

На правах рукописи

**НАЖМИДДИНОВ АБДУГАФОР МИРЗОЕВИЧ**

**ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ МАГИСТРОВ  
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

13.00.08 – Теория и методика профессионального  
образования (педагогические науки)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени кандидата  
педагогических наук

Душанбе – 2019

Работа выполнена на кафедре общей педагогики Таджикского государственного педагогического университета имени С. Айни

**Научный руководитель:** доктор педагогических наук, профессор **Шарипов Фаридун Файзуллаевич**

**Официальные оппоненты:** **Латифзода Диловар Назришох** - доктор педагогических наук, профессор кафедры общественных и гуманитарных дисциплин Таджикской национальной консерватории имени Т. Сатторова  
**Даминова Арафамо Искандаровна** - кандидат педагогических наук, директор педагогического колледжа Кулябского государственного университета имени А. Рудаки

**Ведущая организация:** Российско-Таджикский (славянский) университет

Защита состоится «20» сентября 2019 г. в 11-00 часов на заседании диссертационного совета Д 999.117.03 на базе Таджикского национального университета, Академии образования Таджикистана и Худжанского государственного университета имени академика Бабаджана Гафурова (Республика Таджикистан, 734025, г. Душанбе, просп. Рудаки, 17).

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Таджикского национального университета и на сайте [www.tnu.tj](http://www.tnu.tj).

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Учёный секретарь  
диссертационного совета  Ашурова Ш.К.

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы исследования.** Ключевые проблемы развития современной цивилизации и связанные с ними инновационные преобразования, происходящие в обществе, определяют содержание и направленность реформ системы высшего образования. Это требует рассмотрения адекватных подходов к управлению в сфере образования, непосредственно связанных с новыми ресурсами общества, модернизации структуры и содержания управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения.

Ведущей формой мировоззрения сегодня становится ценностное сознание, в свою очередь, одной из приоритетных ценностей общества является компетентность личности. Уровень сформированности управленческой компетентности магистра образования определяет степень его готовности к профессиональной деятельности в современной образовательной организации. Оценке такой готовности посвящены научные исследования В.А. Адольфа, Б.Н. Банько, В.А. Болотова, Т.Г. Браже, В.Н. Введенского, П.В. Симонова, П.И. Третьякова, П.Г. Щедровицкого и др. Позиции и взгляды учёных на структуру профессиональной компетентности отражены в трудах Е.В. Бондаревской, Н.М. Борытко, Ю.В. Варданяна, И.Ф. Исаева, Н.В. Кузьминой, А.К. Марковой, Л.М. Митиной, Е.Н. Шиянова.

### **Степень разработанности темы исследования**

Понятие и структура управленческой компетентности руководителя общеобразовательного учреждения рассмотрены И.В. Гришиной, С.В. Селицкой и Т.Н. Пильщиковой.

В последнее десятилетие появились исследования, раскрывающие понятие «управленческая компетентность руководителя образовательной организации» (Б.Н. Банько, А.А. Петренко, С.В. Селицкая, Л.З. Стукалова и др.). Авторы считают, что управленческая компетентность - интегративная профессиональная характеристика руководителя образования, которая может быть использована в любой образовательной сфере деятельности. Управленческую компетентность, связанную с педагогической составляющей управленческой деятельности, рассматривают в своих трудах О.М. Атласов, В.Г. Воронцова, Е.А. Гнатышев, В.Ю. Кричевский, Ю.Н. Кулюткин, В.Г. Онушкин, Е.П. Тонконогая, Р.Х. Шакуров и Т.И. Шамова.

Анализ педагогических исследований различных авторов,

посвящённых управленческой тематике в образовании, позволяет выделить управленческую компетентность руководителя как систему управленческих действий, усвоение которой требует специальной образовательной подготовки. В исследованиях Н.С. Василевской, Л.З. Гумеровой, И.Ф. Исаева, И.А. Можаровской, В.А. Слостенина, Е.Н. Шиянова отражены особенности деятельности руководителя, имеющего специальное образование.

В результате анализа научно-педагогической литературы и педагогической практики были выявлены следующие противоречия:

– между новыми требованиями к управленческой деятельности, происходящими в современном обществе, и недостаточной подготовленностью руководителей образовательных учреждений к условиям быстро меняющегося общества, не позволяющим обеспечить эффективное управление;

– между необходимостью разработки содержательно-технологических основ в подготовке магистра к управленческой деятельности и недостаточной разработанностью педагогической теории и практики в решении задач формирования управленческой компетентности в магистерском образовании;

Эти противоречия обуславливают необходимость проведения исследования для решения **научной задачи**, связанной с разработкой и использованием педагогических условий, способствующих формированию управленческой компетентности магистрантов направления «Педагогическое образование».

Изучение педагогической практики, анализ научной литературы, а также выявленные противоречия, определили тему исследования **«Особенности формирования управленческой компетентности магистров педагогического образования»**.

