

# МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ управленческой компетентности будущих педагогов



**Виктория Сергеевна Гармаш,**

*руководитель управления организационно-методической работы МДЦ «Артек», г. Ялта, пгт. Гурзуф, Республика Крым, e-mail: vika.garmash13@gmail.com*

**В статье анализируются существующие модели управленческой компетентности в менеджменте и педагогике. Выделены блоки управленческой компетентности педагога и набор компетенций, позволяющих педагогу успешно выполнять управленческие функции. Исследуются результаты условий возможности формирования управленческой компетентности вожатых — будущих педагогов, модель формирования управленческой компетентности будущих педагогов в условиях работы в детском лагере. Рассматриваются блоки управленческой компетентности педагога, определённые профессиональным стандартом в соответствии с профессиональными задачами педагога детского оздоровительного лагеря.**

• управленческая компетентность • модель управленческой компетентности

**В** условиях реализации проекта модернизации педагогического образования, введения профессионального стандарта педагога<sup>1</sup>, внедрения ФГОС НОО, перехода на ФГОС ООО ставится задача сформированности у будущих педагогов не только системы профессиональных знаний и умений, но и профессиональных компетенций.

<sup>1</sup> Об утверждении профессионального стандарта «Педагог» (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель) (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. № 544н). URL: <http://www.rg.ru/2013/12/18/pedagog-dok.html>.

В Проекте модернизации педагогического образования<sup>2</sup> определены следующие проблемы педагогического образования: несоответствие профессиональных компетенций выпускников большинства педагогических программ требованиям профессионального стандарта педагога и задачам ФГОС общего образования; низкий уровень практической подготовки педагогических кадров; репродуктивный характер технологий подготовки будущих педагогов.

<sup>2</sup> Проект модернизации педагогического образования. URL: <http://xn-80aacgdafieaxjhz1dhebdg0bs2m.xn-p1ai/projects/lists.s>.

Авторы Проекта модернизации педагогического образования считают, что соответствие этим требованиям может быть достигнуто в рамках реализации компетентностной парадигмы педагогического образования, ориентированной на формирование и развитие личностно-профессиональной компетентности будущего педагога<sup>3</sup>.

Современные исследования показывают, что у выпускников вузов и молодых педагогов существует проблема входа в профессию, связанная с недостаточным уровнем сформированности управленческой компетентности: Республика Татарстан (2014 г.) — недостаток знаний в области тайм-менеджмента — 84%, педагогического управления — 76%<sup>4</sup>. Республика Крым (2013 г.) — 12% выпускников знакомы с основными идеями управления только на уровне отрывочных представлений; 23% — особого значения вопросам управления не придают, 65% — понимают значение управленческой компетентности для учителя, однако не владеют управленческими компетенциями<sup>5</sup>. В международном исследовании TALIS-2013 нехватка умений в области управления классом у молодых учителей упоминается как обычное и само собой разумеющееся явление<sup>6</sup>.

Таким образом, можно определить следующие противоречия между необходимостью формирования управленческой компетентности, спо-

<sup>3</sup> Проект модернизации педагогического образования. URL: <http://xn-80aaacgdafieaxjh1dhebdg0bs2m.xn-p1ai/projects/lists.s>.

<sup>4</sup> Исламов А.Э. К вопросу формирования управленческой компетентности будущего педагога // Современные проблемы науки и образования. — 2014. — № 2; URL: [www.science-education.ru/116-12339](http://www.science-education.ru/116-12339).

<sup>5</sup> Ширинова И.А. Развитие управленческой компетентности будущих учителей в комплексе дисциплин психолого-педагогической подготовки // Учёные записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия «Проблемы педагогики средней и высшей школы». Том 26 (65). — 2013. — № 2. — С. 125–139.

<sup>6</sup> Российские педагоги в зеркале международного сравнительного исследования педагогического корпуса (TALIS 2013) / под ред. Е. Ленской, М. Пинской; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», Ин-т образования. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. — 36 с. — (Современная аналитика образования. Вып. 1).

собствующей реализации трудовых действий, обозначенных в профессиональном стандарте деятельности педагога, и отсутствием механизмов формирования данной компетентности в ходе обучения в вузе, в том числе при прохождении учебно-производственной педагогической практики в образовательных организациях.

В настоящее время интенсивно происходят инновационные преобразования в системе российского образования. Одним из приоритетных направлений в образовании является уход от знаниевой парадигмы к компетентностному подходу. Различие между понятиями «компетенция» и «компетентность» чётко не определены как в менеджменте, так и в педагогике. В этой связи представляется необходимым проанализировать трактовку данных понятий.

