

*На правах рукописи*

**САРАФАНОВА ИРИНА ЕВГЕНЬЕВНА**

**ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ  
КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕНЕДЖЕРА  
СРЕДСТВАМИ ИГРОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ**

научная специальность 5.8.7. Методология и технология  
профессионального образования (педагогические науки)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата педагогических наук

Ярославль  
2023

Диссертация выполнена на кафедре педагогических технологий федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского»

**Научный руководитель:** **Золотарева Ангелина Викторовна**, доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры педагогических технологий федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского»

**Официальные оппоненты:** **Юсупов Виталий Зуфарович**, доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры педагогики и психологии высшей школы Автономной некоммерческой организации высшего образования «Московский гуманитарный университет», г. Москва

**Патронова Ирина Александровна**, кандидат педагогических наук, директор бюджетного учреждения Орловской области дополнительного профессионального образования «Институт развития образования», г. Орел

**Ведущая организация:** Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «**Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет**», г. Челябинск

Защита состоится «08» июня 2023 г. в 14:30 часов на заседании диссертационного совета 33.2.028.04 по защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук при ФГБОУ ВО «Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского» по адресу: 150000, г. Ярославль, ул. Республиканская, д. 108/1, ауд. 315 (зал Г. Г. Мельниченко).

Отзывы об автореферате направлять по адресу: 150000, г. Ярославль, ул. Республиканская, д. 108/1, диссертационный совет 33.2.028.04 (ученый секретарь). С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ФГБОУ ВО «Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского» по адресу: 150000, г. Ярославль, ул. Республиканская, д. 108/1, а также на сайте <http://yspu.org>.

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 года.

Ученый секретарь диссертационного совета,  
кандидат педагогических наук, доцент

И. С. Сеницын

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Современные государственные документы, регламентирующие образовательную политику в РФ, ориентируют отечественную систему профессионального образования на подготовку высококвалифицированных кадров (ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» ред. от 02.07.2021). Одним из ключевых направлений развития кадрового обеспечения системы образования является профессиональное развитие управленческих кадров (национальный проект «Образование»). При освоении программы высшего образования по направлению подготовки «Менеджмент» у выпускников должны быть сформированы универсальные, общепрофессиональные, профессиональные компетенции, направленные на решение задач профессиональной деятельности, в том числе организационно-управленческие компетенции (ФГОС ВО от 12.08.2020).

Анализ современных профессиональных стандартов (руководитель образовательной организации, образовательной организации высшего образования, научной организации; специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства и др.) из разных областей профессиональной управленческой деятельности показал, что трудовые функции, трудовые действия, умения содержат организационно-управленческие элементы: определение целей и задач, организация деятельности, осуществление и организация планирования, мотивации, контроля, коммуникаций, разработки, оценки, принятия решений. Таким образом, в государственной политике предъявляются требования к формированию организационно-управленческой компетентности в процессе профессионального обучения менеджера.

Актуальность проблемы формирования профессиональных организационно-управленческих компетенций специалиста в сфере управления подтверждается также анализом состояния рынка труда в сфере управления. Результаты пилотного исследования уровня сформированности организационно-управленческой компетентности менеджера показали, что только 27,96 % его участников имеют достаточно высокий уровень ее сформированности. Кроме того, данные исследования свидетельствуют: когнитивный и деятельностный компоненты этой компетентности у большинства респондентов сформированы на низком уровне, что не устраивает современных работодателей.

**Степень разработанности проблемы исследования.** Среди современных научных исследований имеются работы, посвященные проблеме формирования профессиональной компетентности менеджера, руководителя (М. В. Асаинова, Е. Б. Володарская, И. В. Гришина, Т. М. Лобышева, А. В. Новоторцева, Л. А. Ролдугина, Н. Н. Шуляк, Л. И. Якобюк); управленческой компетентности руководителя (Е. Н. Белова, И. А. Елисеева, О. А. Кузнецова, Е. В. Куликова, А. А. Морусов, Ю. И. Панков, Т. И. Полосина, И. П. Семькин); организаторской, организационно-педагогической компетентности менеджера (С. А. Баландин,

М. В. Василиженко); организационно-управленческих способностей у будущих менеджеров (К. Ю. Сидоровский), организационно-управленческой компетенции у будущих менеджеров производства в СПО (Т. А. Петрова) и развития организационно-управленческой компетентности менеджеров образования в магистратуре (Е. В. Савенкова); вопросам подготовки к организационно-управленческой деятельности и формирования организационно-управленческих компетенций у представителей других специальностей (К. А. Баженова, Т. В. Данилова, А. Э. Исламов, О. С. Краковская, Е. Ю. Литвинова, Р. Г. Пантелеев, О. В. Попова, Л. А. Попова, И. Т. Шарыгина, А. Е. Шастина). Таким образом, мы видим, что в современной науке недостаточно исследованы научно-методические основы и условия формирования организационно-управленческой компетентности менеджера.

В педагогической литературе уделяется внимание разработке эффективных средств формирования компетенций профессиональной деятельности, среди которых некоторые ученые выделяют игру и игровую технологию. Анализ диссертационных работ российских ученых показал, что разные виды игр применяются в процессе обучения и профессионального развития специалистов, в том числе в процессе профессиональной подготовки студентов (Т. И. Бочарова, М. М. Бочкарева, Н. И. Герасимова, О. Г. Груздова, М. А. Доможирова, А. Л. Колзина, Б. В. Куприянов, С. Н. Масликова, Н. К. Метинбоева, Е. Н. Прокофьева, Р. Р. Хайрутдинова и др.) и менеджеров, руководителей (Н. Г. Багрова, Н. В. Борисова, В. В. Исаев, Ю. А. Ретинская); управления познавательной активностью обучающихся и развития познавательного интереса (А. В. Аполлонский, С. А. Бизяева); активизации учебно-познавательной и речевой деятельности студентов (О. А. Артемьева, Н. В. Еремина, Ю. А. Попова, О. В. Сони́на). Имеются работы, рассматривающие игровые технологии как средство формирования готовности будущего менеджера к кризисным экономическим ситуациям (А. В. Силкин); средство профессиональной подготовки (С. А. Арзуханова, А. Б. Гуляниц, М. Ю. Забияко, В. Н. Ляменков), развития гностических способностей (Г. В. Карева) и формирования познавательной активности студентов (Е. В. Коробова). Однако анализ показал, что вопрос применения игры или игровой технологии для профессионального обучения и развития менеджеров недостаточно изучен, проблема формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровых технологий в педагогической теории и практике в настоящее время практически не разработана.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена выявленными **противоречиями**

– между требованиями, предъявляемыми государством, современным рынком труда, работодателями к подготовке высококвалифицированных менеджеров, обладающих необходимым уровнем организационно-управленческой компетентности, и недостаточной разработанностью науч-

но-методических основ и условий для формирования этих профессиональных компетенций в процессе профессионального образования;

– существующими эффективными практиками использования игровых технологий в организации образовательной деятельности и недостаточной разрабатанностью педагогического обеспечения применения комплекса игровых технологий в процессе обучения и профессионального развития менеджеров.

