

INTERNATIONAL
SCIENCE REVIEWS



№1 (6) 2025

Social Sciences series



International Science Reviews

Social Sciences series

Published since 2020

No. 1 (6) / 2025

Astana 2025

International Science Reviews. Social Sciences series
журналының редакциялық алқасы

БАС РЕДАКТОР

- **Амандыкова Сауле Кошкеновна**, заң ғылымдарының докторы, профессор, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);

БАС РЕДАКТОРДЫҢ ОРЫНБАСАРЫ

- **Ибраева Айгерим Ергалиевна** – PhD, әлеуметтік-гуманитарлық ғылымдары жоғары мектебінің деканы, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);

РЕДАКТОРЛАР:

- **Хайрмуханмедов Нурбек Исабаевич**, PhD, құқық жоғары мектебінің деканы, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Смагулова Зубиранш Калыбековна**, PhD, экономика жоғары мектебінің деканы, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Ахмадиева Жанна Куанышевна**, педагогика ғылымдарының кандидаты, Педагогика институтының директоры, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Яцек Залесны**, заң ғылымдарының докторы, профессор, Варшава университеті (Польша);
- **Милен Балтов**, PhD, профессор, Бургас еркін университеті (Болгария);
- **Ришард Пукала**, PhD, профессор, студенттер жұмыс жөніндегі проректор, Бронислав Маркевич қолданбалы ғылымдар мемлекеттік университеті (Польша);
- **Шаляпин Олег Васильевич**, педагогика ғылымдарының докторы, Новосибирск мемлекеттік педагогикалық университетінің профессоры (Ресей);
- **Нағымжанова Қарақат Мұқашқызы**, педагогика ғылымдарының докторы, Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті (Қазақстан);

-
- **Аленов Марат Амрадинович**, заң ғылымдарының докторы, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
 - **Аймурзина Бағлан Төлегенқызы**, экономика ғылымдарының докторы, профессор, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
 - **Нурмагамбетов Аманжол Мағзумович**, заң ғылымдарының докторы, профессор, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
 - **Анафинова Мадина Латыповна**, филология ғылымдарының кандидаты, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
 - **Жұмабаева Заида Ефимовна**, педагогика ғылымдарының кандидаты, профессор, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
 - **Окутаева Сауле Төлегеновна**, PhD, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
 - **Самарханов Талант Нұржақыпұлы**, PhD, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
 - **Сейсекенова Айнаш Байкенженовна**, филология ғылымдарының кандидаты, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
 - **Шахметова Назира Аханқызы**, филология ғылымдарының кандидаты, Астана халықаралық университеті (Қазақстан).

International Science Reviews. Social Sciences series

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

- **Амандыкова Сауле Кошкеновна** – доктор юридических наук, профессор, Международный университет Астана (Казахстан)

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

- **Ибраева Айгерим Ергалиевна** – PhD, декан Высшей школы социально-гуманитарных наук, Международный университет Астана (Казахстан);

РЕДАКТОРЫ:

- **Хайрмуханмедов Нурбек Исабаевич**, PhD, декан высшей школы права, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Смагулова Зубираш Калыбековна**, PhD, декан высшей школы экономики, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Ахмадиева Жанна Куанышевна**, кандидат педагогических наук, доцент, директор педагогического института, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Яцек Залесны**, доктор юридических наук, профессор, Варшавский университет (Польша);
- **Милен Балтов**, PhD, профессор, Бургасский свободный университет (Болгария);
- **Ришард Пукала**, PhD, профессор, проректор по работе со студентами, Государственный университет прикладных наук Бронислава Маркевича (Польша);
- **Шалыпин Олег Васильевич**, доктор педагогических наук, профессор, Новосибирский государственный педагогический университет (Россия);
- **Нагымжанова Каракат Мукашовна**, доктор педагогических наук, Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева (Казахстан);
- **Аленов Марат Амрадинович**, доктор юридических наук, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Аймурзина Баглан Толегеновна**, доктор экономических наук, профессор, Международный университет Астана (Казахстан);

-
- **Нурмагамбетов Аманжол Магзумович** – доктор юридических наук, профессор, Международный университет Астана (Казахстан);
 - **Анафинова Мадина Латыповна**, кандидат филологических наук, Международный университет Астана (Казахстан);
 - **Жумабаева Зайда Ефимовна**, кандидат педагогических наук, профессор, Международный университет Астана (Казахстан);
 - **Окутаева Сауле Толегеновна**, PhD, Международный университет Астана (Казахстан);
 - **Самарханов Талант Нуржакыпович**, PhD, Международный университет Астана (Казахстан);
 - **Сейсекенова Айнаш Байкенженовна** кандидат филологических наук, Международный университет Астана (Казахстан);
 - **Шахметова Назира Аханқызы**, кандидат филологических наук, Международный университет Астана (Казахстан).