**Объектом исследования** является магистратура по направлению «Педагогическое образование».

**Предметом исследования** послужили педагогические условия формирования управленческой компетентности магистров педагогического образования.

**Цель исследования** заключается в выявлении, теоретическом обосновании и экспериментальной проверке педагогических условий формирования управленческой компетентности магистров педагогического образования.

В качестве **гипотезы исследования** было выдвинуто предположение о том, что формирование управленческой компетентности студентов в процессе магистерской подготовки будет успешным, если:

– определены задачи и выявлена структура управленческой компетентности в программе подготовки магистров направления «Педагогическое образование»;

– разработаны содержательно-технологические основы формирования управленческой компетентности магистрантов направления «Педагогическое образование»;

– определено содержание педагогического сопровождения формирования управленческой компетентности обучающихся в процессе магистерского образования;

– разработаны критерии сформированной управленческой компетентности обучающихся в процессе магистерского образования.

Для доказательства данной гипотезы необходимо решить следующие **задачи исследования**:

1. На основании анализа социально-педагогической литературы определить сущность и особенности формирования управленческой компетентности магистрантов в образовательном процессе вуза.

2. Исследовать структуру и содержание процесса магистерского образования в формировании управленческой компетентности обучающихся.

3. Разработать технологию формирования управленческой компетентности магистрантов и апробировать её на практике в реальном образовательном процессе.

4. Определить содержание педагогического сопровождения магистрантов направления «Педагогическое образование» в процессе формирования управленческой компетентности.

5. Разработать мониторинг оценки качества процесса формирования управленческой компетентности магистрантов.

**Методологическую основу исследования** составили положения:

– системного подхода, рассматривающего процесс формирования управленческой компетентности обучающихся как систему, в которой представлена совокупность компетенций, находящихся в отношениях и связях;

– личностно-деятельностного подхода как методологического

основания структурирования феноменов педагогической действительности.

Для решения поставленных задач использовалась совокупность взаимодополняющих **методов исследования**:

– теоретические: теоретический анализ научной литературы, абстрагирование, моделирование;

– эмпирические: интервьюирование, беседы, сочинения, анкетирование, изучение продуктов деятельности магистров, наблюдение, обобщение педагогического опыта;

– статистические: ранжирование, шкалирование, рейтинговая оценка, математическая статистическая обработка полученных данных в ходе исследования.

**Теоретическую основу исследования** составили труды, посвященные:

– теории и методологии современной отечественной педагогики (Н.В. Бордовская, Б.С. Гершунский, В.И. Гинецинский, Э.Д. Днепров, В.В. Краевский, О.Е. Лебедев, В.И. Слободчиков, А.А. Пинский, Н.Ф. Радионова, А.П. Тряпицына);

– теории, методологии и практики компетентного подхода в образовании (О.В. Акулова, Л.В. Васильченко, И.В. Гришина, Е.С. Заир-Бек, Е.М. Зимняя, В.А. Козырев, М.В. Рыжаков);

– теории и методологии управления образованием (Е.С. Березняк, Г.А. Бордовский, Ю.В. Васильев, З.И. Васильева, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, А.А. Орлов, М.М. Поташник, Н.И. Роговцева, П.И. Третьяков, А.П. Тряпицына, Е.А. Ямбург);

– исследованиям в области современного менеджмента (В. Кларин, Г. Кунц, Э. Мэйо, Т. Питерс, И. Стенгерс, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Хакен, Г. Эмерсон);

– профессиональной подготовке в вузе (А.Ф. Аменд, В.В. Базелюк, В.И. Долгова, Н.Н. Тулькибаева и др.);

– концепции формирования готовности к профессиональной деятельности (С.И. Архангельский, К.М. Дурай-Новакова, М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович, В.А. Пономаренко, В.А. Слостенин, Н.Д. Хмель и др.);

– теоретические основы исследовательской деятельности (В.И. Загвязинский, В.В. Краевский, А.В. Усова, Н.М. Яковлева и др.).

**Базой исследования** послужили Таджикский государственный

педагогический университет имени С. Айни, Бохтарский государственный университет имени Н. Хусрава и Таджикский государственный институт языков имени С. Улугзода.

**Научная новизна исследования** состоит в том, что:

1. Разработана структура программы формирования управленческой компетентности магистров, включающая следующие компоненты:

– проблемно-познавательный, отражающий профессиональные ориентиры будущей профессиональной деятельности магистранта;

– процессуально-технологический, включающий внедрение в образовательный процесс магистерской подготовки проектные, контекстные, интерактивные технологии образовательной деятельности;

– интегративно-результативный, представляющий наличие диагностического инструментария осуществления мониторинга образовательной деятельности.