Анализ изучения подходов в определении понятий «компетентность» и «компетенция» позволяет говорить о том, что общим для всех определений понятия «компетенция» является понимание её как совокупность знаний, умений и навыков, которые необходимы для выполнения какой-либо работы. Понятие «компетентность» — личностный опыт, «компетенция» — характеристика задачи. Мы будем разграничивать данные понятия, опираясь на то, что компетентность — это набор компетенций, соответствующих решаемым задачам.

### **Описание моделей управленческой компетентности в менеджменте и педагогике**

Модель компетенций, включающую характеристики компетенций, стали активно использовать при оценке персонала с середины 90-х гг. XX в. Анализ HR-порталов даёт основания говорить о том, что в настоящее время в менеджменте модель компетенций позволяет формировать требования к персоналу на едином, понятном всем языке; оценивать сотрудников по чётким параметрам; концентрировать опыт управленцев;

обеспечивать универсальность HR-практик; делать оценку удобной; повысить осознанность деятельности.

Большой вклад в разработку концепции компетенций принадлежит Ричарду Бояцису<sup>7</sup>, который изучал характеристики менеджеров, связанные с эффективностью их работы в различных организациях.

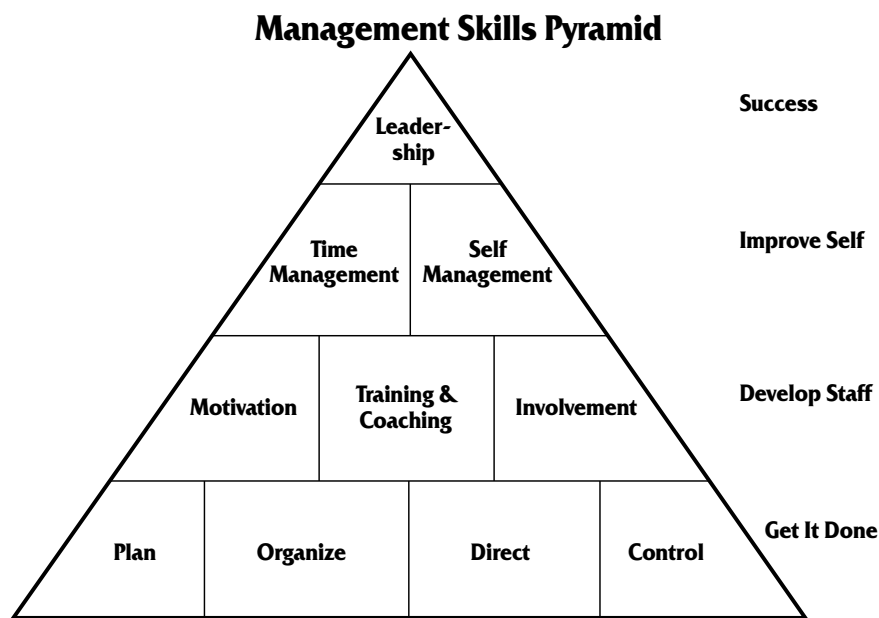
Р. Бояцис определил компетенции управленческого персонала на основе описаний эффективного и неэффективного поведения, включив мотивы, личностные характеристики, когнитивные и межличностные способности.

Ещё одним фундаментальным исследованием компетенций считают работу Spencer, Lyle M., Spencer, Signe M.<sup>8</sup>, Spencer, Lyle M., Spencer, Signe M., которые рассматривают компетен-

ции как базовые качества, имеющие причинное отношение к эффективному выполнению работы.

В статье А.А. Городновой «Компетенции современного российского менеджера»<sup>9</sup> отмечается, что количество компетенций, необходимых успешному менеджеру, должно совпадать с количеством задач, которые входят в профессиональные обязанности руководителя.

Исходя из модели управленческой компетентности (Management Skills Pyramid)<sup>10</sup>, разработанной John Reh, видно, что каждая управленческая компетенция должна быть освоена на определённом уровне. Без овладения компетенциями нижнего



**Рис. 1. Пирамида управленческих компетенций<sup>11</sup>**

<sup>7</sup> Бояцис Ричард. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. (The Competent Manager: A Model for Effective Performance). — М.: ГИППО, 2008. — 352 с.

<sup>8</sup> Spencer, Lyle M. / Spencer, Signe M. Competence at Work Models for Superior Performance. Edition April 1993. 384 Pages, Hardcover — Wiley & Sons Ltd — ISBN 978-0-471-54809-6 — John Wiley & Sons.