Editorial team of the journal
International Science Reviews. Social Sciences series

CHIEF EDITOR

- **Saule Amandykova**, Doctor of Legal Sciences, Professor, Astana International University (Kazakhstan)

DEPUTY CHIEF EDITOR

- **Aigerim Ibrayeva**, PhD, Dean of the Higher School of Social Sciences and Humanities, Astana International University (Kazakhstan);

EDITORS:

- **Nurbek Khairmukhanmedov**, PhD, Dean of the Higher School of Law, Astana International University (Kazakhstan);
- **Zubirash Smagulova**, PhD, Dean of the Higher School of Economics, Astana International University (Kazakhstan);
- **Zhanna Akhmediyeva**, Candidate of Pedagogical Sciences, Director of the Pedagogical Institute, Astana International University (Kazakhstan);
- **Jacek Zalesny**, Doctor of Legal Sciences, Professor, Warsaw University (Poland);
- **Milen Baltov**, PhD, Professor, Burgas Free University (Bulgaria);
- **Ryszard Pukała**, PhD, Professor, Vice-Rector for Student Affairs, Bronisław Markiewicz State University of Applied Sciences (Poland);
- **Oleg Shalyapin**, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Novosibirsk State Pedagogical University (Russia);
- **Karakat Nagymzhanova**, Doctor of Pedagogical Sciences, L.N. Gumilyov Eurasian National University (Kazakhstan);
- **Marat Alenov**, Doctor of Legal Sciences, Astana International University (Kazakhstan);
- **Baglan Aimurzina**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Astana International University (Kazakhstan);
- **Amanzhol Nurmagambetov**, Doctor of Legal Sciences, Professor, Astana International University (Kazakhstan);
- **Madina Anafinova**, Candidate of Philology, Astana International University (Kazakhstan);

- **Zaida Zhumabaeva**, Candidate of Pedagogical Sciences, Professor, Astana International University (Kazakhstan);
- **Saule Okutayeva**, PhD, Astana International University (Kazakhstan);
- **Talant Samarkhanov**, PhD, Astana International University (Kazakhstan);
- **Ainash Seisekenova**, Candidate of Philological Sciences, Astana International University (Kazakhstan);
- **Nazira Shahmetova**, Candidate of Philology, Astana International University (Kazakhstan).

Editorial address: 8, Kabanbay Batyr avenue, of.316, Astana, Kazakhstan, 010000

Tel.: (7172) 24-18-52 (ext. 316)

E-mail: aiu.socialscience@yandex.kz

International Science Reviews

Social Sciences series

Owner: Astana International University

Periodicity: quarterly

Circulation: 500 copies

«INTERNATIONAL SCIENCE REVIEWS»

СОДЕРЖАНИЕ

**Секция
ПРАВО**

L. K. Amandykova, V.Davydov Peculiarities of implementation of international treaties in the Russian Federation.....	10
Ф.М. Абугалиева Отбасылық кәсіпкерлікті жүргізу кезіндегі гендерлік теңдік мәселесі	17

**Секция
ЭКОНОМИКА и ФИНАНСЫ**

С.Галиев, А. Каплан Модернизация как инструмент развития общества: идеологические, концептуальные и методологические основы.....	23
G.K. Baibash, N. Umutkhanov Contemporary approaches and tools for effective human resource management.....	33
A.O. Naukhanbai, Aghipar Bakey Theoretical aspects of consumer credit.....	39
Ш.Н. Нурланов, Г.Т. Лесбаева, Л.К. Мухамбетова Лидерство и управление в образовании: автоэтнографический взгляд на становление директора школы.....	45
G.Zhusupbekova, V.Varzin The role of analysis of the organization's financial position in financial management.....	55
М.Ж. Тұрсымбаева, А.Ш.Гизятова Тұрақты даму мақсаттарына қол жеткізудегі маркетингтің рөлі.....	65

Лидерство и управление в образовании: автоэтнографический взгляд на становление директора школы

Ш.Н. Нурланов¹, Г.Т. Лесбаева^{1*}, Л.К. Мухамбетова^{2*}

¹ Высшая школа экономики, Международный университет Астана, 010000, Астана, Казахстан

² кафедра «Менеджмент», КазУЭФМТ (Esil University), 010000, Астана, Казахстан

* Автор-корреспондент

Аннотация. В статье исследуется начальный этап работы нового директора школы, который является ключевым для освоения ролей и ответственности. В первый год руководители сталкиваются с множеством вызовов, и их решения могут повлиять на дальнейшую карьеру. Важно учитывать, как новые директора воспринимают свою роль в условиях реформирования образования в Казахстане.

Исследование основано на автоэтнографическом методе и анализе записей в ежедневнике, личных воспоминаний, презентаций и электронных писем. Хотя этот метод не широко распространен в Казахстане, он активно используется в международных исследованиях.

