

**Е.Х. Ишанов\*** , **А.С. Магауова** 

Казахский национальный университет им. аль-Фараби, Казахстан, г. Алматы

\*e-mail: eishanov@mail.ru

## **РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОГО ВУЗА**

Актуальность статьи связана с необходимостью внедрения инноваций в управлении вузами, обеспечивающих качество высшего профессионального образования. В свою очередь, это предполагает необходимость соответствия руководителей вузов профессиональным требованиям современного менеджмента управления. Целью статьи является описание результатов исследования по выявлению эффективных условий в развитии информационно-управленческой компетентности руководителей структурных подразделений современного вуза.

Методологической основой исследования является методология управления, ориентированная на результат, процессно-ориентированный подход, системный подход в менеджменте, а также положения синергетического, акмеологического, модеративного и уровневого подходов.

В данной статье исследователи описали особенности констатирующего этапа опытно-экспериментальной работы, проанализировали общие критерии информационно-управленческой компетентности, а также характеристики модулей, направленных на развитие информационно-управленческой компетентности. Авторами обоснована и описана необходимость осуществления формирующего этапа опытно-экспериментальной работы с учетом специально организованного педагогического влияния в рамках научных подходов к развитию информационно-управленческой компетентности руководителей структурных подразделений современного вуза.

Результатом исследования является теоретическое обоснование и экспериментальная проверка влияния развития информационно-управленческой компетентности руководителей структурных подразделений университета на успешную их деятельность по управлению современным университетом.

Научная новизна заключается в том, что проведенное исследование вносит вклад в развитие теории управления, образовательного менеджмента, системы повышения профессиональной квалификации руководителей вузов.

Практическая значимость статьи связана с возможностью использования результатов исследования в совершенствовании подготовки нового поколения руководителя высшей школы, обладающего высоким уровнем профессионализма, компетентности, информационно-управленческой культуры.

**Ключевые слова:** информационная компетентность, информационно-управленческая компетентность руководителя структурного подразделения вуза, инновации, менеджер образования.

Ye.Kh. Ishanov\*, A. S. Magauova

Al-Farabi Kazakh National University, Kazakhstan, Almaty

\*e-mail: eishanov@mail.ru

### **Development of information and management competence of the heads of the structural unit of a modern university**

The relevance of the article is related to the need to introduce of innovations in the management of universities that ensure the quality of higher professional education. In turn, this implies the need for university managers to meet the professional requirements of modern management. The purpose of the article is: to describe the results of the study to identify effective conditions in the development of information and management competence of heads of structural divisions of a modern university.

The methodological basis of the research is the result-oriented management methodology, the process-oriented approach, the systematic approach in management, as well as the provisions of the synergetic, acmeological, moderative and level approaches.

In this article, the researchers described the features of the ascertaining stage of the experimental work, analyzed the general criteria of information and management competence, as well as the

characteristics of modules aimed at developing information and management competence. The authors substantiate and describe the need to implement the formative stage of experimental work, taking into account the specially organized pedagogical influence within the framework of scientific approaches to the development of information and managerial competence of the heads of structural divisions of a modern university.

The result of the research is a theoretical justification and experimental verification of the influence of the development of information and management competence of the heads of the university's structural divisions on their successful activities in the management of a modern university.

The scientific novelty lies in the fact that the conducted research contributes to the development of the theory of management, educational management, and the system of professional development of university managers.

The practical significance of the article is related to the possibility of using the results of the study in improving the training of a new generation of higher school managers with a high level of professionalism, competence, and information and management culture.

**Key words:** information competence, information and management competence of the head of the structural unit of the university, innovation, education manager.

Е.Х. Ишанов\*, А.С. Мағауова

Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Қазақстан, Алматы қ.

\*e-mail: eishanov@mail.ru

### Қазіргі заманғы ЖОО-ның құрылымдық бөлімшесі басшыларының ақпараттық-басқарушылық құзыреттілігін дамыту

Мақаланың өзектілігі жоғары кәсіби білім беру сапасын қамтамасыз ететін ЖОО басқаруға жаңартпа енгізу қажеттілігімен байланысты. Өз кезегінде бұл ЖОО басшыларының заманауи басқару менеджментінің кәсіби талаптарына сәйкестігінің қажеттілігін көрсетеді. Мақаланың мақсаты – қазіргі заманғы ЖОО құрылымдық бөлімшелері басшыларының ақпараттық-басқару құзыретін өрістету жолындағы тиімділік жағдайларын анықтау бойынша жүзеге асырылған зерттеу қорытындыларын сипаттау болып табылады.

Зерттеудің әдіснамалық негізі – менеджменттегі жүйелік көзқарасқа, процестік-бағдарлау көзқарасына, қорытынды нәтижеге бағытталған басқару әдіснамасы, сондай-ақ синергетикалық, акмеологиялық, модеративтік және деңгейлік көзқарастарға бағытталған қағидалар болып табылады.

Осы мақалада зерттеушілер тәжірибелік-эксперименттік жұмыстың анықтаушы кезеңінің ерекшеліктерін баяндаған, ақпараттық-басқару құзыреттілігінің жалпы өлшемдерін талдаған, сондай-ақ ақпараттық-басқару құзыреттілігін дамытуға бағытталған модуль сипаттамаларын көрсеткен.