2. Определено содержание магистерской подготовки по формированию управленческой компетентности, основанное на апробации и внедрении образовательных технологий, целью которых является приобретение опыта в освоении следующих профессиональных компетенций: *нормативно-правовых*, отражающих знания и умение использования законодательных норм; *социально-экономических*, отражающих умения сотрудничества, знания норм и особенностей применения экономических законов; *прогностических*, определяющих умения строить перспективные цели развития образовательной организации; *коммуникативно-управленческих*, проявляющихся в умениях личностно-деловой коммуникации; *организационно-административных*, определяющих знания, умения и навыки работы с педагогами образовательного учреждения.

3. Выявлены основные базовые умения управленческой компетентности, составляющие основу подготовки будущего магистра к управленческой деятельности. К ним отнесены следующие умения:

– диагностирование проблемы и перспективы в деятельности образовательной организации;

– формулировки цели, адекватные возможностям образовательной организации;

– планирование деятельности образовательной организации;

- оценивание перспектив развития образовательной организации;
- организация делового и личного общения в педагогическом коллективе.

4. Определена роль управленческой компетентности в структуре учебного плана магистерской подготовки и возможности формирования управленческих компетенций на базе основных управленческих знаний:

- осуществлять экспертизу образовательной среды учреждения;
- определять и использовать административные ресурсы развития учреждения;

- проектировать программу развития учреждения образовательной организации;

- организовывать взаимодействие педагогов разного профиля;

- выявлять и создавать условия, способствующие совершенствованию профессиональной готовности педагогов образовательной организации к эффективной деятельности;

- внедрять в практику деятельности современные технологии управления;

- находить потенциальных партнёров образовательного учреждения.

5. Определены критерии оценки уровня овладения управленческой компетентностью:

а) когнитивный, отражающий полноту управленческих знаний; знаний социально-экономических законов и способов организации продуктивной деятельности педагогического коллектива;

б) деятельностный, выявляющий самостоятельность выполнения управленческих действий и принятия ответственных решений, педагогическую целесообразность в организации деятельности коллектива;

в) ценностный, проявляющийся в понимании ценностей управленческой деятельности, в умении ценить профессиональные способности сотрудников.

**Теоретическая значимость исследования** состоит в следующем:

- определены сущностные свойства управленческой компетентности, которые в современных условиях выступают как ценность и становятся приоритетным фактором при становлении будущего руководителя;

- сформулировано понятие «управленческая компетентность»



магистранта как интегративная, динамично развивающаяся характеристика личности обучающегося в процессе усвоения содержания подготовки руководителя образовательного учреждения;

– раскрыты закономерные, взаимообусловленные связи между компонентами управленческой компетентности (ключевыми, базовыми, специальными) в целостной программе подготовки магистров педагогического образования;

– выявлена связь магистерской подготовки и этапов формирования компонентов управленческой компетентности в вузе: 1 этап - формирование ключевых управленческих компетенций; 2 этап - формирование базовых управленческих компетенций; 3 этап - формирование специальных управленческих компетенций, уточняющих теорию образования новыми условиями развития и саморазвития магистранта;

– определена система критериев оценки сформированности управленческой компетентности магистранта педагогического образования, позволяющая оценивать результаты процесса формирования и методы её формирования в педагогической теории.

**Практическая значимость исследования** заключается в возможности использования результатов исследования в педагогической практике высших учебных заведений для подготовки магистров педагогического образования, а также в системе повышения квалификации руководителей образовательных учреждений. Кроме того, автором разработаны научно-практические рекомендации, нацеленные на совершенствование подготовки магистров педагогического образования. Данные рекомендации способствуют формированию и развитию управленческой компетентности магистров педагогического образования, основанные на инновационных технологиях и мотивирующие студентов на освоение ключевых компонентов управленческой компетентности.

**Достоверность и обоснованность основных положений и выводов исследования** определяется аргументированностью его методологических позиций, использованием комплекса непротиворечивых и взаимодополняющих методов исследования (теоретических, эмпирических, статистических), соответствующих природе предмета исследования; логичностью и непротиворечивостью теоретического обоснования концептуальной идеи исследования;

продолжительностью экспериментальной работы (5 лет) и репрезентативностью экспериментальной выборки.

**Апробация результатов исследования** осуществлялась через публикацию научных статей, учебных и методических пособий, размещение информации в сети Internet; в процессе обсуждения отдельных вопросов на международных и республиканских научно-практических конференциях; в процессе реализации модели формирования педагогической компетентности руководителя образовательного учреждения в вузах Республики Таджикистан.

**На защиту выносятся следующие основные положения:**

1. Формирование управленческой компетентности магистрантов направления «Педагогическое образование» представляет собой процесс, в котором осуществляется динамичное развитие личности обучающегося и способности эффективно строить управленческую деятельность в различных жизненных, образовательных и профессиональных ситуациях, овладение базовыми управленческими компетенциями: аналитическими, прогностическими, проективными, рефлексивными, организаторскими, коммуникативными, перцептивными, лидерскими и др. В рамках образовательного процесса осуществляется овладение основами профессиональной управленческой культуры, ораторского искусства, опыта организации социальной коммуникации с субъектами образовательного процесса, умений проектировать, разрабатывать программы развития образовательного учреждения, осуществлять и поддерживать самообразование, умений действовать автономно и принимать ответственность.