Основные мотивы выбора профессии директора – стремление вдохновлять учеников, работать с людьми и формировать образовательную среду. Среди ключевых вызовов – сопротивление изменениям, обновление школьной культуры, управление конфликтами и стрессовыми ситуациями. Исследователь использовал различные стратегии для преодоления этих трудностей.

По итогам работы разработаны рекомендации для лиц, принимающих управленческие решения в сфере образования и новых директоров школ.

Ключевые слова: Лидерство, развитие компетенций, управленческие решения, институт директорства, автоэтнографический метод

Введение

Современное школьное образование в Казахстане переживает период значительных изменений, связанных с модернизацией системы управления, внедрением цифровых технологий, обновлением образовательных программ и повышением требований к качеству преподавания. В этих условиях роль директора школы выходит за рамки традиционного административного управления и приобретает стратегическое значение. Директор сегодня — это не просто администратор, а лидер, способный формировать образовательную среду, вдохновлять педагогический коллектив и обеспечивать устойчивое развитие школы.

Вопрос развития лидерских качеств и профессиональных компетенций директоров школ становится особенно актуальным в свете глобальных образовательных трендов, ориентированных на автономию школ, децентрализацию управления и усиление роли руководителя в принятии стратегических решений. Исследования показывают, что успешные школы возглавляют директора, обладающие высоким уровнем управленческой гибкости, способностью к инновациям и эффективными коммуникативными навыками. В то же время недостаточная подготовка новых директоров к лидерской роли и сложность адаптации к управленческой деятельности могут стать серьезными барьерами на пути к качественным преобразованиям.

Дополнительную сложность представляет процесс назначения новых руководителей, особенно тех, кто приходит в систему образования из других профессиональных сфер. В Казахстане есть примеры успешных директоров, которые не имели традиционного педагогического опыта, но сумели эффективно управлять школой благодаря стратегическому мышлению, пониманию образовательных процессов и стремлению к развитию. Однако переход в сферу школьного управления без предварительной подготовки сопряжен с рядом вызовов, включая сопротивление изменений, управление школьной культурой и необходимость выстраивания эффективной коммуникации со всеми

участниками образовательного процесса.

Данное исследование основано на личном опыте одного из авторов и выполнено с применением автоэтнографического метода. В первый рабочий день 2018 года исследователя этой работы официально назначили директором одной из школ в Астане. До этого он работал в той же школе заместителем директора и менеджером по академическим вопросам. До 2017 года у него не было опыта работы в школе — ни в качестве учителя, ни в качестве администратора. Таким образом, он стал нетипичным директором, не имея педагогического опыта и минимально знакомым с управлением школой.

В этом автоэтнографическом исследовании проанализированы причины выбора этой должности. Обычно такие решения формируются под влиянием прошлого профессионального опыта, а также событий школьных и университетских лет. Тичи, которого цитирует Спаркс, отмечает, что лидерство формируется на основе жизненного опыта:

«То, какими лидерами мы становимся, определяется взлётами и падениями в нашей жизни, а не книгами, которые мы читали, или курсами, которые мы проходили. Когда люди анализируют, что их сформировало, они неизменно приходят к выводу, что это были трудные времена. По-настоящему хорошие лидеры учатся на этом опыте» [1].

Изучение своей биографии позволяет понять, почему человек делает те или иные карьерные выборы.

По мнению Детелофа, «должность директора школы — это сложная и многогранная работа. В условиях серьёзных трансформаций в сфере образования эта роль становится ещё более требовательной» [2]. Поэтому директору необходимо не только управлять повседневными процессами, но и адаптироваться к изменениям, обеспечивая баланс между традициями и инновациями. В условиях модернизации системы образования от руководителя школы требуется стратегическое видение, способность работать в условиях неопределённости и умение эффективно взаимодействовать с различными заинтересованными сторонами.

Материалы и методы

Это исследование не является традиционным качественным или количественным исследованием. В нём нет гипотезы, которую можно проверить и подтвердить или опровергнуть. Оно представляет собой личное описание опыта автора, и его ценность будет меняться со временем и для каждого читателя. Однако исследование даёт уникальное представление о профессии директора школы, основанное на самоанализе и рефлексии.

Коннелли и Кландинин отмечают:

«Чем лучше мы понимаем себя и можем объяснить, почему стали такими, какие мы есть, почему делаем то, что делаем, и к чему стремимся, тем осмысленнее становится наш опыт. Процесс осмысления и придания значения... нарративам нашего опыта одновременно сложен и полезен» [3].

Исследования образования в Казахстане часто рассматривают подобные вопросы со стороны, но такой подход не даёт глубокого понимания опыта внутри профессии. Только автоэтнография позволяет этого достичь.

Многие описанные в исследовании события уникальны, но некоторые из них будут близки всем специалистам в сфере школьного образования, особенно в Казахстане. Как отмечает Эллис:

«Все истории потенциально шире нашего личного опыта» [4].

