

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ФОРМИРОВАНИЕ ИНОЯЗЫЧНОЙ КОММУНИКАТИВНОЙ  
КОМПЕТЕНЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ВЫСШЕЙ  
ШКОЛЫ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 09001678  
Супрун Анастасии Геннадьевны

Научный руководитель  
к.социол.н., доцент  
Целютина Т.В.

Рецензент  
начальник управления  
по развитию персонала и  
кадровой работе  
ФГАОУ ВО НИУ «БелГУ»  
Реутов Н.Н.

БЕЛГОРОД 2019

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМАТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ ИНОЯЗЫЧНОЙ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ.....	9
1.1 Сущность и основные направления формирования языковых компетенций в профессиональном профиле работников высшей школы.....	9
1.2 Технологии формирования компетенций работников высшей школы.....	18
1.3 Методы и показатели оценки уровня сформированности языковых компетенций работников высшей школы.....	21
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНОЯЗЫЧНОЙ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ РАБОТНИКОВ НИУ «БЕЛГУ».....	31
2.1 Организация и методы исследования .....	31
2.2 Анализ формирования основных профессиональных компетенций работников высшей школы.....	33
2.3 Исследование особенностей и оценка системы формирования иноязычной коммуникативной компетенции.....	49
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ИНОЯЗЫЧНОЙ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ В НИУ «БЕЛГУ».....	54
3.1 Мероприятия и рекомендации по совершенствованию формирования иноязычной коммуникативной компетенции в высшем учебном заведении..	54
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	64
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	74

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** В условиях конкуренции на рынке образовательных услуг качество обучения становится основным показателем конкурентоспособности вуза. Одним из основных факторов, влияющих на качество образовательного процесса, является уровень профессиональной компетентности преподавателя вуза. Профессиональная компетентность преподавателя высшего образования является неотъемлемым комплексом компетенций, необходимых для осуществления его основных видов деятельности: образовательной, методической, научной, образовательной, участия в управлении кафедрой, института/факультета, университета, где компетентность в области иностранного общения является фундаментальной. Будучи сложным, многофакторным явлением, профессиональная компетентность преподавателя университета представляет собой единую целостную структуру, которая не может существовать без каждого из ее компонентов, а эффективность деятельности преподавателя обеспечивается их взаимодействием. Таким образом, повышение компетентности преподавателей поможет повысить компетентность будущих специалистов.

Применение компетентностного подхода в образовательной деятельности подразумевает необходимость в найме преподавателей, с точки зрения наличия у них сформированных знаний, умений, навыков и способностей. Формирование иностранной коммуникативной компетенции (ИКК) у педагогов высшей школы открывает перед преподавателями новые возможности развития и направления профессиональной научно-исследовательской деятельности, что невозможно без правильного управления человеческими ресурсами. Тема данной работы является актуальной, т.к. данная компетенция еще не рассматривалась в системе управления персоналом, но очень важна из-за внешнеэкономического и международного развития.

**Степень разработанности проблемы.** Формирование компетенций является одним из важнейших направлений управления персоналом. На

основании проведенного анализа выясняется степень существующей возможности повышения эффективности работы организации. Данная проблема изучалась в работах известных российских специалистов данной области: Кибанов А.Я., Маркова А.К., Селевко Г.К., Осмоловская И.М., Байденко В.И., Берестова Л.И., Хуторской А.В., Зимняя И.И., Татур Ю.Г.

Исследования вопроса формирования компетенций посвящены труды таких зарубежных ученых, как: Бояцис Р., МакКлелланд Д., Спенсер Л., Спенсер С., Армстронг М., Дюранд Т., Беккер Б., Уиддет С., Холлифорд С. Российскими учеными, исследовавшими вопросы формирования иноязычной коммуникативной компетенции, являются: Хаймс Д., Бахман Л., Таюрская Н.П., Белякова Е.А., Аитов В.Ф., Левитан К.М.

Уровень теоретической проработки вопросов в области формирования и применения компетенций достаточно высокий, однако такое же нельзя сказать про иноязычную коммуникативную компетенцию. Необходимость более детального анализа формирования иноязычной коммуникативной компетенции у педагогов высшей школы определила выбор темы исследования.

**Целью** данного диссертационного исследования является уточнение теоретико-методологических положений формирования иноязычной коммуникативной компетенции и разработка методического инструментария её оценки.

**Объектом** исследования является процесс формирования иноязычной коммуникативной компетенции педагогов высшей школы.

**Предмет** исследования - организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие процесс формирования иноязычной коммуникативной компетенции педагогических работников высшей школы.

Цель исследования обусловила постановку и решение следующих **задач**:

- 1) выявить сущность, технологии и методы формирования языковых компетенций у педагогов высшей школы;
- 2) провести анализ сформированности основных профессиональных компетенций и ИКК работников НИУ «БелГУ»;
- 3) разработать проект по формированию иноязычной коммуникативной компетенции у педагогов высшей школы;
- 4) провести анализ целесообразности затрат на проект и его социально-экономическую эффективность.

**Методологическую основу** составили положения и результаты исследований, содержащиеся в современных и классических трудах отечественных и зарубежных ученых, разрабатывающих проблему компетентностного подхода, а также формирования профессиональных компетенций, в частности иноязычной коммуникативной компетенции.

**Эмпирической базой исследования** послужили нормативные акты, статистическими данные, документация НИУ «БелГУ», в частности отчёты о самообследовании, приказы, внутренние распоряжения, программы развития.

Для решения поставленных задач и проверки верности гипотезы в работе применялись следующие **методы научного исследования**:

- 1) методы организации исследования – метод срезов и сравнительный метод;
- 2) эмпирические методы – архивный метод (анализ документов), опросные методы (анкетирование), тестирование;
- 3) методы обработки полученных данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) методы интерпретации полученных результатов – структурный метод.

**Гипотеза** исследования заключается в том, что успешное формирование иноязычной коммуникативной компетенции возможно только при наличии успешной мотивации.

**Научная новизна исследования состоит в следующем:**

1) Представлена структурно-функциональная модель компонентов, влияющих на формирование иноязычной коммуникативной компетенции педагогических работников высшей школы.

2) Предложено теоретическое обоснование методического инструментария определения уровня сформированности иноязычной коммуникативной компетенции у сотрудников, с учётом специфики их педагогической деятельности.

3) Разработаны и описаны мероприятия по оптимизации системы формирования иноязычной коммуникативной компетенции, с учётом специфики деятельности образовательных учреждений из-за внешнеэкономического и международного развития.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Компетентностный подход является фундаментальным понятием для построения правильной концепции управления персоналом любой организации. Каждое образовательное учреждение является крупной и многопрофильной организацией, где применяются особые технологии формирования компетенций, в частности, иноязычной коммуникативной компетенции. Так как компетентностный подход в развитии профессорско-преподавательского состава напрямую влияет на качество образовательного процесса, была разработана структурно-функциональная модель, основанная на 4 компонентах: содержательном, мотивационно-целевом, организационно-технологическом и оценочном.

Лишь при полноценной сформированности всех компонентов иноязычная коммуникативная компетенция может выступать как ключевой ресурс и инструмент повышения конкурентоспособности университета и его интернационализации.

2. Методический инструментарий эмпирического исследования процесса формирования иноязычной коммуникативной компетенции был поэтапно разработан автором и реализован в рамках «Белгородского

государственного университета». Результат пройденных анкетирований, тестирований и экспресс-опросов педагогических работники естественно-научного, технического и гуманитарного профилей, а также преподавателей иностранного языка, непосредственно влияет на прогнозируемость результатов оценки уровня сформированности ИКК, а также выявления среднего уровня владения иностранным языком в организации, в целом.

3. Разработанные мероприятия предоставляют возможность компании адаптировать направленность развития организации на мировой уровень, что повышает спрос к организации. Достичь результативности можно при активации следующих механизмов: внутрифирменного обучения, ориентированное на повышение уровня знания иностранного языка через решение реальных практических проблем; вовлечение всех профилей в обучение для достижения равного уровня сформированности ИКК; эмоциональная вовлеченность субъектов обучения непосредственно влияет на развитие корпоративной культуры и создание открытого и позитивного настроения сотрудников; партнерство и система обратной связи обеспечивает оптимизацию стиля управления. Основным направлением должно выступить «Положение о системе формирования и оценке сформированности иноязычной коммуникативной компетенции у педагогов НИУ «БелГУ» и повышение квалификации, разработанное на его основе.

**Практическая значимость** работы заключается в том, что ее положения могут быть использованы для совершенствования системы и технологий формирования иноязычной коммуникативной компетенции как в НИУ «БелГУ», так и в других учебных заведениях. Выводы работы углубляют знания в области формирования компетенций у педагогических работников, меняют отношение к внутрикорпоративному обучению и повышению мотивации преподавателей. Предложенные мероприятия могут быть использованы образовательными учреждениями в целях оптимизации внутренней работы коллектива и систематизацию затрат и времени на повышение уровня коммуникативной компетенции сотрудников.

**Апробация** результатов исследования. По магистерской работе были опубликованы научные статьи, в которых рассматривались вопросы и проблемы формирования иноязычной коммуникативной компетенции педагогических работников высшей школы.

**Структура** магистерской работы состоит из введения, трех глав, заключения, приложений и списка используемой литературы. Работа включает рисунки, таблицы, диаграммы.



## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНОЯЗЫЧНОЙ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ**

### **1.1 Сущность и основные направления формирования языковых компетенций в профессиональном профиле работников высшей школы**

На данный момент существует множество определений понятия «компетенция», учёные фундаментально занялись рассмотрением данного термина примерно очень давно. В основу появления этого понятия легли два оппозиционных английских слова “competency” – личные характеристики сотрудника и “competence” – его профессиональные навыки. Отсюда в русском языке понятие «компетентность» приобрело значение близкое к определению профессиональных компетенций, а понятие «компетенции», в свою очередь, подобны личным характеристикам. С целью изучения данной проблемы, мы обратились к научным трудам, которые были разработаны в рамках понятия «компетенция»:

Основополагающей работой в рамках самого компетентностного подхода можно считать работу психолога МакКлелланда Д.К., который в своем исследовании пришел к выводу, что результаты исследования интеллекта соискателя не гарантируют эффективность его деятельности, другими словами, именно компетенции (профессиональные знания, навыки, особенности поведения) являются предикаторами успешности его деятельности [7, с. 2].

Бояцис Р. утверждает, что «Компетенция – основная характеристика личности, которая лежит в основе эффективного или превосходного выполнения работы. Это может быть мотив, черта, навык, аспект представления человека о самом себе или своей социальной роли, а также знания, которыми он пользуется» [2, с. 108].

В свою очередь, Уиддет С. полагает, что «Компетенции – поведенческие модели, которые демонстрируют люди, эффективно выполняя рабочие задачи в организационном контексте» [77, с. 13].

Американская, европейская и российская трактовка компетентностного подхода и в частности понятие «компетенция» варьируются, исходя из экономической, политической, социальной обстановке в стране. Например, в США компетентный подход рассматривает понятие «компетентность» как индивидуальную характеристику работника, его поведение. Личные качества, в свою очередь, связаны с отличной работой сотрудников и высокой мотивацией. В рамках американского подхода можно понимать компетенцию, как основную характеристику работника, обладая которой, он способен правильно себя вести и, как следствие, добиваться высоких результатов в работе. Европейский подход рассматривает данную проблему с другого ракурса и описывает компетенцию как способность сотрудника действовать в рамках нормативных документов, принятых в организации, то есть работник должен выполнить минимум требований.

Кибанов А.Я. полагает, что «Компетенция персонала – это совокупность профессионально-квалификационных, физических, психомотивационных и специфических характеристик персонала» [42, с. 12].

А «компетентность» в свою очередь, по мнению Резник Н.И., составляет ряд однородных умений и знаний, относящихся к правовой, информационной, профессиональной и другими сферами деятельности [63, с. 29].

Дюранд Т. и Хайлэнд Т. полагают, что термины «компетенция» и «компетентность» являются взаимосвязанными понятиями, различающимися по объему, поэтому «компетенции» – это обширные способности, а «компетентности» - дробные понятия, которые относятся к простым трудовым навыкам и способностям. В этом случае «компетентность» является более узким понятием, чем «компетенция». [43, с. 30-31].

Поэтому, исходя из всеобъемлющего изучения понятий «компетенция» и «компетентность», можно выявить один признак, просматривающийся во всех мнениях: *компетенция* – поведенческие характеристики, необходимые сотруднику для успешного выполнения рабочих функций, а *компетентность* – статичный результат деятельности, выражающийся в определенном приобретенном качестве личности, позволяющем ей отлично выполнять определенные действия, направленные на решение задач в какой-либо сфере.

В данном исследовании необходимо отталкиваться от исследований компетентностного подхода, внедрённого в систему образования. Этот аспект характеризует уровень образованности в современных условиях не объемом знаний и их энциклопедичностью, а способностью решать профессиональные проблемы и задачи различной сложности на основе имеющихся знаний.

Основными чертами компетентностного подхода, являющиеся актуальными и в разрезе образовательной деятельности, являются:

- выявление определенных компетенций, которые также являются целями личного развития;
- общая личностная и социальная значимость формируемых знаний, умений, навыков, качеств и методов производительной деятельности;
- формирование компетенций как совокупности смысловых ориентаций, основанных на понимании национальной и общечеловеческой культуры;
- четкое определение целей личностного и профессионального развития, выраженное в оценочных и поведенческих терминах;
- наличие четкой системы критериев оценки, которая может быть обработана различными статистическими методами;
- индивидуализация программы выбора стратегии для достижения поставленных целей;

- оказание педагогической поддержки формирующейся личности и создание для нее «зоны успеха»;
- интегративные характеристики проявлений личности, связанные с ее способностью совершенствовать имеющиеся знания, навыки и способы работы с накоплением жизненного опыта и социализацией;
- создание ситуаций для комплексного тестирования навыков практического использования знаний и приобретения ценного жизненного опыта [40, с. 21-22].

Хуторской А.В. определяет компетенцию как отдалённое наперед заданное требование к образовательной подготовке ученика или студента, а компетентность в его понимании – «квинтэссенция целевых, содержательных, смысловых, творческих, эмоциональных, ценностных характеристик личности» [69, с. 51].

В свою очередь, Селевко Г.К. утверждает, что компетенция является результатом образовательной деятельности, выражающемся в реальном усвоении средств и методов деятельности, заключающихся в возможности успешно справиться с поставленными задачами. А компетентность в его понимании это неотъемлемое качество личности, проявляющееся в общих способностях и готовности ее к деятельности на основе знаний и опыта, которые приобретаются в процессе социализации и обучения и ориентированы на успешное и самостоятельное участие в деятельности [69, с. 51-52]. Таким образом, *профессиональные компетенции преподавателя* составляют уникальную систему профессионально значимых знаний, навыков и умений, объединенных гуманно ценностным отношением к студентам, индивидуализированным творческим подходом к труду, постоянным акцентом на личностном и профессиональном совершенствовании, которые вместе формируют педагогическую культуру педагога. Сочетание определенных компетенций даёт преподавателю возможность выполнять свои профессиональные функции, успешно

адаптироваться к постоянно меняющимся социально-педагогическим условиям, постигать произведения культуры и вносить вклад в ее развитие.