<sup>9</sup> Городнова А.А. Компетенции современного российского менеджера / А.А. Городнова // Системы управления и контроля в российских и европейских компаниях / ГУ-ВШЭ, Нижегород. фил., Ун-т Флоренции. — Н. Новгород, 2009. — С. 57–62.

<sup>10</sup> Reh John F. Management Skills Pyramid // Management & Leadership Expert. 2014 // URL: <http://management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid.htm>.

<sup>11</sup> Там же.

уровня невозможно перейти к компетенциям более высокого порядка. Нижний уровень компетенций подразумевает, что менеджер должен обладать умениями планирования, организации, координации и контроля. Второй ярус пирамиды включает компетенции, необходимые для развития подчинённых: мотивирование, обучение и коучинг, вовлечение в деятельность подчинённых. Третий ярус включает компетенции, связанные с саморазвитием: самоуправление и тайм-менеджмент. На верхнем уровне пирамиды находится лидерство, которое помогает менеджеру стать руководителем.

Таким образом, несмотря на различия в подходах, можно определить требования к компетенциям руководителей: перечень компетенций должен охватывать все сферы профессиональной деятельности руководителя; каждая из компетенций должна иметь чёткое определение; компетенции обеспечивают развитие корпоративной культуры; компетенции отражают тенденции развития организации.

В профессиональном стандарте педагога обозначена трудовая функция «педагогическое управление педагогическим коллективом». Л.Н. Павлова в статье «Функции педагогического управления ученическим коллективом: иерархия, управленческая компетентность, условия реализации» пишет о том, что «педагогическое управление реализуется через управленческую компетентность, компонентами которой является организаторская компетенция и собственно управленческая компетенция»<sup>12</sup>.

Особенность педагогического управления определяется управляемым объектом — коллективом учащихся. Исследования и практика педагогической деятельности показали, что

<sup>12</sup> Павлова Л.Н. Функции педагогического управления ученическим коллективом: иерархия, управленческая компетентность, условия реализации // Современные научные исследования и инновации. — 2013. — № 10. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/27928>.

условия реализации управленческой компетентности педагога представляет собой совокупность организационных и управленческих позиций<sup>13</sup>. Анализ литературы по вопросам педагогического управления показал, что в исследованиях, посвящённых данному вопросу, встречаются следующие идентичные понятия: «педагогическое управление», «педагогическое руководство», «педагогический менеджмент», «организация образовательного процесса».

Ряд зарубежных исследователей<sup>14</sup> отмечает, что молодые учителя испытывают трудности в управлении классом. При этом исследователи<sup>15</sup> считают, что наибольшее влияние на успеваемость учащихся оказывает именно классное руководство. «This makes intuitive sense-students cannot learn in a chaotic, poorly managed classroom»<sup>16</sup>. В исследованиях отмечается, что качество образовательных результатов напрямую зависит от умения учителя устанавливать в классе эффективную коммуникацию и дисциплину. К управленческим компетенциям данные авторы относят умения: ставить чёткие и понятные для учеников цели, устанавливать правила взаимодействия, использовать систему поощрения и наказания, рефлексировать совместно с детьми достижение поставленных целей, организовывать работу в командах, тайм-менеджмент.

<sup>13</sup> Павлова Л.Н. Условия педагогической деятельности реализации управленческой компетентности // Вестник ЧГПУ. — 2013. — № 10. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/usloviya-pedagogicheskoy-deyatelnosti-realizatsii-upravlencheskoy-kompetentnosti>.

<sup>14</sup> Cini Sylvia. Seven Key Elements for Effective Classroom Management // eHow/ Education. URL: [http://www.ehow.com/list\\_6562940\\_seven-elements-effective-classroom-management.html](http://www.ehow.com/list_6562940_seven-elements-effective-classroom-management.html)

<sup>15</sup> Marzano Robert J. and Marzano Jana S. The Keys to Classroom Management // Educational Leadership. 2003. P. 6–13 URL: <http://www.schoolimprovement.com/classroom-management-keys/>

<sup>16</sup> Kizlik Bob Classroom Discipline Problem Solver: Ready-to-Use Techniques & Materials for Managing All Kinds of Behavior Problems // URL: <http://www.adprima.com/managing.htm>

Л.Н. Павлова в статье «Педагогическое управление как объект исследования трудовой функции» говорит о том, что «реализация трудовой функции «педагогическое управление» определяется технологическим процессом, для выполнения которого требуется владение определёнными профессиональными компетенциями. Педагогическое управление реализуется через функцию профессиональной деятельности — управление. Это обусловливается позиционным определением указанного процесса, а именно: анализом, планированием, организацией, контролем педагога по отношению к ученическому коллективу»<sup>17</sup>. Таким образом, процесс педагогического управления ученическим коллективом идентичен процессу управления организацией.

