

Абсатова М.А.,^{1*}  Нурланов Ш.Н.² 

¹Казахский национальный педагогический университет имени Абая

г.Алматы, Казахстан

²Национальный центр развития высшего образования

г.Астана, Казахстан

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

Аннотация

В статье авторы попытались представить характеристику управленческих компетенции современного директора школы. На основе анализа научно-педагогической, специальной литературы было раскрыто содержание понятий «управление», «компетенции». Работа раскрывает особенности, функции руководителя школы.

В работе определены требования к современному руководителю общеобразовательной организации среднего образования, дано описание его профессиональной компетентности. Профессиональную компетентность руководителя образовательной организации целесообразнее соотносить с деятельностью. В ней складывается вся система человеческого общения (взаимодействие, обмен опытом, приобретение знаний), объединяются усилия, стимулирующие активность участников, а деятельность, в свою очередь, побуждает их к личностному развитию и самосовершенствованию.

Авторы статьи попытались представить некоторые результаты психолого-педагогической диагностики Тест «Какой Вы руководитель?», «Опросник для студентов педагогического направления», «Опросник для директоров новой формации».

Ключевые слова: профессиональное развитие, профессиональная компетентность, современный директор, управленческие компетенции, школа.

М.А. Абсатова,^{1*} Ш.Н. Нурланов²

¹Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті

Алматы қ., Қазақстан

²Жоғары білімді дамыту ұлттық орталығы

Астана қ., Қазақстан

ЗАМАНАУИ МЕКТЕП ДИРЕКТОРЫНЫҢ БАСҚАРУШЫЛЫҚ ҚҰЗЫРЕТТЕРІ

Аңдатпа

Мақалада авторлар қазіргі мектеп директорының басқарушылық құзыреттілігінің сипаттамасын ұсынуға тырысты. Ғылыми-педагогикалық, арнайы әдебиеттерді талдау негізінде "басқару", "құзыреттілік" ұғымдарының мазмұны ашылды. Жұмыс мектеп басшысының ерекшеліктерін, функцияларын ашады.

Жұмыста орта білім берудің жалпы білім беру ұйымының қазіргі басшысына қойылатын талаптар айқындалып, оның кәсіби құзыреттілігінің сипаттамасы берілген. Білім беру ұйымы басшысының кәсіби құзыреттілігін қызметпен байланыстырған жөн. Онда адами қарым-қатынастың бүкіл жүйесі қалыптасады (өзара әрекеттесу, тәжірибе алмасу, білім алу), қатысушылардың белсенділігін ынталандыратын күштер біріктіріледі, ал белсенділік өз кезегінде оларды жеке даму мен өзін-өзі жетілдіруге итермелейді.

Мақала авторлары басшылар мен педагогикалық бағыттағы білім алушыларға жүргізген психологиялық-педагогикалық диагностиканың кейбір нәтижелерін ұсынуға тырысты ("Сіз қандай басшысыз?" тесті, "Педагогикалық бағыттағы студенттерге арналған сауалнама", "Жаңа формация директорларына арналған сауалнама").

Түйін сөздер: кәсіби даму, кәсіби құзыреттілік, заманауи директор, басқару құзыреттілігі, мектеп.

Absatova M.,^{1*} Nurlanov Sh.²

¹ Abai Kazakh National Pedagogical University, Almaty, Kazakhstan

² National Center for Higher Education, Astana, Kazakhstan

MANAGERIAL COMPETENCIES OF A MODERN SCHOOL PRINCIPAL

Abstract

In the article, the authors tried to present a characteristic of the managerial competencies of a modern school principal. Based on the analysis of scientific, pedagogical, and specialized literature, the content of the concepts of "management" and "competencies" was revealed. The work reveals the features and functions of the head of the school.

The paper defines the requirements for a modern head of a general education organization of secondary education, and describes his professional competence. It is more appropriate to correlate the professional competence of the head of an educational organization with the activity. It forms the entire system of human communication (interaction, exchange of experience, acquisition of knowledge), combines efforts that stimulate the activity of participants, and activity, in turn, encourages them to personal development and self-improvement.

The authors of the article tried to present some results of psychological and pedagogical diagnostics (the test "What kind of leader are you?", "Questionnaire for students of pedagogical direction", "Questionnaire for directors of a new formation").

Keywords: professional development, professional competence, modern director, managerial competencies, school.

Введение. Президент страны в своем Послании народу Казахстана от 1 сентября 2022 года отметил, что важным вопросом является состояние системы образования, которое играет решающую роль в повышении потенциала нации, значимым фактором которого является качество среднего образования [1]. Это актуализируют вопросы менеджмента современной школы.

Также в сентябре 2022 года, в ответ на дефицит ученических мест в Казахстане, глава государства Касым-Жомарт Токаев предложил инициировать и реализовать национальный проект "Комфортная школа". Этот проект представляет собой важный шаг в развитии образования и предполагает создание школ нового типа в различных частях страны. В этом контексте возникает вопрос о подготовке директоров для таких новых школ и их способности эффективно ими управлять как учреждениями новой формации [2].