Авторлар қазіргі заманғы ЖОО құрылымдық бөлімшелері басшыларының ақпараттық-басқару құзыретін өрістету жолындағы ғылыми көзқарастар аясындағы арнайы ұйымдастырылған педагогикалық әсерлерді ескере отырып, тәжірибелік-эксперименттік жұмыстарының қалыптастыру кезеңін жүзеге асыру қажеттілігін негіздеп сипаттаған.

Университеттің құрылымдық бөлімшелері басшыларының ақпараттық-басқару құзыретін дамыту шараларының олардың заманауи университетті басқару жөніндегі іс-әрекеттеріне тигізетін әсерін теориялық негіздеу және тәжірибелік тексеру жүргізу жұмыстары – зерттеудің қорытынды нәтижесі болып саналады.

Өткізілген зерттеулердің басқару теориясын, білім беру менеджментін, ЖОО басшыларының кәсіби біліктілігін арттыру жүйесін дамыту саласына қосқан үлесі – ғылыми жаңалықтар қатарына жататыны сөзсіз.

Мақаланың практикалық мәні – кәсіпқойлық деңгейі, құзыреттілігі, ақпараттық-басқару мәдениеті биік деңгейдегі жоғары мектеп басшыларының жаңа толқынын даярлауды жетілдіру аясындағы зерттеу қорытындыларын қолдану мүмкіндігімен байланысты.

**Түйін сөздер:** ақпараттық құзырет, ЖОО құрылымдық бөлімшелері басшыларының ақпараттық-басқару құзыреті, инновация, білім беру менеджері.

## Введение

В Казахстане происходит перманентное реформирование образования для того, чтобы в XXI веке быть обществом с высоким качеством

человеческого капитала – интеллектуальной и высокообразованной нацией, обладающей навыками, компетенциями и знаниями для создания качественно новой модели будущего. Большую актуальность сегодня приобрели инновацион-

ные подходы к управлению вузами, стратегии эффективного управления персоналом, внедрение принципов корпоративного управления, инструментов обеспечения качества высшего образования, педагогического менеджмента в том числе. Для современных социально-экономических требований необходим профессиональный подход к менеджменту высшими учебными заведениями. Вследствие этого, растет требование соответствия руководителей образовательных организаций, имеющих небольшой опыт управления, профессиональным требованиям управленческой науки, которые соответствуют современным жизненным реалиям.

Новшества в системе образования Республики Казахстан требуют непрерывного профессионального развития информационно-управленческих знаний руководителей в структурных подразделениях современного вуза.

Человек, обладающий высоким уровнем информационно-управленческой культуры и направленный на интеллектуальное саморазвитие, играет ключевую роль в вопросах усовершенствования подготовки руководящего состава в образовании. Данный факт связан с современными требованиями к степени профессионализма руководителя в образовании.

Условия развития современного Казахстана требуют повышения качества информационно-управленческой компетентности руководителей во всех социальных секторах, образования в частности, об этом подчеркивалось в ряде таких документов, как Закон «Об образовании», Государственная программа развития образования Республики Казахстан на 2020 – 2025 годы.

### **Обзор статей современных ученых по проблеме исследования**

Основополагающим понятием нашего исследования выступает «информационно-управленческая компетентность руководителей». Большие сдвиги, произошедшие в последнее время в обществе, изменили мнение и об управлении. В частности, требования к современному лидеру, управленцу в бизнесе и в научно-образовательной сфере, стали практически одинаковыми.

Такие авторы как: Н.И. Гендина (Гендина, 2002) [1], И.А. Зимняя (Зимняя, 2003:34-42) [2], Т.С. Виноградова (Виноградова, 2021:92-98) [3], С.Д. Каракозов (Каракозов, 2000:41-54) [4], Хесус Лау (Хесус Лау, 2007) [5], С.В. Тришина (Тришина, 2005) [6], Лиз Харт (Лиз Харт, 2001) [7], А.В. Хуторской (Хуторской, 2002) [8] ин-

формационная компетентность рассматривают как часть общей культуры. А такие авторы как А.А. Ахаян (Ахаян, 2006) [9], П.В. Беспалов (Беспалов, 2006) [10], Е.А. Ганаева (Ганаева, 2014: 239–248) [11], Б.С. Гершунский (Гершунский, 1998:608) [12], А.В. Гоферберг (Гоферберг, 2006) [13], А.Н. Завьялов (Завьялов, 2005) [14], О.Б. Зайцева (Зайцева, 2002:14) [15], А.С. Карпеченко (Карпеченко, 2011:77) [16], О.А. Кизик (Кизик, 2003) [17], В.Д. Шадриков (Шадриков, 2007:5–15) [18] рассматривают информационную компетентность как составляющую профессиональной компетентности специалиста.