Выявленные противоречия позволили определить научную **проблему**: каковы организационно-педагогические условия формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии?

**Объект исследования** — процесс формирования организационно-управленческой компетентности менеджера.

**Предмет исследования** — организационно-педагогические условия формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии.

**Цель исследования** заключается в выявлении и реализации организационно-педагогических условий формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии.

**Гипотеза** исследования состоит в том, что формирование организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии будет успешным, если

– комплекс игровых технологий разработан и реализован с учетом идей компетентностного, контекстного и игротехнического подходов, структуры организационно-управленческой компетентности (когнитивный, деятельностный, мотивационно-ценностный компоненты), дидактических возможностей игры (проблемности, творческого характера, совместной деятельности, диалога, соревновательности, системы оценивания, контекста профессиональной деятельности и др.);

– содержание игровых технологий ориентировано на решение организационно-управленческих проблем менеджера в будущей профессиональной деятельности (организация выполнения управленческих функций, разработки, исполнения, оценки реализации обоснованных управленческих решений);

– применение игровых технологий предусматривает участие обучающихся в их создании, а также рефлексии и оценке уровня сформированности организационно-управленческой компетентности на основе критериально-диагностического аппарата, разработанного с учетом структуры данной компетентности.

Для достижения поставленной цели и проверки гипотезы были обозначены следующие **задачи**:

1. Определить сущность, уточнить структуру и содержание организационно-управленческой компетентности менеджера.

2. Разработать концептуальные положения отбора и разработки игровых технологий для формирования организационно-управленческой компетентности менеджера.

3. Разработать и апробировать модель формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии.

4. Выявить и обосновать организационно-педагогические условия формирования организационно-управленческой компетентности менеджера в вузе средствами игровой технологии.

5. Разработать и апробировать комплекс игровых технологий для реализации условий формирования организационно-управленческой компетентности менеджера в вузе.

**Методологическую основу** диссертационного исследования составили идеи компетентностного подхода, раскрывающего деятельностный характер образования, процессуальные и содержательные основы формирования современных профессиональных компетенций специалиста-менеджера (Э. Зеер, И. А. Зимняя, Д. А. Иванов, О. Е. Лебедев, А. К. Маркова, Э. Сыманюк, Л. О. Филатова, Б. И. Хасан, А. В. Хуторской и др.); контекстного подхода, выступающего основанием для проектирования образовательного контента, ориентированного на формирование профессиональных компетенций с учетом предметного и социального содержания будущей профессиональной деятельности специалиста-менеджера (Н. В. Борисова, А. А. Вербицкий, О. Г. Ларионова, В. Ф. Тенищева); игротехнического подхода, обеспечивающего отбор, разработку и применение в процессе обучения и профессионального развития специалистов-менеджеров игровых технологий, направленных на решение актуальных проблем их профессиональной деятельности (В. Л. Борзенков, А. П. Панфилова, П. Г. Щедровицкий и др.).

**Теоретическую основу** диссертационного исследования составили

– идеи личностно-ориентированного образования (Ш. А. Амонашвили, Б. Г. Ананьев, Е. В. Бондаревская, Л. С. Выготский, А. Н. Леонтьев, С. Л. Рубинштейн, В. В. Сериков, И. С. Якиманская и др.);

– теоретические положения основ организации менеджмента как профессиональной деятельности (М. Альберт, Т. Ю. Базаров, Л. Е. Басовский, В. Р. Веснин, П. Друкер, Э. М. Коротков, Д. Макьярелло, М. Мескон, С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина, Ф. Хедоури и др.);

– теории формирования профессиональной и организационно-управленческой компетентности менеджера (С. А. Баландин, Н. А. Банько, Е. Н. Белова, И. В. Гришина, И. А. Елисеева, Л. Г. Киселева, И. А. Коробейникова, О. А. Кузнецова, Л. В. Львов, Ю. И. Панков, Т. А. Петрова, Л. А. Ролдугина, И. П. Семькин, Н. Х. Хуснуллина и др.);

– подходы к оценке профессиональных компетенций управленческих кадров (О. В. Давыдов, В. И. Звонников, А. В. Золотарева, Е. И. Казакова, И. Ю. Тарханова, М. Б. Челышкова);

- теоретические положения основ проектирования, организации, реализации игрового метода и игровых технологий (Л. В. Байбородова, А. А. Вербицкий, А. П. Панфилова, Е. А. Репринцева, М. И. Рожков, А. П. Чернявская, П. Г. Щедровицкий, Д. Б. Эльконин и др.);
- идеи применения рефлексии в образовательном процессе (Н. Ю. Абашева, М. М. Гордон, В. К. Зарецкий, М. И. Рожков и др.);
- теория поэтапного формирования умственных действий (П. Я. Гальперин, Н. Ф. Талызина).

Для достижения цели и решения поставленных задач применен комплекс **методов, включающий следующие методы исследования:**

- теоретические (анализ педагогической, психолого-педагогической и социально-управленческой литературы по проблеме исследования, синтез, обобщение, моделирование, сравнение);
- эмпирические (тестовые задания, кейсы, опрос, анкетирование, проведение опытно-экспериментальной работы, деловая, имитационная, ролевая игра);
- методы математической и статистической обработки экспериментальных данных (расчет среднего арифметического, ранжирование, шкалирование, Т-критерий Вилкоксона, U-критерий Манна — Уитни и др.).

**Опытно-экспериментальной базой исследования** стали ФГБОУ ВО «Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского» и Ярославский филиал ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)» (ныне Ярославский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»). Опытно-экспериментальная работа проводилась с 2011 по 2022 год. В исследовании принимали участие студенты 1, 3, 4, 5 курсов, обучающиеся по специальности «Менеджмент организации» и направлению подготовки «Менеджмент» с профилем «Управление человеческими ресурсами», «Менеджмент в социальной сфере», всего 185 человек.