2. Модель формирования управленческой компетентности будущего руководителя образовательного учреждения, включающая в себя целевой, содержательный, процессуальный и оценочно-результативный компоненты, способствует совершенствованию профессиональной подготовки магистров в вузе. Внедрение данной модели предполагает учёт специфики образовательного процесса в вузе, содержания, форм и методов профессионального образования, а также особую организацию практико-ориентированной деятельности студентов в рамках образовательного процесса вуза, способствующую повышению уровня сформированности управленческой компетентности будущего руководителя.

3. Критериями сформированности управленческой

компетентности будущего руководителя считаются готовность к диалогу с субъектами образовательного процесса, наличие управленческой позиции и готовность к управленческой деятельности.

4. Инновационные образовательные технологии обучения способствуют развитию управленческих компетенций путём трансформирования теоретических знаний в практическую деятельность.

5. Проектная деятельность магистрантов формирует умения рационально планировать свою деятельность, прогнозировать исход проблемных ситуаций, анализировать свою деятельность по полученным результатам. При этом магистранты развивают практические умения работать в паре, команде, а также учатся нести ответственность за действия группы.

**Структура диссертации.** Диссертационная работа изложена на 145 страницах и состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы из 179 наименований. В диссертации имеется 9 таблиц и 9 рисунков.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, представлена степень её разработанности и научный аппарат исследования: цель, объект, предмет, гипотеза, задачи, методологические основы и методы исследования, научная новизна, теоретическая и практическая значимость, а также достоверность результатов исследования и положения, выносимые на защиту.

**В первой главе** «Теоретические основы формирования управленческой компетентности магистрантов в образовательном процессе вуза» рассматривается процесс формирования управленческой компетентности магистрантов в образовательном процессе вуза как проблема педагогической науки. Дана всесторонняя характеристика педагогических условий образовательного процесса вуза, способствующих формированию управленческой компетентности магистрантов, и проанализирована современная практика формирования управленческой компетентности магистрантов в вузе.

С точки зрения педагогической науки формирование ценностных смыслов в ходе магистерского образования является важной задачей, стоящей перед образовательным процессом. Это особенно заметно при подготовке будущих педагогов к управленческой деятельности. Именно

благодаря формируемым ценностям будущий педагог как будущий руководитель определяет свою позицию и степень её проявления в жизнедеятельности, осуществляет выбор способов, направлений личной и профессиональной самореализации.

Анализ педагогической деятельности современного руководителя позволил нам определить функции управленческой компетентности, которые необходимо формировать уже при обучении в магистратуре, уделяя особое внимание совершенствованию следующих умений и навыков, а именно:

1. Проследить диагностику развития педагогов образовательного учреждения (сотрудников) в процессе деятельности; способствовать формированию у них потребности к изменениям.

2. Правильно организовывать деятельность образовательной организации, ориентированную на достижение целей, обеспечивающих дальнейшее инновационное развитие.

3. Устанавливать продуктивное взаимодействие со всеми субъектами образовательного учреждения, обеспечивать коммуникацию на договорной основе.

4. Создавать благоприятную образовательную среду, учитывать иницирующие изменения.

5. Систематически проектировать собственное профессиональное самообразование, а также осуществлять самообразование своих сотрудников.

Анализ научной литературы по компетентностному подходу в целом и формированию управленческой компетентности в частности, позволил нам утверждать, что изучение управленческих дисциплин при магистерской подготовке с педагогической точки зрения являются ведущими в становлении и развитии будущего руководителя образования.

Таким образом, управленческую компетентность магистрантов следует формировать на протяжении процесса обучения в магистратуре (в течение двух лет), ибо она представляет собой комплекс внутренних качеств личности, необходимых для организации успешного руководства образовательного учреждения. Необходимо осознать все составляющие компоненты деятельности будущего управленца (менеджера), ибо руководитель образовательного учреждения должен обладать операционно-технологической, научно-теоретической и

социально-психологической подготовленностью. Наличие управленческой компетентности у руководителя позволяет ему быть менеджером не только процесса обучения и воспитания, а также позволяет координировать работу финансовой и хозяйственной части, лично участвовать в подборе кадров для учреждения.

Структура управленческой компетентности представляет собой формирование навыков целеполагания, развитие рефлексии деятельности, умение перспективного планирования и прогнозирования результатов.

Образовательный процесс в магистратуре должен быть направлен на формирование управленческой компетентности, под которой подразумевается реализация в профессиональной деятельности базовых и специальных компетенций, а именно:

- умение перспективного планирования и прогнозирования результатов деятельности;
- наличие достаточно высокого уровня научно-теоретических и методических знаний, умений и навыков;
- умение управления процессом обучения и воспитания;
- умение контролировать внедрение инновационных технологий обучения в образовательный процесс учреждения;
- самосовершенствование личных качеств магистранта и профессиональных компетенций;
- самообразование, быть в курсе научно-методических новинок;
- умение проводить анализ и синтез результатов педагогической деятельности, искоренять допущенные недостатки.