Особенность профессиональных компетенций заключается в том, что они не только отражают способность использовать полученные ранее знания, но и генерируют новые факты, информацию, явления, объекты реальности в процессе постоянного личностного самосовершенствования. Компетенция педагога - гораздо более сложное явление, чем внешне фиксированные действия; это скорее определенное качество деятельности педагога, которое подсказывает ему наиболее эффективный способ решения педагогических ситуаций.

Понятие «профессиональная компетенция педагога» является более узким и входит в состав иноязычной коммуникативной компетенции, которая занимает главную роль в рамках обучения иностранному языку. Хаймс Д. определяет ИКК, как способность пользоваться языком. Калмыкова Е.И. расширяет понятие данного концепта до уровня относительно свободного общения на иностранном языке, максимально приближенного к речи носителя. Гончарова Н.Л. к уровню владения технической стороной общения добавляет знания экстралингвистических данных [23, с. 70].

Углубляясь в аспекты процесса общения, Бим И.Л. расширяет его до уровня межкультурной коммуникации, а Гальскова Н.Д. определяет иноязычную коммуникативную компетенцию как совокупность человеческих способностей в области иноязычного общения на межкультурном уровне, называя ее вторичной языковой личностью [46, с. 9-11; 29, с. 65].

Анализ позиций отечественных и зарубежных исследователей показывает, что их позиции, как правило, близки, и, исходя из их точек зрения, *иноязычная коммуникативная компетенция* может быть описана как способность и готовность преподавателя выступать в качестве вторичной языковой личности в различных ситуациях общения, т.е. участвовать в процессе межкультурного общения.

Помимо этого, следует уточнить модель иноязычной коммуникативной компетенции, по поводу чего различные учёные выдвигали свои постулаты. К примеру, по мнению Хаймса Д. модель ИКК состоит из следующих компонентов: лингвистического (правила языка), дискурсивного (правила построения смыслового высказывания), социально-лингвистического (правила диалектной речи), стратегического (правила поддержания контакта с собеседником) [5, с. 269-293].

А в рамках концепции Кэналя М. и Свейна М. иноязычная коммуникативная компетенция включает в себя 4 элемента: социолингвистического (знание социокультурных правил и правил дискурса), грамматического (владение языковыми правилами), стратегического (умение использовать вербальные и невербальные коммуникационные стратегии), дискурсивного компонента (умение верно использовать грамматические формы для создания сложного письменного и устного текста разных жанров) [3, с. 2-14].

По мнению американского лингвиста Бахман Л., количество компонентов ИКК намного больше, но они не отличаются от выделенных Кэналем М. и Свейном М., лишь добавлены когнитивная (способность учитывать результат речемыслительной деятельности: взаимодействие проблемы, знания и исследования) и разговорная (умение говорить в естественном темпе) компетенции [23, с. 71].

Таким образом, иноязычная коммуникативная компетенция включает в себя несколько элементов, от которых зависит сформированность и совершенствование компетенции (рис. 1.1), такие как:

- *лингвистическая (языковая) компетенция* - умение использовать грамматически правильные формы, синтаксические структуры и понимать смысловые части речи, организованные исходя из существующих норм иностранного языка;

- *социальная компетенция* - готовность и желание взаимодействовать с другими людьми в обществе, а также умение контролировать и управлять ситуацией;

- *социолингвистическая компетенция* - умение выбрать подходящую лингвистическую форму, а также способ ее выражения исходя из ситуации, цели общения и намерений говорящего;

- *дискурсивная (речевая) компетенция* - улучшение коммуникативных навыков во всех видах речевой деятельности – аудировании, чтении, говорении и письме, также умений планировать свое речевое и неречевое поведение;

- *социокультурная компетенция* - совокупность знаний о национально-культурных особенностях страны изучаемого языка, умение ориентироваться на общем и особенном в культуре родной страны и страны изучаемого языка;

- *учебно-познавательная компетенция* - комплекс общих и специальных образовательных навыков и умений познавательной деятельности;

- *стратегическая (компенсаторная) компетенция* - совокупность специальных умений и навыков, позволяющая компенсировать недостаток знания языка при получении и передаче информации на иностранном языке [69, с. 53].

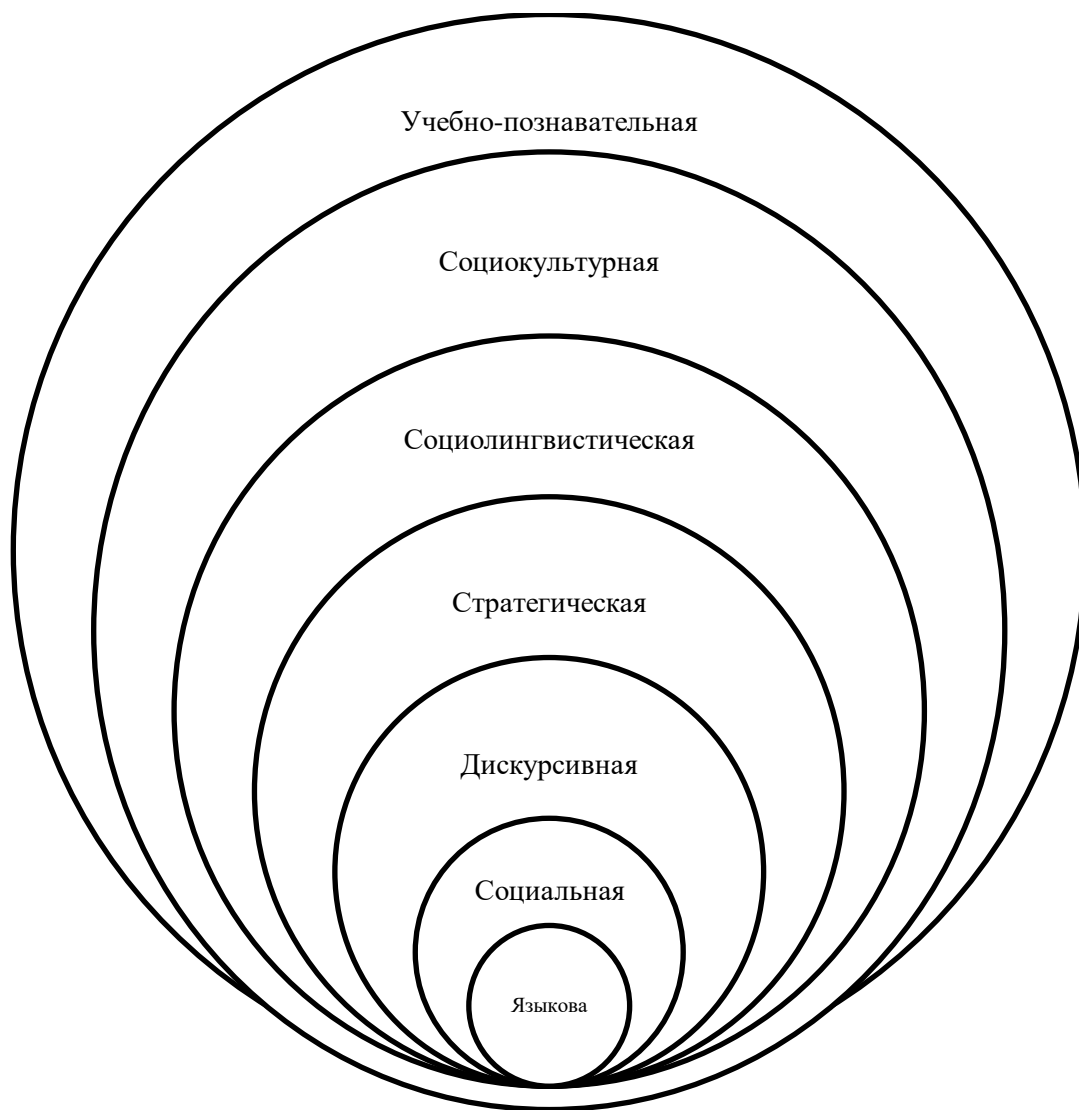


Рисунок 1.1 Элементы, влияющие на формирования иноязычной коммуникативной компетенции (составлено автором)

Следующим важным этапом в процессе характеристики иноязычной коммуникативной компетенции – выявление условий формирования компетенции, которые характеризуются следующим:

- наличие всех базовых знаний, умений, навыков и умений, необходимых для формирования (целостность системы);
- осуществление умственных и предметных действий, ведущих к интеграции знаний, навыков, умений и навыков;
- формирование его системообразующего элемента - умения достигать результата деятельности.



В рамках сформированности ИКК у педагогов высшей школы основным является языковая сторона данной проблемы, так как при отсутствии лингвистического, социолингвистического, дискурсивного, учебно-познавательного и стратегического компонентов компетенции можно прийти к выводу, что педагог не обладает иноязычной коммуникативной компетенцией. Но сформированность психолого-педагогической стороны ИКК также нельзя оставлять без внимания. В этом аспекте необходимо сосредоточиться на следующих показателях: четкое изложение и реализация целей урока (обучение, воспитание и развитие); уместность выбранной структуры занятия; степень реализации в аудитории основных принципов обучения; умение заинтересовать студентов, создавать проблемные ситуации, использовать различные средства и методы обучения; качество речи педагога; наличие эффективной обратной связи; уровень владения студентами навыков и знаний в соответствии с требованиями учебной программы; высокая степень познавательной активности на занятиях, проводимых преподавателем.

Постоянное совершенствование профессиональной компетентности, в данном случае – иноязычной коммуникативной компетенции, и педагогического мастерства преподавателей – основная задача руководства университета, деканата, кафедры (и самого педагога).

Помимо компонентного состава иноязычной коммуникативной компетенции следует выделить 6 уровней ее сформированности. «Общеввропейской компетенция» характеризует три уровня А, В и С, разделённые на низкий и высокий подуровни: А1, А2, В1, В2, С1, С2 [8, с. 23-27]. Расширенная характеристика уровней представлена в приложении 1, схема (рис.1.2).

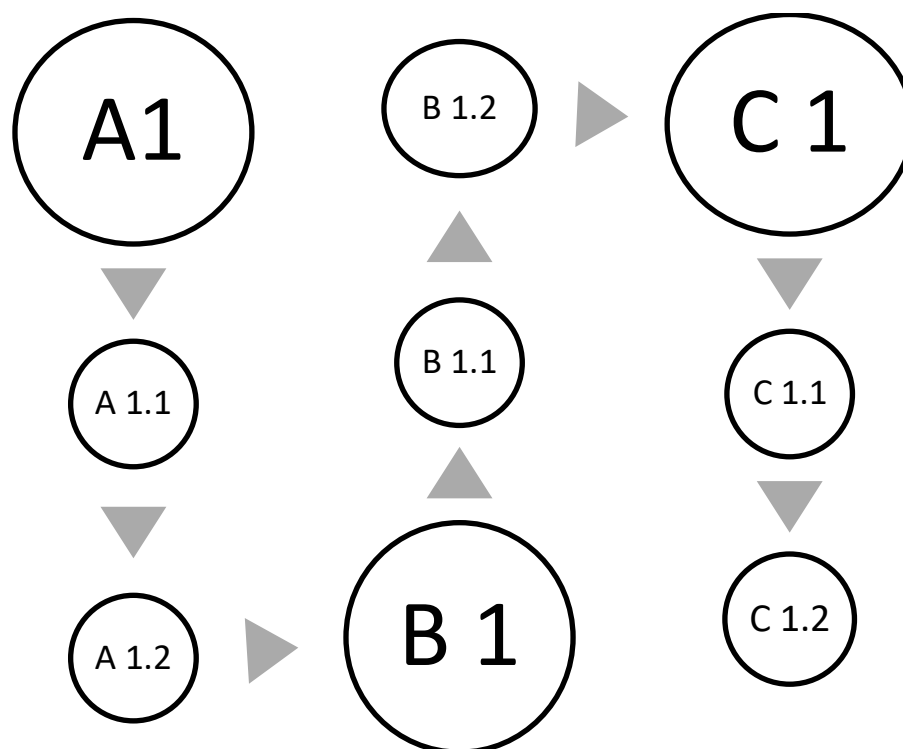


Рисунок 1.2 Уровни владения английским языком (составлено автором)

## 1.2 Технологии формирования компетенций работников высшей школы

Технология формирования компетенций (ТФК) – это система методов организации деятельности преподавателя и студента, которая формирует запрограммированный процесс их взаимодействия, направленный на достижение запланированных результатов обучения (в формате компетенций) за счет повышения эффективности образовательного процесса путем его максимальной оптимизации [66, с. 5].

Согласно основным методологическим требованиям к педагогическим технологиям, технология формирования компетенций соответствует следующим критериям технологичности:

1.1. Системность. Технология должна иметь логику процесса, взаимосвязь всех его частей, целостность.

1.2. Концептуальность. Технология должна основываться на конкретной научной концепции, которая включает дидактическое,

философское, психологическое и социально-педагогическое обоснование для достижения образовательных целей.

1.3. Управляемость. Предполагает возможность предварительного планирования и проектирования процесса обучения, поэтапной диагностики формируемого результата обучения, варьирования средств и методов с целью коррекции результатов обучения

1.4. Эффективность. Педагогическая технология должна гарантировать достижение установленного эталона обучения (эталона полного усвоения изучаемого учебного материала) при оптимальных затратах учебного времени.

1.5. Воспроизводимость. Возможность воспроизведения данной педагогической технологии (по инструкциям или рекомендациям) в других однотипных образовательных учреждениях, с гарантией достаточно высокого уровня ее эффективности, в том числе при ее последующем тиражировании [66, с. 5].

Биссенбаева Ж., Ауренова М., Аубакирова Ж., Уайдулакызы Э. выделяет ряд следующих технологий формирования компетенции:

1. Технология коллективного взаимного изучения - технология, включая следующие особенности и преимущества:

- улучшение навыков, логического мышления и понимания через регулярное выполнение упражнений;
- в процессе практики речевых навыков умственная деятельность развивает работу памяти, мобилизует и обновляет из предыдущего опыта и знания;
- вовлечение всех типов памяти - слуховой, зрительной, моторной, эмоциональной и словесно-логической;
- все чувствуют себя спокойно, так как работают в своём собственном темпе;
- ответственность лежит не на одном человеке, а зависит от результата всей команды;

- производится оценку человека, ее особенностей, способностей, преимуществ и недостатков.

2. Технология полного понимания знания основана на том, что способность оценивается по среднему показателю, и в оптимально соответствовавшей среде. Ключевое понятие этой технологии - шаги (критерии) полной ассимиляции, то есть, запланированные результаты деятельности должны быть достигнуты всеми студентами.

3. Технология, основанная на дифференцированном уровне, рассматривает дифференцирование студентов и их особенностей. Данный метод принимает во внимание различные склонности людей - мотивация, особенности характера, свойства мышления и памяти, эмоции, проблемы с обучаемостью.

4. Технология модульного изучения представляет технологию, которая изменяется при реализации системного подхода, то есть формирование происходит под мотивационным контролем наставника.

5. Технологическая личность - основа изучения. Формирование компетенции должно быть непрерывно связано с самообучением и саморазвитием [12, с. 4781 – 4782].

Отталкиваясь от представленных выше технологий, следует адаптировать их под наше исследование и взять за основу:

- *технология взаимного обучения* отлично подходит для формирования ИКК, мероприятиями в рамках данной технологии могут быть – прохождение повышения квалификации, переподготовки или курсов по иностранному языку;

- *технология полного понимания знания* помогает подбирать содержание программ обучения, которые используются с целью освоения компетенции, в соответствии среднему уровню знаний и способностей в группе обучающихся;

- *дифференциальная технология* ставит педагога во главе угла и полностью основана на индивидуальном подходе, таким образом, здесь

учитываются все ЗУН педагога, его способности, возможности памяти и прочие.