На основании анализа существующих моделей управленческой компетентности можно сделать следующие выводы:

1. Модель управленческой компетентности более представлена в работах по менеджменту. Данные модели опираются на классические, разработанные Р. Боядисом и Spenser, M. Lyle, Spenser, M. Signe и используются для оценки персонала и создания профиля должностей.
2. Используемые в педагогической литературе определения понятия управленческих компетенций педагога недостаточно полно коррелируют с управленческими компетенциями менеджера.
3. В педагогике ещё недостаточно проработан вопрос, что является моделью управленческой компетентности. Отсутствует единый подход к пониманию управленческой компетентности педагога. Существующие модели в недостаточной степени отражают все аспекты трудовой функции «педагогическое управление педагогическим коллективом».
4. Существующие модели формирования управленческой компетентности педагога разработаны для создания новых образовательных

<sup>17</sup> Павлова Л.Н. Педагогическое управление как объект исследования трудовой функции // Теория и практика общественного развития. — 2014. — № 1. — С. 212–213. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/pedagogicheskoe-upravlenie-kak-obekt-issledovaniya-trudovoy-funktsii>

программ и оценки их результативности. Данные программы являются теоретическими и не предусматривают овладения компетенциями в практической деятельности.

5. При составлении модели управленческой компетентности педагога необходимо опираться на существующие модели управленческой компетентности, разработанные в менеджменте.

С целью выявления набора управленческих компетенций, составляющих управленческую компетентность педагога, был проведён сравнительный анализ требований профессионального стандарта педагога с требованиями к образовательным результатам основных образовательных программ бакалавриата, зафиксированными в Федеральном государственном стандарте высшего профессионального образования по направлению «Образование и педагогика». Результаты сравнительного анализа приведены в табл. 1.

Таким образом, из сравнительного анализа видно, что существует разрыв между возможностями обучения и необходимыми умениями педагога для выполнения трудовых функций.

Следовательно, должны существовать иные формы, способствующие приобретению необходимых навыков для осуществления управленческих функций педагога.

Педагогическая практика является необходимым условием в системе профессиональной подготовки будущих педагогов. Педагогическая практика способствует идентификации с будущей профессией.

Детские оздоровительные учреждения разных видов и типов указываются в качестве баз для прохождения педагогической практики в разделе основной образовательной программы «Учебная и производственная практика»

Таблица 1

**Сравнительный анализ требований профессионального стандарта педагога с требованиями к результатам освоения основных образовательных программ бакалавриата**

Стандарт педагога [5]			Стандарт «Бакалавр» [10]	Управленческая функция
Функция	Трудовые действия	Необходимые умения	Требования к результатам освоения основных образовательных программ бакалавриата	
Обобщённая трудовая функция «Педагогическая деятельность по проектированию и реализации образовательного процесса в образовательных организациях (обучение, воспитательная деятельность, развивающая деятельность)»	1. Планирование и проведение учебных занятий. 2. Систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к обучению. 3. Определение и принятие чётких правил поведения учащимися в соответствии с уставом образовательной организации и правилами внутреннего распорядка образовательной организации. 4. Помощь и поддержка в организации деятельности ученических органов самоуправления. 5. Оценка параметров и проектирование психологически безопасной и комфортной образовательной среды, разработка программ профилактики различных форм насилия в школе	Объективно оценивать знания учащихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей	Готовность применять современные методики и технологии, методы диагностирования достижений учащихся для обеспечения качества учебно-воспитательного процесса	Контроль
		Использовать и апробировать специальные подходы к обучению в целях включения в образовательный процесс всех учащихся	Способность организовывать сотрудничество учащихся, поддерживать активность и инициативность, самостоятельность учащихся, их творческие способности	Поддержка подчинённых в достижении цели
		Организовывать различные виды внеурочной деятельности: игровую, учебно-исследовательскую, художественно-продуктивную, культурно-досуговую с учётом возможностей образовательной организации, места жительства и историко-культурного своеобразия региона	Способность разрабатывать и реализовывать, с учётом отечественного и зарубежного опыта, культурно-просветительские программы	Разъяснение целей → разработка плана по достижению поставленных целей
		Управлять учебными группами с целью вовлечения учащихся в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебно-познавательную деятельность		Разработка плана по достижению поставленных целей → поддержка подчинённых в достижении цели
		Анализировать реальное состояние дел в учебной группе, поддерживать в детском коллективе деловую, дружелюбную атмосферу		Контроль процесса
		Владеть методами организации экскурсий, походов и экспедиций и т.п.		Разработка плана по достижению поставленных целей
		Формирование системы регуляции поведения и деятельности учащихся		Поддержка подчинённых в достижении цели → контроль процесса → поощрение

по направлению «Педагогическое образование» и «Психолого-педагогическое образование» в Федеральном государственном образовательном стандарте высшего профессионального образования по направлениям подготовки бакалавриата<sup>18</sup>.