В отечественной литературе следует выделить работу Абитаевой Р.Ш. (Абитаева, 2010:19) [19], теоретически обосновавшую содержание и способы развития управленческой компетентности руководителей организаций образования в системе повышения квалификации. Актуальная монография «Управление качеством в высшем учебном заведении» была написана авторским коллективом в составе Г.М. Мутанова, А.К. Томила, Ю.Е. Кукиной, Н.А. Дузкеновой, А.М. Абдыхальковой, А.Е. Нуркановой (Мутанов и др., 2011) [20], где описан организационно-методический комплекс системы менеджмента качества вуза в соответствии с требованиями стандартов ИСО. Обобщен опыт передовых университетов, приведены практические рекомендации по применению системы менеджмента качества в образовательной сфере. Компетентностные подходы в образовательном процессе рассмотрены в работах Р. Ш. Абитаевой (Абитаева, 2009:52-55) [21], Е.А. Байсбаева (Байсбаев, 2011:75-77) [22], С.З. Байхоновой (Байхонова, 2010:260-265) [23], Р. Даулеталиевой (Даулеталиева, 2009:5-6) [24], Д.Ш. Жумагалиевой (Жумагалиева, 2014:78) [25], С.Н. Жунисбаева (Жунисбаев, 2011: 16-17) [26], Л.Ф. Ихсановой (Ихсанова, 2011:6-12: 51-57) [27, 28], Т.А. Каражигитовой (Каражигитова, 2008: 12-16) [29], К. Касимовой (Касимова, 2014:58) [30], Н.В. Цой (Цой, 2014:72) [31], Л.Ш. Шокановой (Шоканова, 2010:28-33) [32], К.А. Шулакаевой (Шулакаева, 2009:63-64) [33].

### **Методы исследования**

Из соображений нынешних реалии, совершенствование управленческой компетентности будущих менеджеров структурных подразделений вуза является сложным педагогическим явлением, требующим применения комплексно-методологического подхода, обеспечивающего получение разноплановых характеристик ис-

следуемого явления. Для достижения исследовательских целей были применены следующие подходы: модеративный, уровневый, синергетический и акмеологический.

В представленном исследовании основными методами являлись: демонстрация исследовательских результатов, обработка цифровых данных опытно-экспериментальной работы, обобщение и оценка полученных результатов.

В процессе исследования применялся комплекс общенаучных (сравнительный анализ, систематизация, обобщение), эмпирических (наблюдение, анкетирование, интервьюирование и эксперимент), статистических (качественное и количественное сравнение, точное измерение) методов исследования.

### Результаты исследования и разработка методических рекомендаций

Целью нашего исследования является выявление эффективных условий по реализации развития информационно-управленческой компетентности руководителей структурных подразделений современного вуза.

Так, основными **задачами**, которые решаются нами в ходе исследовательской работы, являются:

1. Определить текущее состояние информационно-управленческой компетентности менеджеров структурных подразделений высшего учебного заведения.

2. Апробировать и разработать модель совершенствования информационно-управленческой компетентности менеджеров структурных подразделений.

3. В формате эксперимента создать определённые условия для формирования модели информационно-управленческой компетентности руководителей среднего звена вуза.

4. Разработать методические рекомендации по развитию информационно-управленческой компетентности менеджеров структурных подразделений в социокультурных условиях вуза.

Объект исследования: система развития информационно-управленческой компетентности руководителей среднего звена вуза.

Предмет исследования: процесс развития информационно-управленческой компетентности руководителей структурного подразделения современного вуза.

В целях реализации поставленных задач была проведена опытно-экспериментальная работа, состоящая из трех этапов и включающая 43 руководителей структурных подразделений. В контрольную группу входило 27, в экспериментальную 16 человек.

Функциональной задачей являлось определение модели развития информационно-управленческой компетентности в формате определенных педагогических условий, разработанной Сергеевой Л.Б. (Сергеева, 2011) [34] на основе определения критериев развития информационно-управленческой компетентности руководителей структурных подразделений вуза. Для разработки критериального аппарата необходимо точно определить смысл каждого критерия и добиться его однозначного понимания. Мы же, ссылаясь на работу Л.Б. Сергеевой, солидарны с тем, что критерий – это качество, свойство изучаемого объекта, которое дает возможность судить о его состоянии, уровне функционирования и формирования. Автор в своей работе выделяет компоненты и определяющие их критерии. На этой основе в целях реализации модели развития информационно-управленческих компетенций будущих руководителей структурного подразделения вуза мы определили критерии, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии программы опытно-экспериментальной работы

Критерий – информационная грамотность	
Показатели	Формы и диагностические методы
Наличие умений по созданию и использованию информационной среды; оптимизация информации для принятия управленческих решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ данных путем облачной программы PowerBI</li> </ul>
Критерий – готовность к инновации	
Знание образовательных инноваций; содержания, методы, формы и средства внутри вузовского контроля качества	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ данных путем облачной программы PowerBI</li> <li>Опросные методы и тест готовности к саморазвитию В. Павлова</li> </ul>

<b>Критерий – профессионально-управленческие умения</b>	
Полнота и прочность овладения профессионально-управленческими умениями	<ul style="list-style-type: none"> <li>Профессиональный индивидуальный тест (Приложение А)</li> </ul>
<b>Критерий – организационная грамотность</b>	
Умение решать управленческие задачи; наличие навыков организатора	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ данных путем облачной программы PowerBI</li> </ul>
<b>Критерий – профессионально-личностные качества</b>	
Профессионально-педагогические знания и умения; коммуникативные знания и умения; самоменеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ данных путем облачной программы PowerBI</li> <li>Анализ журнала отзывов и предложений</li> </ul>

Отметим, что в таблице 1 изложена методика диагностики наличного уровня информационно-управленческой компетентности с расчетом на выявление конкретных недостатков пропусков в позиции личности для более эффективного развития информационно-управленческой компетентности руководителей структурных подразделений вуза.