Правильно организованный образовательный процесс формирования управленческой компетенции существенно повышает профессиональное мастерство магистранта.

Ниже представлена практика формирования управленческой компетентности студентов в вузах Республики Таджикистан на основе анализа учебных планов и программ подготовки бакалавров и магистров педагогического образования Таджикского государственного института языков имени С. Улугзода, Таджикского государственного педагогического университета имени С. Айни и Бохтарского государственного университета имени Н. Хусрава.

На первом курсе в первом семестре на изучение дисциплины «Введение в педагогическую деятельность» отводится 3 кредита - 48

часов. Студенты знакомятся с курсом общей педагогики, рассматривают отдельные вопросы дошкольной педагогики. На первом и втором курсе изучению дисциплины «Основы педагогики» отводится 4 кредита - 64 часа. При этом бакалавры изучают 4 модуля: «Общие основы педагогики», «Теория обучения (Дидактика)», «Теория воспитания» и «Школоведение» (4 часа).

Изучению курсов «Основы педагогического мастерства» и «Методика воспитательной работы» на 2 курсе уделяется 2 кредита – 32 часа. Студентов-бакалавров знакомят с педагогическими методами и приёмами работы, управлением учебным процессом и др.

На 3 и 4 курсе студенты изучают «Историю педагогики мира» и «Историю педагогической мысли таджикского народа» в объёме 4 кредитов - 64 часов.

В процессе магистерской подготовки студенты осваивают «Новые технологии обучения» и «Педагогику и психологию высшей школы». Из анализа действующих учебных планов и программ, следует, что формированию управленческой компетентности бакалавров и магистрантов педагогического образования не уделяется должного внимания. Поэтому с функциональными обязанностями и особенностями деятельности директора, его заместителей и руководителей методических объединений студенты знакомятся только при прохождении педагогической практики на 3 и 4 курсах бакалавриата. Важно отметить, что этого недостаточно.

Для устранения этих недостатков нами разработаны и успешно апробированы на практике в педагогическом вузе для магистрантов первого и второго года обучения спецкурс «Менеджмент образовательного учреждения» (таблица 1) и спецсеминар «Основы педагогического менеджмента». Эти учебные курсы нацелены на формирование управленческой компетентности магистрантов, что способствует их профессиональной подготовке к управленческой деятельности.

Предложенный нами спецкурс «Менеджмент образовательного учреждения» и спецсеминар «Основы педагогического менеджмента» предполагают реализацию инновационных технологий обучения в процессе проведения семинарских занятий и подробное ознакомление с управленческой деятельностью руководителя образовательного учреждения.

**Таблица 1**

**Программа спецкурса «Менеджмент образовательного учреждения»**

№	Тема занятия	Виды учебной работы		Форма защиты
		СЗ	СР	
1	Образовательная и воспитательная деятельность в средней и высшей школе	1		
2	Государственный образовательный стандарт и оценка результатов обучения	1		
3	Современные системы управления образовательным учреждением	1	1	презентация
4.	Конфликты в педагогическом коллективе и пути их решения	1		тест
5.	Технология педагогического общения	1	1	презентация
6	Теория ограничений в управленческой деятельности	1		
7	Инновационные технологии в обучении и управлении образовательным учреждением	1	1	реферат
8	Современные пути проведения педагогического мониторинга обучения как системная диагностика качества образования	1	1	презентация
9.	Профессиональные компетенции руководителя образовательного учреждения и его заместителей	1		тест
10	Методика организации и проведения административных срезов	1	1	презентация
11	Анализ административных срезов и методика подготовки отчётов	1	1	презентация
12	Методика проведения административных совещаний и педагогических советов	1	1	реферат
13	Педагогический совет – высший орган образовательного учреждения	1		
14	Контроль качества обучения. Особенности деятельности руководителя и членов группы за качеством образования.	1	1	реферат
15	Система поощрений успехов педагогического коллектива	1		тест
16	Аккредитация как одна из форм оценки качества высшего и среднего образования. Документация руководителя образовательного учреждения и других подразделений.	1	1	презентация
	<b>Всего: 25 часов</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	

Студентам-магистрам для самостоятельного изучения предлагаются следующие темы:

1. Особенности эстетического воспитания студентов.
2. Студенческое самоуправление как средство развития социальных и профессиональных компетенций будущего специалиста.
3. Общественные организации и объединения студентов: опыт деятельности, проблемы, перспективы.
4. Стимулирование самовоспитания студентов.
5. Личный пример вузовского педагога как стимул самовоспитания студентов.
6. Актуальные проблемы науки XXI века.
7. Наука как объект преподаваемой дисциплины (на примере изучения конкретных дисциплин).
8. Основные направления деятельности вуза, факультета, кафедры.
9. Основные направления деятельности общеобразовательного учреждения, методических объединений, методического совета.
10. Интенсификация образовательного процесса (на примере).
11. Технологии формирования самообразовательных умений.
12. Информационная культура как средство повышения качества самообразования.