Организация деятельности детских лагерей всех типов регламентируется Типовым положением о детском оздоровительном лагере, утверждённым поручением Правительства Российской Федерации от 07.12.2011 № АЖ-П12-8693<sup>19</sup>. Деятельность вожатых в детском лагере опосредована логикой развития смены<sup>20</sup>. Независимо от программы смены деятельность вожатых выстраивается в соответствии с периодами. Каждый период смены имеет свои особенности, которые влияют на цели и задачи педагога, в том числе и управленческие. Так, например, в организационный период главной задачей вожатого является — создать условия для адаптации детей в лагере, добиться принятия детьми правил жизнедеятельности в лагере, познакомить детей друг с другом, организовать самоуправление в отряде, создать предпосылки для формирования команды. На это отводится, согласно логике развития смены, три дня. Интенсивность процессов — ещё одна общая черта для всех детских лагерей. Таким образом, в лагере время — ценная вещь. В короткий промежуток времени необходимо спланировать как собственную деятельность, так и детей, создать условия для сплочения коллектива, организовать отрядную деятельность, разрешить конфликты (период скрытых конфликтов), организовать деятельность детей и т.п.

Учитывая кратковременность смен в детских оздоровительных лагерях, вожатый выполняет все функции управления: планирование, орга-

низация, мотивация и контроль. «Будущие специалисты в области психолого-педагогической деятельности должны осознавать, что при освоении своей управленческой деятельности с детьми в детском оздоровительном лагере они получают огромные преимущества и опыт педагогического менеджирования, который можно применять в дальнейшей профессиональной деятельности»<sup>21</sup>.

Таким образом, вожатый, работая в детском оздоровительном лагере, имеет возможность приобрести навыки управленческой работы, овладеть умениями по организации деятельности детей.

### Результаты эмпирического исследования

Анализ существующих методик оценки сформированности управленческих компетенций показал, что их арсенал весьма ограничен. В основном это методики экспертных оценок, которые не предполагают интерпретации данных самооценки.

Для проведения исследования сформированности управленческой компетентности будущих педагогов в ходе работы в условиях детских оздоровительных лагерей была выбрана методика Кларка Вилсона «Цикл управленческих умений»<sup>22</sup>. Она позволяет определить уровень сформированности управленческих компетенций по уровням: низкий, ниже среднего, средний, выше среднего и высокий.

Сильная сторона методики — соотношения экспертных и самооценочных оценок управленческих умений.

<sup>18</sup> Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 января 2011 г. № 46 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 050100 Педагогическое образование (квалификация (степень) бакалавр)» Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/5638253/#help#ixzz3qNXfONqd>.

<sup>19</sup> Типовое положение о детском оздоровительном лагере // URL: [http://oprnob.ru/news/tipovoe\\_polozhenie\\_o\\_detskom\\_ozdorovitelnom\\_lagere/2011-12-20-3407](http://oprnob.ru/news/tipovoe_polozhenie_o_detskom_ozdorovitelnom_lagere/2011-12-20-3407)

<sup>20</sup> Лутушкин А.Н. Как вести за собой. — М.: Просвещение, 1981. — 208 с.; Панченко С.И. День за днём в жизни вожатого. — М.: Школьные технологии, 2008. — 348 с.

<sup>21</sup> Сепиашвили Е.Н. Педагогический менеджмент в контексте работы вожатого в детском оздоровительном лагере // ИСОМ. — 2014. — № 1. — С. 94. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/pedagogicheskiy-menedzhment-v-kontekste-raboty-vozhatogo-v-detskom-ozdorovitelnom-lagere>.

<sup>22</sup> Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. — СПб.: Речь, 2004. — 176 с.

Она построена не в виде традиционного опросного листа по оценке профессионально важных качеств, а в виде личностного опросника, изучающего выделенные менеджерские умения по аналогии с личностными качествами.