Исследование включало нескольких взаимосвязанных **этапов:**

- **на первом этапе (2010-2013 гг.)** осуществлялись изучение педагогической, психолого-педагогической, социально-управленческой литературы по проблеме исследования и ее осмысление; разработка научного аппарата исследования; определение сущности организационно-управленческой компетентности, ее структуры; изучение отечественного опыта подготовки менеджеров и формирования компетентности; определение критериев и показателей сформированности организационно-управленческой компетентности; раскрытие сущности игровой технологии; проведение пилотажного исследования;
- **на втором этапе (2013-2018 гг.)** осуществлялись разработка концептуальных положений отбора и разработки игровых технологий, уточнение модели формирования организационно-управленческой компетентности менеджера в вузе средствами игровой технологии; подбор, разработка и апробация комплекса игровых технологий и диагностических методик;

реализация организационно-педагогических условий формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии; анализ результатов исследования;

– **на третьем этапе (2018-2023 гг.)** проводились статистическая обработка полученных экспериментальных данных, систематизация и интерпретация материалов, формулировка выводов, оформление диссертации.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

1. Определены структура и содержание организационно-управленческой компетентности менеджера на основе установления интегральной сущности его организационной и управленческой деятельности.

2. Предложены концептуальные положения отбора и разработки игровых технологий для формирования организационно-управленческой компетентности менеджера на основе дидактических возможностей игры, а также идей компетентностного, контекстного и игротехнического подходов.

3. Разработана модель формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии, дающая представление о системном и динамическом характере исследуемого процесса, построенная на основе идей компетентностного, контекстного, игротехнического подходов, состоящая из взаимосвязанных концептуально-целевого, содержательного, операционно-деятельностного, аналитико-результативного компонентов.

4. Выявлены и обоснованы организационно-педагогические условия формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии.

5. Разработан и апробирован комплекс игровых технологий, обеспечивающий формирование организационно-управленческих компетенций менеджера на основе идей компетентностного, контекстного, игротехнического подходов в соответствии со структурой и принципами формирования данной компетентности, концептуальными положениями отбора и разработки игровых технологий, а также содержащий необходимые элементы, этапы проектирования и реализации игровых технологий.

**Теоретическая значимость исследования:**

1. Дополнены понятие и сущность организационно-управленческой компетентности менеджера как интегральной характеристики специалиста, способного решать задачи организационного характера при осуществлении управленческих функций, реализации обоснованных управленческих решений для достижения целей и повышения эффективности функционирования организации.

2. Выявлены и описаны дидактические возможности использования игры для формирования профессиональной компетентности менеджера (проблемность, творческий характер, временной регламент, роли, правила, совместная деятельность, диалог участников, соревновательность, система оценивания, контекст будущей профессиональной деятельности).

3. Обоснованы и охарактеризованы концептуальные положения отбора и разработки игровых технологий для формирования организационно-

управленческой компетентности менеджера, включающие в себя идеи, подходы и требования к целям, задачам, игровым ситуациям, заданиям, правилам, ролям, системе оценивания результатов сформированности данной компетентности.

4. Выявлены и обоснованы принципы формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии (субъектности, проблемности, профессиональной ориентированности, диалогичности, совместной деятельности участников).

5. Расширены научные представления об организации процесса формирования организационно-управленческой компетентности менеджера (организационно-педагогические условия, комплекс игровых технологий, инструменты рефлексии и оценки процесса и результата ее формирования).

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что созданная и апробированная модель формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии показала возможность повышения эффективности процесса профессионального обучения.

Разработан и апробирован комплекс игровых технологий по формированию организационно-управленческой компетентности менеджера в процессе обучения, включающий в себя авторские сценарии следующих игр: деловых игр «Целеполагание как основа планирования», «Эффективный контроль», «Организация планирования», «Организация контроля»; имитационной игры «Эффективные коммуникации»; ролевой игры «Делегирование полномочий».

Разработан и апробирован комплекс диагностических инструментов, позволяющий определить уровень сформированности организационно-управленческой компетентности менеджера в соответствии с ее содержанием и структурой.

Содержащийся в исследовании теоретический и эмпирический материал может быть полезен для руководителей и профессорско-преподавательского состава организаций высшего и среднего профессионального образования, учреждений дополнительного профессионального образования, а также для коммерческих и некоммерческих организаций, осуществляющих подбор, оценку, аттестацию и внутрифирменное обучение управленческих кадров.

**Достоверность и обоснованность результатов исследования** обеспечивается опорой на теоретические положения по педагогике, методике профессионального образования, психологии, менеджменту; комплексным подходом к изучаемой проблеме; применением комплекса методов исследования, адекватных его цели, задачам, объекту и предмету; взаимосвязанностью и практической проверкой теоретически обоснованных положений; результатами проведенного педагогического исследования и опытно-экспериментальной работы; использованием методов статистического анализа и обработки результатов исследования.

**Личный вклад автора** состоит в анализе и обобщении теоретического материала по проблеме исследования; определении компонентов организационно-управленческой компетентности; разработке концептуальных положений отбора и разработки игровых технологий для формирования организационно-управленческой компетентности менеджера; выявлении и проверке организационно-педагогических условий формирования организационно-управленческой компетентности средствами игровой технологии; разработке модели формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии, комплекса игровых технологий и тестовых заданий, кейсов, опросов для оценки уровня сформированности компетентности, организации и проведения опытно-экспериментальной работы, анализа результатов.

**Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялись**

– в процессе обучения студентов по специальности «Менеджмент организации» и «Менеджмент» с профилем «Управление человеческими ресурсами», «Менеджмент в социальной сфере» ЯГПУ им. К. Д. Ушинского, изучающих дисциплины «Игротехнический менеджмент», «Теория менеджмента», «Кадровое планирование», «Развитие персонала», «Кадровый менеджмент», «Методы принятия управленческих решений». Проведена апробация инструментов оценки сформированности организационно-управленческой компетентности менеджера в Ярославском филиале ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»;

– в материалах всероссийских и региональных научных конференций: Всероссийской научно-практической заочной интернет-конференции «Подготовка менеджера в условиях перехода на многоуровневую систему высшего профессионального образования» (г. Ярославль, 2010, 2011 гг.), Международной научной конференции «Чтения К. Д. Ушинского» (г. Ярославль, 2010 – 2022 гг.), научно-практической конференции «Школа молодых ученых Института педагогики и психологии» (г. Ярославль, 2011, 2012 гг.); Всероссийской научно-практической конференции «Индивидуальный образовательный маршрут одаренного обучающегося» (г. Ярославль, 2017, 2019 гг.);

– в материалах международных научно-практических конференций: «Актуальные проблемы социально-гуманитарного знания в контексте обеспечения национальной безопасности» (г. Минск, Беларусь, 2016 г.);

– в процессе участия в работе Всероссийской выставки научно-технического творчества молодежи (г. Москва, 2010 г.), в региональном конкурсе студенческих научных проектов (г. Нижний Новгород, 2012 г.).

Результаты исследования используются в практике работы Ярославского государственного педагогического университета им. К. Д. Ушинского.