Помимо этого, с начала 2022 года МОН Казахстана внедрило институт ротации руководителей организаций образования. Это мероприятие призвано повысить эффективность управления образовательными организациями и максимально использовать профессиональный потенциал первых руководителей [3].

Результативность любых трансформаций в школе в первую очередь зависит от директора школы как управленца-профессионала, его компетентности, креативности, личностных, управленческих, лидерских качеств. В рамках Национального проекта создаются комфортные и безопасные условия для обучающихся и педагогов. Поэтому сегодня остро востребован институт директорства как лидеров нового формата, которые видят перспективу, стратегию развития своей организации, с учетом новых требований, имеющихся условий и ресурсов. Всё сказанное требует исследований и развития лидеров новой формации с акцентом на формирование компетентных директоров школ.

Разрешение противоречий, связанных с необходимостью развития директоров новой формации и отсутствием ее научно-методологической и методической базы актуализирует проблему теоретического обоснования развития директоров как лидеров новой формации.

Основные положения: Управление-динамичный, гибкий процесс, направленный на решение поставленных коллективом задач, также продуктивная деятельность руководителя, направленная на обогащение интеллектуального потенциала как обучающихся, так и педагогов.

Современный руководитель организации образования – это лидер со сформированными управленческими компетенциями, готовый и способный преобразовать школу в

соответствии с требованиями реалии, работающий на опережение. В данном случае «управленческая компетенция» в нашем понимании включает в себя и такие виды компетенции, как коммуникативная, правовая, социальная, психологическая, цифровая, инновационная компетенция.

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

Проведенная экспериментальная работа показывает, что нынешние руководители школ открыты, в нашем случае к диагностике, а далее проектированию и реализации программ повышения квалификации, направленных на совершенствование управленческих компетенции и развитию лидеров как руководителей новой формации.

Материалы и методы. В данном исследовании мы опираемся на такие методологические подходы:

-*системный подход*, который направлен на определение структурных элементов управленческой компетентности руководителя организации образования.

-*деятельностный подход* направлен на анализ самой деятельности и условий, в которых она протекает, на раскрытие деятельности через таких компонентов как цель-задачи-мотивы-содержание-методы-средства-результат.

-*компетентностный подход* ориентирован на обеспечение изучения и описания педагогического процесса с точки зрения формирования у личности специалиста заданного вида компетентности, в нашем случае, управленческой компетентности и лидерских навыков.

В соответствии с логикой исследования для решения поставленных задач используется комплекс взаимодополняющих теоретических, эмпирических методов, адекватных предмету исследования: сравнительный историко-логический анализ, анализ научных трудов и нормативно-правовых документов, монографическое исследование, включенное наблюдение, изучение и обобщение успешного педагогического и управленческого опыта.

Важная роль в исследовании принадлежит эксперименту, в ходе которого будут применяться общие диагностические методы: Тест «Какой Вы руководитель?», «Опросник для студентов педагогического направления», «Опросник для директоров новой формации». Констатирующий эксперимент-определение начального исходного уровня сформированности лидерских навыков у директоров школ и студентов выпускных курсов педагогического направления КазНПУ им.Абая.

Результаты и обсуждение. В Казахстане на сегодня наблюдается ограниченное количество научных публикаций по директорам школ. Так, в своей статье Yakavets анализирует возможности обучения казахстанских руководителей школ и фокусируется на последствиях применения теорий лидерства, заимствованных из западных источников [4].

Одним из главных выводов другого исследования, группы ученых во главе с Yakovets, является положительная реакция учителей, директоров и учащихся на программы профессионального развития, но эффективность таких программ может варьироваться [5].

В своем исследовании Nurmukhanova D. призывает к пересмотру понимания лидерства и роли школьных лидеров с учетом современных требований и динамики ролей директоров [6]. В современном контексте особое внимание уделяется исследованию вопросов лидерства в условиях всеобщей цифровизации образования. В Казахстане также возникают вопросы, связанные с эффективностью школы [5]. Группа исследователей (Sarmurzin Y., Menlibekova G., Orynbekova A.), выявили, что руководители школ часто не имеют возможности пройти специальные вводные курсы перед началом своей службы и, следовательно, они часто вынуждены учиться "на ходу" и определять свой путь по мере выполнения текущих задач. Кроме того, существующие программы профессионального развития не полностью соответствуют потребностям директоров школ [7].

В целом традиционно управление определяют как непрерывную последовательность действий, осуществляемых субъектом управления, в результате которых формируется и изменяется образ управляемого объекта, устанавливаются цели совместной деятельности, определяются способы их достижения, разделяются работы между ее участниками и интегрируются их усилия (В.С.Лазарев) [8].