- *технологическая личность - основа изучения*, благодаря данной технологии педагог должен постоянно совершенствовать себя, с помощью развития;
- отдельно стоит выделить *технология вовлеченности в языковую среду*, так как формирование иноязычной коммуникативной компетенции невозможно без нахождения в языковой среде, чего можно достичь через проведение мероприятий с носителем языка или непосредственных поездок в страну.

### 1.3 Методы и показатели оценки уровня сформированности языковых компетенций работников высшей школы

В рамках общественной и государственной сертификации образовательных учреждений в России и за рубежом на данный момент одним из показателей является оценка качества деятельности педагогических работников университета и его компетенции. По мнению Васильевой Е.Ю., «наличие и соответствие международным стандартам системы оценки качества деятельности педагогов становится предпосылкой для вхождения российского профессионального образования в мировое и европейское образовательное пространство» [28, с.10]. Кроме того, решение проблемы обеспечения качества высшего образования, отвечающего современным требованиям, неразрывно связано с меняющейся ролью преподавателей в образовательном процессе. В рамках этого подразумевается точный и четкий механизм оценки качества его видов деятельности, которые сегодня нельзя рассматривать отдельно от направленных на повышение качества подготовки выпускников.

Но существующие сегодня показатели для оценки кадрового обеспечения образовательного процесса носят более формальный характер и

чаще основаны на статистической оценке и анализе информации об образовании учителей старших классов, их должностях, наличии ученых степеней, званий, количества и качества научных работ и публикаций. Хотя реальная деятельность преподавателя вуза, осуществляемая в различных областях, в каждой из которых преподаватель выполняет разные роли, выполняет разные функции и проявляет свою творческую индивидуальность в различных видах деятельности, не подвергается объективной и разносторонней оценке.

Переход на Болонскую систему образования и новые требования федеральных государственных образовательных стандартов изменяют традиционное восприятие высшего профессионального образования. Внедрение компетентностного подхода, увеличение доли самостоятельности учащихся и обучение по индивидуальным планам требуют изменения отношения к образовательному процессу и подходов к оценке и улучшению его качества.

Результат образования сегодня оценивается по уровню сформированности у выпускников обязательного набора компетенций. Но необходимые компетенции сформировать у студентов может лишь тот преподаватель, который сам в полной мере обладает ими, что определяет необходимость применения компетентностного подхода к оценке качества деятельности профессорско-преподавательского состава вузов и выступает в качестве необходимого условия повышения качества высшего профессионального образования.

В рамках компетентностного подхода выделяются свои методы, для структуризации процесса сбора информации о работе, выявления эффективного поведения, качества достижения успеха, работы с сотрудниками, путем проведения анализа работы. Анализ работы подразумевает под собой выявление образцов лучшего решения поставленных задач. Методы компетентностного подхода представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

## Методы компетентностного подхода

Метод компетентностного подхода	Содержание метода
Метод экспертных оценок	Предполагает работу эксперта, с целью изучения объекта исследования с разных сторон (клиенты, сотрудники, подчиненные и т.д.), о методах выполнения им работы, на основе общих характеристик профессиональной деятельности.
Метод критических инцидентов	Процедура сбора информации о действиях сотрудника, которые в определенной ситуации были очень важными для достижения цели. В рамках данного метода исследуются исключительные моменты работы.
Опросный метод	Анкетирование, состоящее из перечня вопросов, где выделяются основные направления деятельности. Может проводиться в письменной или устной форме. Анкетирование удобно, так как охватывает широкий круг респондентов.
Метод репертуарных решеток	Данный метод основывается на структурном подходе, для отличия более действенных служащих от наименее действенных. Центральная мысль заключается в том, что специалист выделяет со слов языковые индивидуальности. У каждого человека свои языковые индивидуальности, помогающие поделить работников на удачных и наименее удачных.
Работа с описанием личностей	Эксперт старается выделить более сжатые и точные ответы, путем наводящих вопросов. Интервью продолжается пока у собеседника не закончатся мысли, и он не вернется к прежним. Этот прием позволяет выявить способы принятия решений работника, стиль общения, его способность к убеждению, ведению переговоров и т.д.
Прогностические интервью	Данный метод предполагает интервью с ключевыми руководителями высшего звена. Цель данного метода - понять какая связь между целями, культурой организации и ценностями, выяснить будущие изменения будут в компании, их влияния на персонал.
Анализ документов	Этот метод строится на анализе документов организации, с целью определения важных качеств для работы.
Метод наблюдения на рабочем месте	Непосредственное очное наблюдение за работой сотрудника, желательно использовать данный метод на долгосрочной основе, чтобы работник со временем перестал обращать внимания на наблюдателя [89, с. 202].

Помимо методов компетентностного подхода, необходимо непосредственно углубиться в методы оценки сформированности

компетенций, в целом, которые помогают достоверно оценивать сформированную компетенцию как полноценное новообразование – комплекс способностей, используемых для достижения социальных или профессиональных целей.

В основном, оценка сформированных компетенций осуществляется в процессе мониторинга выполнения сложных комплексных действий работника - метода наблюдения на рабочем месте, в рамках которого оцениваются правильность выполнения подготовительных и основных работ промежуточных и окончательные результаты деятельности [61, с. 69-70]. Также оценку можно провести при помощи метода экспертных оценок, который представляет многофакторный и всесторонний обзор не только деятельности работников, но и ЗУН, но существуют и недостатки данного метода – предвзятость эксперта, человеческий фактор. Ещё одним излюбленным методом оценки сформированности компетенций является опросный метод, который помогает увидеть именно глубину знаний, умений и навыков респондента, особым плюсом является то, что опросный метод может быть письменным и анонимным, что поможет выявить искренние ответы. Объективно, что метод анализа документов является необходимым при любой оценке, так как только документы обличают ход действий организации в целом.

Оценка элементов компетенции - знаний, навыков и умений осуществляется с использованием тестирования, экспертной оценки при выполнении лабораторных работ, решении заданий, во время проведения устного экзамена. Наиболее распространенные методы оценки результатов обучения студентов это зачёты, тестирования, письменные и устные экзамены, которые отличаются предоставлением ответов по предметам для экзаменационных заданий и методами проверки правильности ответов, подлежащих сертификации, и оценкой результатов экзаменов в целом. Условно их можно разделить на две группы: письменные и устные тесты.



Во время письменных испытаний форма ответа обучающего может быть только письменной. При этом выделяются различные комбинации объединения техник проверки правильности ответов обучающихся и оценке результатов письменных экзаменов в целом (табл. 1.2.).

Таблица 1.2.

## Техники обработки и проверки результатов

№	Этапы письменного испытания	Коды и описание видов техник обработки и проверки результатов		
		Экспертная	Экспертная с использованием средств автоматизации (частично автоматизированные)	Полностью автоматизированные
		1	2	3
1	Обработка (учет) ответов аттестуемых на задания	1.1. Фиксация и учет ответов экспертами	1.2. Фиксация экспертами и учет ответов с помощью типовых программных средств	1.3. Только с помощью специализированных аппаратно-программных средств сканирования бланков ответов, распознавания отсканированных образов ответов испытуемых и их учета в базах данных
2	Проверка правильности ответов аттестуемых	2.1. Экспертное сравнение с эталонным ответом	2.2. С помощью средств автоматизации сравнения ответов испытуемых с правильными ответами (ключами)	2.3. Только с помощью специализированных компьютерных программ сравнения распознанных образов ответов испытуемых с правильными ответами (ключами) с обязательной экспертной верификацией ответов и ключей
3	Оценивание результатов экзамена в целом	3.1. Экспертное оценивание результатов экзамена в целом на основании либо собственных, либо утвержденных общепринятых критериев	3.2. С помощью средств автоматизации сравнения оценок в целом за экзамен по вербально-числовой шкале качественных оценок с обязательной верификацией результатов	3.3. Только с помощью специализированных компьютерных программ шкалирования результатов экзаменов и определения оценок в целом за экзамен по вербально-числовой шкале качественных оценок

Самой распространенной модификацией техник обработки и проверки результатов любых письменных испытаний является: 1.1. + 2.1. + 3.1. Чем

больше используется аппаратно-программных средств для автоматизации процессов обработки, проверки и учета результатов испытаний, тем выше достоверность результатов оценивания, при условии принятия мер по контролю за несанкционированным вмешательством [61, с. 75-77].

В результате анализа теоретических и практических обоснований основных характеристик, технологий, методов формирования иноязычной коммуникативной компетенции, выявлено, что формирование ИКК отсутствует в рамках компетентного подхода в управлении персоналом образовательного учреждения. Отсутствие теоретической модели приводит к тому, что иноязычная коммуникативная компетенция отсутствует в наборе основных профессиональных компетенций преподавателя, за исключением преподавателей языковых направлений подготовки и специальностей.

Разработанная структурно–функциональная модель компонентов, влияющих на формирование иноязычной коммуникативной компетенции педагогических работников высшей школы, направлена на международное развитие университета, повышение его позиций в мировых рейтингах, а самое главное – совершенствование внутренней работы учреждения с целью полноценной отдачи сотрудников.

Принципами модели формирования иноязычной коммуникативной компетенции являются: диалогичность, вариативность, практико-ориентрованность, целостность. Таким образом, успешность формирования ИКК у педагогов может быть достигнута лишь при полноценном одновременном охвате всех компонентов.

Компонентами структурно-функциональной модели компонентов, влияющих на формирование иноязычной коммуникативной компетенции педагогических работников высшей школы являются:

1. *Содержательный компонент* осуществляется через учебную деятельность, а также дополнительное образование, в рамках чего проходит получение основных знаний, умений и навыков в области иностранного языка. Содержательный компонент закладывает основу ИКК, куда входит 6

основными языковых аспектов: грамматика, лексика, говорение, аудирование, чтение и письмо.

2. *Мотивационно–целевой компонент* предполагает осуществление общей дидактической цели – развитие самой компетенции. В результате успешного развития иноязычной коммуникативной компетенции выступает преподаватель, владеющий помимо основных профессиональных компетенций, на том же уровне иноязычной коммуникативной компетенции, о чём говорит высокий уровень владения иностранным языком. Помимо достижения общей дидактической цели необходимо обратить внимание на мотивацию преподавателей, которая может заключаться в следующем: высокое профессиональное призвание, повышение уровня образования и культуры, уважение окружающих и коллег, достижение высокого достатка, социальная активность.

3. *Организационно–технологический компонент* данной модели представлен совокупностью методов и форм обучения для развития иноязычной коммуникативной компетенции у преподавателей высшей школы. Данный компонент реализуется через следующие элементы: лекции (лекции-конференции, лекции-пресс-конференции, лекции-визуализации, проблемные лекции, лекции с заранее запланированными ошибками); семинары (семинар–диспут, развернутая беседа на основе заранее врученного студентам плана семинарского занятия, вопросно–ответный семинар, проектный метода, деловая игра, организация групповой дискуссии, диспут, моделирование ситуаций с поиском альтернативных решений, кейс–метод, сторителлинг, диалог идей; самостоятельная работа преподавателей, которая заключается, например, в домашнем чтении книг на иностранном языке, написание эссе и писем, составление кроссвордов и тестов, создание презентаций, решение ситуационных задач (кейсов); прохождение учебных курсов по иностранному языку, повышение квалификации, мастер-классов, семинаров, а также обменных программ для преподавателей. В рамках процесса подготовки преподавателей необходимо использование таких

дидактических средств (материалов), как учебные пособия, методические рекомендации по дисциплинам «Иностранный язык» или «Практикум по культуре речевого общения», контрольно-обучающие тесты, нормативно-правовых акты, презентаций, сценарии кейсов и деловых игр, ситуаций для анализа. Каждая активность позволяет педагогу внедриться в языковое пространство и улучшить свои знания, подтвердить умения и отработать навыки. Помимо этого, в содержательный компонент входит формирование лингвокультурных и социокультурных элементов иноязычной коммуникативной компетенции, без которой ИКК не может считаться полностью сформированной.

4. *Оценочный компонент* модели включает в себя средства (процедуры) оценки компонентов, влияющих на формирование иноязычной коммуникативной компетенции педагогических работников высшей школы, которые можно отразить в следующих элементах: мотивационно-ценностном: лист самооценки формирования иноязычной коммуникативной компетенции после прохождения языковых курсов, после прохождения повышения квалификации; операционально-деятельностном: экспертный лист оценивания содержания характеристик преподавателя, тесты по выявлению коммуникативных умений; когнитивном: диагностика уровня владения основными аспектами языка, тесты по изученным темам или модулям и др. Средством оценки является тестирование по определению уровня сформированности иноязычной коммуникативной компетенции, зачастую выступают авторские методики, учитывающие все особенности организации и персонала. В следствие, мы глубоко погрузились в факторы развития, принципы и функции структурно-функциональной модели компонентов, влияющих на формирование иноязычной коммуникативной компетенции педагогических работников высшей школы, непосредственную модель можно изобразить следующим образом (рис. 1.3):



Рис. 1.3 Структурно-функциональная модель компонентов, влияющих на формирование иноязычной коммуникативной компетенции педагогических работников высшей школы (составлено автором)

Подводя итог вышесказанному, компетентностный подход рассматривает *компетенцию* как поведенческие характеристики, необходимые сотруднику для успешного выполнения рабочих функций, а *компетентность* – статичный результат деятельности, выражающийся в определенном приобретенном качестве личности, позволяющем ей отлично выполнять определенные действия, направленные на решение задач в какой-либо сфере. В свою очередь, *иноязычная коммуникативная компетенция* может быть описана как способность и готовность преподавателя выступать в качестве вторичной языковой личности в различных ситуациях общения, т. е. участвовать в межкультурном общении. Иноязычная коммуникативная компетенция включает в себя несколько элементов для полноценной функциональности, таких как стратегическая, учебно-познавательная, языковая, социолингвистическая, социальная, дискурсивная и социокультурная компетенция.

Созданная автором структурно-функциональная модель полностью отражает компонентный состав иноязычной коммуникативной компетенции педагога высшей школы. Модель разработана с указанием условий и этапов формирования мотивационно-целевого, организационно-технологического, содержательного и оценочного компонентов, которые в совокупности определяют технологии формирования ИКК, такие как технология вовлеченности в языковую среду или полного понимания знания, а также дифференциальная технология и технология взаимного обучения.

## ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНОЯЗЫЧНОЙ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ РАБОТНИКОВ НИУ «БЕЛГУ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика высшего учебного заведения

Эмпирическое исследование системы формирования иноязычной коммуникативной компетенции у преподавателей НИУ «БелГУ» осуществлялось в границах объекта и предмета комплексной диагностики по двум основным направлениям:

1. Анализ существующей системы формирования иноязычной коммуникативной компетенции у педагогических работников высшей школы.

2. Оценка уровня сформированности иноязычной коммуникативной компетенции у преподавателей высшей школы.

Объектом комплексного эмпирического исследования выступил Федеральное государственное автономное образовательное учреждение «Белгородский государственный университет».

Комплексное исследование системы формирования иноязычной коммуникативной компетенции осуществлялось поэтапно, с учетом специфики деятельности образовательного учреждения. Всем преподавателям предлагались следующие диагностические методики, ранжированные согласно алгоритму проведения социологического исследования.