Результаты исследования опубликованы в 19 научных работах, в том числе 6 статьях в научных рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (научные журналы «Ярославский педагогический вестник», «Нижегород-

ское образование», «Социально-политические исследования», «Вестник Вятского государственного университета»), одной коллективной монографии, одном коллективном методическом пособии.

### **Соответствие диссертации паспорту научной специальности**

Диссертация соответствует паспорту научной специальности 5.8.7. — Методология и технология профессионального образования (педагогические науки): предлагает исследование проблем профессионального образования и профессионального обучения (п. 1); раскрывает возможность использования компетентностного подхода в профессиональной подготовке специалиста-менеджера (п. 4); показывает подходы к обновлению содержания, методик и технологий профессионального образования в изменяющихся (современных) условиях, в частности, дидактические и концептуальные основы отбора и разработки комплекса игровых технологий для обеспечения обновления трудовых функций и компетенций специалистов как фактора влияния на профессиональное образование (п. 5); описывает элементы педагогических измерений — методы, критерии, уровни для оценки профессиональной компетентности менеджера в процессе обучения (п. 6) в образовательных организациях высшего образования (п. 18); вносит вклад в формирование профессионального мировоззрения посредством развития профессиональных и общечеловеческих ценностей, профессиональных мотивов, знаний, умений (п. 25).

### **На защиту выносятся следующие положения:**

1. Организационно-управленческая компетентность менеджера определяется как интегральная характеристика специалиста, которая понимается как способность и готовность решать задачи организационного характера при осуществлении управленческих функций, разработке, исполнении, оценке реализации обоснованных управленческих решений для достижения целей и повышения эффективности функционирования организации.

2. Структура организационно-управленческой компетентности менеджера включает следующие компоненты: *когнитивный* (знание основ организации выполнения управленческих функций, разработки, исполнения, оценки реализации управленческих решений); *деятельностный* (умение организовать выполнение управленческих функций, разработку, исполнение, оценку реализации управленческих решений); *мотивационно-ценностный* (ценности деятельности менеджера — ответственность за предлагаемые решения, действия и результат деятельности группы работников, гуманизм как основа взаимодействия с подчиненными, самоконтроль; мотивы — стремление заниматься организационно-управленческой деятельностью, совершенствовать себя и организацию (коллектив).

3. Концептуальные положения отбора и разработки игровых технологий для формирования организационно-управленческой компетентности менеджера основаны на идеях компетентностного, контекстного, игротехнического подходов; учитывают дидактические возможности игры (проблемность, творческий характер, временной регламент, роли, правила, совместная деятельность, диалог участников, соревновательность, система

оценивания, контекст будущей профессиональной деятельности); а также раскрывают *комплекс требований к отбору и разработке игровых технологий: требования к целям и задачам* (способствовать формированию элементов организационно-управленческой компетентности менеджера с учетом потребностей общества; наличие педагогических и игровых целей); *требования к игровым ситуациям и заданиям* (отбираться с учетом организационно-управленческих и общечеловеческих ценностей, уровня подготовленности обучающихся к организационно-управленческой деятельности руководителя, «зоны ближайшего развития» студентов; возможностей обучающего реализовать цели, содержание игровой технологии; постепенности вхождения участников в организационно-управленческую деятельность и игровой материал; воссоздания предметного и социального содержания будущей профессиональной деятельности менеджера; содержания противоречивых, избыточных, ограниченных данных; сочетания в игровой технологии совместной и индивидуальной работы по принятию решений); *требования к правилам и ролям* (соблюдение норм профессиональной организационно-управленческой деятельности; формирование комплекса ролей в соответствии с «должностной картиной» моделируемого фрагмента профессиональной деятельности, обеспечение частичной регламентации); *требования к системе оценивания результатов сформированности данной компетентности* (профессиональная ориентация, соответствие целям обучения, использование разных видов рефлексии).

4. Модель формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии образуют следующие компоненты: *концептуально-целевой* — включает цель модели, описание компетентностного, контекстного, игротехнического подходов, принципов формирования организационно-управленческой компетентности средствами игровой технологии; *содержательный* — определяет структуру формирования организационно-управленческой компетентности менеджера, содержание обучения и игровых технологий, направленных на формирование данной компетентности; *операционно-деятельностный* — описывает этапы формирования организационно-управленческой компетентности менеджера, проектирования и реализации игровой технологии (диагностический, проектировочный, подготовительный, вхождения в игру, игровой, оценочно-рефлексивный); комплект педагогических средств, используемых в процессе организации и проведения игровых технологий: формы обучения (индивидуальная, групповая, коллективная), методы обучения (практико-ориентированные, частично-поисковые, активные (мозговой штурм, анализ конкретных ситуаций, баскет-метод) и др.), средства обучения (проблемные ситуации, упражнения, задачи с жизненно-практическим содержанием); организационно-педагогические условия формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии; *аналитико-результативный* — представляет результаты сформированности организационно-управленческой компетентности, критерии и показатели, уровни ее сформированности, методы оценки.

5. Формирование организационно-управленческой компетентности менеджера в вузе средствами игровой технологии будет успешным, если разработан и реализован комплекс игровых технологий на основе концептуальных положений отбора и разработки игровых технологий, принципов формирования организационно-управленческой компетентности менеджера; содержание игровых технологий ориентировано на решение организационно-управленческих проблем менеджера в будущей профессиональной деятельности; применение игровых технологий предусматривает участие обучающихся в их создании, включает рефлексию и оценку уровня сформированности организационно-управленческой компетентности на основе критериально-диагностического аппарата, разработанного с учетом структуры данной компетентности.

6. Критериально-диагностический инструментарий, позволяющий оценить уровень сформированности организационно-управленческой компетентности у студентов, включает критерии и показатели (когнитивный, деятельностный, мотивационно-ценностный), уровни (низкий, средний, повышенный, высокий), оценочные средства (компетентностные тестовые задания, методики для оценки ценностей и мотивов).

Цель, задачи и логика исследования определили структуру диссертации, которая состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка и приложений. Основной текст диссертации содержит таблицы, схемы, рисунки.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

**В первой главе — «Теоретические основы формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии» — раскрыты сущность и структура организационно-управленческой компетентности менеджера, дидактические возможности игры, концептуальные положения отбора и разработки игровых технологий для формирования организационно-управленческой компетентности менеджера, представлена модель формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии.**

В менеджменте управленческая деятельность в сравнении с организационной рассматривается как более широкое по содержанию понятие. Организатор и управленец выполняют разные задачи: управленец формулирует видение и миссию организации, разрабатывает планы и сценарии ее развития, осуществляет текущий контроль деятельности подчиненных и др., а организатор создает условия для реализации данных планов и функционирования системы управления. Таким образом, данные виды деятельности тесно взаимосвязаны: не выполнив один из видов деятельности, руководитель не сможет достичь целей организации.