Таким образом, методика представляет собой комплексный подход к проблеме руководства, позволяет избежать субъективизма, это достигается благодаря учёту разницы между самооценкой и экспертной оценкой других.

Методика состоит из 145 вопросов, разбитых на восемь блоков, которые, в свою очередь, включают 23 шкалы.

Данная методика предполагает градацию умений руководителя по уровням.

*Администраторские умения* (низший уровень) — передача поручений, создание рабочей обстановки.

*Умение управлять рабочими группами* — способность планировать и управлять группой.

*Менеджерские умения* — достижение целей, прогнозирование будущего, стратегическое планирование, разбор сложных ситуаций, обучение подчинённых решению проблем, обратная связь, контроль за выполнением работ и т.д.

*Лидерские умения* — предвидение развития ситуаций, умение оказывать влияние на других.

Таблица 2

**Соответствие шкал опросника и фаз цикла управления с трудовыми функциями будущих педагогов в условиях работы в детском лагере**

Шкала	Модель формирования управленческой компетентности
А. Разъяснение целей и задач. Обсуждение коллективом целей для вне- сения ясности	Целеполагание. Планирование смены, деятельности отряда. Организация собственной деятельности и деятельности детей. Координация деятельности детей. Корректировка задач. Контроль достижения результатов деятельности детей (рефлексия)
В. Взаимоотношения с подчинёнными. Степень их участия в принятии решений, возможность выдвигать свои идеи	
С. Тщательное планирование рабочего процесса. Организация его ра- боты процесса без сбоев	
Д. Компетенция менеджера. Знание политики организации, продуктов или услуг, выпускаемых или оказываемых организацией и т.д.	
Е. Обеспечение необходимыми условиями работы. В зависимости от цели и планов, необходимыми средствами, ресурсами, инструмента- рием, обучение и т.д. для успешного выполнения работы	Мотивирование детей на деятельность Выявление способностей детей, создание «ситуации успеха» для каждого ребёнка Руководство творческими группами
Ф. Обратная связь. Наблюдение руководителя за работой подчинённых, фиксация любого прогресса в работе и сообщение об этом рабочей группе	
Г. Контроль времени. Следование расписанию	Рациональное распределение времени (тайм-менеджмент). Саморазвитие, самомотивация
Н. Контроль деталей. Стремление к детальному выполнению задания	
И. Мотивация цели. Подталкивание подчинённых к быстрому и успешному выполнению задания	
Ј. Делегирование полномочий. Передача всей или части ответственности за выполнение задания в руки подчинённых	



Шкала	Модель формирования управленческой компетентности
К. Поощрение за хорошо выполненную работу. Её признание: похвала, вознаграждение	Вожатый – лидер
Взаимоотношения между руководителем и подчинёнными L. Ориентация на людей	
M. Создание команды	
N. Заинтересованность в профессиональном росте подчинённых	
O. Доверие подчинённых	
Групповые нормы и мотивация P. Включённость в работу	Тимбилдинг – деятельность вожатого, направленная на сплочение детей в отряде
Q. Профессиональная компетентность подчинённых	
R. Сплочённость группы	
S. Благоприятные условия для должностного роста	
T. Уровень напряжённости	
U. Отношение к людям	
V. Климат в группе	
W. Качество работы	

*Специальные менеджерские умения* (самый высокий уровень) — учитывают специфику конкретной управленческой деятельности.

Если управление — последовательный процесс или цепь действия руководителя, то эффективность руководителя, соответственно, зависит от непрерывности, целостности и завершённости этого процесса.

Суть метода состоит в том, что сопоставляются абсолютные величины выраженности сдвигов в том или ином направлении.

В исследовании приняли участия студенты педагогических вузов, работающие в МДЦ «Артек», — 98 человек, из них 48 юношей и 50 девушек, ДОЛ «Жемчужный берег» — 28 человек, из них 12 юношей и 16 девушек, ДОЛ «Голубая волна» — 30 человек, из них 13 юношей и 17 девушек. В выборку вошли студенты, обучающиеся по направлению подготовки «Образование и педагогика», работающие в детском лагере в течение летнего каникулярного периода не менее четырёх смен.

В состав экспертов входили по одному представителю администрации лагеря (заместитель директора лагеря по педагогическим вопросам) и по два коллеги испытуемого по работе с отрядом. Таким образом, на каждого испытуемого приходилось по три эксперта.