*Первый «полевой» этап исследования (октябрь – декабрь 2016 г.).*

Изучение организационных и социально-экономических показателей, краткий анализ системы управления персоналом и основных кадровых процессов, которые, на наш взгляд, влияют на развитие систему формирования иноязычной коммуникативной компетенции, а также критический анализ нормативно-правовой регламентации системы

формирования профессиональных компетенций. Основной метод исследования – анализ документов. В рамках исследования были проанализированы Устав университета, Программа повышения конкурентноспособности Белгородского государственного национального исследовательского университета среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013-2017 годы и на перспективу до 2020 года, Положение о дополнительном профессиональном образовании работников НИУ «БелГУ» (повышении квалификации, профессиональной переподготовки), Положение о системе рейтингования результатов деятельности НПП, лабораторий, центров, кафедр, факультетов и институтов НИУ «БелГУ». Цель данного этапа – анализ существующих локальных регламентов, влияющих на систему формирования профессиональных компетенций и их оценку.

*Второй этап исследования (март-ноябрь 2017 г.).*

Оценка удовлетворенности трудом профессорско-преподавательского состава Белгородского государственного университета. Основной метод исследования анкетирование. Анкета (составлена автором) включает вопросы, направленные на выявление ознакомленности персонала с существующими возможностями повышения уровня сформированности иноязычной коммуникативной компетенции, степени удовлетворённости знаниями по английскому языку, полученные в НИУ «БелГУ» или других образовательных учреждениях (Приложение 1). Мониторинг эффективности прохождения языковых курсов и повышения квалификации, который осуществляется по следующим направлениям: возраст работников, образование, контингент и категории работающих.

*Третий этап исследования (январь-март 2018).*

Определения уровня сформированности иноязычной коммуникативной компетенции – тестирование (составлена автором). Тестирование на определение уровня сформированности иноязычной коммуникативной компетенции у педагогов НИУ «БелГУ», направленное на определение



уровня сформированности иноязычной коммуникативной компетенции у респондентов, навыков письменной речи и уровня владения грамматическими и лексическими знаниями английского языка (Приложение 2).

#### *Четвертый этап исследования (апрель-август 2018)*

Анализ устных навыков сотрудников НИУ «БелГУ» проводится в очном формате с случайными респондентами, с целью выявления сформированных навыков монологической и диалогической речи. Экспресс-опрос (составлен автором) состоит из 30 вопросов на общеобразовательные темы для выявления уровня углубленности знаний в английском языке, в целом (Приложение 3). А также был проведен анализ уровня сформированности коммуникативной компетентности по анкете «оценка коммуникативной компетентности сотрудник» по Карпову А.В. (Приложение 4), для завершения формирования полноценной оценки уровня сформированности иноязычной коммуникативной компетенции, в целом.

#### *Обоснование выборочной совокупности респондентов.*

Среднесписочная численность профессорско-преподавательского состава ФГАОУ «БелГУ» на 18.04.2018 г. 1167 человек, педагогических работников – 149, которые суммарно разделены на 4 профиля: преподаватели иностранного языка, технический профиль, естественно-научный профиль и гуманитарный профиль, общая генеральная совокупность респондентов для исследования составила 1316 человек. Максимальный объем выборки респондентов на базе НИУ «БелГУ» составило 298 человек, которые заполнили соответствующие анкеты и прошли тестирование, предоставив 100% обратную связь.

## 2.2 Анализ формирования основных профессиональных компетенций работников высшей школы

В рамках первого этапа исследования был проведен анализ документации университета, результаты анализа приведены в данной главе.

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» - некоммерческая организация, созданная для достижения образовательных, социальных, научных, культурных и управленческих целей, с целью удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан в образовании, а также в иных целях для достижения различных общественных благ.

Управление университетом происходит при помощи руководящих лиц, а также Учёного совета, Наблюдательного совета НИУ «БелГУ», Попечительского совета НИУ «БелГУ», Общественного совета при ректоре НИУ «БелГУ» и Ректората. Ознакомиться со структурой управления вузом на 2018-19 уч. год можно на рис. 2.1.

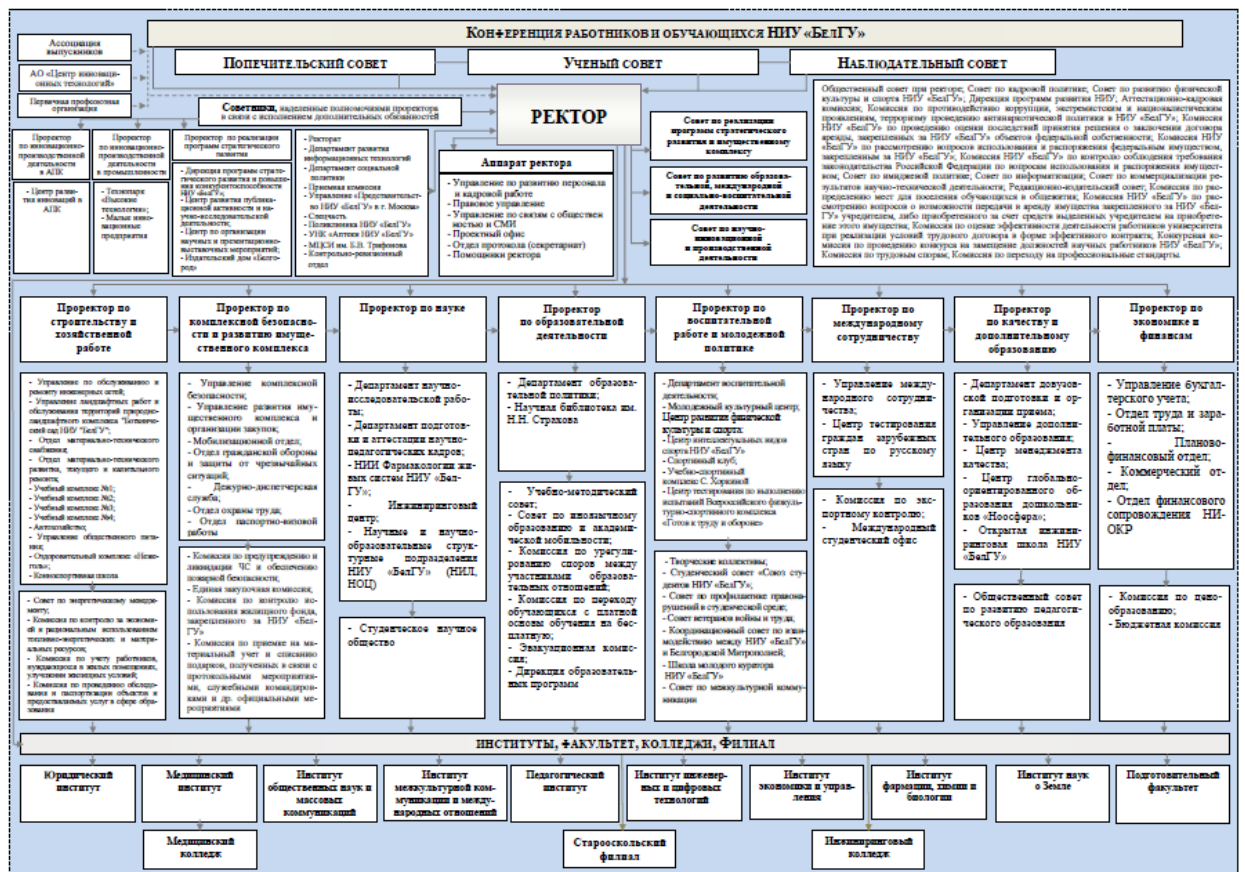


Рисунок 2.1 Структура управления НИУ «БелГУ» на 2018-19 уч. год

Структура НИУ «БелГУ» является дивизиональной, что говорит о том, что в ней выделены крупные автономные производственно-хозяйственные подразделения, которым предоставляется самостоятельность и

ответственность за получение прибыли. Управление университетом осуществляется исходя из законодательства и нормативных правовых актов Российской Федерации, Устава, а также на принципах сочетания коллегиальности и единоначалия.

Основными лицами, представляющими управление университетом, является ректор НИУ «БелГУ» - профессор Полухин О.Н. и проректоры по всем видам деятельности: по науке Константинов И.С., проректор по образовательной деятельности Маматов А.В., проректор по международному сотрудничеству Кучмистый В.А., проректор по качеству и дополнительному образованию Шаповалов В.А., проректор по воспитательной работе и молодежной политике Острикова С.А., проректор по комплексной безопасности и развитию имущественного комплекса Голубоцких Н.П. и проректор по строительству и хозяйственной работе Затенацкий В.В.

Эта организационно-функциональная модель определяет эффективность внедрения, а также процессы и эффективность функционирования отдельных отделов и организации в целом. Каждый элемент структуры загружается оптимально, необходимое количество отделов вовлекается в отдельный процесс. Таким образом, организационная структура является оптимальной и не требует каких-либо изменений.

Ответственность, полномочия и порядок взаимодействия персонала в системе Национального исследовательского университета «БелГУ» определяются подробными должностными инструкциями, которые утверждаются приказом ректора. В целом руководство Национального исследовательского университета «БелГУ» связано с организацией взаимодействия всех подразделений университета.

ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» во главе с ректором НИУ «БелГУ», профессором Полухиным О.Н., разработало Программу повышения конкурентоспособности Белгородского государственного национального исследовательского университета среди ведущих мировых научно-

образовательных центров на 2013-2017 годы и на перспективу до 2020 года. Цель Программы повышения конкурентоспособности НИУ «БелГУ» на 2013-2017 годы и на перспективу до 2020 года заключается в создании научно-образовательного центра мирового уровня, который вносит значительный вклад в поддержание научно-технического паритета Российской Федерации с ведущими странами мира в области материаловедения, живых систем и новейших информационных и телекоммуникационных технологий. Успешно решая задачи в области человеческих и научных исследований, в соответствии с глобальными приоритетами, в первую очередь евразийским и национальным социально-экономическим развитием и способным к концу 2017 года войти в число 20 лучших университетов России и к 2020 году в топ-листы самые влиятельные международные рейтинги университетов.

На основе вышеуказанной цели программы, основные задачи можно обозначить следующим образом:

В рамках внешней среды:

- формирование спроса по спектру, качеству и объему подготовки профессиональных кадров и обеспечение адаптации его деятельности к условиям спроса на научные, образовательные и инновационные услуги;

- *расширение международного сотрудничества, реализация совместных научных и образовательных проектов, программ академической мобильности с зарубежными университетами и исследовательскими центрами;*

- диверсификация исследований и обеспечение коммерческого трансфера инновационных технологий и продуктов;

- *развитие экспорта образовательных услуг;*

- интеграция в экономическую среду региона, способствующая формированию в Белгородской области региональной инновационной системы на основе кластерной идеологии и с активным использованием цифровых технологий;

- разработка проекта интеграции между Национальным исследовательским университетом «БелГУ», научными организациями, университетами и промышленными предприятиями страны и региона.

В рамках внутренней среды:

- укрепление кадровой и материально-технической базы учебных подразделений, совершенствование методического и информационного обеспечения образовательного процесса;

- *разработка системы профессиональной языковой подготовки сотрудников и студентов вузов и реализация целевых программ обучения иностранным языкам;*

- *внедрение международных стандартов в основные направления деятельности университета и переход на международную шкалу сертификации, аккредитации и сертификации в области профессиональной подготовки кадров и предоставления образовательных услуг;*

- развитие университета как предпринимательской организации в условиях интенсивного взаимодействия в триаде «региональная власть-университет-региональный бизнес»;

- создание условий для перехода научных исследований к производству с осознанием максимальной экономической заинтересованности университета, обеспечиваемой механизмом защиты интеллектуальной собственности университета;

- создание проектно-ориентированной корпоративной среды, развитие проектной культуры;

- совершенствование управленческой деятельности;

- *эффективная интернационализация «БелГУ» для повышения международной конкурентоспособности;*

- *формирование открытой поликультурной научно-образовательной среды мирового уровня;*

- улучшение условий труда, отдыха, быта работников и студентов;

- совершенствование системы оплаты труда работников университета и системы материального стимулирования;

- развитие корпоративной культуры и вовлечение всей команды университета в реализацию Программы повышения конкурентоспособности Белгородского государственного национального университета среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013-2017 годы и на будущее до 2020 года.

В рамках данной Программы, с целью повышения конкурентоспособности НИУ «БелГУ» в образовательной сфере, реализуется целевая программа «Развитие иноязычного образования на 2013-2020 годы». Помимо этого вуз реализует мероприятие «Разработка и реализация совместных образовательных программ, укрепление международного стратегического партнерства в области подготовки специалистов высшей квалификации и содействие академическому обмену», где осуществляются следующие этапы: повышение квалификации кадров и преподавательского состава по разработке и внедрению СОП в ведущих зарубежных университетах, активное использование английского языка как языка обучения с целью создания многоязычной образовательной среды в Белгородском государственном университете, а также организация и проведение на базе НИУ «БелГУ» образовательных мероприятий с международным участием (летние тематические и языковые школы, форумы, и др.).

Решение задачи формирования «кадров нового поколения» невозможно в отсутствие непрерывного образования профессорско-преподавательского состава, ключевым элементом которого является система дополнительного профессионального образования. С целью дальнейшего развития кадрового потенциала НИУ «БелГУ» в 2017 году на организацию повышения квалификации работников в ведущих мировых и российских научных центрах, вузах, на базе НИУ «БелГУ» было выделено 6350000 рублей, в том

числе средства федерального бюджета (350000 рублей) и средства Программы развития университета на 2013-2017 (6 000 000 рублей).

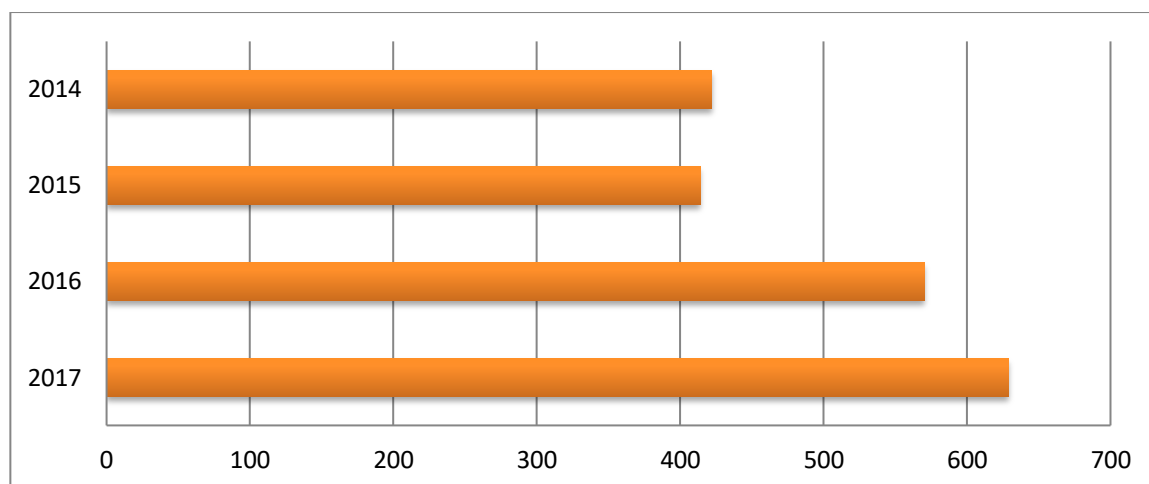
В 2017 году повысили квалификацию 928 работников НИУ «БелГУ» (28, 5 %), в том числе – 40 человек по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки, 888 человек по программам повышения квалификации, 26 работников получили дополнительное профессиональное образование по программам повышения квалификации в форме стажировки в ведущих мировых научных центрах и вузах зарубежья и стран СНГ (табл. 2.1, диагр. 2.1).