*Организационно-управленческая компетентность менеджера* — это интегральная характеристика специалиста, которая понимается как способность и готовность решать задачи организационного характера при

осуществлении управленческих функций, разработке, исполнении, оценке реализации обоснованных управленческих решений для достижения целей и повышения эффективности функционирования организации. Ее *структура* включает взаимосвязанные когнитивный, деятельностный, мотивационно-ценностный компоненты.

В педагогической теории и практике установлено, что компетентности формируются и проявляются в деятельности, в процессе обучения и под воздействием окружающей среды. Некоторые ученые в качестве эффективного средства формирования компетенций указывают игру и игровую технологию (А. А. Вербицкий, А. П. Панфилова, Г. П. Щедровицкий и др.).

Игра обладает следующими *дидактическими возможностями* для формирования элементов организационно-управленческой компетентности менеджера: проблемность, творческий характер, временной регламент выполнения заданий способствуют формированию *готовности* анализировать проблемы, *разрабатывать нестандартные управленческие решения*, позволяют *развивать профессиональное и творческое мышление*; роли и правила в игре воссоздают контекст будущей управленческой деятельности, что позволяет формировать *опыт выполнения профессиональных ролей и функций*; групповая работа способствует формированию *знаний и умений по организации совместной работы людей*; внутри- и межгрупповое общение позволяет приобретать *опыт проектирования и осуществления коммуникаций*; система оценивания в игре обеспечивает формирование *игровой, познавательной, профессиональной мотивации*; соревновательность и оценка в игре повышают *ответственность участников* за принятые решения и осуществляемые действия, способствуют формированию *стремления совершенствовать себя*; решение проблем, межличностное взаимодействие и общение способствуют *изменению, развитию личностных ценностных ориентаций* менеджеров и др.

Для реализации задач профессионального обучения педагогу необходимо уметь отбирать и разрабатывать игровые технологии в соответствии с задачами будущей профессиональной деятельности менеджера с учетом индивидуальных возможностей, потребностей, профессиональных дефицитов обучаемых. В связи с этим в рамках исследования разработаны *концептуальные положения отбора и разработки игровых технологий*, направленные на формирование организационно-управленческой компетентности у будущих менеджеров в процессе профессионального обучения и развития. Основу концептуальных положений составляют *ключевые требования* к отбору и разработке элементов игровой технологии

– относительно *целей и задач игровой технологии*, которые должны способствовать формированию элементов организационно-управленческой компетентности менеджера, определенных с учетом потребностей общества; обеспечивать наличие педагогических и игровых целей;

– *игровых ситуаций и заданий*, которые должны отбираться с учетом организационно-управленческих (профессиональных) и общечеловеческих ценностей; уровня подготовленности обучающихся к организационно-управленческой деятельности руководителя; «зоны ближайшего развития» студентов; возможностей обучающего реализовать цели, задачи, содержание игровой технологии; постепенности вхождения участников в организационно-управленческую деятельность и игровой материал; воссоздания предметного и социального содержания будущей профессиональной организационно-управленческой деятельности менеджера; содержания противоречивых, избыточных, ограниченных данных; сочетания в игровой технологии совместной и индивидуальной работы по принятию решений;

– *правил и ролей*, основу которых должны составлять нормы профессиональной организационно-управленческой деятельности; комплекс ролей игроков должен отражать «должностную картину» моделируемого в игре фрагмента профессиональной деятельности и быть частично регламентированным;

– *системы оценивания*, соответствующей целям обучения и предполагающей наличие разных видов рефлексии.

В диссертации представлена *модель формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии* (Рисунок 1).

*Концептуально-целевой компонент модели* включает компетентностный, контекстный, игротехнический подходы и ряд принципов формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии: субъектности, профессиональной ориентированности, диалогичности, проблемности, совместной деятельности участников. *Содержательный компонент модели* описывает содержание обучения и игровых технологий, направленных на формирование организационно-управленческой компетентности менеджера. *Операционно-деятельностный компонент* описывает процесс, средства, формы, методы и организационно-педагогические условия формирования данной компетентности средствами игровой технологии. *Аналитико-результативный компонент модели* включает комплекс критериев для оценки уровня сформированности организационно-управленческой компетентности менеджера: когнитивный (наличие системы организационно-управленческих знаний); деятельностный (владение совокупностью требуемых организационно-управленческих умений); мотивационно-ценностный (наличие ценностей и сформированность мотивов к организационно-управленческой деятельности); *уровней сформированности* (высокий, повышенный, средний, низкий), возможные *методы оценки* компетентности (тестовые задания, кейсы, опросы).

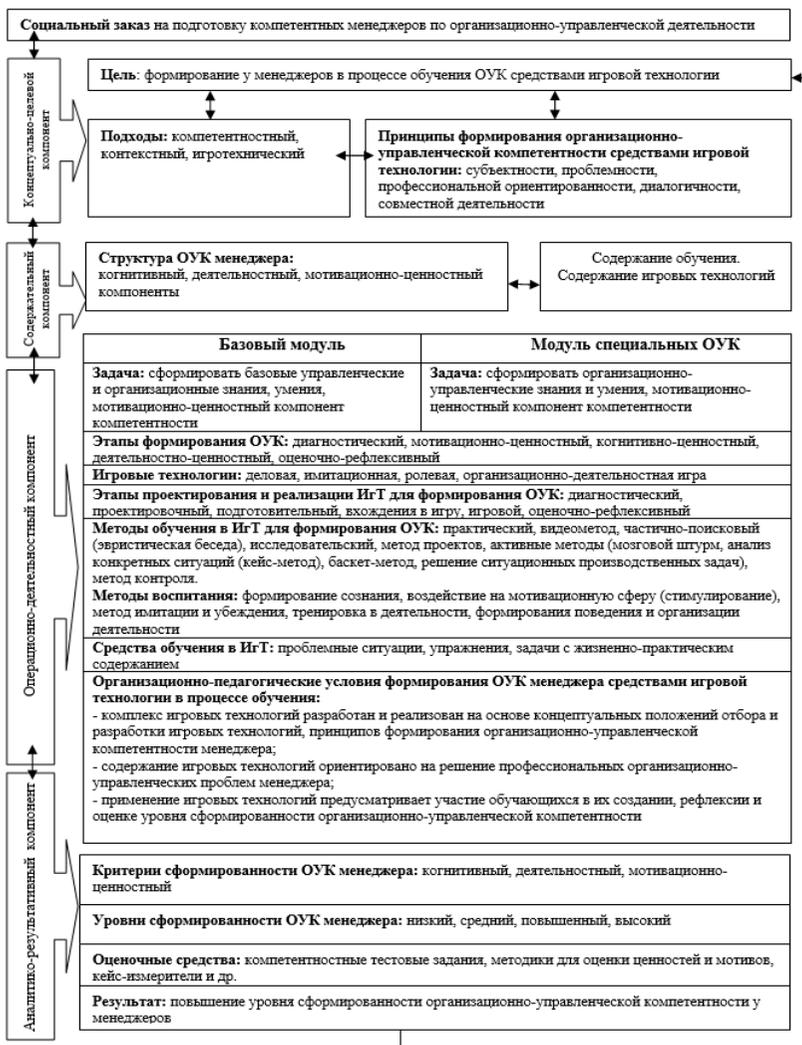


Рисунок 1. Модель формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии

**Во второй главе — «Опытно-экспериментальное исследование формирования организационно-управленческой компетентности будущего менеджера средствами игровой технологии в вузе» —** описываются этапы опытно-экспериментальной работы, содержание и результаты исследования.