Логика исследования заключалась в организации мероприятий, представляющей со-

бой модель с целью воздействия на руководителей среднего звена и проводимой в зависимости от конкретных задач в определенной последовательности. На первоначальной стадии было определено существующее текущее состояние; на второй стадии апробировалась модель и проверялась гипотеза; на заключительной стадии был проведен анализ результатов эксперимента. Структура исследования представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Структура исследования

Стадия	Задачи исследования	Содержание и методы	Ожидаемые результаты
1	2	3	4
Первая стадия	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обобщить работу руководителей структурных подразделений, провести анализ процесса работы с данной группой в повседневной деятельности вуза;</li> <li>разработать систему оценки совершенствования ИУК менеджеров структурных подразделений вуза;</li> <li>выявить начальный уровень развития ИУК;</li> <li>разработать методику развития ИУК менеджеров структурных подразделений вуза</li> </ul>	Разработка экспериментальной документации: <ul style="list-style-type: none"> <li>анализ соответствующей литературы и научных исследований по данной теме;</li> <li>критическое осмысление материалов по работе с кадрами и кадровым потенциалом в высших учебных заведениях;</li> <li>опрос, тестирование, интервьюирование экспертов, анализ документов и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Характеристика уровня понимания с ЗУН в области информационно-управленческой компетентности;</li> <li>диагностика потребности у руководителей структурных подразделений вуза знаниях информационно-управленческих компетенции;</li> <li>система оценки и развития ИУК менеджеров структурных подразделений вуза</li> </ul>
Вторая стадия	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внедрить модель развития ИУК в предложенных педагогических условиях;</li> <li>обобщить и при необходимости скорректировать методический компонент модели;</li> <li>протестировать на основе разработанных критериев уровень развития ИУК менеджеров структурных подразделений вуза</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведение анкетирования, экспертного интервью, самооценка, тестирование;</li> <li>педагогический эксперимент;</li> <li>анализ статистических данных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Качественные и количественные показатели уровня развития информационно-управленческой компетентности менеджеров структурных подразделений вуза;</li> <li>данные для корректировки модели по развитию ИУК менеджеров структурных подразделений.</li> </ul>

Стадия	Задачи исследования	Содержание и методы	Ожидаемые результаты
1	2	3	4
Третья стадия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Провести анализ итогов реализации модели развития ИУК в педагогический процесс; оценить эффективность влияния комплекса педагогических условий на ИУК;</li> <li>- обобщить результаты исследования, скорректировать методическое обеспечение;</li> <li>- задать основные параметры для дальнейших перспектив в исследовании менеджмента вуза</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ и подведение итогов исследования; обработка цифровых данных опытно-экспериментальной работы;</li> <li>- методы наглядного представления, презентация.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Показатели опытно- экспериментальной работы, эффективности модели развития ИУК менеджеров структурных подразделений вуза;</li> <li>- сформировать методический компонент процесса развития ИУК менеджеров структурных подразделений вуза в контексте результатов исследования.</li> </ul>

*Первая стадия* исследования проходила в 2019 году и заключалась в сборе методологической литературы для организации опытно-экспериментальной работы. Разрабатывались технические условия для проведения эксперимента, формирования контрольной и экспериментальной групп, в состав которых входили заведующие кафедрами, деканы, руководители департаментов и управлений вуза.

*Вторая стадия* проходила в 2020 году, на которой апробировалась разработанная модель развития ИУК менеджеров структурных подразделений вуза, дифференцировались условия опытно-экспериментальной работы. Дифференцировались различные проекты повышения квалификации руководителей по сферам управленческой деятельности; разрабатывались и продуцировались профессионально-личностные качества менеджеров; в полном объеме применялись информационно-коммуникативные технологии в управленческой деятельности менеджера в системе образования.

Главной задачей второй стадии являлся сбор и обработка данных для корректировки процесса формирования и развития ИУК менеджеров структурных подразделений, и дальнейшего повышения уровня высшего образования.

Особенностью организации опытно-экспериментальной работы было использование методических программ для руководителей структурных подразделений для повышения уровня управленческой культуры, исходя из первоначальной диагностики.

В процессе второй стадии была проверена эффективность реализации первого условия – вариативные программы повышения квалификации руководителей по направлениям информа-

ционно-управленческой деятельности, созданным по модульному принципу. Образовательные модули создавались на специализированной основе, позволявшей слушателям в достаточно завершённом варианте овладеть способами решения проблем управления, на стыке психологии, педагогики, социологии, с одновременным решением отдельных вопросов управления на уровне научного исследования.

В результате реализации модели реализовывалась рабочая программа по дисциплине «Менеджмент в образовании», включающей в себя:

- Модуль 1. Современные тенденции и перспективы развития высшего образования;
- Модуль 2. Современные педагогические технологии;
- Модуль 3. Действия руководителя подразделения в вузе.

При этом работа по данному направлению выступала одновременно и как развивающий процесс, и как результат развития управленческой компетентности.