Поэтому многие читатели смогут соотнести этот опыт со своей работой и глубже понять, что значит быть директором школы.

Согласно Эллис, автоэтнография — это «метод исследования и форма письма, соединяющая автобиографическое и личное с культурным и социальным. Данный подход

включает конкретные действия, эмоции, воплощение, самосознание и интроспекцию... [4].

Этот метод позволяет исследовать не только личный, но и социальный и культурный контекст. Главное, почему исследователь выбрал автоэтнографию, — это единственный метод, который позволяет исследовать самого себя.

Павленко отмечает, что одно из главных преимуществ личных нарративов — это возможность заглянуть в личный мир человека и получить ценные данные [5]. Этот метод даёт исследователю возможность говорить от своего имени, а не через интерпретации других исследователей.

Автоэтнография позволяет перейти от позиции стороннего наблюдателя к позиции «внутреннего» исследователя [6].

Кроме того, этот метод помог автору лучше понять себя. Первый год работы в новой должности — это стресс и высокая нагрузка, когда сложно остановиться и осмыслить происходящее. Автоэтнография дала исследователю эту возможность.

Сбор данных

Данные собирались с помощью личных дневников и воспоминаний. Согласно Чангу, в автоэтнографии исследователь сам предоставляет данные из своей памяти [7].

Другим источником информации стали данные самонаблюдения. В традиционной этнографии исследователь изучает чужую культуру, но в автоэтнографии исследуемая среда — часть жизни самого исследователя.

Эмерсон, Фретц и Шоу в своих исследованиях подчеркивают важность самонаблюдения как метода сбора данных в автоэтнографических исследованиях. Они выделяют два ключевых этапа этого процесса. Первый этап заключается в погружении в культуру, что включает знакомство с её участниками, понимание традиций и норм, а также активное участие в повседневной жизни исследуемой среды. На этом этапе исследователь становится частью изучаемой системы, адаптируется к её особенностям и накапливает первичные наблюдения. Второй этап предполагает систематическую фиксацию полученных знаний и наблюдений. Это может включать ведение полевых заметок, аналитические записи и осмысление опыта через регулярную рефлекссию. Такой подход позволяет исследователю не просто наблюдать за происходящими процессами, но и глубже осмысливать их, выявлять закономерности и делать выводы на основе собственного опыта [8].

Помимо метода самонаблюдения, в процессе исследования использовались различные источники информации. Важное место заняли письма и электронные сообщения, направленные учителям, сотрудникам и ученикам. Эти материалы позволили зафиксировать процесс взаимодействия с различными участниками образовательного процесса, выявить их реакции на управленческие решения и зафиксировать изменения в восприятии внутришкольных реформ. В соответствии с методологическими подходами Чанга, автоэтнографическое исследование допускает использование личных письменных источников в качестве важного компонента анализа, так как они отражают не только фактические события, но и их субъективное восприятие [7].

Существенную роль сыграли протоколы совещаний, отчёты и презентации, подготовленные в рамках управленческой деятельности. Они стали основой для анализа динамики школьного развития, позволили оценить эффективность принимаемых решений и зафиксировать ключевые направления преобразований. Подход, предложенный Коннелли и Кландинином, подтверждает значимость подобных документов в образовательных исследованиях, так как они позволяют зафиксировать управленческую деятельность и её влияние на образовательную среду [3].

Дополнительное внимание уделялось анализу критических инцидентов, связанных с учениками, сотрудниками и родителями. Эти случаи представляли собой наиболее сложные управленческие ситуации, требующие немедленного вмешательства и поиска решений. Их

изучение дало возможность понять причины возникновения конфликтов, определить успешные стратегии их разрешения и выявить закономерности, влияющие на формирование школьной культуры. Согласно выводам Дила и Петерсона, кризисные ситуации в школьной среде являются важным индикатором состояния организационной культуры, а их анализ позволяет выявить существующие проблемы и потенциальные точки роста [9].

Результаты

Влияние детского опыта на выбор карьеры. Личный опыт детства оказывает значительное влияние на профессиональные решения. Воспоминания о значимых событиях формируют систему ценностей, убеждений и жизненных приоритетов. В данном случае ключевым моментом стала ситуация, связанная с рюкзаком, которая оказалась не просто эпизодом из детства, а символическим моментом осознания важности образования:

«В тот день тётя Нина внушила мне мысль о том, что образование — необходимый элемент успеха в жизни. Я бесконечно благодарен ей за это, потому что эта идея определила мой жизненный путь, повлияв не только на мои образовательные амбиции, но и на выбор профессии».

Этот эпизод заложил фундамент для понимания того, что образование является ключевым фактором успеха. Однако он не был единичным. Его влияние укреплялось в течение последующих лет через личные академические достижения, наблюдения за окружающими и профессиональный опыт.