Исследователь данной проблемы А.М.Моисеев на основе анализа научной литературы в своей работе выделяет сущность понятия «управление школой» и различные аспекты к пониманию данной категории [9], рисунок -1:

- управление как сервис, обслуживание,
- управление как создание условий,
- управление как решение задач и проблем,
- управление как подготовка, принятие и реализация управленческих решений как целеполагание и целеосуществление,
- управление как реализация отношений власти,
- управление как деятельность, связанная с проявлениями лидерства,
- управление как поддержание баланса интересов,
- управление как производство, продуктивная деятельность,
- управление как воздействие и вмешательство,
- управление как взаимодействие,
- управление как самобеспечиваемая и самоуправляемая деятельность,
- управление как практическое искусство не чуждое науке,
- управление как деятельность, актуализирующая, высвобождающая, обеспечивающая использование и наращивание, обогащение потенциала школьной организации и людей,
- управление как деятельность упорядочивающая, противостоящая хаосу.

Также автор в своей работе под системой внутришкольного управления понимает совокупность взаимосвязанных человеческих, материальных, информационных и других компонентов, служащих для реализации в школьной организации функции управления и взаимодействующих таким образом, чтобы эта функция могла выполняться.

А.А.Абдурахмонов определяет, что современный директор школы должен решать главную задачу-обеспечивать опережающий, инновационный характер образования. Кроме должностных обязанностей деятельность директора школы характеризует его «ролевой репертуар», связанный с различными видами управленческих действий: аналитик, диагност, планировщик, проектировщик, программист, организатор, руководитель, лидер, координатор, преподаватель, исследователь [10].

Н.С.Дербишир, М.А.Пинская на основе проведенного исследования в своей работе выделяют группы учебных заведений, которые подразделяются на эффективные и неэффективные школы, т.е. школы показывающие высокие или низкие результаты. Результаты диагностики директоров школ определили особенности управленческих стратегий директоров эффективных школ: привлечение человеческих ресурсов, которая распространяется как на учителей, учеников и родителей; конкурентное преимущество учебного заведения насыщенная учебная программа, включающая внеурочную образовательную активность, привлечение лучших учеников из других школ, использование инструментов нематериальной мотивации учителей, как предоставление дополнительных возможностей профессионального роста, рисунок-2 [11].



Рисунок-1 Различные аспекты к понятию «управление школой» (А.М.Мусеев)

Ученый Бэар выделяет в «хорошей школе -хороший директор, главным образом лидер, воспитатель, чей интерес в обучении. Хорошая школа поддерживает безопасную обстановку для обучения, в ней безопасно быть для студентов любознательным, вынашивать свои идеи, экспериментировать и делать ошибки» [12].

О.Н.Баклашова обращая внимание на лидерские качества директора школы отмечает следующие направления деятельности руководителя-лидера:

- осознание необходимости преобразования школы, поиск, накопление, концентрация ресурсов для ее развития,
- видение перспектив своей деятельности,
- определение перспектив развития школы для членов педагогического коллектива,
- культурообразовательная роль лидера в развитии коллектива,
- организация корпоративного принятия решений в соответствии с требованиями национальных и местных образовательных органов,
- умение сочетать разные типы управления школой: технический, гуманистический, образовательный, культуурообразовательный [13].

Ученые отмечают, что эффективность работы школы во многом зависит от уровня владения управленческими компетенциями первого руководителя и всей управленческой команды [14].

Необходимо отметить, что процесс управления рассматривается как управленческий цикл, который включает в себя такие функции: планирование, организация, регулирование, контроль, анализ. И учитывая вышесказанное содержание сущности управления ученые традиционно выделяют такие управленческие компетенции руководителя школы:

- вырабатывать эффективные решения на основе управленческого цикла,
- формулировать задачи и планировать этапы их выполнения,

- организовывать процесс выполнения и обеспечивать контроль,
- управлять подчиненными,
- умение поддерживать ориентацию на достижение желаемого результата,
- способности к профессиональным внешним и внутренним коммуникациям (А.С.Зизин) [15].

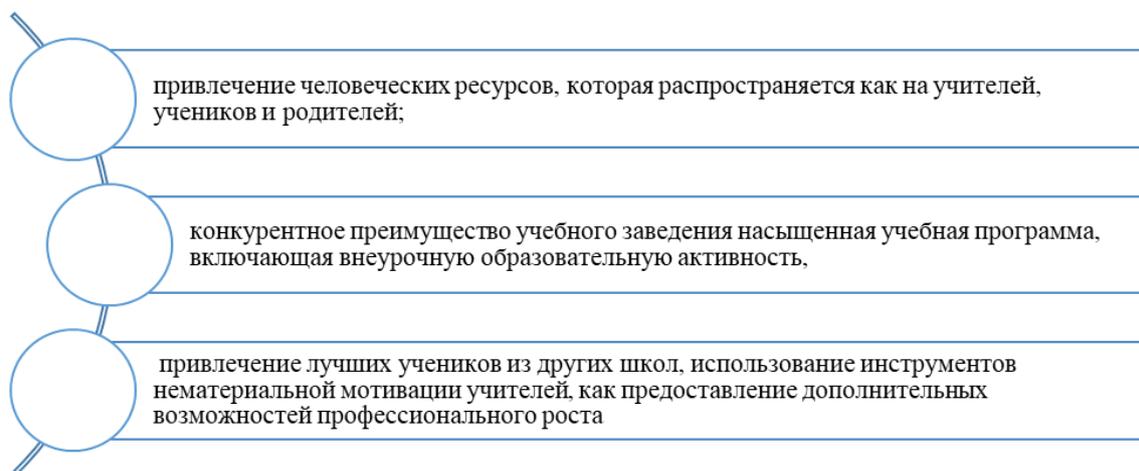


Рисунок -2 Управленческие стратегии директоров эффективных школ

Необходимо отметить, что компетенции в отличие от знаний, навыков и умений характеризуются практико-ориентированной деятельностью. В нашем исследовании компетенцию мы понимаем как готовность и способность субъекта к решению возникших задач, ситуации, проблем, причем не просто решение, а именно предложение нескольких вариантов эффективных решений.