Так, реализация программы повышения квалификации руководителей по направлениям профессионально-управленческой деятельности осуществлялась при участии Института повышения квалификации и дополнительного образования КазНУ им. аль-Фараби.

Третья стадия заключалась в систематизация и анализе полученных результатов опытно-экспериментальной работы. Главной задачей являлись обобщение итогов исследования, оценка эффективности модели развития ИУК менеджеров структурных подразделений вуза, разработка методического обеспечения модели развития ИУК менеджеров структурных подразделений вуза.

Обобщение итогов исследования проходило с помощью методов математической статистики с использованием программ «Excel» и путем облачной программы PowerBI.

В результате полученных данных было выявлено следующее: все менеджеры структурного подразделения вуза выделили социальное, интеллектуальное и профессиональное направления, что свидетельствует о мультинаправленности лич-

ности руководителя в профессионально-управленческой деятельности. Следовательно, основными векторами в деятельности менеджеров структурных подразделений являются коммуникативная (56 %) и организационная (62 %) направленности, важность указанных позиций зависит от профессионально-управленческой деятельности в целом.

По итогам исследования диагностировались пять критериев и уровни ИУК (см. таблицу 3).

**Таблица 3** – Диагностика критериев и уровней развития ИУК

Критерии	Группа	Количество	Уровень					
			Низкий %		Средний %		Высокий %	
			До	После	До	После	До	После
Информационная грамотность	ЭГ	16	55,6	24,6	20,9	31,6	12,8	21,5
	КГ	27	53,8	51,4	19,7	21,4	11,6	12,9
Готовность к инновации	ЭГ	16	28,3	28,1	29,3	33,8	40,6	53,7
	КГ	27	39,3	38,4	27,1	29,6	38,2	38,9
Профессионально-управленческие умения	ЭГ	16	44,8	32,8	39,9	42,8	17,9	26,7
	КГ	27	45,3	43,6	23,8	24,6	22,9	23,3
Организационная грамотность	ЭГ	16	52,4	25,3	38,7	49,8	15,2	34,2
	КГ	27	55	52,8	37,2	38,2	17,8	20,8
Профессионально-личностные качества	ЭГ	16	30,3	26,1	32,5	35,7	37,2	38,9
	КГ	27	24,2	21,7	36,1	35,3	37,5	38,1

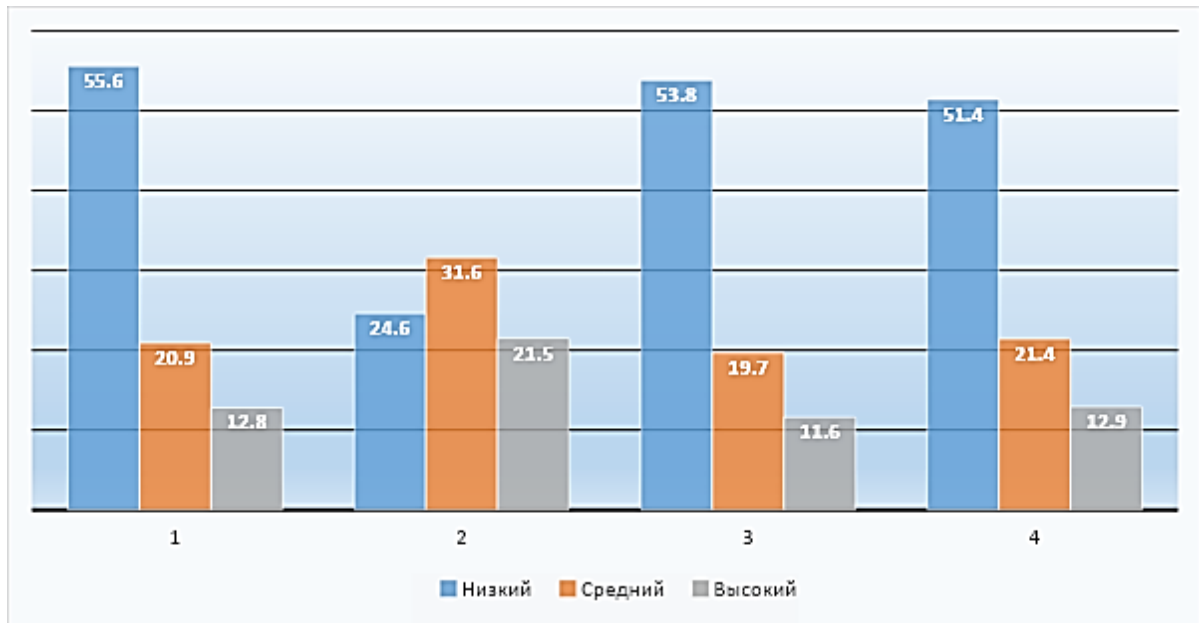
Диагностика уровней производилась дважды: до и после применения разработанной Л.Б. Сергеевой модели и комплекса педагогических условий.

Развитие информационной грамотности в контрольной группе показало прирост низкого уровня до 51,4 %, тогда как в ЭГ этот показатель значительно снизился (до 24,6 %). В то же время наблюдается рост высокого уровня в экспериментальной группе до 21,5%, а в контрольной группе небольшой рост до 12,9%. Выявленные цифры демонстрируют эффективность модели и комплекса педагогических условий, о чем свидетельствует динамика уровней развития информационной грамотности (рисунок 1).