### Ход исследования

1. Первый замер (опрос) вожатых и экспертов был проведён по окончании работы студентов после первой летней смены в июне 2016 г.
2. Второй замер (опрос) вожатых и экспертов был проведён по окончании работы студентов после четвёртой (последней) летней смены в августе 2016 г.
3. Целенаправленное воздействие на формирование управленческой компетентности у вожатых между замерами не оказывалось.

**4.** Сравнительный анализ полученных результатов. Определение статистически значимых изменений с помощью математических методов статистической обработки данных.

Показатели, полученные в ходе исследования, позволяют говорить о том, что по итогам педагогической практики во всех детских оздоровительных лагерях у вожатых формируются управленческие компетенции.

На основании данных, полученных в ходе эмпирического исследования, были сделаны следующие выводы.

**1.** Во время педагогической практики будущих педагогов в условиях детского лагеря без целенаправленного воздействия в ходе выполнения функциональных обязанностей вожатого формируются управленческие компетенции, необходимые педагогу, чтобы соответствовать профессиональному стандарту.

**2.** Формирование управленческих компетенций у вожатых происходит в различных типах детских оздоровительных лагерей.

**3.** Значимые изменения наблюдаются в блоках «администрирование» и «умение управлять рабочими группами».

**4.** Наблюдается тенденция к изменениям в блоках «менеджерские умения» и «лидерские умения». Для формирования компетенций данных блоков необходимо более длительное время.

На основании функционального анализа профессиональной деятельности вожатого в детском оздоровительном лагере, опираясь на модель формирования управленческой компетентности, разработанной John Reh, учитывая данные, полученные в ходе исследования, составлена



Рис. 2. Модель формирования управленческой компетентности будущих педагогов в условиях работы в детском оздоровительном лагере

следующая модель формирования управленческой компетентности будущих вожатых в условиях работы в детском лагере (рис. 2).

Данная модель содержит блоки управленческой компетентности педагога, определённые профессиональным стандартом педагога, в соответствии с профессиональными задачами педагога детского оздоровительного лагеря.

Результаты исследования и представленная модель формирования управленческой компетентности будущих педагогов позволяют говорить

о результативности работы будущих педагогов в детском оздоровительном лагере в отношении формирования управленческой компетентности, что, в свою очередь, может послужить основанием для разработки образовательной программы учебно-производственной практики в оздоровительном детском лагере, направленной на усиление формирования управленческой компетентности студентов педагогических вузов. **НО**

## The Model Of Managerial Competence Formation Of Future Educators At Children's Camp Environment

Viktoria S. Garmash, Head of organizational-methodical work of the ICC «Artek», e-mail: vika.garmash13@gmail.com

**Abstract.** *The analysis of the real-life models of managerial competence in the field of management and pedagogics has been investigated in this article. Some blocks of the teacher's managerial competence have been established. In this article the model of managerial competence of future educators is understood as a set of the competences allowing the teacher to perform managerial functions successfully. The article presents the research an investigation of possible conditions of managerial competence formation of camp counselors — future educators at children's camp environment in correlation with their functions and responsibilities has been studied. The article also presents the model of managerial competence formation of future educators at children's camp. This model contains the blocks of educator's managerial competence determined by the teacher's professional standard according to professional goals and tasks of the teacher at children's camp.*

**Keywords:** «managerial competence», «model of managerial competence».

### Ispol'zovannyye istochniki:

1. Ob utverzhdenii professional'nogo standarta «Pedagog» (pedagogicheskaya deyatel'nost' v sfere doskol'nogo, nachal'nogo obshchego, osnovnogo obshchego, srednego obshchego obrazovaniya) (vospitatel', uchitel') (utv. prikazom Ministerstva truda i social'noj zashchity Rossijskoj Federacii ot 18 oktyabrya 2013 g. № 544n). URL:<http://www.rg.ru/2013/12/18/pedagog-dok.html>.
2. Proekt modernizacii pedagogicheskogo obrazovaniya. URL: <http://xn-80aacgdafieaxjhz1dhebdg0bs2m.xnp1ai/projects/lists.s>.
3. Islamov A.E. K voprosu formirovaniya upravlencheskoj kompetentnosti budushchego pedagoga // Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya. — 2014. — № 2; URL: [www.science-education.ru/116-12339](http://www.science-education.ru/116-12339).
4. Shirshova I.A. Razvitiye upravlencheskoj kompetentnosti budushchih uchitelej v komplekse disciplin psihologo-pedagogicheskoy podgotovki // Uchyonye zapiski Tavricheskogo nacional'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Seriya «Problemy pedagogiki srednej i vysshej shkoly». Tom 26 (65). — 2013. — № 2. — S. 125–139.
5. Rossijskie pedagogi v zerkale mezhdunarodnogo sravnitel'nogo issledovaniya pedagogicheskogo korpusa (TALIS 2013)/ pod red. E. Lenskoj, M. Pinskij; Nac. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki», In-t obrazovaniya. — M.: Izd. dom Vysshej shkoly ekonomiki, 2015. — 36 s. — (Sovremennaya analitika obrazovaniya. Vyp. 1).
6. Boyacis Richard. Kompetentnyj menedzher. Model' effektivnoj raboty. (The Competent Manager: A Model for Effective Performance). — M.: GIPPO, 2008. — 352 s.
7. Gorodnova A.A. Kompetencii sovremennogo rossijskogo menedzhera / A.A. Gorodnova // Sistemy upravleniya i kontrolya v rossijskih evropejskih kompaniyah / GU-VSHE, Nizhegor. fil., Un-t Florencii. — N. Novgorod, 2009. — S. 57–62.
8. Spencer, Lyle M. / Spencer, Signe M. Competence at Work Models for Superior Performance. Edition April 1993. 384 Pages, Hardcover — Wiley & Sons Ltd — ISBN 978-0-471-54809-6 — John Wiley & Sons.
9. Reh John F. Management Skills Pyramid // Management & Leadership Expert. 2014 // URL: <http://management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid.htm>.