И.О.Антипина выделяет типологию профессионально значимых компетентностей, которыми должен обладать руководитель школы: управленческая, экономико-правовая, социально-психологическая, педагогическая, методическая, ИКТ компетенция [16].

Анализ научно- педагогической, специальной литературы показал, что существуют разные подходы к пониманию управленческой компетенции руководителя образовательной организации:

-профессионально-личностная характеристика, готовность и способность руководителя профессионально выполнять управленческие функции в соответствии с нормами (И.П.Семькин) [17];

-готовность руководителя результативно осуществлять управленческие функции на основе теоретических знаний и практических умений, опыта, индивидуально-личностных качеств, мотивированного стремления к достижению цели и решению поставленных задач (Г.А.Вертохвостова) [18];

-способность и готовность руководителя выделять, формулировать и глубоко анализировать проблемы учебного заведения и находить решения (Е.Н.Белова) [19];

-готовность и способность профессионально выполнять функции управления, обеспечивая эффективное решение профессиональных задач (Л.Г.Кисилева) [20];

-интегративное качество личности руководителя, объединяющее опыт, знания, навыки, которое служит показателем готовности к руководящей работе и занимаемой должности, т.е. способность руководителя принимать обоснованные управленческие решения (Н.К.Зотова) [21];

-определяющая в структуре профессиональной компетентности руководителя, включает социально-методологическую, педагогическую, экономико-правовую, общекультурную, информационную и организационную компетентности (И.Д.Чечель) [22].

Ученые также выделяют социальную эффективность управленческой компетентности руководителя образовательной организации, которая представлена как показатель отражающий степень достижения стоящих перед организацией целей с минимальными издержками и максимальными результатами [23].

Далее нами была проведена экспериментальная работа по выявлению реального уровня сформированных лидерских качеств у студентов выпускающих курсов педагогического направления и руководителей организации образования.

В качестве инструментов психолого-педагогической диагностики нами были определены Тест «Какой Вы руководитель?», опросник для студентов педагогического направления, а также анкета для директоров новой формации.

В констатирующем эксперименте участие приняли студенты Казахского национального педагогического университета имени Абая. Опросники были созданы через цифровой ресурс google.forms и респондентам были разосланы только ссылки, чтобы они могли ответить. Ниже попытаемся привести результаты диагностики.

«Опросник для студентов педагогического направления» включал в себя 5 разделов:

Раздел 1. Общая информация.

Раздел 2. Лидерские качества.

Раздел 3. Навыки работы в команде.

Раздел 4. Управленческое мышление.

Раздел 5. Педагогическая инновативность.

Раздел 6. Заключение, включающее вопросы открытого характера.

В опроснике приняли участие обучающиеся 3-4 курсов всех педагогических специальностей, в том числе такие специальности, как педагог начальной школы, педагог дошкольной организации, специальный педагог, педагог предметник, педагог психолог.

Ниже на 3 рисунке приведены количество респондентов и специальности: всего в опросе приняли участие 172 респондента.

3.Мамандық,Специальность

172 ответа

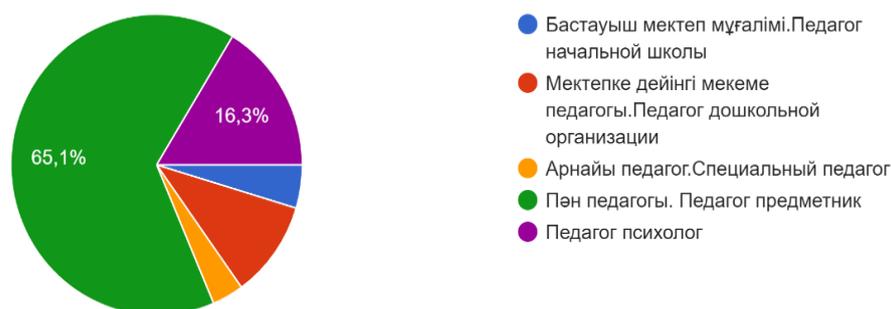
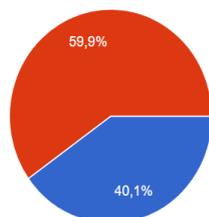


Рисунок –3 Направления педагогических специальностей, принявших участие в опросе

Далее мы можем сказать, исходя из результатов, что отвечали в основном по возрасту студенты старших курсов, 3-4 курса в возрасте от 22-23 лет, из рисунка видно -59,9% (106 человек) студенты 4 курса, 40,1 % (71 человек)– студенты 3 курса, также 98,3 % (174 студента) возраста 22-23 лет.