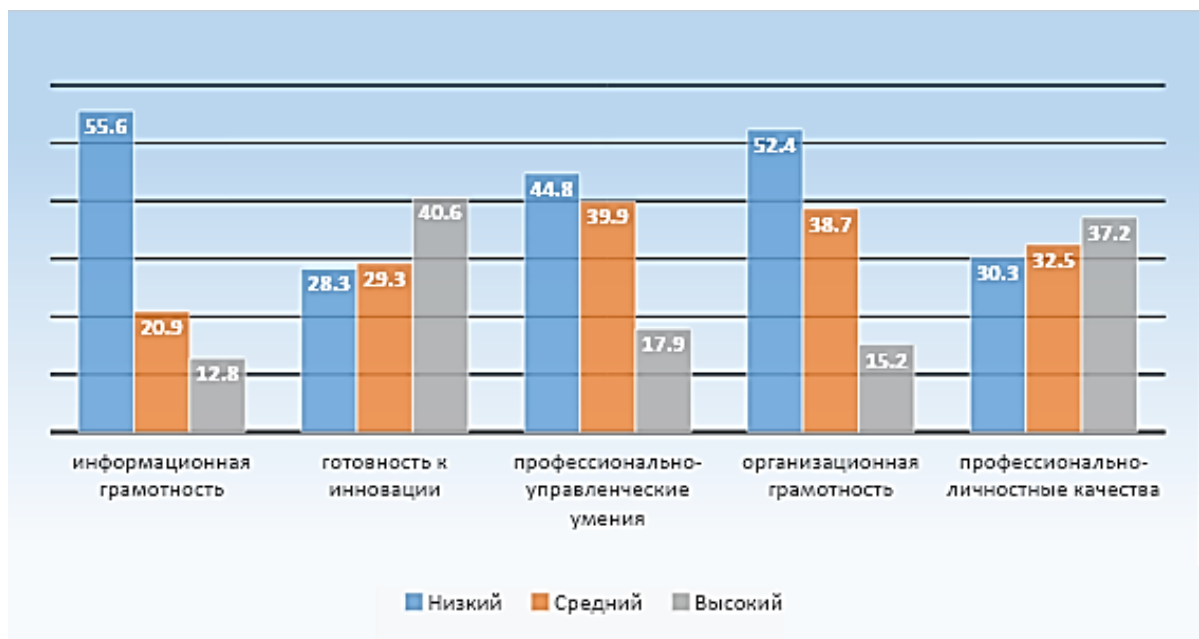
Соответствующим методом было проведено исследование по четырем критериям: готовность к инновациям, профессионально-управленческие умения, организационная грамотность, профессионально-личностные качества. Результаты исследования показаны на рисунках 2 и 3.

Результаты исследования подтверждают логику параллельного эксперимента с разными результатами в группах: в контрольной сохраняется низкий уровень развития критериев, в то время как в экспериментальной группе наблюдался рост среднего и высокого уровней.

В рамках опытно-экспериментальной работы – комплексное использование информационно-технологических ресурсов в процессе информационно-управленческой деятельности руководителя – специальное внимание было уделено включению руководителей структурных подразделений в работу Центра ситуационного управления КазНУ имени аль-Фараби, что способствовало не только развитию информационной грамотности, но и готовности к инновационной деятельности в информационной среде вуза. Ситуационный центр оснащен современными средствами коммуникации, интерактивного сбора и анализа информации для контроля и мониторинга текущей деятельности, оперативного принятия решений.



**Рисунок 1** – Динамика уровней развития информационной грамотности в контрольной и экспериментальной группах



**Рисунок 2** – Динамика развития критериев в экспериментальной группе (первая стадия)



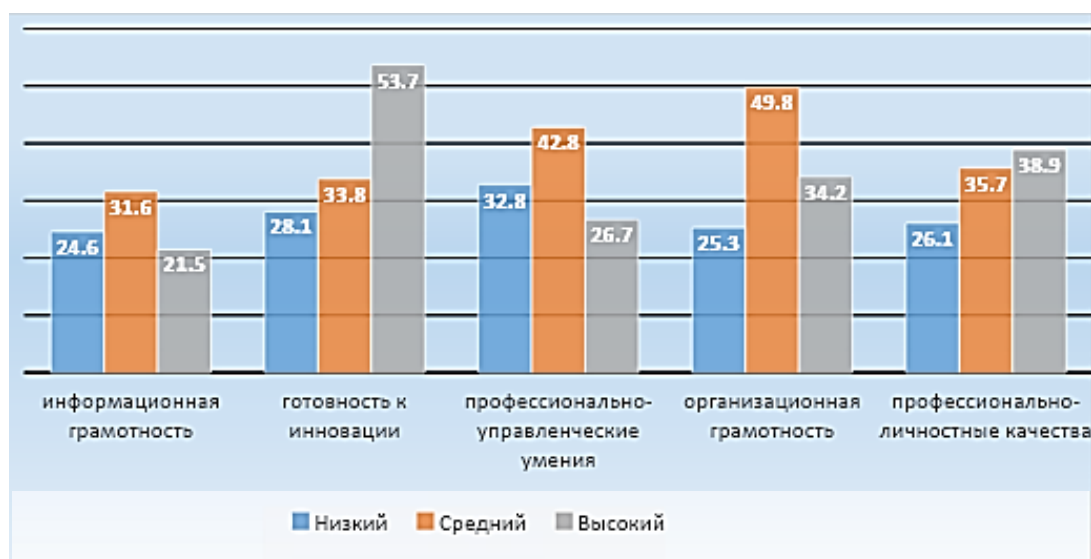


Рисунок 3 – Динамика развития критериев в экспериментальной группе (третья стадия)

