындағы ҚазҰПУ-ң Хабаршысы «Педагогика ғылымдары» сериясы, №1(77), 2023 ж. С.5-13
6. Oplatka I. The principalship in developing countries: Context, characteristics and reality // *Comparative education*. – 2004. – Т. 40. – №. 3. – С. 427-448
7. Cubberley E. P. *The principal and his school: The organization, administration, and supervision of instruction in an elementary school*. – Boston, Houghton Mifflin, 1923
8. Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
9. Brown, M.M. and Hosking, D.D. (1986). *Distributed leadership and skilled performance as successful organization in social movements*. *Human Relations*, 39, pp. 65–79.
10. Yakavets N., Frost D., Khoroshash A. School leadership and capacity building in Kazakhstan // *International Journal of Leadership in Education*. – 2017. – Т. 20. – №. 3. – С. 345-370.
11. Ахметова Г.К., Нурумжанова К.А. Менеджмент сельской школы в современных социально-экономических условиях Казахстана. Монография. Павлодар. Кереку, 2015-157с.
12. Дубровина И.Г. Инновации и лидерство в образовании: новый взгляд на управление современной школой (заметки для руководителя) // *Открытая школа*, №2 февраль 2015 https://open-school.kz/glavstr/tema_nomera/tema_nomera_143_4.htm
13. В.В.Юнина Какой директор нужен современной школе? // *Специальное образование*, 2017 <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/kakoy-direktor-nuzhen-sovremennoy-shkole.pdf>
14. Т.Е.Пучкова Директор школы как инновационный менеджер образовательного учреждения (кадровый аспект) // *Теория и практика общественного развития*, 2010, №3 <https://cyberleninka.ru/article/n/direktor-shkoly-kak-innovatsionnyu-menedzher-obrazovatelno-uchrezhdeniya-kadrovyu-aspekt>
15. Г.П.Щедровицкий *Оргуправленческое мышление. Идеология, методология, технология*. Москва, 2015
16. Д.Кузес, Б.Познер *Вызов лидерства. Пять практик выдающихся руководителей*. ООО Манн,Ивано.Фербер, 2021г.
17. И.Д.Чечель *Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития*. М. Национальный книжный центр «Сентябрь», 2016-192с.
18. Г.К.Петров, Д.Н.Александрова *Представления директоров школ о модели современного эффективного руководителя общеобразовательной организации*// *ЧиО*, 2021, №3(63) <https://cyberleninka.ru/article/n/predstavleniya-direktorov-shkol-o-modeli-sovremennogo-effektivnogo-rukovoditelya-obscheobrazovatelnoy-organizatsii>
19. Hartzell G. N. et al. *Addressing the Problems of First-Year Assistant Principals*. – 1994.
20. Slater C. L., Garcia J. M., Lopez Gorosave G. *Challenges of a successful first-year principal in Mexico* // *Journal of Educational Administration*. – 2008. – Т. 46. – №. 6. – С. 702-714.
21. Bayar, A. (2016). *Challenges Facing Principals in the First Year at Their Schools*. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 192-199.
22. Shoho A. R., Barnett B. G. *The realities of new principals: Challenges, joys, and sorrows* // *Journal of School leadership*. – 2010. – Т. 20. – №. 5. – С. 561-596.
23. Ng P. T. *Aspiring principals' perception of the challenges of beginning principals and the support that they need* // *Asia Pacific Journal of Education*. – 2015. – Т. 35. – №. 3. – С. 366-376.
24. Pineda-Báez C. et al. *Challenges facing novice principals: A study in Colombian schools using a socialisation perspective* // *Issues in Educational Research*. – 2019. – Т. 29. – №. 1. – С. 205-222.
25. Tahir L. M. et al. *Initial challenges and possible useful countering strategies: Perspectives from Malaysian novice principals* // *SAGE Open*. – 2021. – Т. 11. – №. 1. – С. 21582440211000052.