Таблица 2.1  
Повышение квалификации работников университета в 2017 году

№	Категория работников	Численность прошедших повышение квалификации в 2017 г.					
		всего	в ведущих мировых центрах за рубежом	в странах СНГ	в ведущих российских вузах	в НИУ «БелГУ»	в ОО ДПО г. Белгорода
1.	Педагогические работники, в том числе:	672	22	1	130	501	18
1.1.	<i>Профессорско-преподавательский состав, из них:</i>	616	22	1	128	448	17
	<i>молодые ученые (кандидаты наук)</i>	12	0	0	1	11	0
1.2.	<i>Педагогические работники, преподаватели СПО</i>	56	0	0	2	53	1
2.	Научные работники	13	0	1	0	12	0
3.	Административно-управленческий персонал	111	0	2	40	69	0
4.	Учебно-вспомогательный персонал	114	0	0	12	102	0
5.	Инженерно-технические работники	7	0	0	5	2	0
6.	Другие категории работников	8	0	0	0	8	0
	ВСЕГО	925	22	4	187	694	18

Диаграмма 2.1

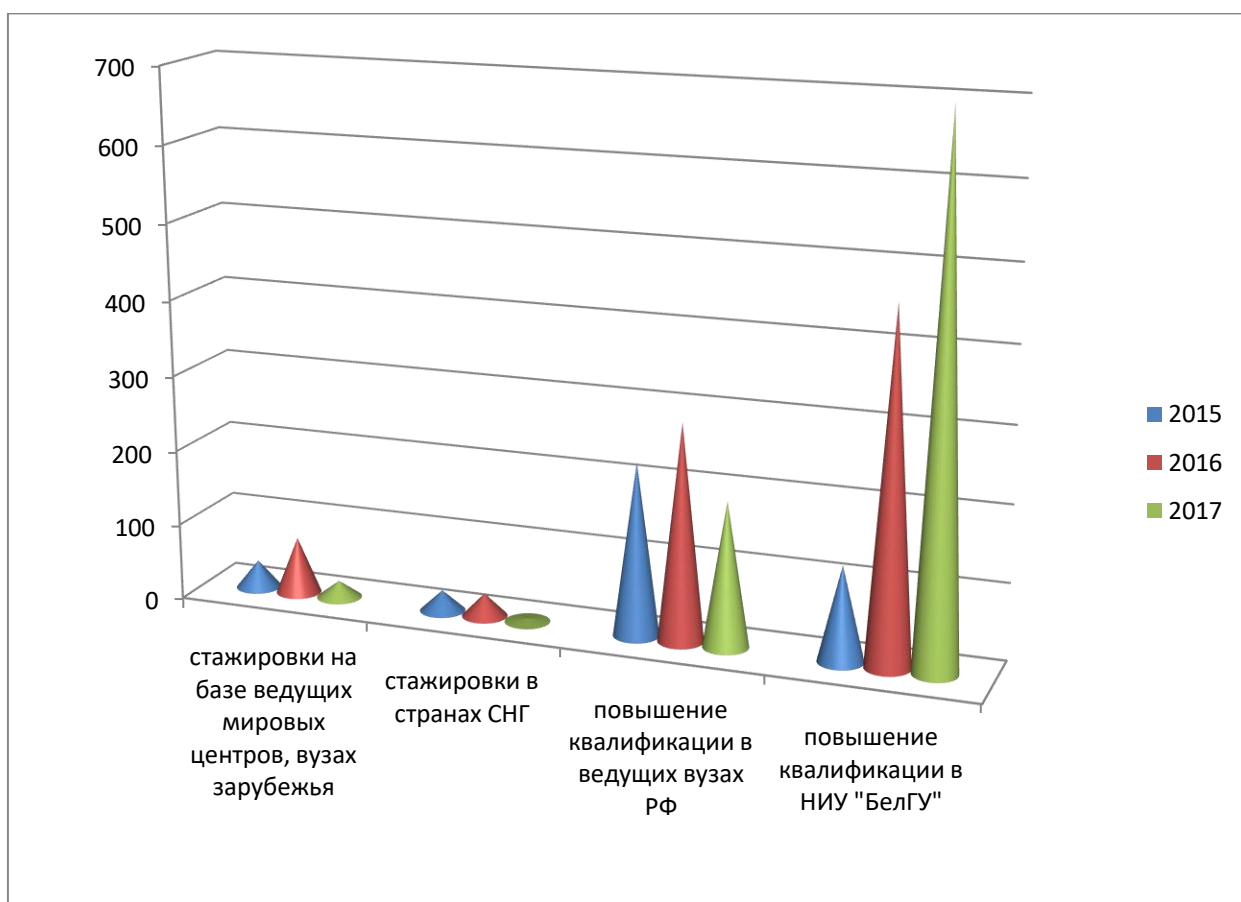
Количество научно-педагогических работников университета, повысивших квалификацию



По сравнению с 2016 годом в 2017 году численность научно-педагогических работников, повысивших квалификацию увеличилась на 10% (диагр. 2.2).

Диаграмма 2.2

Численность научно-педагогических работников, повысивших квалификацию в 2017 году





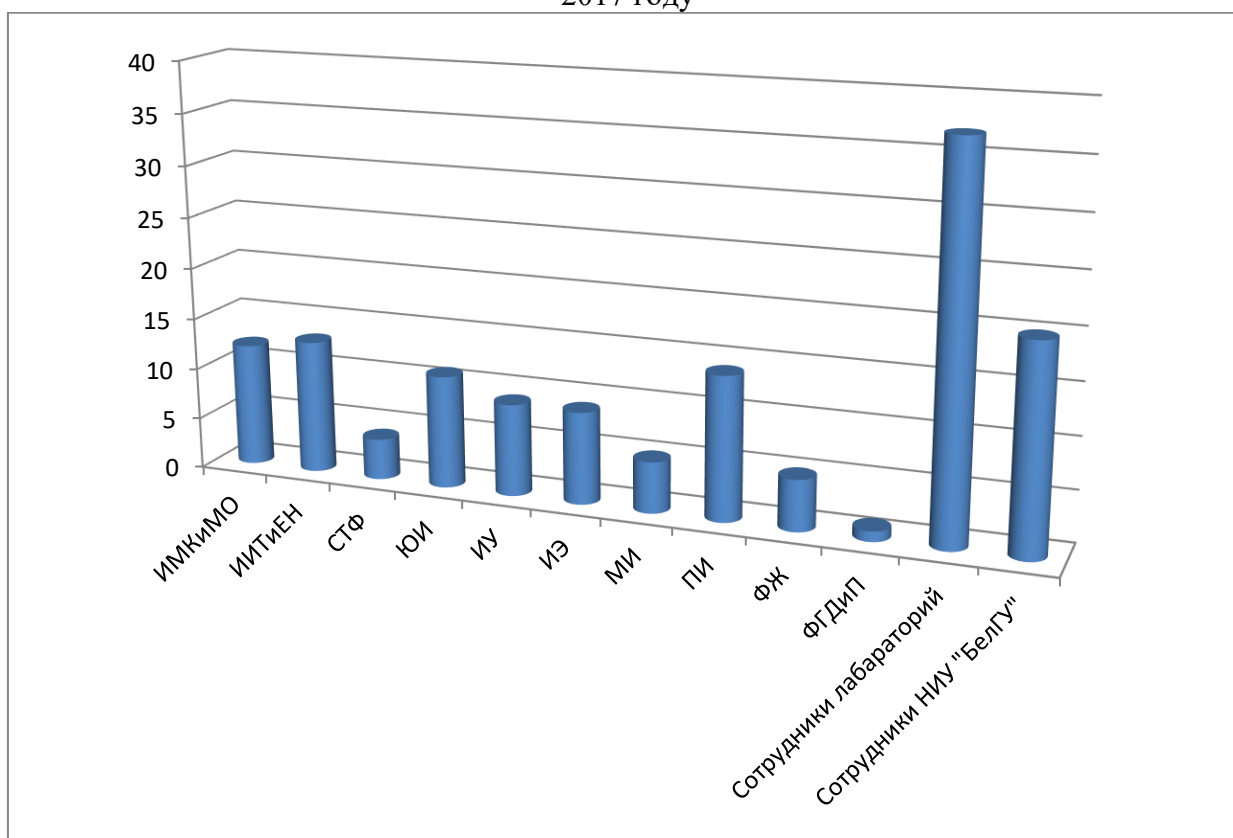
Данные диаграммы позволяют сделать вывод, что по сравнению с 2016 годом в 1,5 раза увеличилась численность работников, обученных на базе НИУ «БелГУ». Это обусловлено необходимостью оперативной их подготовки к освоению инноваций и обеспечению конкурентноспособности университета.

С целью решения задач повышения международной конкурентноспособности «БелГУ», вуз регулярно реализует языковые программы, включая привлечение носителей языка из Ирландии и США. Так, за отчетное время 106 человек прошли повышение квалификации по программам, направленным на совершенствование языковых компетенций.

В отчетный период общее количество НПР вуза, совершивших поездки за рубеж, участие в академических/научных обменах, участия в конференциях, проведения научных исследований и проведения переговоров о сотрудничестве 140 человек, статистика по структурным подразделениям НИУ «БелГУ» представлена ниже (диагр. 2.3).

Диаграмма 2.3

Количество ППС, выезжавших за границу в рамках образовательной деятельности в 2017 году



Количественные и качественные показатели, достигнутые в 2017 году, свидетельствуют о положительной тенденции в организации повышения квалификации научно-педагогических работников НИУ «БелГУ».

Таким образом, проведя анализ разработок вуза, направленных на развитие университета, можно отметить, что формирование иноязычной коммуникативной компетенции работников высшей школы и НИУ «БелГУ» в целом, стоит не на последнем месте в приоритетах развития. Непосредственная реализация происходит через программы дополнительного профессионального образования, проводимые структурным подразделением НИУ «БелГУ», отвечающим за иноязычное образование, Центром иноязычного образования и академического письма (табл. 2.2).

Таблица 2.2

## Программы ДПО НИУ «БелГУ» на 2018-2019 уч.г.

	Наименование дополнительной программы	Объем учебной нагрузки в академических часах	Стоимость 1 (одного) обучающегося, в руб.
	<b>Профессиональная переподготовка</b>		
1.	Преподаватель иностранного языка	1080	51 000,00
2.	Переводчик в сфере профессиональной коммуникации	1500	88 000,00
3.	Переводчик в сфере профессиональной коммуникации	508	44 000,00
4.	Преподаватель (учитель) иностранного языка	502	36 000,00
	<b>Повышение квалификации</b>		
5.	Подготовка к международным экзаменам по иностранному языку	72	9 500,00
6.	Академическое письмо	72	8 000,00
7.	Методика преподавания иностранного языка	36	4 000,00
8.	Иностранный язык в профессиональной сфере	72	9 000,00
9.	<b>Английский для преподавателей высшей школы</b>	60	6 000,00
10.	Деловой английский язык. Интенсивный курс	100	20 000,00

В таблице выделена программа для преподавателей высшей школы, но остальные программы также адаптированы для всех групп обучающихся, поэтому работники высшей школы БелГУ могут выбрать любую.

В рамках второго этапа исследования было проведено анкетирование, что выявило, что основные показатели университета только увеличиваются,

при этом средний возраст профессорско-преподавательского состава уменьшается, что говорит об омоложении трудового коллектива университета в целом. Возраст респондентов не был регламентирован во время выборки, подготовки целевой аудитории и составления текста тестирования, поэтому необходимо соотнести преподавателей каждого профиля, их возраст и пол (табл. 2.3):

Таблица 2.3

Количественный анализ анкетирования (составлено автором)

Профиль	Менее 25 лет		От 25 до 35		От 36 до 45		От 46 до 55		Более 56	
	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж
Преподаватели иностранного языка		2	4	17	5	7	2	4		3
Технический профиль		2	18	6	9	10	9	1	2	
Гуманитарный профиль	2	1	4	17	5	7	2	8	4	1
Естественно-научный профиль	4		12	10	9	7	8	7	3	7

В результате исследования было выявлено, что 31 человек из опрашиваемых проходили повышение квалификации по иностранному языку, из них 21 - в НИУ «БелГУ», и 54 человек проходили курсы по иностранному языку, из них 22 - в НИУ «БелГУ», степень удовлетворенности в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Степень удовлетворенности прохождением повышения квалификации и курсов по иностранному языку в НИУ «БелГУ» (составлено автором)

	Полностью удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен	Полностью не удовлетворен
Если Вы проходили повышение квалификации по иностранному языку в НИУ «БелГУ», то оцените Вашу удовлетворенность качеством пройденного обучения	16	2	2	1	0
Если Вы проходили курсы по иностранному языку в НИУ «БелГУ», то оцените Вашу удовлетворенность качеством пройденного обучения	14	4	2	1	1

Таким образом, 30 человек, что составляет 69%, полностью удовлетворены, представленными ими услугами по формированию иноязычной коммуникативной компетенции в рамках НИУ «БелГУ». Однако, количество преподавателей, которые вообще проходили повышение квалификации или языковые курсы, составляет 50 %, что недостаточно для полной сформированности ИКК.

На третьем этапе исследования было проведено тестирование, состоящее из 15 вопросов с альтернативным ответом, и отдельное задание, нацеленное на проверку не только грамматических знаний респондента и знаний словарного состава, но и на проверку общего уровня знания иностранного языка, так как в процессе выполнения данного задания участнику тестирования предстоит показать свои навыки письменной речи.