Предыдущая карьера и её влияние на переход в школьное образование. Профессиональный путь перед работой в школе был связан с аналитическими центрами и реализацией образовательных проектов. Этот опыт позволял работать с концептуальными идеями, глобальными стратегиями и анализом лучших практик. Однако он имел одну важную особенность – отсутствие непосредственного контакта с конечными бенефициарами образовательного процесса:

«Моя профессиональная деятельность до работы в школе делится на два этапа: работа в аналитических центрах, где я занимался продвижением идей и лучших мировых практик через написание аналитических записок и докладов, а также работа в организациях, где я помогал, координировал или руководил реализацией проектов... Работая в этих структурах, я чувствовал, что занимаюсь стратегическими вопросами. Однако мне хотелось работать "на земле"».

Анализ записей показывает, что желание работать "на земле" означало стремление к непосредственному участию в образовательном процессе. Карьера была связана с образованием, но не со школьным сектором. Ощущение недостаточного влияния на практическую сторону образовательного процесса стало решающим фактором перехода в сферу школьного образования.

Мотивация учеников как движущий фактор. Одним из ключевых мотивов выбора карьеры директора школы стало желание вдохновлять учеников. Работа в сфере образования – это не только передача знаний, но и формирование у учеников уверенности в собственных силах, развитие их способностей и мотивация к достижению целей:

«Нурлан сказал мне, что я вдохновляю учеников добиваться своих целей. Во время разговора он отметил, что мне стоит стать директором школы, чтобы я мог помочь и вдохновить ещё больше учеников. Эта мысль раньше не приходила мне в голову, и тогда я не придавал ей серьёзного значения».

Записи в дневнике показывают, что тема мотивации учеников неоднократно упоминалась. В том числе в описаниях выпускных церемоний, встреч с олимпиадниками и ученических собраний.

Стремление к влиянию на образовательную систему. Еще одним значимым фактором стало стремление к системному влиянию на образование. Работа в школе открывала возможность не только взаимодействовать с отдельными учениками, но и формировать стратегию развития образовательного учреждения:

«Просматривая видео об истории нашей школы и её выпускниках, я снова задумался о том, как они меняют нашу страну».

Презентации и выступления перед учениками и родителями, где затрагивались вопросы социальных лифтов, формирования будущей элиты страны и роли выпускников в развитии государства, показывают, что работа в школе воспринималась как способ влияния на будущее страны через образование.

Таким образом, выбор профессии директора школы базировался на осознанном стремлении к практическому влиянию на образовательную систему, анализе предыдущего опыта и осознании важности школы как пространства подготовки будущих лидеров.

Основные вызовы и способы их преодоления. Переход к работе в школе сопровождался рядом сложностей, среди которых ключевыми стали адаптация к школьной культуре, сопротивление изменениям и управление конфликтами.

Адаптация к школьной культуре. Одним из главных вызовов стало понимание школьной культуры. Коллектив школы включал педагогов с разными образовательными бэкграундами: с советским, постсоветским и зарубежным образованием. Различия в методиках и педагогических взглядах иногда приводили к противоречиям.

«В нашей школе работают разные учителя: те, кто получил советский опыт и образование, те, кто получил постсоветское образование и опыт, и те, кто обучались за границей. Эти учителя переняли определённые элементы культуры школ и университетов, в которых учились. Можно сказать, что у нас сложилась "мозаика" культур среди педагогов. Это даёт много преимуществ, но иногда вызывает трудности».

Примером культурных различий стал конфликт между учителем с советским образованием и педагогом с постсоветским опытом.

««Советский» учитель настаивал на устных экзаменах, тогда как «постсоветский» педагог использовал письменные тесты. В итоге возмущённые родители пришли ко мне с требованием немедленно решить проблему, так как их дети получали несправедливые оценки».

Осознание того, что культура школы – это не просто организационная среда, а сложная система традиций, норм и взаимоотношений, стало важным этапом адаптации.

Сопротивление изменениям. Другой значимый вызов – сопротивление изменениям. Традиционная система образования делала упор на запоминание и передачу информации, тогда как современные образовательные подходы ориентированы на развитие критического мышления и командной работы.

«Я столкнулся с сопротивлением, главным образом со стороны учителей, получивших традиционное образование. Они привыкли передавать знания так, чтобы ученики просто запоминали их, а не критически осмысливали. Они также не привыкли использовать информационные технологии или организовывать занятия таким образом, чтобы ученики могли работать в командах».

Внедрение новых методов потребовало постепенного перехода, разъяснения преимуществ современных подходов и создания условий для профессионального развития педагогов.

Управление конфликтами. Конфликты в школе неизбежны: между учениками, родителями, учителями и администрацией. Одним из сложных аспектов стало ожидание со стороны педагогов, что директор будет поддерживать их во всех

ситуациях.

«Учителя ожидают, что директор всегда будет на их стороне, но я стараюсь быть объективным».

Эти вызовы стали важной частью профессионального роста, а их преодоление позволило лучше понять процессы управления образовательной средой.