**В.С. Гармаш. Модель формирования управленческой компетентности  
будущих педагогов**

10. *Pavlova L.N.* Funkcii pedagogicheskogo upravleniya uchenicheskim kollektivom: ierarhiya, upravlencheskaya kompetentnost', usloviya realizacii // *Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovacii*. — 2013. — № 10. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/27928>.
11. *Pavlova L.N.* Usloviya pedagogicheskoy deyatel'nosti realizacii upravlencheskoj kompetentnosti // *Vestnik CHGPU*. — 2013. — № 10. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/usloviya-pedagogicheskoy-deyatelnosti-realizatsii-upravlencheskoj-kompetentnosti>.
12. *Cini Sylvia.* Seven Key Elements for Effective Classroom Management // eHow/ Education. URL: [http://www.ehow.com/list\\_6562940\\_seven-elements-effective-classroom-management.html](http://www.ehow.com/list_6562940_seven-elements-effective-classroom-management.html)
13. *Marzano Robert J. and Marzano Jana S.* The Keys to Classroom Management // *Educational Leadership* p. 2003. P. 6–13 URL: <http://www.schoolimprovement.com/classroom-management-keys/>
14. *Kizlik Bob* Classroom Discipline Problem Solver: Ready-to-Use Techniques & Materials for Managing All Kinds of Behavior Problems // URL: <http://www.adprima.com/managing.htm>
15. *Pavlova L.N.* Pedagogicheskoe upravlenie kak ob'ekt issledovaniya trudovoy funkcii // *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*. — 2014. — № 1. — S. 212–213. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/pedagogicheskoe-upravleniekak-obekt-issledovaniya-trudovoy-funktsii>
16. *Prikaz Ministerstva obrazovaniya i nauki RF ot 17 yanvarya 2011 g. № 46 «Ob utverzhenii i vvedenii v dejstvie federal'nogo gosudarstvennogo obrazovatel'nogo standarta vysshego professional'nogo obrazovaniya po napravleniyu podgotovki 050100 Pedagogicheskoe obrazovanie (kvalifikaciya (stepen') bakalavr)» Siste ma GARANT:* <http://base.garant.ru/5638253/#help#ixzz3qNXfONqd>.
17. *Tipovoe polozhenie o detskom ozdorovitel'nom lagere* // URL: [http://opr.mob.ru/news/ti\\_povoe\\_polozhenie\\_o\\_detskom\\_ozdorovitelnom\\_lagere/2011-12-20-3407](http://opr.mob.ru/news/ti_povoe_polozhenie_o_detskom_ozdorovitelnom_lagere/2011-12-20-3407)
18. *Lutoshkin A.N.* *Kak vesti za soboj*. — M.: Prosveshchenie, 1981. — 208 s.
19. *Sepiashvili E.N.* Pedagogicheskij menedzhment v kontekste raboty vozhatogo v detskom ozdorovitel'nom lagere // *ISOM*. — 2014. — № 1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/pedagogicheskij-menedzhment-v-kontekste-rabotyvozhatogo-v-detskom-ozdorovitelnom-lagere>.
20. *Chiker V.A.* *Psihologicheskaya diagnostika organizacii i personala*. — Spb.: Rech', 2004. — 176 s.