Тестирование является анонимным. Целевая аудитория была оповещена о проведении данного тестирования. Всем респонденты были оповещены о полной анонимности выполнения данного тестирования. Вопросы являются короткими, различных уровней, шкала соотношения вопросов тестирования и уровня в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Шкала соотношения тестирования и уровня (составлено автором)

Вопросы	Уровень по шкале CEFR					
	A1	A2	B1	B2	C1	C2
How many people _____ in your family?	•					
What time is it? _____.	•					
I get up at 8 o'clock _____ morning.	•					
How much _____ where you live?		•				
Where are you going _____ Friday?			•			
_____ come to my party next Saturday?		•				
What _____ in London last weekend.			•			

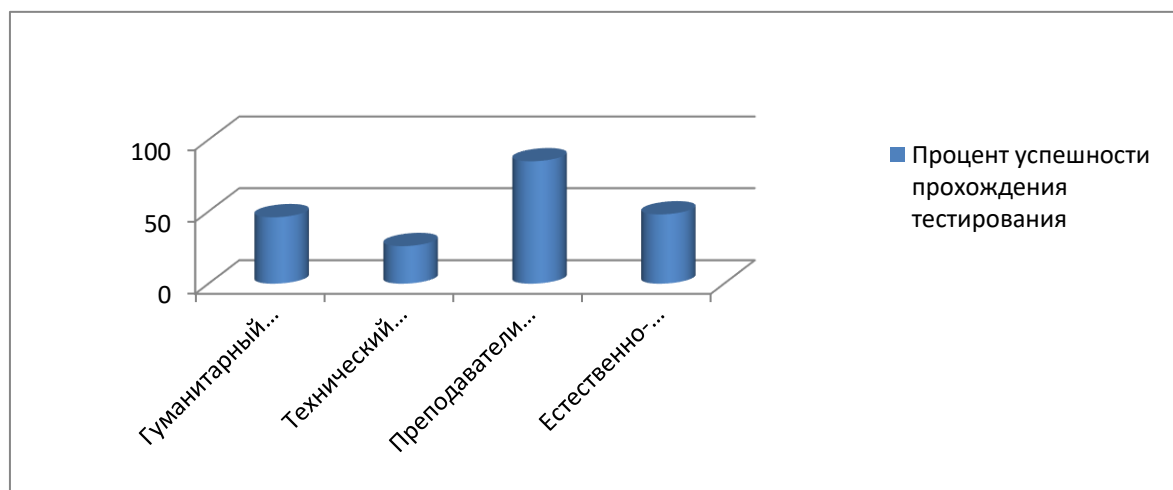
Вопросы	Уровень по шкале CEFR					
	A1	A2	B1	B2	C1	C2
This book is mine and that book is _____.		•				
Would you mind _____ me that pencil?						•
I live in Oxford now. I _____ to France for a long time.			•			
I don't understand. What language _____?				•		
I'm not _____ grammar.					•	
She came to Britain _____.		•				
She asked me how big _____.			•			
My friend let _____ his bike yesterday.						•
Are you in good form now or are you out of practice?				•	•	
Do you read more now than you did in your childhood, or less?	•					
Was English language difficult or easy for you when you were at your Institute?		•				
Are you going away anywhere for your holiday, or are staying in town?			•			
Did you spend the summer in the country or in town?		•				
Is it right to hide one's feelings from other people or is it silly?					•	
Would you rather speak up or would you try to avoid discussing painful matters?						•

В данной магистерской диссертации применялась «свободная модель» оценивания сформированности иноязычной коммуникативной компетенции профессорско-преподавательского состава НИУ «БелГУ», которая характеризуется отсутствием формализованного, строго регламентированного описания показателей оценки. Степень сформированности компетенции соответствует шкале языковых уровней по Общеввропейской системе CEFR, составленной Советом Европы (Приложение 5). Условная количественная шкала от 1 до 6, что непосредственно соответствует восходящим уровням от A1 до C2.

Во время анализа тестирования (диагр. 2.4) было выявлено, что лучше всего справились с опросом преподаватели иностранного языка (85%), примерно одинаково ответили преподаватели гуманитарного профиля (46%) и естественно-научного профиля (48%), хуже всех справились преподаватели технического профиля (26%).

Диаграмма 2.4

Процент успешности прохождения тестирования (составлено автором)



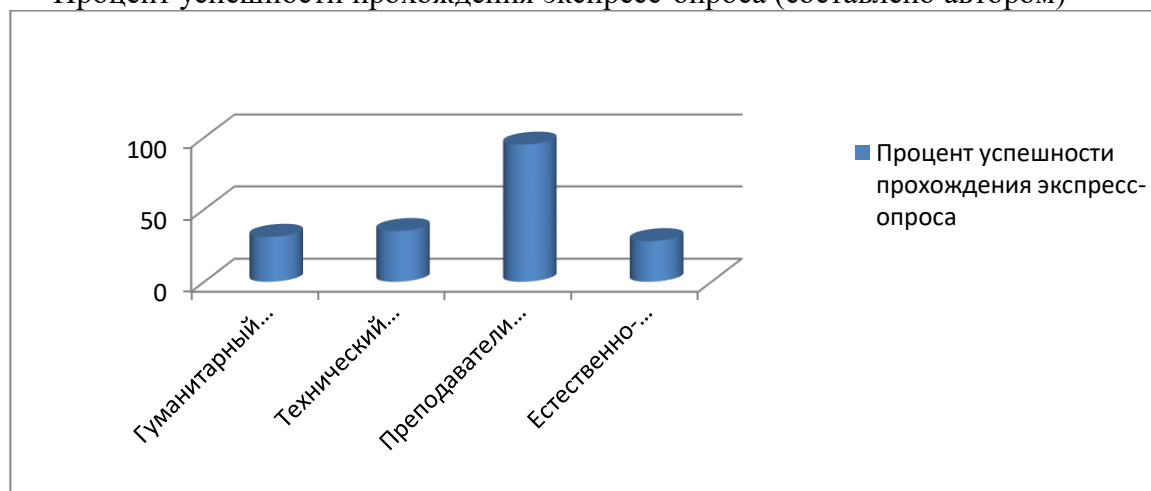
В процессе анализа результатов тестирования с целью определения уровня иностранного языка у преподавателей НИУ «БелГУ» было проведено отдельное исследование выполнения заданий с письменным ответом. Данное задание включает в себя письменный рассказ о себе, а также ответы на вопросы, которые ранжируются по уровням знания английского языка. В ходе исследования письменных ответов, было выявлено, что 65%

респондентов вписали в отведенное для ответа поле хоть какую-то информацию. Из этих 65% пару человек сообщили лишь общие данные о себе, которые не соответствовали даже начальному уровню. 40% ответили на пару вопросов, которые были самыми лёгкими, но при этом они допустили грамматические ошибки. И лишь 15 %, в которые входят лишь преподаватели иностранного языка, ответили на все вопросы со почти 100% точностью и на большинство вопросов с письменным ответом, допуская лишь мелкие неточности.

На четвертом этапе было проведен экспресс-опрос с целью определения устных навыков респондентов, в рамках данного опроса преподавателем были заданы вопросы в случайном порядке и количестве. В процессе организации опроса 66 % респондентов отказалось отвечать на некоторые вопросы или от участия вовсе. Результаты данного тестирования представлены в диаграмме 2.5.

Диаграмма 2.5

Процент успешности прохождения экспресс-опроса (составлено автором)



Анализируя приведенные количественные показатели пройденного тестирования, можно прийти к выводу, что уровень сформированности иноязычной коммуникативной компетенции у преподавателей технического профиля варьируется от A1 до A2, что говорит о том, что эти педагоги понимают услышанные предложения и общеупотребительные выражения, связанные с основными сферами жизни. Преподаватели естественно-научного и гуманитарного справились намного лучше с данным

заданием их уровень варьируется от А2 до В1, их знания можно описать следующим образом: респонденты улавливают основные идеи стандартизированных текстов на знакомые темы, могут составить простой связный текст на темы, которые ему хорошо знакомы и интересуют лично его. Они также могут описать впечатления, события, мечты, надежды и стремления, изложить и обосновать своё мнение и планы. В свою очередь преподаватели иностранного языка выполнили задания на высокий уровень от В2 до С1, некоторые ответы были выполнены на уровень С2. У преподавателей иностранного языка иноязычная коммуникативная компетенция полностью сформированы, поскольку они могут понимать широкий спектр сложных объемных текстов, распознавать скрытый смысл, гибко и эффективно использовать язык в социальной, научной и профессиональной деятельности. И они также могут создавать точный, хорошо структурированный и подробный письменный текст на сложные темы, демонстрируя мастерство различных моделей генерации текста. Но учитывая устные навыки преподавателей, а также отсутствие мотивации респондентов отдельно оценить уровень говорения невозможно.

Также в рамках четвёртого этапа исследования был проведен анализ уровня сформированности коммуникативной компетентности по анкете «оценка коммуникативной компетентности сотрудника» по Карпову А.В., результаты зафиксированы в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Результаты анкеты «оценка коммуникативной компетентности сотрудника» (составлено автором)

Правило	Не выполняю	Редко	Обычно	Часто	Всегда
Правило, согласно которому нельзя переходить к сообщению мысли, если оно непостижимо или не полностью понято само по себе.	14	3	2	1	10
Правило «постоянной готовности к пониманию». Существует большое количество личностных и семантических барьеров, которые часто приводят к неточному и неполному пониманию сообщений.	3	1	16	3	7



Правило	Не выполняю	Редко	Обычно	Часто	Всегда
Правило контроля над невербальными сигналами. Недостаточно контролировать только свою речь и содержание сообщения. Это также требует контроля его формы в той части, которая относится к внешнему «аккомпанементу» - мимике, жестам, интонации, позе.	13	1	3	5	8
Правила «места и времени». Эффективность любого сообщения резко возрастает в случае его своевременности и при наиболее подходящей ситуации, в которой оно реализуется.	9	1	7	4	9
Правило открытости означает готовность к пересмотру своей точки зрения под влиянием вновь открывающихся обстоятельств, а также способность учитывать и принимать точку зрения собеседника.	15	3	2	1	9
Правило конструктивного и активного слушания – одно из основных условий достижения эффективной коммуникации.	4		5	5	16
Правило обратной связи, обеспечивающее достижение основной цели коммуникативного акта – полного взаимопонимания.	2	2	3	3	20
Правило «собственной неправоты». При общении всегда необходимо предполагать, что личная точка зрения может быть неправильной. Это часто предупреждает о серьезных ошибках.	10	5	3	1	11

Таким образом, проанализировав результаты тестирования, письменного задания, экспресс-опроса и анкеты на сформированность коммуникативной компетенции, можно прийти к выводу, что иноязычная коммуникативная компетенция среди преподавателей НИУ «БелГУ» сформирована на среднем уровне, равном уровню знания английского языка – В1, что недостаточно для активной коммуникативной деятельности.

### 2.3 Исследование особенностей и оценка системы формирования иноязычной коммуникативной компетенции

С целью исследования особенностей системы формирования иноязычной коммуникативной компетенции у педагогов НИУ «БелГУ», был

проанализирован сайт Центра иноязычного образования и академического письма ФГАОУ ВО «Белгородский Государственный Национальный Исследовательский Университет». Было выявлено, что мероприятия и проекты, предложенные данным Центром, направлены на формирование ИКК у студентов всех направлений подготовки, специальностей и профилей, изучающих английский язык, с помощью проведения внеаудиторных иноязычных мероприятий для студентов НИУ «БелГУ».

Единственное мероприятие «English for university managers» («Английский для менеджеров университета») - это цикл семинаров, проводимый в рамках мероприятий по развитию навыков профессионального общения на английском языке. Центр иноязычного образования и академической мобильности ежемесячно проводит дискуссионные семинары в рамках цикла мероприятий по развитию навыков профессионального общения на английском языке. Организаторами семинара являются проректор по международному сотрудничеству Кучмистый В.А., проректор по образовательной деятельности Маматов А.В., преподаватель образовательного центра «Интерлингва» Доборович В.А., а также представители Центра иноязычного образования и академической мобильности.

Семинары посвящены развитию коммуникативной иноязычной компетенции административно-управленческого персонала НИУ «БелГУ», совершенствованию навыков диалогической и монологической речи в профессиональной деятельности, формированию навыков составления презентаций и публичных выступлений на английском языке. Участники семинара - заместители директоров и деканов по международной деятельности, а также представители ректората и АУП. Темами для обсуждения являются актуальные вопросы высшего образования в мире. На этих встречах участники будут совершенствовать навыки ведения дискуссий,

выступлений и презентаций. Но данное мероприятие подходит только для тех преподавателей, которые являются внутренними совместителями.

Также в процессе исследования сайта, было выявлено, что существует программа «Английский для преподавателей высшей школы», в рамках которой может обучаться любой педагог неязыкового направления подготовки НИУ «БелГУ». Данные курсы включают в себя большинство технологий формирования ИКК: *технология взаимного обучения*, так как занятия проводятся в группах, *технология полного понимания знания* – программа адаптирована для преподавателей со средним уровнем, *технология, основанную на дифференцированном уровне*, так как курсы разработаны именно для педагогов, *технологическая личность - основа изучения*, благодаря данной технологии педагог должен постоянно совершенствовать себя, с помощью развития, а также *технология вовлеченности в языковую среду*, так как программа включает в себя проведение мероприятий с носителем языка или непосредственных поездок в страну. Но здесь следует выделить ряд особенностей:

1) Программа является платной – 6000 рублей за 60 часов, но далеко не каждый преподаватель может себе это позволить.

2) Требования к уровню владения иностранным языком не ниже В1, а исходя из нашего исследования лишь 50 % педагогов НИУ «БелГУ» владеет данным уровнем.

3) Занятия проводятся с применением дистанционных образовательных технологий с участием носителя языка, но в изучении английского языка дистанционные образовательные технологии не являются такими эффективными.

Оценивая эффективность проведенного тестирования также можно выявить некоторые недостатки:

1) В рамках тестирования и экспресс-опроса задействованы не все аспекты языка, к примеру, отсутствуют аудирование, поэтому можно сказать, что уровень определен не полноценно.

2) Незаинтересованность респондентов в прохождении опроса, что прямым образом отразилось на результате.

3) Тестирование и экспресс-опрос не отражают сформированности некоторых компонентов иноязычной коммуникативной компетенции, таких как социальная, социокультурная и стратегическая.

В рамках анализа мотивационных мер и оценки профессорско-преподавательского состава НИУ «БелГУ» следует обратить внимание на «Положение о системе рейтингования результатов деятельности НПР, лабораторий, центров, кафедр, факультетов и институтов НИУ «БелГУ» (утв. Учёным советом НИУ «БелГУ» № 10 от 24.05.2016). Рейтингование – это результирующий показатель качества научной, учебно-методической, организационной и воспитательной деятельности преподавателя, позволяющей судить о его принадлежности к какой-либо категории профессионально-педагогического сообщества. Данный метод позволяет стимулировать повышение активности преподавателей в учебно-методической, научной и инновационной деятельности, организационно-воспитательной работе, а также оценить соответствие профессиональной компетентности сотрудника должностным квалификационным требованиям, а также его личный вклад в решение задач кафедры, факультета, института. Основной задачей является стимулирование видов деятельности, ориентированных на повышение рейтинга университета и качества его деятельности, которое непосредственным образом отражается на формировании системы материального и мотивационного стимулирования.

Система рейтингования разделена на несколько групп критериев: научно-педагогические работники, профессорско-преподавательский состав среднего профессионального образования, кафедры и научные структурные подразделения НИУ «БелГУ», факультеты и институты НИУ «БелГУ». Проанализировав критерии, уделяя особое внимание тем, которые способствуют формированию и развитию иноязычной коммуникативной компетенции, в результате всего один пункт соответствует проблематике –

наличие сертификата владения иностранным языком для неязыковых кафедр, количество баллов ранжируется в соответствии с уровнями: В1 Пороговый уровень – 10 баллов, В2 Пороговый продвинутый уровень – 20 баллов, С1 Уровень профессионального владения и С2 Уровень владения в совершенстве – 30 баллов. Но особенностью является то, что данный критерий находится только в группе критериев преподавателей высшего образования, таким образом, это не касается педагогов среднего профессионального образования.

Подводя итоги, результаты комплексного исследования позволили нам выявить наиболее существенные проблемы в системе формирования иноязычной коммуникативной компетенции у педагогов высшей школы, которые требуют, как стратегического, так и локального решения:

- 1) применяемые методы оценки не позволяют отразить профессиональные качества сотрудника;
- 2) отсутствие четкого плана мероприятий по формированию иноязычной коммуникативной компетенции сотрудников;
- 3) технологии формирования иноязычной коммуникативной компетенции педагогов не отработаны;
- 4) отсутствие мотивации формирования и развития ИКК у педагогов НИУ «БелГУ».

### ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ИНОЯЗЫЧНОЙ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ В НИУ «БЕЛГУ»

#### 3.1 Мероприятия и рекомендации по совершенствованию формирования иноязычной коммуникативной компетенции в высшем учебном заведении

Проведем анализ рекомендаций по работе над выявленными проблемами формирования иноязычной коммуникативной компетенции в высшем учебном заведении (рис. 3.1).