Обсуждение

Анализ собранных данных подтверждает, что выбор профессии директора школы является сложным и многослойным процессом, который формируется под влиянием детского опыта, профессионального становления и осознания социальной значимости образования. Как указывает Коннелли и Кландинин, профессиональная идентичность педагогов и руководителей образовательных учреждений строится на биографических событиях, определяющих их ценности и управленческие решения [3]. В данном случае ключевым фактором стало влияние значимых взрослых в детстве, а также накопленный профессиональный опыт, что подтверждает существующую научную точку зрения о том, что профессиональная траектория в образовании редко бывает случайной.

Значимым аспектом стало осознание необходимости перехода от макроуровня образовательного управления, связанного с аналитической работой и проектным администрированием, к непосредственному взаимодействию с учениками и педагогическим коллективом. Как отмечает Чанг, автоэтнографический метод позволяет исследователю переосмыслить собственный опыт и выявить закономерности в профессиональном развитии [7]. В данном случае анализ записей выявил, что стремление к «работе на земле» стало важным мотивирующим фактором, указывающим на потребность в более активном влиянии на образовательную среду.

Не менее важную роль сыграл аспект мотивации учеников, который многократно упоминался в записях. Как указывает Спаркс, эффективное лидерство в образовании определяется не только административными навыками, но и способностью вдохновлять учащихся и педагогов [1]. В данном случае наблюдается подтверждение этой теории: процесс взаимодействия с учениками повлиял на принятие решения о карьере директора школы. Однако, несмотря на это, исследование показало, что мотивация учеников неразрывно связана с лидерскими качествами руководителя, его способностью не только организовать учебный процесс, но и сформировать в школе атмосферу развития.

Вызовы, с которыми столкнулся исследователь на новой должности, соответствуют сложностям, описанным в литературе по образовательному менеджменту. Как утверждают Дил и Петерсон, каждая школа обладает уникальной культурой, которая влияет на процесс адаптации нового руководителя [9]. Разделение педагогов на группы по их образовательному бэкграунду – советскому, постсоветскому и международному – демонстрирует наличие внутришкольных различий, которые могут приводить к конфликтам. Анализ ситуации с разными подходами к оцениванию подтверждает, что управление школьным коллективом требует глубокого понимания педагогической культуры и стратегий адаптации к ней.

Другим важным вызовом стало сопротивление изменениям, что подтверждает концепцию Фуллана и Майлза о том, что школы являются одними из самых консервативных организаций, в которых реформы встречают сильное сопротивление [10]. Образовательные традиции, основанные на передаче информации и формальном оценивании, вступают в противоречие с современными подходами, ориентированными на критическое мышление и командную работу. В данном случае руководство школой потребовало выработки стратегий постепенного внедрения изменений, что соответствует рекомендациям исследователей, подчеркивающих необходимость поэтапного реформирования образовательных процессов.

Таким образом, проведенное исследование подтверждает, что становление директора школы – это процесс, включающий биографические, профессиональные и социальные

аспекты. Опыт работы в аналитических центрах позволил сформировать стратегическое видение, но именно взаимодействие с учениками и педагогами дало понимание необходимости практического лидерства в образовании. Вызовы, связанные с адаптацией к школьной культуре, сопротивлением изменениям и управлением конфликтами, подтверждают выводы существующих исследований в области образовательного менеджмента. Исследование также показывает, что работа директора школы требует не только управленческих навыков, но и понимания культурных и поведенческих особенностей коллектива, а также способности мотивировать и вдохновлять как учеников, так и педагогов.

Заключение

Автоэтнография как метод исследования не является широко распространенным среди ученых, изучающих вопросы образования в Казахстане. Тем не менее, этот метод может быть полезным для осмысления собственного опыта. В ходе исследования автор выяснил, что ключевыми причинами его решения стать директором школы стали значимые события детства, предыдущий карьерный путь, стремление мотивировать учеников и желание оказать влияние на образовательный процесс. Это осознание помогало исследователю продолжать выполнять свои обязанности даже в сложные периоды.

Результаты исследования позволили выявить ключевые факторы, влияющие на развитие лидерства в сфере образования, и определить наиболее эффективные управленческие стратегии. Анализ опыта директора школы показал, что успешное руководство требует не только административных навыков, но и способности вдохновлять коллектив, адаптироваться к изменениям и выстраивать конструктивное взаимодействие с педагогами, учениками и родителями. Исследование также подтвердило, что автобиографические и профессиональные факторы играют важную роль в формировании лидерских качеств руководителей школ. На основе полученных данных были разработаны рекомендации для принятия управленческих решений, направленных на поддержку и развитие лидерства среди директоров школ, включая меры по их подготовке, наставничеству и адаптации к современным вызовам в образовании.