4.Курс
177 ответов



2.Жасыңыз.Возраст
177 ответов

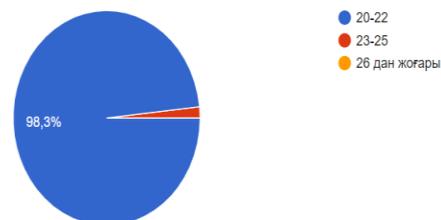


Рисунок -4 Возрастные данные респондентов

На вопрос: «Как вы оцениваете свою способность брать на себя ответственность за принятие решений в учебной или профессиональной деятельности?» большинство участников дали уверенный ответ: 90 человек (51,1%)-уверенно, 51 человек (29%) полностью уверены, 34 человека (19,3%)-частично уверены, рисунок

1. Оқу немесе кәсіби қызметте шешім қабылдау жауапкершілігін өз мойныңызға алу қабілетіңізді қалай бағалайсыз? Как вы оцени... учебной или профессиональной деятельности?
176 ответов



Рисунок-5 Показатели способности брать на себя ответственность

На следующий вопрос: «Насколько вы уверены в своей способности мотивировать других людей?» были получены ответы: 52,8% (93 человека) уверены, 23,9% (42 человека)-полностью уверены, 21 % (37 человек) частично уверены, 1,7% (3 человека)-не уверены, 0,6% (1 человек)-совершенно не уверен.

2. Сіз басқа адамдарды ынталандыру қабілетіңізге қаншалықты сенімдісіз?Насколько вы уверены в своей способности мотивировать других людей?
176 ответов



Рисунок-6 Показатели уверенности в способности мотивировать других людей

На открытый вопрос: «Какие качества, по вашему мнению, являются наиболее важными для успешного лидера в педагогической сфере?» были получены такие ответы, выделяют качества, как: ответственность, трудолюбие, знание, уверенность, верность, харизма, разносторонность, нестандартное мышление, авторитет, высокий интеллект, умение максимально мотивировать, умение вести за собой, человечность, стрессоустойчивость, открытость, умение принимать верные решения и т.д.

Значимым для нашего исследования является вопрос «Насколько эффективно вы можете координировать работу команды для достижения общих целей?». Ответы показали следующие результаты: эффективно-85 человек (48,3%), 53 человека (30,1 %) -умеренно, 37 человек (21 %) очень эффективно, 1 человек (0,6%) -неэффективно.

3. Жалпы мақсаттарға жету үшін команданың жұмысын қаншалықты тиімді үйлестіре аласыз? Насколько эффективно вы можете коо...аботу команды для достижения общих целей?
176 ответов

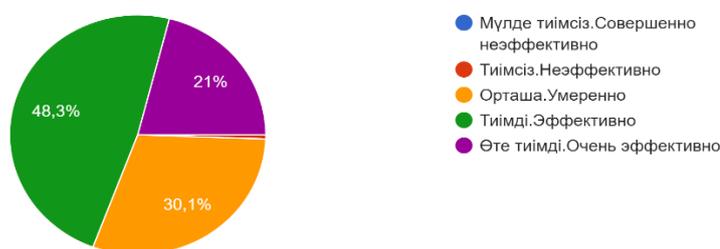


Рисунок-7 Показатели эффективности координации работ команд

На следующий вопрос «Как часто вы берете на себя инициативу в планировании и организации учебных или внеклассных мероприятий?» были получены ответы: 74 студента (42.3%)-иногда, 55 студентов (31.4%)-часто, 26 студентов (14,9%)-всегда, 14 человек (8%)-редко, 6 человек (3.4%)-никогда, рисунок-

2. Сіз оқу немесе сыныптан тыс жұмыстарды жоспарлау мен ұйымдастыруда қаншалықты жиі бастама көтересіз? Как часто вы берете н...изации учебных или внеклассных мероприятий?
175 ответов

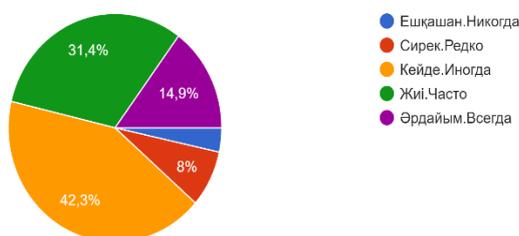


Рисунок- 8 Проявление инициативы в планировании и организации

В целом по результатам опросника можно заключить, оценка готовности студентов к лидерству в педагогической сфере требует определенной работы по развитию лидерских качеств и управленческих компетенции.