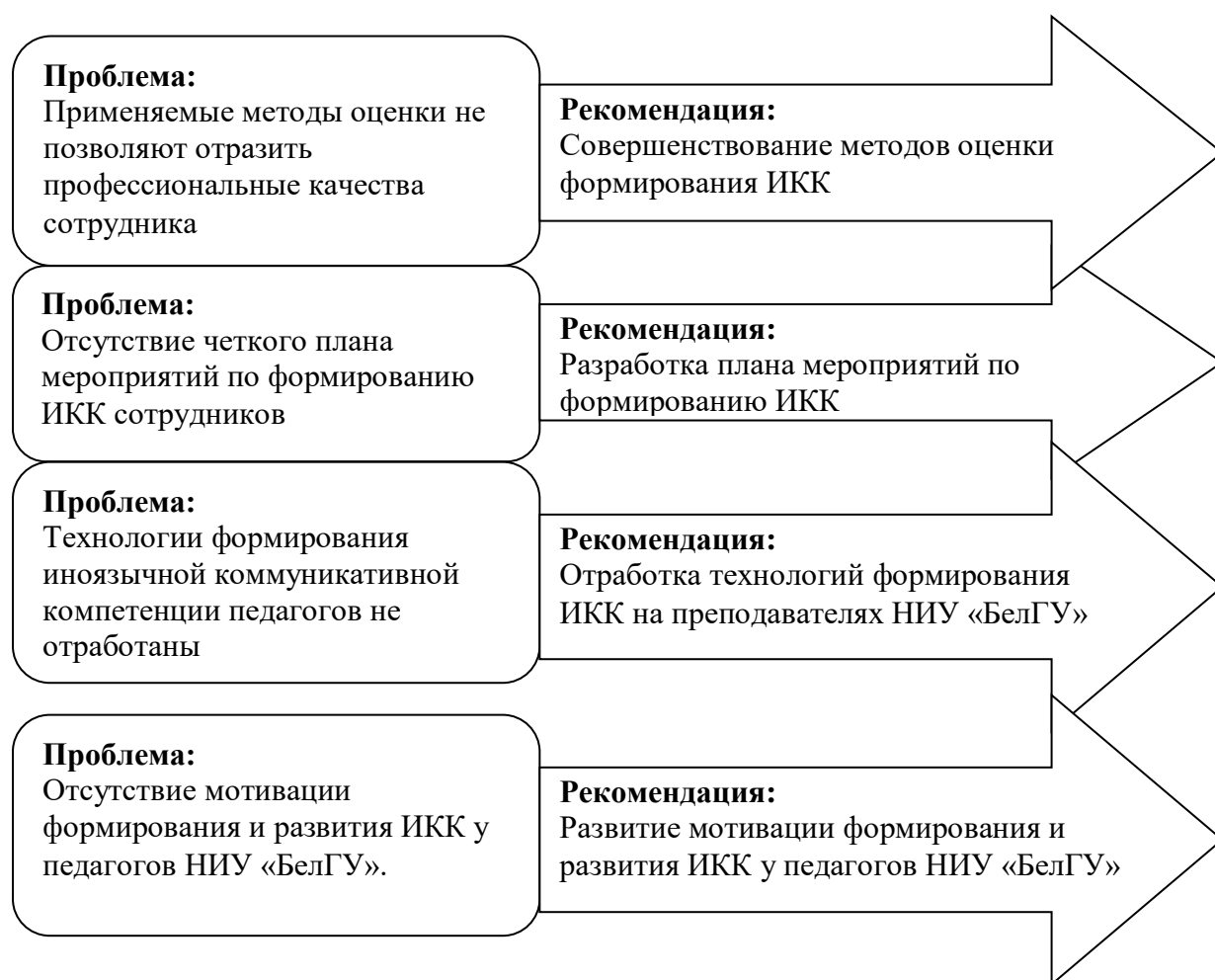


Рисунок 3.1 Анализ рекомендаций по работе над выявленными проблемами в НИУ «БелГУ» (составлено автором)

Анализ рекомендаций представляет позитивные аспекты для развития данной ситуации, к которой стремится организация после реализации проектных мероприятий. Логическую структуру мероприятий по формированию совершенствованию системы формирования иноязычной

коммуникативной компетенции у педагогов НИУ «БелГУ» и их результатов можно представить в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы формирования иноязычной коммуникативной компетенции у педагогов НИУ «БелГУ» (составлено автором)

№	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Совершенствование методов оценки формирования ИКК	1.1.Разработка «Положения о системе формирования и оценке сформированности иноязычной коммуникативной компетенции у педагогов НИУ «БелГУ» 1.2.Введение постоянных оценок и аттестаций работников	- База для формирования критериев оценки работы персонала
2	Разработка плана мероприятий по формированию ИКК	2.1 Разработка проекта «Совершенствование системы формирования иноязычной коммуникативной компетенции преподавателя высшей школы с учетом современных требований к ППС» 2.2 Внедрение дополнительной профессиональной образовательной программы повышения квалификации «Создание и чтение курса лекций на английском языке»	- Увеличение результативности структур Университета - Оптимизации учебного процесса и модернизация рабочих программ на английском языке -Получение дохода от преподавания на английском языке
3	Отработка технологий формирования ИКК на преподавателях НИУ «БелГУ»	3.1.Организация летней школы-погружения профессорско-преподавательского состава неязыковых специальностей в англоязычную среду 3.2.Приглашение носителей языка для работы с преподавателями	- Повышение уровня знания иностранного языка у преподавателей на 25% - Расширение преподавательского взаимодействия с зарубежными странами
4	Развитие мотивации формирования и развития ИКК у педагогов НИУ «БелГУ»	4.1.Введение в рейтинг эффективности НПР пункта о наличии сертификата о знании английского и начисление постоянных баллов за это, исходя из понимания, что чем выше уровень, тем выше баллы	- Знание иностранного языка и повышение его уровня непосредственно отражается на зарплате преподавателя - Увеличение публикационной активности сотрудников НИОКР

Исходя из таблицы 3.1, можно сделать вывод, что в рамках проекта «Совершенствование системы формирования иноязычной коммуникативной







Для усиления коммуникативной направленности данного проекта целесообразно проводить презентацию результатов проектной работы в рамках деловой игры. Так как каждый преподаватель в ходе деловой игры может получить опыт профессионально ориентированного иноязычного общения, что позволит не только закрепить грамматический и лексический раздел данной темы, но и контролировать сформированность дискурсивной и социолингвистической стороны иноязычной коммуникативной компетенции.

На основе основных блоков работы и сроков их выполнения необходимо разработать бюджет проекта (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Бюджет проекта (составлено автором)

	Наименование	Бюджет проекта, тыс. руб.	Бюджетный источник	Внебюджетные источники		
			местный	средства НИУ «БелГУ» (от приносящей доход деятельности)	привлеченные (спонсорские) средства	средства от коммерциализации продукта проекта
1	Формирование нормативно-правовой базы					
2	Формирование материальной база	100		100 тыс. рублей		
3	Проведение организационно-методических мероприятий	500	200 тыс. рублей	100 тыс. рублей	100 тыс. рублей	100 тыс. рублей
Всего:		600	200 тыс. рублей	200 тыс. рублей	100 тыс. рублей	100 тыс. рублей

В результате, бюджет мероприятий по совершенствованию системы формирования иноязычной коммуникативной компетенции преподавателя высшей школы составляет 600 000 руб. финансовых затрат.

После оценки стоимости работ, необходимо оценить риски проведенных мероприятий. Основной задачей идентификации рисков является выявление, уяснение и документирование неопределённых событий или условий, которые могут повлиять на внедрение мероприятий. С целью документирования рисков необходимо составить реестр рисков (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Реестр рисков мероприятий по формированию иноязычной коммуникативной компетенции у педагогов (составлено автором)

№ п/п	Риск	Ожидаемые последствия	Превентивные мероприятия	Действия в случае наступления риска
1	2	3	4	5
1.	Риск недобросовестной работы преподавателей	Увеличение сроков реализации мероприятий	Стимулирование преподавателей за ответственное отношение к выполнению работы	Применение дисциплинарного наказания
2.	Риск неэффективности кадровой политики (повышение квалификации преподавателей, программы обмена преподавателями, привлечение сторонних специалистов)	Отсутствие результата от организации данного проекта в целом	Отбор только мотивированных преподавателей	Переосмысление программ кадровой политики
3.	Риск низкого уровня заработной платы и социального пакета сотрудников	Рост затрат на доплаты профессорско-преподавательскому составу	Введение в рейтинг эффективности НПР СПО пункта о наличии сертификата о знании английского языка	Введение премирования за участие в проекте
4.	Риск отказа иностранных преподавателей от сотрудничества	Отмена мероприятий в данном проекте	Рост затрат на привлечение иностранных сотрудников	Привлечение отечественных специалистов, проживающих долгое время в стране-носителе

В следствие, бюджет проекта составляет 600 000 руб. финансовых затрат, предполагаемый срок окупаемости затрат – 1 год.

### 3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий

Теперь рассчитаем экономическую эффективность предлагаемых к внедрению мероприятий по формированию иноязычной коммуникативной компетенции у преподавателей НИУ «БелГУ» из расчёта, что процент аттестуемых составит 100%, т.е. 40 человек.

Если разработка мероприятий по формированию ИКК у педагогов НИУ «БелГУ» будет осуществляться не силами отдела кадров ФГАОУ ВО «БелГУ», то затраты составят 700 000 руб.

Экономическую эффективность мероприятий рассмотрим как разницу между стоимостью возможных подходов к оценке персонала:

$$E = \text{Затраты}_2 - \text{Затраты}_1 \quad (3.1)$$

$$E = 700\,000 - 600\,000 = 100\,000 \text{ руб.}$$

Сэкономленная сумма может быть потрачена на премирование ответственных лиц по внедрению мероприятий и педагогов по итогам проведения аттестации.

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{Затраты на мероприятия}}{\text{Экономическая эффективность}} \quad (3.2)$$

$$\text{Срок окупаемости} = 600000,00 / 100000,00 = 6 \text{ месяцев}$$

Таким образом, после реализации мероприятий по формированию иноязычной коммуникативной компетенции преподавателей НИУ «БелГУ», у университета всегда будет готовая модель по усовершенствованию ИКК и возможность в любой момент оценить ее, а также хранить банк данных для

организации повышения квалификации и других программ дополнительного профессионального образования, а, следовательно, возможность развития сотрудников.

Введение проекта «Совершенствование системы формирования иноязычной коммуникативной компетенции преподавателя высшей школы с учетом современных требований к ППС» позволяет объединить несколько мероприятий по решению выявленных проблем. Помимо этого, следует организовать летнюю школу-погружение профессорско-преподавательского состава неязыковых специальностей в англоязычную среду, где можно задействовать приглашенных носителей языка. Проектная деятельность по формированию иноязычной коммуникативной компетенции преподавателей НИУ «БелГУ» позволяет организовать внутрикорпоративные мероприятия, поднимая при этом мотивационную активность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Иноязычная коммуникативная компетенция является сложным многокомпонентным явлением, отражающим не только языковые знания, но и коммуникативные навыки, необходимые для достижения успешного акта общения. Сформированность ИКК очень важна в рамках образовательного учреждения, так как экспорт образовательных услуг и интеграция невозможно без наличия данной компетенции.

В рамках данного исследования был проведён анализ системы формирования иноязычной коммуникативной компетенции у педагогов НИУ «БелГУ», что позволило выявить ряд существенных недостатков:

1. Применяемые методы оценки не позволяют отразить профессиональные качества сотрудника.
2. Отсутствует четкий план мероприятий по формированию иноязычной коммуникативной компетенции сотрудников.
3. Технологии формирования иноязычной коммуникативной компетенции педагогов не отработаны.
4. Отсутствие мотивации формирования и развития ИКК у педагогов НИУ «БелГУ».

Неудовлетворенность традиционными методами формирования иноязычной коммуникативной компетенции у педагогов высшей школы побудила начало активного поиска новых методов, более актуальных для реалий сегодняшнего дня. Поэтому, для решения обозначенных проблем в рамках исследования был предложен проект по формированию модели компетенций для оценки персонала, бюджет которого составляет 600 000 руб. денежных инвестиций. Расчёт эффективности оценил предложенные мероприятия как удачные и результативные, а экономическая эффективность может составить 100 000 руб.

Также реализация данных мероприятий по формированию иноязычной коммуникативной компетенции преподавателей НИУ «БелГУ»

предоставляет готовую модель по усовершенствованию ИКК и возможность в любой момент оценить ее, а также хранить банк данных для организации повышения квалификации и других программ дополнительного профессионального образования, а, следовательно, возможность развития сотрудников.

Формирование и развитие иноязычной коммуникативной компетенции позволяет совершенствовать профессиональную компетентность и педагогическое мастерство преподавателей, в целом, что является основной задачей руководства университета, деканата, кафедры. Достижение необходимого уровня позволяет университету достичь хорошего экспорта образовательных услуг, а также повысить уровень конкурентоспособности вуза, от чего напрямую зависит финансовая составляющая состоятельности учебного заведения.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Bachman, L. Fundamental considerations in language testing / L. Bachman/ - Oxford: Oxford University Press, 1990. - 408 p.
2. Boyatzis, R.E. The competent manager: A model for effective performance / R.E. Boyatzis // John Wiley & Sons. - 1982. – 328 p.
3. Canale, M. From communicative competence to communicative language pedagogy / M. Canale // Language and communication. - Longman, 1983. - 276 p.
4. Deist F. D. Le. What Is Competence? / F. D. Le Deist, J. Winterton // Human Resource Development International. – 2005. – Vol. 8. – No1. – Pp. 27-46.
5. Hymes, D. On communicative competence / D. Hymes // Sociolinguistics - Harmondsworth: Penguin, 1972. - Pp. 269-293.
6. Lord, F.M. Application of Item Response Theory to Practical Testing Problems / F.M. Lord // J. Lawrence Erlbaum Ass., Publ. – 1980. - 266 p.
7. McClelland, D.C. Testing for competence rather than for intelligence / D.C. McClelland // American Psychologist. –Vol.28 (1). – 1973 – pp. 1-14.
8. Modern languages: learning, teaching, assessment: a common European framework of reference [Текст]. - Strasburg, 1996. - 260 p.
9. Savignon, S. J. Communicative Competence: Theory and Classroom Practice / Sandra J. Savignon // 2<sup>nd</sup> ed. - New York: McGraw-Hill, 1997. - 272 p.
10. Spencer, L. M. Competence at work: Models for superior performance / L.M. Spencer, S. M. Spencer // New York: John Wiley & Sons. – 1993. – 372 p.
11. Theory in language teacher education (British Council ELT review series) [Текст] / edited by Hugh Trappes-Lomax, Ian McGrath. - Longman: Pearson education Limited, 1999. - 204 p.
12. Bissenbayeva, Zh. Procedia / Zh. Bissenbayeva // Social and Behavioral Sciences. – 116. - 2014. - Pp. 4780 – 4784.