На **констатирующем этапе** исследования представлены результаты диагностики уровня сформированности организационно-управленческой компетентности у будущих менеджеров на базе ЯГПУ им. К. Д. Ушинского и Ярославского филиала ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)» (ныне Ярославский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»). Всего в исследовании приняли участие 185 человек.

Анализ результатов первичной оценки уровня сформированности организационно-управленческой компетентности у 93 студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» ЯГПУ им. К. Д. Ушинского (3-5 курс, 2010/2011 учебный год), позволил сделать следующие выводы и определить направления дальнейшего исследования: мало респондентов с высоким уровнем сформированности компетентности (27,96 %); недостаточно внимания уделяется формированию таких организационно-управленческих компетенций, как умение эффективно выполнять управленческие функции, эффективно организовать групповую работу, принимать эффективные управленческие решения (68,66-75,0 % — повышенный уровень).

В 2013-2018 гг. в исследовании участвовали студенты-бакалавры 1, 3, 4 курсов, обучающиеся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» в ЯГПУ им. К. Д. Ушинского (68 студентов). Результаты первичной оценки уровня сформированности когнитивного, деятельностного, мотивационно-ценностного компонентов компетентности представлены в Таблице 1 и соизмеримы с результатами, полученными при исследовании студентов 3-4 курсов «МЭСИ» (24 респондента, 2014/2015 учебный год, бакалавриат).

Таблица 1 — Уровни сформированности ОУК менеджера у экспериментальных и контрольных групп в течение опытно-экспериментальной работы

Критерий	Когнитивный			Деятельностный			Мотивационно-ценностный		
	До	После	Спустя время	До	После	Спустя время	До	После	Спустя время
ЭГ1	32,38% низ.	48,46% сред.	48,99% сред.	16,01% низ.	32,31% низ.	28,26% низ.	81,05% пов.	84,57% пов.	87,71% выс.
КГ1	32,08% низ.	45,58% сред.	47,62% сред.	11,36% низ.	26,98% низ.	24,90% низ.	75,24% пов.	78,86% пов.	79,90% пов.
ЭГ2	32,31% низ.	53,82% сред.	50,17% сред.	19,37% низ.	46,97% сред.	41,23% сред.	78,90% пов.	82,29% пов.	80,29% пов.
КГ2	29,40% низ.	41,28% сред.	38,62% низ.	17,53% низ.	28,89% низ.	25,98% низ.	79,62% пов.	78,90% пов.	77,52% пов.
ЭГ3	28,68% низ.	52,39% сред.	48,13% сред.	15,91% низ.	39,06% низ.	36,20% низ.	84,62% пов.	86,24% выс.	86,24% выс.
КГ3	31,20% низ.	47,61% сред.	39,73% низ.	18,01% низ.	35,94% низ.	27,86% низ.	79,90% пов.	80,95% пов.	79,90% пов.

Критерий	Когнитивный			Деятельностный			Мотивационно-ценностный		
	До	После	Спустя время	До	После	Спустя время	До	После	Спустя время
Срез									
Группа									
ЭГ4	29,40% низ.	55,23% сред.	48,26% сред.	17,76% низ.	41,83% сред.	36,11% низ.	74,62% пов.	77,29% пов.	78,33% пов.
КГ4	28,49% низ.	46,97% сред.	41,41% сред.	15,66% низ.	35,36% низ.	28,87% низ.	78,29% пов.	82,52% пов.	84,14% пов.

Примечание: низ. — низкий уровень; сред. — средний уровень; пов. — повышенный уровень; выс. — высокий уровень

Результаты данного этапа подтверждают необходимость внесения изменений в процесс обучения и применения практико-ориентированных методов и технологий обучения, способствующих формированию организационно-управленческой компетентности менеджера.

На **формирующем этапе** исследования проводились апробация модели и проверка организационно-педагогических условий формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии в процессе обучения. С экспериментальными группами (34 респондента) проводились игровые технологии, а с контрольными группами (34 респондента) — традиционные практические занятия.

В целях соблюдения *первого условия* был разработан и реализован комплекс игровых технологий на основе концептуальных положений отбора и разработки игровых технологий, принципов формирования организационно-управленческой компетентности менеджера (субъектности, проблемности, профессиональной ориентированности, диалогичности, совместной деятельности участников), включающий в себя деловую игру «Целеполагание как основа планирования», имитационную игру «Эффективные коммуникации», ролевую игру «Делегирование полномочий», деловые игры «Эффективный контроль», «Организация планирования» и «Организация контроля».

**Принцип «субъектности»:** студент самостоятельно анализировал профессиональную задачу, определял способы решения, осуществлял поиск информации, решал задачу.

**Принцип «проблемности»:** применялись учебные проблемные ситуации (задания), для решения которых студентам не хватало имеющихся знаний или информации по проблеме. Им необходимо было проанализировать проблемную ситуацию и найти возможные варианты решений с опорой на имеющиеся знания, принять решение, убедить других в его правильности, осуществить соответствующие практические действия.

**Принцип «профессиональной ориентированности»:** студенты решали организационно-управленческие задачи, выполняли профессиональные функции менеджера, принимали решения в ходе индивидуальной и групповой работы. В игровых технологиях моделировались процессы целеполагания, планирования, контроля деятельности, эффективных коммуникаций в форме переговоров, делегирования полномочий, организации планирования и контроля. Участники выполняли профессиональные роли — ру-

ководителя организации и подразделения; лица, принимающего решение, осуществляющего эффективные коммуникации; разработчика программы контроля; организатора и др.

*Принцип «диалогичности»:* студенты должны подготовить и принять согласованное общее групповое решение учебной проблемы, выслушав мнение каждого участника группы. Применяя игровые технологии, преподаватель организовал коллективные дискуссии.