Форма защиты самостоятельных работ обычно проводится в виде рефератов или презентаций. Студенты активно работают над выполнением предложенных тем.

Практика показывает, что будущие педагоги как руководители различных структурных подразделений в профессиональной деятельности сталкиваются с реальными проблемами, у них, как правило, недостаточно сформированы управленческие компетенции. Безусловно, предложенная и апробированная нами на практике программа спецкурса и спецсеминара способствует комплексному формированию теоретических знаний об управлении в образовании, об особенностях педагогического управления и его функциях, об объекте управления, об образовательном учреждении как педагогической системы, о сотрудниках и их функциональных обязанностях, о культуре самого менеджера.

На современном этапе в высших учебных заведениях Республики Таджикистан важной задачей магистерской подготовки должна стать



именно профессиональная подготовка компетентного и мобильного руководителя (менеджера), способного свободно управлять современным образовательным учреждением и процессом внедрения инноваций. Только компетентный руководитель с высокими интеллектуальными способностями сможет грамотно организовать педагогическую деятельность всего коллектива и повысить рейтинг своего заведения.

Таким образом, анализ теории и практики реализации компетентного подхода к подготовке магистров педагогического образования актуализировал задачу формирования управленческой компетентности будущих руководителей образовательных учреждений.

**Во второй главе** «Формирование и развитие управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения» описаны характерные особенности формирования управленческой компетентности будущего руководителя образовательного учреждения в педагогических вузах. На этой основе проведено моделирование процесса формирования управленческой компетентности будущего руководителя образовательного учреждения в педагогическом процессе вуза. Кроме того, представлены инновационные технологии, мотивирующие студентов на освоение ключевых компонентов управленческой компетентности, а также приведены результаты экспериментальной работы, подтвердившие эффективность внедрения модели формирования управленческой компетентности будущих руководителей.

Подробнее рассмотрим инновационные технологии обучения, способствующие формированию управленческих компетенций магистров. К ним относятся:

Круглый стол - метод интерактивного обучения, форма организации познавательной деятельности, которая предоставляет широкие возможности магистрам реализовать свои теоретические знания, развить умение дискуссировать и находить точку компромисса, формировать навыки самостоятельного решения проблем.

Дискуссия - метод интерактивного обучения, представляющий собой рассмотрение и обсуждение проблемного вопроса, повышается активность участников, обучающиеся стремятся высказать свои мнения, идеи и предложения.

Метод мозгового штурма позволяет решать проблемные

ситуации, предлагая нестандартные подходы к решению и стимулируя творческую активность магистров.

Сравнительно инновационным методом сегодня является «дерево решений», сущность которого заключается в одинаковом распределении заданий между участниками групп, количество которых должно быть тоже одинаковым. Малые группы обсуждают сложившуюся проблему руководителя образовательного учреждения, решение которого отображается на своём «дереве решений» (листе ватмана), затем происходит ротация групп и они дописывают на деревьях инновационные идеи, дорабатывая другие.

Деловые и ролевые игры занимают особое место как наиболее успешные и активные методы обучения в образовательном процессе вузов, так как именно деловая игра выступала инструментом поиска управленческих решений в условиях неопределённости.

Case-study (ситуационный анализ) - педагогическая технология, базирующаяся на моделировании реальной ситуации и поиске решений.

Мастер-класс в образовательных учреждениях чаще всего проводят учителя-новаторы, делясь своим педагогическим опытом.

Фокус-группа - форма группового интервью, в ходе которой совершенствуется коммуникативная культура участников, развивается интеллектуальный и творческий потенциал обучающихся.

Организация проблемного теоретического семинара и проведение научно-практических конференций, как правило, эффективны в формировании управленческих компетенций.

Метод проектов чаще всего используется при выполнении самостоятельных заданий, в которых важно добиться практического результата.

Эти инновационные технологии наиболее эффективно способствуют формированию управленческой компетентности будущего руководителя образовательного учреждения, которое необходимо начинать в вузе. При этом целесообразным является моделирование процесса формирования управленческой компетентности будущего руководителя образовательного учреждения.

Модель формирования управленческой компетентности будущего руководителя образовательного учреждения в педагогическом процессе вуза состоит из совокупности целевого, содержательного, процессуального и оценочно-результативного компонентов.

Первый компонент – целевой выступает как средство управления и способствует осознанному выбору личностью способов и действий, умений прогнозировать ситуации, добиваться намеченных целей.

Сущность и основные направления формирования управленческой компетентности магистров заключены в содержательном компоненте.

Процессуальный компонент подразумевает создание психолого-педагогических условий, выбор оптимальных способов обучения, благоприятно способствующих организации учебной работы и успешному протеканию образовательного процесса.