Следующий «Опросник для директоров новой формации» был адресован руководителям организаций образования. По результатам можем сказать, что принимали участие директора в количестве -114 человек (94,2%) и заместители директоров 7 человек (5.8%), с преобладающим средним возрастом, рисунок -9

5.Лауазым.Должность
121 ответ

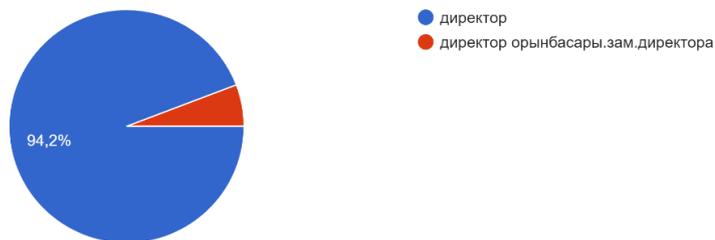


Рисунок-9 Показатели занимаемой должности респондентов

Хотелось бы обратить внимание, что в исследовании были охвачены несколько регионов, как видно из рисунка ниже: 4 человека (3,3%)- г.Алматы, 32 человека (26,2%) -Алматинская область, 42 человека (34,4 %) - г.Шымкент, 39 человек (32%) -г.Семей, 5 человек (4,1%)- Абайская обл.

Мектебіңіздің орналасуы. Расположение вашей школы
121 ответ

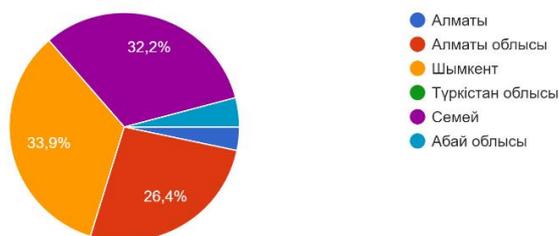


Рисунок-10 Показатели регионов школ респондентов

В целом по результатам опросника можно заключить, что существует потребность и дефицит в лидерских навыках директоров новой формации.

Следующий опросник «Какой вы руководитель?» охватил все аспекты управленческой деятельности руководителей образовательных организаций. Опросник состоял из 21 вопроса, на каждый вопрос респондентам предлагается ответить утвердительно или отрицательно. Особо хотелось обратить внимание на ответ 12 вопроса: «Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной управляющей деятельности труда Вам не хватает времени?», где из 104 респондентов 50/50 ответили и да и нет, рисунок -11.

12. Сіз еңбекті тиімді басқару үшін уақыт жетіспейтінін жиі сезінесіз бе? Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной управляющей деятельности труда Вам не хватает времени?
Верных ответов: 52 из 104

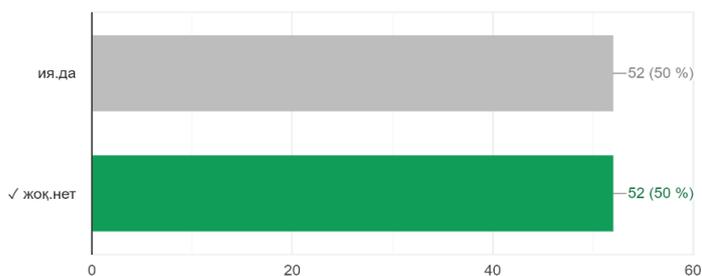


Рисунок- 11 Выраженность управляющей деятельности с нехваткой времени

В целом в анкетировании приняли участие руководители из общеобразовательных школ, школы -лицея, школы-гимназий и т.д., рисунок-12.

21.Сіз басқарасыз:
105 ответов

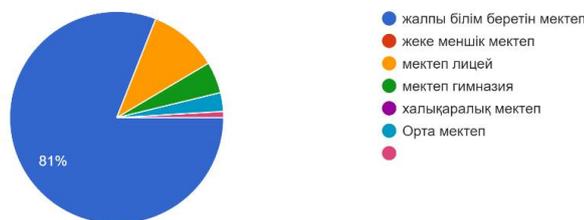


Рисунок -12 Показатели типов организации образования респондентов

По результатам опросника можно сделать выводы, что более 40% респондентов набрали от 7 до 12 баллов и это показывает проблемы, над которыми требуется конкретная работа, точнее вытекает проблема совершенствования управленческих качеств в контексте современных реалий, с учетом мировых тенденции развития образования, проблему развития управленческой деятельности на основе новых подходов, с ориентиром на ближайшую и дальнюю перспективу.

Заключение. Обобщая все вышесказанное хотелось бы присоединиться к мнению исследователя А.Л.Алиева, что современной образовательной организацией должен управлять директор, способный преобразовывать ее образовательную среду в инновационном направлении. Автор также предлагает в качестве структурной составляющей профессиональной компетентности рассматривать инновационную компетенцию: «Они должны не только обеспечивать профессиональное управление образовательной организации на достаточно высоком уровне, но и уметь осуществлять грамотное взаимодействие с другими участниками образовательного процесса в рамках субъект-субъектной модели. Важной чертой профессионального портрета такого директора является также способность к инновационной деятельности» [24].

Управление-динамичный, гибкий процесс, направленный на решение поставленных коллективом задач, также продуктивная деятельность руководителя, направленная на обогащение интеллектуального потенциала как обучающихся, так и педагогов.

Современный руководитель организации образования – это лидер со сформированными управленческими компетенциями, готовый и способный преобразовать школу в соответствии с требованиями реалии, работающий на опережение. В данном случае «управленческая компетенция» в нашем понимании включает в себя и такие виды компетенции, как коммуникативная, правовая, социальная, психологическая, цифровая, инновационная компетенция.