*Принцип «совместной деятельности участников»:* обучающиеся вступали во взаимодействие, участвовали в групповых и коллективных формах работы для обсуждения позиций и принятия общего группового решения.

Для реализации *второго условия содержания* разработанных и примененных *игровых технологий ориентировано на решение следующих организационно-управленческих проблем менеджера в будущей профессиональной деятельности:* целеполагание и планирование деятельности организации, проектирование и осуществление эффективных коммуникаций, делегирование полномочий сотруднику, мотивация персонала на принятие дополнительных обязанностей и качественное выполнение работы, эффективный контроль за деятельностью персонала, разработка программы контроля; организация планирования деятельности, эффективного контроля и совместной деятельности в коллективе, коллективное принятие управленческих решений.

Для реализации *третьего условия* применение игровых технологий предусматривало участие обучающихся в их создании, проведение *рефлексии и оценки уровня сформированности организационно-управленческой компетентности на основе критериально-диагностического аппарата, разработанного с учетом структуры данной компетентности.*

Студенты принимали участие в процессе разработки и реализации игровых технологий: предлагали свои способы распределения ролей и участников в группы, идеи по организации пространственной среды, новые задания, вносили дополнения и составляли инструкции к роли и правила поведения, самостоятельно разрабатывали и апробировали несколько деловых игр, дополняющих комплекс. В конце реализации каждой игровой технологии проводились различные виды рефлексии (ретроспективная, кооперативная, личностная, интеллектуальная, деятельности и содержания учебного материала) в форме обсуждения. Для осуществления рефлексии применялись следующие приемы: «Шпартгалка» (памятка), «Незаконченное предложение», «6 шляп», «Я — мы — дело».

На **оценочно-аналитическом этапе** осуществлялась итоговая оценка уровня сформированности организационно-управленческой компетентности менеджера. Анализируя результаты, можно отметить положительную динамику развития всех компонентов компетентности (Таблица 1).

Сравнение средних значений результатов исследования показало, что проведенные игровые технологии у каждой экспериментальной группы оказали интенсивное влияние на развитие когнитивного и деятельностного компонентов и не оказали значимого влияния на развитие мотивационно-

ценностного компонента компетентности (по Т-критерию Вилкоксона). Поскольку это самый устойчивый компонент личности, для его изменения недостаточно нескольких занятий.

Для определения эффективности внедрения игровых технологий в процесс обучения студентов-менеджеров в вузе сравнивались результаты контрольных и экспериментальных групп по U-критерию Манна — Уитни. Применение части игровых технологий определило статистически значимое увеличение эффективности формирования когнитивного и деятельностного компонентов компетентности (ЭГ2 на уровне значимости  $p < 0,01$  и  $p < 0,05$ ; ЭГ4 на уровне значимости  $p < 0,05$ ); мотивационного компонента — стремления совершенствовать свой уровень профессиональной подготовки (ЭГ3 на уровне  $p < 0,01$  и  $p < 0,05$ ) и оказало более сильное влияние в виде тенденции достоверных различий (на уровне значимости  $p < 0,10$ ) на формирование когнитивного (ЭГ1, ЭГ2, ЭГ4) и деятельностного (ЭГ2, ЭГ3) компонентов компетентности. В совокупности образуют полный комплекс игровых технологий.

Анализ результатов исследования позволил сделать вывод о том, что результативность формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии зависит от реализации организационно-педагогических условий, апробированных в процессе опытно-экспериментальной работы.

**В заключение** обобщены результаты исследования, изложены основные **выводы:**

1. Проведенные в процессе работы теоретические исследования позволили обосновать возможность определения сущности и структуры организационно-управленческой компетентности менеджера на основе согласованного анализа содержания его организационной и управленческой деятельности и представить собственное определение организационно-управленческой компетентности менеджера как интегральной характеристики этих видов деятельности, включающей в себя когнитивный, деятельностный, мотивационно-ценностный компоненты.

2. В результате исследования удалось показать, что концептуальные положения отбора и разработки игровых технологий могут быть выделены на основе дидактических возможностей игры с учетом общих принципов обучения (связи теории с практикой, доступности, сознательности и активности, систематичности и последовательности, прочности усвоения знаний и др.) и включать комплекс требований, необходимых для реализации цели и задач формирования у менеджера искомой компетентности или ее компонентов.

3. Реализация предложенной в работе модели формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии доказала возможность ее построения на основе положений компетентностного, контекстного, игротехнического подходов, реализации принципов формирования организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии (субъектности, проблемности, профессио-

нальной ориентированности, диалогичности, совместной деятельности участников), структуры и содержания организационно-управленческой компетентности менеджера, согласованности и взаимообусловленности целей, технологий, форм, средств обучения и оценки его результатов.

4. Результаты опытно-экспериментального исследования показали, что организационно-педагогические условия формирования организационно-управленческой компетентности менеджера необходимо создавать при проектировании и реализации комплекса игровых технологий в процессе подготовки менеджеров с учетом концептуальных положений отбора и разработки игровых технологий, принципов формирования данной компетентности, с ориентацией на решение организационно-управленческих проблем менеджера в будущей профессиональной деятельности, при участии обучающихся в создании игровых технологий, включая рефлекссию и оценку уровня сформированности организационно-управленческой компетентности менеджера. Апробация условий привела к формированию и росту уровня сформированности исследуемой компетентности.

5. Комплекс игровых технологий возможно создавать на основе вышеописанных организационно-педагогических условий с учетом структуры данной компетентности, основ технологии игрового обучения.

Проведенное исследование открывает возможности для дальнейшего поиска эффективных технологий формирования мотивационно-ценностного компонента компетентностей и личностных качеств будущих менеджеров; разработки условий и средств подготовки преподавателей к проектированию и реализации игровых технологий для формирования профессиональных компетентностей менеджера.

Основные положения диссертационного исследования изложены в следующих публикациях автора:

***Публикации в журналах, включенных в «Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий», утвержденный ВАК РФ***

1. Сарафанова, И. Е. Условия формирования организационно-управленческой компетентности менеджера образования в вузе / И. Е. Сарафанова. — Текст : непосредственный // Нижегородское образование. — 2012. — № 2. — С. 175-180. (0,378 п. л.)

2. Сарафанова, И. Е. Оценка сформированности организационно-управленческой компетентности менеджера / И. Е. Сарафанова. — Текст : непосредственный // Ярославский педагогический вестник. — 2012. — Том 2. — № 2. — С. 205-209. (0,625 п. л.)

3. Сарафанова, И. Е. Модель формирования организационно-управленческой компетентности менеджера в вузе на основе игротехнического метода / И. Е. Сарафанова. — Текст : непосредственный // Ярославский педагогический вестник. — 2015. — № 4. — С. 129-134. (0,75 п. л.)