Успешность функционирования разработанной нами модели, направленной на формирование управленческой компетентности студентов, повышение показателей деятельности определяет оценочно-результативный компонент.

С целью успешного формирования управленческих компетенций студентов необходимо усовершенствовать процесс подготовки магистров к управленческой деятельности посредством апробации разработанной нами модели формирования управленческой компетентности магистров в экспериментальных вузах.

В таблице 2 представлены данные об уровне сформированности управленческих компетенций магистрантов экспериментальной группы в начале и в конце формирующего эксперимента.

**Таблица 2**

**Уровни сформированности управленческих компетенций**

Управленческая компетенция	Количество респондентов %					
	ЭГ на начало формирующего эксперимента			ЭГ в конце формирующего эксперимента		
	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Целеполагание	33	35	32	20	31	49
Планирование	32	37	31	12	32	56
Организация	33	38	29	24	36	40
Мотивация	39	29	32	22	35	43
Контроль	39	31	30	21	32	47
Корректировка отклонений	27	47	26	8	41	51

Уровень сформированности управленческих компетенций у магистрантов ЭГ в ходе формирующего эксперимента значительно

изменялся, прослеживается положительная динамика на всех уровнях. Например, на высоком уровне: целеполагание от 32% до 49%, планирование от 31% до 56%, организация от 29% до 40%, мотивация от 32% до 43% , контроль 30% до 47%, корректировка отклонений от 26% до 51%.

Внедрение в образовательный процесс Таджикского государственного института языков имени С. Улугзаде и Таджикского государственного педагогического университета имени С. Айни модели формирования управленческой компетентности будущего руководителя образовательного учреждения способствовало эффективному формированию управленческих компетенций магистрантов.

Таким образом, опытно-экспериментальная работа, проведённая нами, является доказательством того, что при организации целенаправленной работы вуза по реализации содержания и технологии формирования управленческой компетентности магистрантов, возможно в значительной мере решить данную проблему.

Результаты проведённого исследования позволяют сделать следующие выводы и обобщения:

1. Разработана структура программы формирования управленческой компетентности магистров, включающая следующие компоненты: проблемно-познавательный, процессуально-технологический, интегративно-результативный.

2. Содержание магистерской подготовки по формированию управленческой компетентности, основано на апробации и внедрении образовательных технологий, целью которых является приобретение опыта в освоении следующих профессиональных компетенций: нормативно-правовых, социально-экономических, прогностических, коммуникативно-управленческих, организационно-административных.

3. Основными базовыми умениями управленческой компетентности являются диагностирование проблемы; формулировка цели, адекватной возможностям образовательной организации; планирование деятельности образовательной организации; оценивание перспектив развития; организация делового и личного общения в педагогическом коллективе.

4. Своевременное обновление содержания магистерской подготовки с целью формирования управленческих компетенций. Будущий руководитель должен уметь осуществлять экспертизу

образовательной среды учреждения, определять ситуацию и применять всевозможные технологии развития учреждения, проектировать перспективную программу, организовывать взаимодействие работников, создавать благоприятные условия, способствующие совершенствованию профессиональной готовности педагогов, внедрять в практику современные технологии управления.

5. Определены критерии оценки уровня овладения управленческой компетентностью: когнитивный, отражающий полноту управленческих знаний; деятельностный, выявляющий самостоятельность выполнения управленческих действий, ценностный, проявляющийся в понимании ценностей управленческой деятельности.

6. Необходим правильный выбор целей и задач формирования у магистров управленческой компетентности, глубокий анализ достигнутого уровня, выявление недостатков в работе и поиск оптимальных путей развития и усовершенствования системы магистерской подготовки.

7. Важно изучить передовой педагогический опыт и достижения известных руководителей, своевременно знакомиться с методическими новинками педагогической науки с целью успешного управления современным образовательным учреждением.

8. Современная сложившаяся социальная и экономическая ситуация выдвинула новые требования и к субъекту управления - менеджеру, и к объекту управления - отдельной личности, коллективу. Управленческая деятельность представляет собой сложный и многоплановый процесс.

9. Реформирование системы высшего профессионального образования должно учитывать возрастающие требования к качеству современного высшего образования по подготовке будущих руководителей образовательных учреждений, а именно готовности выпускников к управленческой деятельности.

10. Наиболее успешными считаются технологии личностно-ориентированного, компетентностного и личностно-деятельностного обучения.

11. В образовательном процессе вузов чаще всего используются интерактивные формы организации занятий, такие как круглый стол, метод мозгового штурма, докажи свою позицию, деловые и ролевые игры, case-study (анализ ситуаций), мастер-класс, метод проектов и

другие, способствующие успешному формированию управленческой компетентности магистрантов.