13. Адамс, Б. Эффективное управление персоналом [Текст] / Б. Адамс; [пер. с англ. А. Г. Вронской]. - М.: АСТ: Астрель, 2008. - 362 с.
14. Азимов, Э. Г., Щукин А. Н. Новый словарь методических терминов и понятий [Текст]. - М.: ИКАР, 2009. - 448 с.
15. Аитов, В.Ф. Проблемно-проектный подход к формированию иноязычной профессиональной компетентности студентов: на примере неязыковых факультетов педагогических вузов: дис. ... докт. пед. наук. [Текст] – СПб., 2006. – 362 с.
16. Алавердов А.Р. Управление персоналом. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 179 с.
17. Алехина, О. Управление корпоративной компетенцией как один из аспектов долгосрочного развития компании [Текст] / О. Алехина // Управление персоналом. – 2000. – № 2. – С. 73–75.
18. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]/ М. Армстронг. СПб.; 2004. – 824 с.
19. Аттестация учителей иностранных языков общеобразовательных учреждений [Текст]/ под ред. Л. Я. Олиференко. - 4-е изд. М.: Айрис-пресс, 2005. - 96 с.
20. Бабурин, А.П. Технология управленческого мониторинга [Текст]// Кадровик. – 2013. - № 8. - С. 47-50.
21. Байденко, В.И. Компетентностный подход к проектированию государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (методологические и методические вопросы) [Текст]: метод. пособие / В.И. Байденко; Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов. - М., 2005. - 114 с.
22. Бар, Р., Таг, Дж. От обучения к учению – новая парадигма высшего образования [Текст] // Университетское образование: от эффективного преподавания к эффективному учению: Сб. рефератов и статей по дидактике высшей школы. – Мн.: Пропилен, 2001.

23. Белякова, Е.А. Иноязычная коммуникативная компетенция как цель обучения будущего учителя иностранного языка [Текст]// Альманах современной науки и образования. - Тамбов: Грамота, 2011. - № 2 (45). - С. 70-73.
24. Бордовская, Н.В., Титова, Е.В. Методика оценки качества деятельности преподавателя вуза [Текст]. – СПб. – Архангельск, 2003. – 72 с.
25. Бояцис, Р. Компетентный менеджер: модель эффективной работы [Текст] // пер. с англ. The Competent Manager: A Model for Effective Performance // Р. Бояцис. – М.: Изд-во «Гиппо», 2012. – 352 с.
26. Васильев, В.И., Красильников, В.В., Плаксий, С.И., Тягунова, Т.Н. Оценка качества деятельности образовательного учреждения [Текст]. М: Издательство ИКАР, 2005. – 320 с.
27. Васильева, Е. Ю., Граничина, О. А., Трапицын, С. Ю. Рейтинг преподавателей, факультетов и кафедр в вузе [Текст]: методическое пособие. — СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2007. — 159 с.
28. Васильева, Е.Ю. Концепция системы оценки качества деятельности профессорско-преподавательского состава в вузе [Текст]: Дисс... д-ра пед. наук.:13.00.00. - СПб., 2005. - 499 с.
29. Гальскова, Н. Д. Современная методика обучения иностранным языкам [Текст]. - М.: Аркти-Глосса, 2000. - 165 с.
30. Гез, Н. И., Фролова, Г. М. История зарубежной методики преподавания иностранных языков [Текст]. – М.: Академия, 2008. – 256 с.
31. Горбатко, Е.С. Управление процессами интеграции основного высшего и дополнительного образования на основе компетентностного подхода [Текст]: автореф., дис. / Е.С. Горбатко. – М.; 2014. – 161 с.
32. Гутарева, Н. Ю. Тестирование при определении уровня сформированности иноязычной коммуникативной компетенции: на примере обучения специальности «Экологический менеджмент» в неязыковом вузе [Текст]: дис. ... канд. пед. наук. - Томск, 2005. - 177 с.

33. Давыденко, Т.М, Шафоростова, Е.Н Формирование профессиональных компетенций педагогов технического вуза [Текст]// Научные ведомости. Серия Гуманитарные науки. - 2013. - № 6 (149). - Выпуск 17. – С. 232-240.
34. Дмитриевская, Н.А. Методологические подходы к проектированию моделей компетенций в терминах целей обучения [Текст] // Труд и социальные отношения. – 2010. - № 12.– С. 59-64.
35. Дырин, С.Н. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному [Текст] // Кадровик. – 2014. - № 9. - С. 142-145.
36. Егоршин, А. П. Карьера одаренного менеджера [Текст]/ А.П. Егоршин, С.Г. Филимонова. - М.: Университетская книга, 2011. - 331 с.
37. Жарикова, Е.Г. Формирование иноязычной коммуникативной компетенции при подготовке специалистов в транспортном университете [Текст] // Непрерывное профессиональное образование: теория и практика: Сборник статей по материалам VIII Междунар. науч.-практ. конф. преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов / под науч. ред. д-ра эк. наук, проф. Н.В. Фадейкиной, д-ра пед. наук, проф. Э.Г. Скибицкого. – Новосибирск: САФБД, 2017. – С. 251-257.
38. Жук, А.И. Технологизация в системе повышения квалификации [Текст]// Материалы III международной конференции «Технологии непрерывного образования и творческого саморазвития личности». - Ч. 3. Гродно, 2001. – 416 с.
39. Зимняя, И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования [Текст] / И.А. Зимняя// Высшее образование сегодня. 2003. № 5.
40. Исаева, Т.Е., Тимошек, И.Н. Комплексная оценка деятельности преподавателя высшей школы [Текст]: методические указания. – Ростов н/Д: Рост. гос. ун-т путей сообщения, 2003. – 52 с.
41. Карпов, А. В. Психология менеджмента [Текст]: учебн. пособие. - М: Гардарики, 2000. - 584 с.

42. Кибанов, А.Я. Концепция компетентного подхода в управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коловалова, О.Л. Чуланова. – М.; Изд- во ИНФРА-М, 2013. – 156 с.
43. Компетентный подход к формированию содержания образования [Текст]/ под ред. И. М. Осмоловской. – М., 2007. – 210 с.
44. Компетенции в образовании: опыт проектирования [Текст]: сб. науч. тр. / под ред. А.В.Хуторского. – М.: Научно-внедренческое предприятие «ИНЭК», 2007. - 327 с.
45. Констман, И.С. Модель системы качества управления персоналом и критерии оценки качества управления персоналом высшего учебного заведения [Текст]// Вестник саратовского государственного технического университета. – 2009. - № 1 . – С. 196-202.
46. Коренева, М. Р. Компенсаторная компетенция как цель обучения в языковом вузе [Текст]. - Улан-Удэ: Изд-во БГУ, 2009. - 185 с.
47. Котова, Л.М. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом [Текст]// Кадровик. – 2013. - № 12. - С. 39-44.
48. Левитан, К. М. О содержании понятия «коммуникативная компетентность». Перевод и межкультурная коммуникация [Текст]. - Екатеринбург: АБМ, 2007. - Вып. 2. - С. 89–91.
49. Леонова, О.В., Колосова, О.В. Компетентный подход как способ управления персоналом предприятия военно-промышленного комплекса [Текст]// Вестник ТГТУ. - 2010. - Том 16. - № 4. – С. 993-1000.
50. Литвак, Б.Г. Экспертные технологии в управлении [Текст]: учеб. Пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2004. – 400 с.
51. Майоров, А.Н. Теория и практика создания тестов для системы образования [Текст].– М., 2000. - 352 с.
52. Маркова, А.К. Психология труда учителя [Текст]/ А.К. Маркова. М., 1993.
53. Матиенко, А.В. Альтернативный контроль в обучении иностранному языку как средство повышения качества языкового

образования [Текст]/ диссертация на соискание ученой степени доктора педагогических наук / ГОУВПО "Тамбовский государственный университет". - Тамбов, 2009. - 369 с.

54. Матиенко, А.В. Иноязычная профессиональная коммуникативная компетенция: определение понятия в логике формирования полилингвальной и мультикультурной личности [Текст]// Сетевой журнал «Научный результат». Серия «Вопросы теоретической и прикладной лингвистики». – Т.2, №2. - 2016.

55. Мильнер, Б.З. Управление знаниями [Текст]/ Б.З. Мильнер. – М: Инфра-М, 2003. – 178 с.

56. Митрофанова, К. А. Понятия компетенции и компетентности в высшем медицинском образовании России [Текст] / К. А. Митрофанова // Научный диалог. — 2016. — № 1 (49). — С. 285—297.

57. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]. - М.: Юрайт, 2012. - 342 с.

58. Невирко, Л. И. Формирование коммуникативной компетенции в рамках новой модели подготовки учителей английского языка [Текст]// Педагогика развития: становление компетентности и результаты образования в различных подходах: материалы X науч.-практ. конф. - Красноярск, 2003. - С. 280–285.

59. Никитин, Э. М. Теоретические и организационно-педагогические основы формирования и развития федеральной системы дополнительного педагогического образования [Текст]. - М.:2009. - 214 с.

60. Пересыпкин, А.П. Цурикова, Л.В., Гусакова, Н.Л., Бочарова, Е.Н. Формирование коммуникативной и межкультурной компетенций в процессе обучения студентов иностранному языку [Текст]// Научные ведомости. Серия Гуманитарные науки. - 2011. - № 18 (113). - Выпуск 11. – С. 277-282.

61. Пермяков, О.Е., Менькова, С.В. Диагностика формирования профессиональных компетенций [Текст]. – М.: ФИРО, 2010. – 114 с.

62. Подчалимова, Г. Н. Проектирование содержания дополнительного профессионального образования руководителей школ [Текст]. - М.: Изд-во МПГУ; Курск: Изд-во КГПУ, 2004. - 303 с.

63. Резник, Н.И. Вопросы образования: Инвариантный подход. Компетентностный подход [Текст]: монография / Н.И. Резник, О.Г. Берестнева, Л.Ф. Алексеева, Г.Е. Шевелев. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. - 470 с.

64. Селевко, Г. К. Компетентности и их классификация [Текст]// Народное образование, 2004. – № 4. – С. 138-144.

65. Сертификация преподавателей университета на основе оценки научно-педагогических компетенций [Текст]: методическое пособие/ А.П. Исаев, Л.В. Валуева, Е.В. Мартынова, Л.В. Плотников, Ю.В. Плотников, Н.И. Фомин, Е.В. Черепанова / Под общей ред. А.П. Исаева. – Екатеринбург: Издательский дом «Ажур», 2015. – 106 с.

66. Склярченко, А.Н. Технология формирования компетенций [Текст]: методические рекомендации для преподавателя. - М.: МЮИ, 2011. – 213 с.

67. Соловова, Е. Н. Методическая подготовка и переподготовка учителя иностранного языка: интегративно рефлексивный подход [Текст]. - М.: Глосса-Пресс, 2004. - 336 с.

68. Старовойт, В.А. Компетентностный подход к персоналу [Текст]// Мир транспорта. - 2011. - № 1. - С.156-162.

69. Супрун, А.Г. Содержание и компоненты иноязычной коммуникативной компетенции [Текст]// International Journal of Advanced Studies in Education and Sociology. St. Louis, Missouri, USA. - №2, - 2018. – p. 49-55.

70. Супрун, А.Г. Технологии формирования иноязычной коммуникативной компетенции работников высшей школы [Текст]// Научно-практический электронный журнал Аллея Науки. Современные технологии управления организацией. - №11(27). - 2018.

71. Супрун, А.Г. Методы и показатели оценки уровня сформированности языковых компетенций работников высшей школы [Текст]// Электронное научно-практическое периодическое издание «Экономика и социум». Современные технологии управления организацией. - №1(56). - 2019.

72. Супрун, А.Г. Структурно-функциональная модель формирования иноязычной коммуникативной компетенции [Текст]// Электронное научно-практическое периодическое издание «Экономика и социум». Современные технологии управления организацией. - №1(56). - 2019.

73. Тараскина.Ю Я. В. Проектная методика как средство формирования иноязычной коммуникативной компетенции студентов языкового вуза: немецкий язык [Текст]: дис. ... канд. пед. наук. - Улан-Уде, 2003. - 206 с.

74. Татур, Ю.Г. Компетентностный подход в описании результатов и проектировании стандартов высшего профессионального образования [Текст] / Ю.Г. Татур. М., 2004.

75. Таюрская, Н.П. Иноязычная коммуникативная компетенция: зарубежный и российский опыт [Текст]// Humanities vector. – 2015. –Number 1 (41). – Faces of Professional Development. – С. 83–87.

76. Тучкевич, Е.А. Новые технологии формирования ключевых профессиональных компетенций в сфере дизайна [Текст]// Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. - № 11. - С. 49-51.

77. Уиддет, С. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. [Текст] / Стив Уиддет, Сара Холлифорд. – М.: Изд-во «Гиппо», 2013. – 228 с.

78. Уманский, Л.И. Психология организаторской деятельности [Текст]/ Л.И. Уманский. М., 1980.

79. Уразова, К.А. Компетентностный подход в системе управления персоналом нефтегазового комплекса [Текст]// «Ученые заметки ТОГУ». - 2017. -Том 8. - № 2. – С. 416-419

80. Фидченко, Е. В. Коммуникативное действие в гуманитарном познании [Текст]: философско-методологический анализ: дис. ... канд. филос. наук. - М., 2003. - 244 с.

81. Ходенкова, О.П. Формирование профессиональных компетенций профессорско-преподавательского состава под влиянием послевузовского образования [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда). - Саратов; 2012. – 24 с.

82. Хуторской, А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования [Текст]// Ученик в обновляющейся школе: сб. науч. тр. / под ред. Ю.И. Дика, А.В. Хуторского. – М.: ИОСО РАО, 2002. – 488 с.

83. Хуторской, А.В., Хуторская, Л.Н. Компетентностный подход к моделированию последиplomного образования [Текст] // Теория и практика последиplomного образования: сб. науч. тр. / под ред. А.И. Жука. – Гродно: ГрГУ, 2003. - С. 256-259.

84. Хуторской, А.В., Хуторская, Л.Н. Компетентность как дидактическое понятие: содержание, структура и модели конструирования [Текст]// Проектирование и организация самостоятельной работы студентов в контексте компетентностного подхода: Межвузовский сб. науч. тр. / Под ред. А.А.Орлова. – Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л.Н. Толстого, 2008. – Вып. 1. – С. 117-137.

85. Чемяков, Д.С. Диагностика компетенций в системе персонала [Текст] // Кадриков.ру. – 2012. - № 4.- 67-70.

86. Шарипов, Ф.В. Психологические основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / Ф.В. Шарипов. М., 2009.

87. Шарипов, Ф.В. Профессиональная компетентность преподавателя вуза [Текст] / Ф.В. Шарипов //Высшее образование сегодня. – 2010. – №1. – с. 72 –77



88. Юрьева, О.В., Шигапова ,Д.К. Внедрение технологии оценки управленческих компетенций в систему карьерного планирования руководителей образовательных организаций [Текст] // Современное искусство экономики. 2012. № 6 (8). - С. 13-17.

89. Янов, И.Е. Стратегии управления персоналом как основной рабочий инструмент системы управления персоналом [Текст] // Вестник московского государственного университета леса - лесной вестник. – 2010. - № 2. – С. 202-204.

90. Яшкова, Е.В. Применение компетентностного подхода в управлении персоналом современной организации [Текст]// Промышленное развитие России: сборник трудов X Межд. науч.-практич. конф. преподавателей вузов, ученых, специалистов, аспирантов, студентов. - Н.Новгород: Изд-во НГПУ, 2012. - С. 234-238.

91. Яшкова, Е.В., Павлова, Ю.А. Внедрение компетентностного подхода в управление персоналом организации в период модернизации российской экономики [Текст]// Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2015. - №2 (42) – С. 124-129.