Рекомендации для лиц, принимающих управленческие решения в сфере образования:

1. Данное исследование показывает, что необходимо обеспечивать директоров первого года работы специализированными тренингами по вопросам лидерства и управления в школе. Сегодня существует множество образовательных программ по общему и бизнес-лидерству, однако школа — это уникальная среда, где взаимодействуют ученики, родители, учителя, университеты и общество в целом. Управление школой требует особого набора лидерских навыков: трансформационного, педагогического, стратегического лидерства. Последние исследования и мой опыт подтверждают, что существуют различные подходы к школьному лидерству. Поэтому такие тренинги должны давать новым директорам знания о разных стилях управления, помогать определить их личный стиль лидерства и его применение в различных ситуациях. Нехватка знаний в этой области может создать серьезные проблемы для новых директоров.

2. Конфликты в школе неизбежны, так как здесь ежедневно взаимодействуют люди с разными взглядами и культурами. Директорам важно осознавать, что конфликты — это часть их работы, а не их личная неудача. Особенно важно, чтобы новоназначенные руководители не воспринимали конфликты как собственные ошибки, а рассматривали их как естественный процесс. Поэтому обучение должно включать методы разрешения конфликтов, уделяя особое внимание межкультурным различиям. Основываясь на своем опыте, автор рекомендует включить в программу Гарвардский метод переговоров. Однако важно учитывать, что у каждого метода есть ограничения, и это также должно быть отражено в обучающих программах.

3. В Казахстане проводится множество образовательных реформ, но большинство

из них реализуются в формате "сверху вниз". Это приводит к тому, что многие учителя оказывают сопротивление нововведениям. Для директоров первого года работы — это может стать серьезным вызовом. Поэтому обучение должно включать изучение различных методов снижения сопротивления, применимых не только к учителям, но и к родителям, заместителям директора и даже ученикам.

4. Опыт исследователя показывает, что директора школ могут приходиться из других профессиональных сфер. Это значит, что не обязательно быть бывшим учителем или сотрудником школы, чтобы стать директором. Однако мы рекомендуем таким специалистам проработать хотя бы один год в школе перед тем, как занять руководящую должность. Исследователь сначала работал в должности менеджера по академическим вопросам и заместителя директора, что позволило ему лучше понять внутренние процессы школы, ее культуру и коллектив.

5. Было бы полезно создать систему наставничества для будущих директоров, предоставив им возможность стажироваться у действующих руководителей. Например, можно организовать месячную стажировку, в ходе которой новые директора смогут участвовать в совещаниях, наблюдать за работой опытных руководителей, обсуждать актуальные вопросы управления школой. Это дало бы новичкам более полное представление о роли и обязанностях директора, а также о реальных вызовах, с которыми им предстоит столкнуться.

Рекомендации для новых директоров:

1. После назначения на должность директора может возникнуть желание немедленно приступить к изменению существующих процессов. Однако мы рекомендуем сначала внимательно изучить традиции и правила школы. Важно понять, почему те или иные процедуры были введены. Даже если некоторые из них кажутся устаревшими, у их появления могли быть веские причины. Кроме того, как показывает опыт исследователя, любое изменение может встретить сопротивление. Поэтому не стоит начинать работу с резких реформ.

2. В каждой школе существует своя культура и множество подгрупп внутри коллектива. Иногда культурные различия становятся причиной конфликтов. Важно уметь распознавать причины этих разногласий. Если конфликты носят культурный характер, их следует решать с учетом этих особенностей, используя специальные методики.

3. В процессе работы легко забыть, почему мы выбрали карьеру директора школы. Полезной практикой может стать ведение записей или эссе о своих мотивах. Данное исследование подтверждает, что наш профессиональный путь формируется под влиянием жизненного опыта. Понимание глубинных причин выбора этой профессии может помочь лучше осознать свою роль. Регулярное напоминание о своих мотивах может особенно пригодиться в сложные периоды работы.

Литература

- [1] Sparks, D. (2005). *Leading for Results: Transforming Teaching, Learning, and Relationships in Schools*. Corwin Press.
- [2] Dethloff, C. H. (2007). *The Principalsip: Essential Questions and Answers*. Rowman & Littlefield.
- [3] Connelly, F. M., & Clandinin, D. J. (1994). *Teachers as Curriculum Makers*. Teachers College Press.
- [4] Ellis, C. (2004). *The Ethnographic I: A Methodological Novel about Autoethnography*. AltaMira Press.
- [5] Pavlenko, A. (2002). *Narrative Study: Whose Story is it Anyway?* TESOL Quarterly, 36(2), 213–218.

- [6] Hitchcock, G., & Hughes, D. (1995). *Research and the Teacher: A Qualitative Introduction to School-based Research*. Routledge.
- [7] Chang, H. (2008). *Autoethnography as Method*. Routledge.
- [8] Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (1995). *Writing Ethnographic Fieldnotes*. University of Chicago Press.
- [9] Deal T. E., Peterson K. D. *Shaping School Culture: The Heart of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. 242 p.
- [10] Fullan M. G., Miles M. B. Getting reform right: What works and what doesn't //Phi delta kappan. – 1992. – Т. 73. – №. 10. – С. 745-752.