26. Szalipski S., Lenarduzzi G. *Beginning principals: Reflections on challenges and supports* // *International Journal of English and Education*. – 2015. – Т. 4. – №. 2. – С. 447-457.
27. Kooymans R., Jakubiec B. A. E., Preston J. P. *Common challenges faced by rural principals: A review of the literature* // *The Rural Educator*. – 2013. – Т. 35. – №. 1. – С. 1.
28. Wieczorek D., Manard C. *Instructional Leadership Challenges and Practices of Novice Principals in Rural Schools* // *Journal of Research in Rural Education*. – 2018. – Т. 34. – №. 2.
29. Vandenberghe R. *Beginning Primary School Principals in Belgium: How They Deal with External Influences and Develop Professionally*. – 2003.
30. Kirsi Tirri et al. (2021). *Current Challenges in School Leadership in Estonia and Finland: A Multiple-Case Study among Exemplary Principals*. *Education Research International*, 2021, 1-11. // <https://doi.org/10.1155/2021/8855927>
31. T.Green *Your First Year As A Principal: Everything You Need to Know That They Don't Teach You In School*, 2009

References:

1. Закон Республики Казахстан «Об образовании», 27 iyulya 2007 goda №319-III
2. *Koncepciya razvitiya doshkol'nogo, srednego, tekhnicheskogo i professional'nogo obrazovaniya Respubliki Kazakhstan na 2023-2029 gody*, 28 marta 2023 goda №249
3. *Vystuplenie ministra S.Nurbek na zasedanii pravitel'stva* <https://turantimes.kz/politika/38592-kak-budut-razvivat-obrazovanie-v-kazahstane-do-2026-goda.html>
4. *Clark Honors College: Where Students Belong, Contribute and Lead*. — *Tekst : elektronnyj* // *Clark Honors College : [sajt]*. — URL: <https://honors.uoregon.edu/>.
5. Nurlanov SH., Bilyalov D., Absatova M. *Model' akademicheskogo prevoskhodstva po tipu Honors College: opyt i osobennosti* // *Abaj atyndaғы ҚазҰПУ-ң Хабаршысы «Педагогика ғылымдары» seriyasy, №1(77)*, 2023 zh.S.5-13
6. Oplatka I. *The principalship in developing countries: Context, characteristics and reality* // *Comparative education*. – 2004. – Т. 40. – №. 3. – S. 427-448
7. Cubberley E. P. *The principal and his school: The organization, administration, and supervision of instruction in an elementary school*. – Boston, Houghton Mifflin, 1923
8. Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
9. Brown, M.M. and Hosking, D.D. (1986). *Distributed leadership and skilled performance as successful organization in social movements*. *Human Relations*, 39, pp. 65–79.
10. Yakavets N., Frost D., Khoroshash A. *School leadership and capacity building in Kazakhstan* // *International Journal of Leadership in Education*. – 2017. – Т. 20. – №. 3. – S. 345-370.
11. Ahmetova G.K., Nurumzhanova K.A. *Menedzhment sel'skoj shkoly v sovremennyh social'no-ekonomicheskikh usloviyah Kazahstana. Monografiya. Pavlodar. Kereku, 2015-157s.*
12. Dubrovina I.G. *Innovacii i liderstvo v obrazovanii: novyj vzglyad na upravlenie sovremennoj shkoloy (zametki dlya rukovoditelya)* // *Otkrytaya shkola, №2 fevral' 2015* https://open-school.kz/glavstr/tema_nomera/tema_nomera_143_4.htm
13. V.V.YUnina *Kakoy direktor nuzhen sovremennoj shkole?* // *Special'noe obrazovanie, 2017* file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/kakoy-direktor-nuzhen-sovremennoy-shkole.pdf
14. T.E.Puchkova *Direktor shkoly kak innovacionnyj menedzher obrazovatel'nogo uchrezhdeniya (kadrovyy aspekt)* // *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya, 2010, №3* <https://cyberleninka.ru/article/n/direktor-shkoly-kak-innovatsionnyy-menedzher-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-kadrovyy-aspekt>
15. G.P.SHCHedrovickij *Orgupravlencheskoe myshlenie. Ideologiya, metodologiya, tekhnologiya. Moskva, 2015*
16. D.Kuzes, B.Pozner *Vyzov liderstva. Pyat' praktik vydayushchihsya rukovoditelej. OOO Mann, Ivano.Ferber, 2021g.*
17. I.D.CHechel' *Direktor shkoly i ego komanda: strategiya i taktika kollektivnogo professional'nogo razvitiya. M. Nacional'nyj knizhnyj centr «Sentyabr'», 2016-192s.*
18. G.K.Petrov, D.N.Aleksandrova *Predstavleniya direktorov shkol o modeli sovremennogo effektivnogo rukovoditelya obshcheobrazovatel'noj organizacii* // *CHiO, 2021, №3(63)* <https://cyberleninka.ru/article/n/predstavleniya-direktorov-shkol-o-modeli-sovremennogo-effektivnogo-rukovoditelya-obshcheobrazovatel'noy-organizatsii>