Центр будет обеспечивать интегральное управление учебным процессом, научно-исследовательской, социальной, хозяйственной и административно-управленческой деятельностью. Информационная платформа ЦСУ объединяет сеть таких электронных систем как: «Science», «Univer», видеонаблюдения, учета рабочего времени, а также программное обеспечение «1С».

При реализации всех педагогических условий развития информационно-управленческой

компетенции руководителей структурных подразделений вуза внимание уделялось разнообразию форм активизации деятельности руководителей, акцентуации их деятельности как организаторов, участников и активаторов научных мероприятий.

При анализе таких критериев, как организационная грамотность, учитывались показатели, взятые с информационно-аналитической системы КазНУ им. аль-Фараби на платформе PowerBI, которые мы отобразили на рисунке 4.


Дата составления отчета		*данные предоставлены за прошедшую неделю		<b>Цифры дня</b>			 Контактные данные инженерно-аналитического Центра Систем (Оксана Карпова@kaznu.kz, соз +7-705-650-9104) Рыспаев Русланбек (Ryspaev@kaznu.kz, соз +7-701-758-8877)	
28 мая 2019								
<b>Контингент</b>				<b>Задолженность по обучению и проживанию</b>			<b>Экстренные ситуации</b>	
Бакалавров	Магистрантов	Докторантов	Иностранных студентов	Бакалавр за обучение, мн...	Магистратура за обучение...	Докторантура за обучение...	По пожарной безопасности	По санитарно-техническому обесп...
19277	3054	874	902	53.81	4.20	2.34	6	60
<b>Мониторинг образовательного процесса</b>				Бакалавриат за проживание	Магистратура за проживан...	Докторантура за прожива...	По электробезопасности	Звонок поступило
				3.56	0.32	0.16	35	7889
Нарушений пресопорядка обучающихся		Пропуски занятий за неделю		<b>Всего ППС</b>				
105		120924						
Нарушений ночного пропуска		Повторно проведенных за...	Количество срывов занятий	Всего ППС		Всего публикации		Изданных пособий и моно...
503		58	68	1816		6342		1273

Рисунок 4 – Внешний вид информационной панели с цифровыми данными

Среди показателей критерия «профессионально-личностные качества» мы отметили важность самоменеджмента руководителя структурного подразделения вуза.

В результате наших теоретических обобщений мы пришли к выводу, что руководители структурного подразделения вуза – это определенная профессиональная группа сотрудников, исполняющая менеджерские функции, детерминированные общей системой высшего образования с учетом специфики возглавляемого им подразделения. В связи с этим, можно сказать, что информационно-управленческая компетентность является их основной профессиональной компетентностью и требует определенной методической составляющей для её развития. Таким образом, в результате статистической и количественной математической обработки данных опытно-экспериментальной работы для достижения высокого уровня развития информационно-управленческой компетентности руководителей структурного подразделения вуза нами разработаны методические рекомендации по развитию информационно-управленческой компетентности руководителей структурного подразделения современного вуза.

Можно сказать, что в контексте менеджмента вуза акцент должен быть сделан на системных и перманентных изменениях компетенций руководителей всех подразделений, что приводит к синергетическому эффекту. Развитие профессиональной компетентности любого сотрудника осуществляется по принципу постепенного перехода количественных изменений в качественное содержание и перехода на новый уровень. В нашем случае развитие информационно-управленческой компетентности будущих руководителей структурного подразделения вуза – это процесс трансформации качественного содержания личных и профессиональных характеристик, определяющих эффективность менеджмента образовательного учреждения. Трансформация компетентности – это постепенный процесс накопления и улучшения качественных характеристик в соответствии с новыми выдвигаемыми требованиями организации.

Далее – по нарастающей – овладение приёмами выполнения файловых операций, организации информационной среды как файловой системы, владение основными приёмами ввода-вывода информации.

Так начальным уровнем развития информационно-управленческой компетентности буду-

щих руководителей структурного подразделения вуза является владение пользовательскими навыками офисных технологий в формате функций менеджера и (печать и форматирование текстовых документов, сканирование, работа в Microsoft Office, в интернете, с электронной почтой, работа с таблицами, построение графиков и диаграмм, создавать Excel таблицы, формировать данные и делать с помощью программ элементарные расчеты, уметь создавать презентации). В дальнейшем, совершенствование техник и приёмов выполнения операций, полное владение пакетом MS Office, работы с текстовыми и графическими редакторами и т. д.

Согласно всему этому, и обобщая результаты теоретико-экспериментального исследования, мы предлагаем разработанные нами методические рекомендации по развитию информационно-управленческой компетентности будущих руководителей структурного подразделения вуза:

1. Уделить особое внимание выработке ценностного подхода менеджеров структурного подразделения к применению информационно-коммуникационных технологий в управленческой деятельности. Ценностный подход обусловлен не только профессиональной необходимостью, но и общим требованием повседневной жизни современного человека.