Проведенная экспериментальная работа показывает, что нынешние руководители школ открыты, в нашем случае к диагностике, а далее проектированию и реализации программ повышения квалификации, направленных на совершенствование управленческих компетенции и развитию лидеров как руководителей новой формации.

Информация о финансировании: исследование подготовлено в рамках грантового финансирования МНВО РК ИРН АР 23488334 на тему «Кастомизация инновационной модели развития института директорства в рамках коллаборации «университет-школа»

Список использованной литературы:

1. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана "Справедливое государство. Единая нация. Благополучное общество" 02.09.2022г. <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-181130>

2. Нацпроект "Комфортная школа" в регионах и мегаполисах: будут ли различия Данный текст скопирован с сайта Informburo.kz <https://informburo.kz/stati/nacproekt-komfortnaya-skola-v-regionax-i-megapolisax-budut-li-razliciya/> Informburo.kz URL: <https://informburo.kz/stati/nacproekt-komfortnaya-skola-v-regionax-i-megapolisax-budut-li-razliciya/>
3. Ротация директоров школ: за и против Данный текст скопирован с сайта Informburo.kz <https://informburo.kz/stati/rotaciya-direktorov-skol-za-i-protiv> // Informburo.kz URL: <https://informburo.kz/stati/rotaciya-direktorov-skol-za-i-protiv>
4. Yakavets N. Negotiating the principles and practice of school leadership: The Kazakhstan experience //Educational management administration & leadership. – 2017. – Т. 45. – №. 3. – С. 445-465.
5. 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.
6. Nurmukhanova D. School leaders in Kazakhstan: Perspectives, roles and challenges //Journal of Education in Black Sea Region. – 2020. – Т. 5. – №. 2. – С. 51-61.
7. Sarmurzin Y., Menlibekova G., Orynbekova A. "I Feel Abandoned": Exploring school principals' professional development in Kazakhstan //The Asia-Pacific Education Researcher. – 2023. – Т. 32. – №. 5. – С. 629-639.
8. Управление школой: теоретические основы и методы / Под ред. В.С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 336 с.
9. Моисеев А.М. Управление школой в рамках стратегического подхода: особенности понимания сущности. Педагогика: история, перспективы. 2019. Том. 2. № 4. С. 37 – 69.
10. Абдурахмонов А.А. Роль руководителя в современной школе/ "Экономика и социум" №6(85) ч.1 2021 www.iupr.ru
11. Дербишир Н. С., Пинская М. А. Управленческие стратегии директоров эффективных школ / Вопросы образования. 2016. № 3
12. Beare H. Creating an Excellent School/Hedley Beare, J.Brian Caldwell, H.Ross Millikan.–L.-N.Y.,1994.–289 p.
13. Баклашова О.Н. Лидерская функция директора школы как фактор развития и повышения эффективности деятельности педколлектива
14. Волошко И.Г. Управленческие компетенции директора школы современного мегаполиса//Журнал педагогических исследований, Том 2 №6, 2017
15. Зинин А.С. Программа «Эффективный руководитель»: новые управленческие компетенции современного директора [Электронный ресурс]/ А.С. Зинин. Адрес: <http://mioo.ru/?show=15108>
16. Антипина И.О. Анализ современных подходов к оценке профессиональной компетентности руководителя школы [Текст] / И.О. Антипина // Вектор науки ТГУ. – 2011. – № 3 (6). – С. 29-32.
17. Семькин И.П. Развитие управленческой компетентности руководителя сельского образовательного учреждения в процессе повышения квалификации: дис. ... канд. пед. наук. – Оренбург, 2001.
18. Вертохвостова Г. А. Управленческая компетентность руководителя образовательного учреждения: анализ понятия // МНКО. 2013. №2 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-kompetentnost-rukovoditelya-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-analiz-ponyatiya>
19. Белова Е.Н. Формирование управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры: дис. ... канд. пед. наук. – Красноярск, 2006.
20. Киселева Л.Г. Формирование управленческой компетентности будущих специалистов дошкольных образовательных учреждений: дис. ... канд. пед. наук. – Чита, 2007.
21. Персонализируемая модель повышения квалификации работников образования в современных социально-экономических условиях : колл. монография / под ред. Н.К. Зотовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ФЛИНТА: Наука, 2014. – 368 с
22. Чечель И.Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития.М.2016-192с.
23. Боровикова Т. В. Управленческая компетентность: сущность, структура, критерии // Гуманитарium. – 2017. – С. 4-7. – ISSN 2500-1337. – DOI 10.21661/r-465060.
24. Алиев А.Л. Управленческая компетентность руководителя школы. <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/upravlencheskaya-kompetentnost-rukovoditelya-shkoly.pdf>

References:

1. Poslanie Glavy gosudarstva Kasym-Zhomarta Tokaeva narodu Kazahstana \"Spravedlivoe gosudarstvo. Edinaya naciya. Blagopoluchnoe obshchestvo\" 02.09.2022g. <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-181130>
2. Nacproekt \"Komfortnaya shkola\" v regionah i megapolisah: budut li razliciya Dannyj tekst skopirovan s sajta Informburo.kz <https://informburo.kz/stati/nacproekt-komfortnaya-skola-v-regionax-i-megapolisax-budut-li-razliciya/> Informburo.kz URL: <https://informburo.kz/stati/nacproekt-komfortnaya-skola-v-regionax-i-megapolisax-budut-li-razliciya/>

3. Rotaciya direktorov shkol: za i protiv Dannyj tekst skopirovan s sajta Informburo.kz
<https://informburo.kz/stati/rotaciya-direktorov-skol-za-i-protiv> // Informburo.kz URL:
<https://informburo.kz/stati/rotaciya-direktorov-skol-za-i-protiv>
4. Yakavets N. Negotiating the principles and practice of school leadership: The Kazakhstan experience //Educational management administration & leadership. – 2017. – Т. 45. – №. 3. – S. 445-465.
5. 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.
6. Nurmukhanova D. School leaders in Kazakhstan: Perspectives, roles and challenges //Journal of Education in Black Sea Region. – 2020. – Т. 5. – №. 2. – S. 51-61.
7. Sarmurzin Y., Menlibekova G., Orynbekova A. "I Feel Abandoned": Exploring school principals' professional development in Kazakhstan //The Asia-Pacific Education Researcher. – 2023. – Т. 32. – №. 5. – S. 629-639.
8. Upravlenie shkoloy: teoreticheskie osnovy i metody / Pod red. V.S. Lazareva. – M.: Centr social'nyh i ekonomicheskikh issledovanij, 1997. – 336 s.
9. Moiseev A.M. Upravlenie shkoloy v ramkah strategicheskogo podhoda: osobennosti ponimaniya sushchnosti. Pedagogika: istoriya, perspektivy. 2019. Tom. 2. № 4. S. 37 – 69.
10. A.A.Abdurahmonov Rol' rukovoditelya v sovremennoj shkole/ "Ekonomika i socium" №6(85) ch.1 2021 www.iupr.ru
11. Derbishir N.S., Pinskaya M.A. Upravlencheskie strategii direktorov effektivnyh shkol / Voprosy obrazovaniya. 2016. № 3
12. Beare H. Creating an Excellent School / Hedley Beare, J. Brian Caldwell, H. Ross Millikan. – L.-N.Y., 1994. – 289 p.
13. Baklashova O.N. Lidetskaya funkciya direktora shkoly kak faktor razvitiya i povysheniya effektivnosti deyatel'nosti pedkollektiva
14. Voloshko I.G. Upravlencheskie kompetencii direktora shkoly sovremennogo megapolisa//Zhurnal pedagogicheskikh issledovanij, Tom 2 №6, 2017
15. Zinin A.S. Programma «Effektivnyj rukovoditel'»: novye upravlencheskie kompetencii sovremennogo direktora [Elektronnyj resurs]/ A.S. Zinin. Adres: <http://mioo.ru/?show=15108>
16. Antipina I.O. Analiz sovremennyh podhodov k ocenke professional'noj kompetentnosti rukovoditelya shkoly [Tekst] / I.O. Antipina // Vektor nauki TGU. – 2011. – № 3 (6). – S. 29-32.
17. Semykin, I.P. Razvitie upravlencheskoj kompetentnosti rukovoditelya sel'skogo obrazovatel'nogo uchrezhdeniya v processe povysheniya kvalifikacii: dis. ... kand. ped. nauk. – Orenburg, 2001.
18. Vertohvostova G. A. Upravlencheskaya kompetentnost' rukovoditelya obrazovatel'nogo uchrezhdeniya: analiz ponyatiya // MNKO. 2013. №2 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-kompetentnost-rukovoditelya-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-analiz-ponyatiya>.
19. Belova E.N. Formirovanie upravlencheskoj kompetentnosti rukovoditelya obrazovatel'nogo uchrezhdeniya sfery kul'tury: dis. ... kand. ped. nauk. – Krasnoyarsk, 2006.
20. Kiseleva L.G. Formirovanie upravlencheskoj kompetentnosti budushchih specialistov doskol'nyh obrazovatel'nyh uchrezhdenij: dis. ... kand. ped. nauk. – Chita, 2007.
21. Personificirovannaya model' povysheniya kvalifikacii rabotnikov obrazovaniya v sovremennyh social'no-ekonomicheskikh usloviyah : koll. monografiya / pod red. N.K. Zotovoj. – 2-e izd., pererab. i dop. – M. : FLINTA: Nauka, 2014. – 368 s
22. Chechel' I.D. Direktor shkoly i ego komanda: strategiya i taktika kollektivnogo professional'nogo razvitiya.M.2016-192s.
23. Borovikova T.V. Upravlencheskaya kompetentnost': sushchnost', struktura, kriterii // Gumanitarium. – 2017. – S. 4-7. – ISSN 2500-1337. – DOI 10.21661/r-465060.
24. Aliev A.L. Upravlencheskaya kompetentnost' rukovoditelya shkoly. <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/upravlencheskaya-kompetentnost-rukovoditelya-shkoly.pdf>