References

- [1] Sparks, D. (2005). *Leading for Results: Transforming Teaching, Learning, and Relationships in Schools*. Corwin Press.
- [2] Dethloff, C. H. (2007). *The Principalship: Essential Questions and Answers*. Rowman & Littlefield.
- [3] Connelly, F. M., & Clandinin, D. J. (1994). *Teachers as Curriculum Makers*. Teachers College Press.
- [4] Ellis, C. (2004). *The Ethnographic I: A Methodological Novel about Autoethnography*. AltaMira Press.
- [5] Pavlenko, A. (2002). *Narrative Study: Whose Story is it Anyway?* TESOL Quarterly, 36(2), 213–218.
- [6] Hitchcock, G., & Hughes, D. (1995). *Research and the Teacher: A Qualitative Introduction to School-based Research*. Routledge.
- [7] Chang, H. (2008). *Autoethnography as Method*. Routledge.
- [8] Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (1995). *Writing Ethnographic Fieldnotes*. University of Chicago Press.
- [9] Deal T. E., Peterson K. D. *Shaping School Culture: The Heart of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. 242 p.
- [10] Fullan M. G., Miles M. B. Getting reform right: What works and what doesn't //Phi delta kappan. – 1992. – Т. 73. – №. 10. – С. 745-752.

Білім берудегі көшбасшылық және басқару: мектеп директорының қалыптасуына автоэтнографиялық көзқарас

Нурланов Ш.Н.^а, Лесбаева Г.Т.^{а*}, Мухамбетова Л.К.^{б*}

¹ Экономика жоғары мектебі, Астана халықаралық университеті, 010000, Астана, Қазақстан

² "Менеджмент" кафедрасы, ҚазЭҚХСУ (Esil University), 010000, Астана, Қазақстан

* Автор-корреспондент

Андатпа. Мақалада жаңа мектеп директорының қызметінің бастапқы кезеңі қарастырылады. Бұл кезең оның рөлдері мен жауапкершіліктерін игеруінде маңызды рөл атқарады. Алғашқы жылында басшылар көптеген қиындықтарға тап болып, оларды шешу болашақ мансабына ықпал етуі мүмкін. Қазақстандағы білім беру реформалары жағдайында жаңа директорлардың өз рөлін қалай қабылдайтынын ескеру аса маңызды. Зерттеу автоэтнографиялық әдіске негізделген және күнделік жазбалары, жеке естеліктер, презентациялар мен электрондық хаттарды талдауды қамтиды. Бұл әдіс Қазақстанда кең таралмағанымен, халықаралық зерттеулерде кеңінен қолданылады.

Мектеп директоры мамандығын таңдаудың негізгі себептері – оқушыларды шабыттандыру, адамдармен жұмыс істеу және білім беру ортасын қалыптастыру. Басты қиындықтарға өзгерістерге қарсылық, мектеп мәдениетін жаңарту, қақтығыстарды басқару және стресстік жағдайлар жатады. Зерттеуші бұл қиындықтарды еңсеру үшін

әртүрлі стратегияларды қолданды.

Жұмыс қорытындысы бойынша білім беру саласындағы басқарушылық шешімдер қабылдайтын тұлғалар мен жаңа мектеп директорларына арналған ұсыныстар әзірленді.

Түйінді сөздер: Көшбасшылық, құзыреттерді дамыту, басқарушылық шешімдер, директорлық институт, автоэтнографиялық әдіс.

Leadership and management in education: an autoethnographic perspective on becoming a school principal

Nurlanov S.N.¹, Lesbaeva G.T.^{1*}, Mukhambetova L.K.^{2*}

¹ Higher School of Economics, Astana International University, 010000, Astana, Kazakhstan

² Department of Management, KazUEFMT (Esil University), 010000, Astana, Kazakhstan

* Corresponding author

Abstract. This article explores the initial stage of a new school principal's career, a critical period for adapting to new roles and responsibilities. During the first year, school leaders encounter numerous challenges, and their responses can significantly impact their future careers. Understanding how new principals perceive their roles in the context of educational reforms in Kazakhstan is essential.

The study employs the autoethnographic method, analyzing diary entries, personal reflections, presentations, and emails. While this method is not widely used in Kazakhstan, it is widely recognized in international educational research.

Key motivations for choosing the role of a school principal include inspiring students, working with people, and shaping the educational environment. Major challenges involve resistance to change, school culture transformation, conflict management, and handling stressful situations. The researcher applied various strategies to navigate these difficulties.

Based on the findings, recommendations were developed for policymakers in education and newly appointed school principals.

Keywords: Leadership, competence development, managerial decisions, the institute of directorship, autoethnographic method.