12. Содержание процесса формирования управленческой компетентности студентов дополняют анализ, моделирование и проектирование. С целью успешного формирования управленческой компетенции преподавателям высших учебных заведений необходимо постоянно обогащать учебный процесс инновационными методами, формами и средствами взаимодействия субъектов, продолжить разработку примерных моделей формирования профессиональных компетенций магистрантов, совершенствовать процесс их подготовки к управленческой деятельности.

13. Выявление, теоретическое обоснование и экспериментальная проверка педагогических условий магистерского образования в формировании управленческой компетентности доказала успешность внедрения инновационных технологий в образовательный процесс высших учебных заведений Республики Таджикистан.

Проведённое исследование дает основание выдвинуть ряд научных и практических рекомендаций, нацеленных на эффективное формирование управленческой компетентности магистрантов педагогического образования:

–разрабатывать и внедрять педагогические модели, нацеленные на совершенствование процесса формирования управленческих компетентностей магистрантов педагогического образования;

–совершенствовать содержание формирования управленческой компетентности магистрантов педагогического образования;

–разработать и внедрять эффективные технологии формирования управленческой компетенции с целью повышения качества подготовки квалифицированных управленческих кадров для системы образования;

–для успешной организации процесса формирования управленческой компетентности включить в учебный план магистрантов педагогического образования разработанные спецкурсы и спецсеминары, направленные на их управленческую подготовку.

Проведённое исследование не претендует на всеобъемлющее решение проблем формирования управленческой компетентности магистров педагогического образования в вузе. В качестве перспективных направлений исследования можно предложить следующие:

–разработка и внедрение инновационных моделей формирования управленческой компетентности требует дальнейшей доработки и актуализации в вузах республики;

–совершенствование содержания магистерской подготовки посредством разработки и включения в учебный план вузов обязательных спецкурсов и спецсеминаров;

–технологизация компетентностного подхода в системе высшего образования, в том числе процесса формирования управленческой компетентности магистров педагогического образования и т.д.

**Основные положения диссертационного исследования отражены в следующих публикациях автора**

**Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ:**

1. Нажмиддинов А.М. Система диагностики управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения у выпускников вуза // Вестник Таджикского национального университета. - 2019. № 4. - С. 310-318 (в соавторстве) (на тадж. языке).

2. Нажмиддинов А.М. Мотивация как ключевой фактор формирования компетентности управления в сфере образования // Вестник педагогического университета (Республика Таджикистан). - 2019. №2 (79). - С. 54-57 (на тадж. языке).

3. Нажмиддинов А.М. Моделирование управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения // Азимут научных исследований: педагогика и психология. - 2018. Т. 7. № 2(23). - С. 177-180.

4. Нажмиддинов А.М. Технология формирования управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения в вузе // Вестник Таджикского национального университета. - 2017. №3/2. - С. 310-318 (в соавторстве).

5. Нажмиддинов А.М. Европейский опыт управленческой деятельности в современном образовании // Вестник Таджикского национального университета. - 2016. №3/2(198). - С. 299-304.

6. Нажмиддинов А.М. Внедрение рейтингового контроля знаний как элемент инновационной технологии в системе высшего образования // Вестник Таджикского национального университета. - 2015. №3/1(158). - С. 258-262 (в соавторстве).

7. Нажмиддинов А.М. Инновационно-педагогические подходы к модернизации и совершенствованию содержания школьного образования // Вестник педагогического университета (Республика Таджикистан). - 2015. № 1 (62-1). - С. 219-221 (в соавторстве).

**Статьи, опубликованные в других изданиях и журналах:**

8. Нажмиддинов А.М. Формирование управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения // Материалы международной научно-теоретической конференции: «Приоритетные направления реформирования высшего педагогического образования». - Душанбе: Изд. Минобрнауки РТ, 2018. - С. 198-204.

9. Нажмиддинов А.М. Роль практики в профессиональной готовности магистров к управленческой деятельности // Материалы международной научно-практической конференции: «Современные проблемы обучения математике, физике и информатике в высшей школе». - Душанбе: Сифат, 2016. - С. 76-80 (в соавторстве).

10. Нажмиддинов А.М. Сущность и формирование культуры педагогического общения // Материалы международной научно-практической конференции: «Современные проблемы обучения математике, физике и информатике в высшей школе». - Душанбе: Сифат, 2016. - С. 70-73 (в соавторстве).

**Учебные, методические пособия и рекомендации:**

11. Нажмиддинов А.М. Руководство по кредитной системе обучения. Учебно-методическое пособие. - Душанбе: Изд-во ТГПУ им. С. Айни, 2012. - 15 с. (на тадж. языке) (в соавторстве).

12. Нажмиддинов А.М. Информатика. Учебная программа. - Душанбе: Сабрина-К, 2013. - 15 с. (на тадж. языке) (в соавторстве).



Сдано в печать 10.07. 2019 г.  
Подписано в печать 15.07. 2019 г.  
Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная.  
Печать офсетная. Тираж 100 экз.

Отпечатано в типографии  
ООО «Сармад-Компания»  
г. Душанбе, ул. Лахути 6, 1 проезд