19. Hartzell G. N. et al. *Addressing the Problems of First-Year Assistant Principals*. – 1994.
20. Slater C. L., Garcia J. M., Lopez Gorosave G. *Challenges of a successful first-year principal in Mexico //Journal of Educational Administration*. – 2008. – T. 46. – №. 6. – S. 702-714.
21. Bayar, A. (2016). *Challenges Facing Principals in the First Year at Their Schools. Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 192-199.
22. Shoho A. R., Barnett B. G. *The realities of new principals: Challenges, joys, and sorrows //Journal of School leadership*. – 2010. – T. 20. – №. 5. – S. 561-596.
23. Ng P. T. *Aspiring principals' perception of the challenges of beginning principals and the support that they need //Asia Pacific Journal of Education*. – 2015. – T. 35. – №. 3. – S. 366-376.
24. Pineda-Báez C. et al. *Challenges facing novice principals: A study in Colombian schools using a socialisation perspective //Issues in Educational Research*. – 2019. – T. 29. – №. 1. – S. 205-222.
25. Tahir L. M. et al. *Initial challenges and possible useful countering strategies: Perspectives from Malaysian novice principals //SAGE Open*. – 2021. – T. 11. – №. 1. – S. 21582440211000052.
26. Szalipski S., Lenarduzzi G. *Beginning principals: Reflections on challenges and supports //International Journal of English and Education*. – 2015. – T. 4. – №. 2. – S. 447-457.
27. Kooymans R., Jakubiec B. A. E., Preston J. P. *Common challenges faced by rural principals: A review of the literature //The Rural Educator*. – 2013. – T. 35. – №. 1. – S. 1.
28. Wiczorek D., Manard C. *Instructional Leadership Challenges and Practices of Novice Principals in Rural Schools //Journal of Research in Rural Education*. – 2018. – T. 34. – №. 2.
29. Vandenberghe R. *Beginning Primary School Principals in Belgium: How They Deal with External Influences and Develop Professionally*. – 2003.
30. Kirsi Tirri et al. (2021). *Current Challenges in School Leadership in Estonia and Finland: A Multiple-Case Study among Exemplary Principals. Education Research International*, 2021, 1-11. <https://doi.org/10.1155/2021/8855927>
31. T.Green *Your First Year As A Principal: Everything You Need to Know That They Don't Teach You In School*, 2009

IRSTI 14.01.85
UDC 37:004

<https://doi.org/10.51889/2959-5762.2023.79.3.002>

Kopzhassarova U.¹, Zhetpisbayeva B. ,¹ Izotova A. ^{1}*

*¹ Karaganda University named after academician E.A. Buketov,
Karaganda, Kazakhstan*

INTRODUCTION OF BLENDED LEARNING IN TEACHING A FOREIGN LANGUAGE AT THE UNIVERSITY

Abstract

Research paper focuses on the viewpoints on the blended learning technology used in the system of American and European education during some period of time. The given work deals with the analysis of the nature of blended learning, its prospects and opportunities. Kazakhstan also seeks the ways to adopt best practices in the implementation of blended learning and offer its own vision of the possibilities of this method in the context of the domestic education. The purpose of this article is to regard the theoretical treatment of foreign experts about the nature, peculiarities and prospects of the blended learning on the whole. A plenty of the sources belong to American researchers representing the community of initiators of the blended learning and Russian experts as the implementers of this initiative in the context of the educational system modernization. The experts point to the system-forming nature of the blended learning and its direction to student-centered learning. In experts' opinion, the blended learning development in the education system implies a qualitative transformation of the academic role of the teacher, methodological support and