4. Сарафанова, И. Е. Результаты реализации игровой технологии как педагогического средства формирования организационно-управленческой компетентности будущего менеджера / А. В. Золотарева, И. Е. Сарафанова. — Текст : непосредственный // Социально-политические исследования. — 2022. — № 2 (15). — С. 76-92. (0,97 п. л., авторский вклад — 0,485 п. л.)

5. Сарафанова, И. Е. Концепция отбора игровых технологий для формирования организационно-управленческой компетентности менеджера / И. Е. Сарафанова. — Текст : непосредственный // Ярославский педагогический вестник. — 2022. — № 3 (126). — С. 43-51. (0,97 п. л.)

6. Сарафанова, И. Е. Принципы отбора игр в процессе обучения будущего менеджера / И. Е. Сарафанова. — Текст : непосредственный // Вестник Вятского государственного университета. — 2022. — № 3 (145). — С. 107-116. (1,01 п. л.)

#### ***Учебные и учебно-методические издания***

7. Сарафанова, И. Е. Компьютерный тест оценки конкурентоспособности менеджера — выпускника вуза : методическое пособие / А. В. Золотарева, Р. М. Красовский, О. В. Кузьмичева, В. С. Морозова, И. Е. Сарафанова. — Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2011. — 126 с. — Текст : непосредственный. (7,8 п. л., авторский вклад — 1 п. л.)

#### ***Монографии и разделы в коллективных монографиях***

8. Сарафанова, И. Е. Компетентностная модель подготовки менеджера в вузе : монография / А. В. Золотарева, Р. М. Красовский, О. В. Кузьмичева, Е. В. Лебедев, В. С. Морозова, И. Е. Сарафанова. — Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2012. — 148 с. — Текст : непосредственный. (9,25 п. л., авторский вклад — 1,16 п. л.)

#### ***Статьи в иных периодических научных изданиях и сборниках научных конференций:***

9. Сарафанова, И. Е. Учебная деловая игра как метод подготовки менеджера / И. Е. Сарафанова. — Текст : непосредственный // Подготовка менеджера в условиях перехода на многоуровневую систему высшего профессионального образования : материалы Всероссийской научно-практической заочной интернет-конференции / под редакцией А. В. Золотаревой. — Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2010. — С. 79-85 (0,274 п. л.)

10. Сарафанова, И. Е. Этапы формирования организационно-управленческой компетентности / И. Е. Сарафанова. — Текст : непосредственный // Совершенствование педагогической деятельности в условиях перехода к новым образовательным стандартам : материалы конференции «Чтения Ушинского». — Ч. 2. — Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2011. — С. 68-74. (0,30 п. л.)

11. Сарафанова, И. Е. Критерии и показатели сформированности организационно-управленческой компетентности менеджера / И. Е. Сарафанова. — Текст : непосредственный // Подготовка менеджера в условиях перехода на многоуровневую систему высшего профессионального образования : материалы II Всероссийской научно-практической заочной интернет-конференции / под редакцией А. В. Золотаревой. — Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2011. — С. 44-49. (0,212 п. л.)

12. Сарафанова, И. Е. Принципы формирования организационно-управленческой компетентности менеджера / И. Е. Сарафанова. — Текст : непосредственный // Сопровождение одаренных детей и талантливой молодежи в системе образования : материалы конференции «Чтения Ушинского». — Ч. 2. — Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2012. — С. 77-83. (0,29 п. л.)

13. Сарафанова, И. Е. Обзор и анализ условий формирования организационно-управленческой компетентности менеджера / И. Е. Сарафанова. — Текст : непосредственный // Школа молодых ученых Института педагогики и психологии — 2012 : материалы научной конференции аспирантов / под научной редакцией А. В. Золотаревой. — Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2012. — С. 64-69. (0,28 п. л.)

14. Сарафанова, И. Е. Интегративные характеристики организационно-управленческой компетентности менеджера / И. Е. Сарафанова. — Текст : непосред-

ственный // Педагогика и психология современного образования: теория и практика : материалы научно-практической конференции «Чтения Ушинского». — Ч. 2. — Ярославль : РИО ЯГПУ, 2016. — С. 402-404. (0,15 п. л.)

15. Сарафанова, И. Е. Роль игротехнического метода обучения в повышении качества образования / И. Е. Сарафанова. — Текст : непосредственный // Актуальные проблемы социально-гуманитарного знания в контексте обеспечения национальной безопасности : материалы IV Международной научно-практической конференции. — Ч. 1. — Минск : Воен. акад. Респ. Беларусь, 2016. — С. 283-288. (0,265 п. л.)

16. Сарафанова, И. Е. Влияние игровых технологий на формирование мотивационного компонента организационно-управленческой компетентности менеджера / И. Е. Сарафанова. — Текст : непосредственный // Педагогика и психология современного образования: теория и практика : материалы научно-практической конференции «Чтения Ушинского». — Ч. 1. — Ярославль : РИО ЯГПУ, 2018. — С. 269-273. (0,224 п. л.)

17. Сарафанова, И. Е. Проектирование и реализация игровой технологии для формирования профессиональной компетентности / И. Е. Сарафанова. — Текст : непосредственный // Педагогика и психология современного образования: теория и практика : материалы 73-й научно-практической конференции «Чтения Ушинского» / под научной редакцией Л. В. Байбородовой. — Ч. 4. — Ярославль : ЯГПУ, 2019. — С. 260-264. (0,241 п. л.)

18. Сарафанова, И. Е. Анализ влияния игровых технологий обучения на формирование организационно-управленческой компетентности менеджера / И. Е. Сарафанова. — Текст : непосредственный // Педагогика и психология современного образования: теория и практика : материалы научно-практической конференции «Чтения Ушинского» / под научной редакцией И. Ю. Тархановой. — Ч. 1. — Ярославль : РИО ЯГПУ, 2020. — С. 209-214. (0,213 п. л.)

19. Сарафанова, И. Е. Анализ влияния условий на формирование организационно-управленческой компетентности менеджера / И. Е. Сарафанова. — Текст : непосредственный // Педагогика и психология современного образования: теория и практика : материалы научно-практической конференции «Чтения Ушинского» / под научной редакцией И. Ю. Тархановой. — Ч. 2. — Ярославль : РИО ЯГПУ, 2021. — С. 273-278. (0,215 п. л.)

Формат 60×92/16. Объем 1,5 п. л. Тираж 100 экз. Заказ №

Отпечатано в типографии  
ФГБОУ ВО «Ярославский государственный  
педагогический университет им. К. Д. Ушинского»  
150000, г. Ярославль, Которосльная наб., 44  
Тел.: (4852)32-98-69