2. Акцентировать внимание на управленческо-информационных и программно-технических знаниях, что входит в необходимые навыки менеджеров структурного подразделения вуза.

3. В качестве критериев развития информационно-управленческой компетентности менеджеров структурного подразделения вуза выступают: мобильность и гибкость, обусловленные вариативностью учебного процесса. Их нужно придерживаться как при организации подготовки на местах, так и в условиях вузовского обучения.

4. Обязательная реализация на принцип актуализации результатов обучения, означающая своевременное и безотлагательное применение менеджером структурного подразделения вузов приобретенных новых профессиональных компетенций в своей деятельности.

5. Строгое следование принципу адресности, подразумевающая адресную методическую поддержку менеджеров структурного подразделения вуза, что позволяет учитывать интересы и потребности конкретных профессиональных групп и конкретных работников.

6. Развитие информационно-управленческой компетентности руководителей структурного подразделения вуза может осуществляться через повышение квалификации.

7. Так как управленческая компетентность руководителя связана с организационным менеджментом, то необходимо внедрение современных методов менеджмента с целью повышения результативности работы по развитию информационно-управленческой компетентности будущих руководителей структурного подразделения вуза.

8. Обеспечить расширение представлений будущих руководителей структурного подразделения вуза об электронных ресурсах оптимизации управления и владение ими интерфейсом операционной системы управления структурными подразделениями.

9. Применение информационно-коммуникативных технологий необходимо сочетать со следующими управленческими умениями, навыками и способностями: принимать эффективные решения; ставить задачи и план их выполнения; уметь управлять подчиненными: мотивировать сотрудников к эффективной работе; уметь коммуницировать внутри вуза, а также со стэйкхолдерами: вести переговоры, модерировать во время презентаций, встреч; взаимодействовать с различными структурами компании; поддерживать ориентацию на достижение желаемого результата с оптимальными ресурсными затратами.

10. Содействовать формированию информационного пространства высшего учебного заведения (с учетом примера КазНУ им. аль-Фараби).

В целях развития информационно-управленческой компетентности руководителей структурного подразделения вуза в условиях *их подготовки* на местах необходимо:

1. Соблюдать принцип взаимосвязи теории и практики, связи видов обучения (лекции, семинары, лабораторно-практические занятия). Акцентировать внимание на кейс-стади, моделирующих ситуациях.

2. Придерживаться принципа интерактивного диалога менеджера структурного подразделения вуза с компьютерной программой, техническими и информационными ресурсами во время подготовки, выполнения заданий, демонстрации и самостоятельной работы с обучающей программой.

3. Мотивация к развитию ИУК должна основываться на индивидуальном желании и тяги к знаниям, приобщении к общим и профессио-

нальным знаниям, сохранении и применении в личной практике.

4. Содержание учебного материала должно включать предоставление возможности делать логические выводы, применять полученную информацию к собственной практике, использовать опыт профессиональной деятельности при решении и выполнении упражнений.

Менеджер структурного подразделения – это активный субъект, познающий и преобразующий социальную среду, умеющий ставить цели и идти к ним. В акте целеполагания большую роль играет среда, мотивирующая и дающая направление развития собственных ресурсов, и таким образом меняющаяся сама. В данном случае, речь идет о вузе,двигающемся вперед и мотивирующим своих сотрудников саморазвиваться и развивать свой вуз.

### Заключение и выводы

В отечественном менеджменте образования наблюдаются пробелы в развитии ИУК менеджеров структурного подразделения вуза, научно-методическом обеспечении по реализации данного педагогического процесса.

Информационно-управленческая компетентность – многокомпонентное качество личности, характеризующееся определенным уровнем теоретических знаний и практических умений и навыков, необходимых в управленческой деятельности современного вуза.

В процессе опытно-экспериментальной работы были достигнуты поставленные цели и сделаны соответствующие выводы.

На первой стадии эксперимента был проведен анализ критериев информационно-управленческой компетентности, а также разработаны модули, трансформирующие ИУК в виде повышения квалификации. Были определены пять критериев: информационная грамотность и готовность к инновации, профессионально-управленческие умения и организационная компетентность, профессионально-личностные качества. В результате были выявлены уровни протяженности ИУК: низкий, средний, высокий.

Исследование основывалось на принципах объективности, целостности и эффективности. Развитие информационно-управленческой компетентности менеджеров структурного подразделения вуза осуществлялось согласно разработанной модели.

Предложенные определенные педагогические условия эффективности развития информа-

ционно-управленческой компетентности менеджеров структурного подразделения вуза создают соответствующий формат реализации данной модели на всех этапах подготовки.

В результате исследования были предложены и успешно применены: модули программ по развитию ИУК менеджеров структурного подразделения вуза, методические рекомендации по развитию ИУК и комплекс педагогических условий для ее успешной реализации; экспертно-диагностический инструментарий по выявлению динамики информационно-управленческой компетентности менеджеров структурного подразделения вуза.

В ходе проведения эксперимента полученные результаты показали, что модель развития ИУК менеджеров структурного подразделения

вуза эффективна, предложенные педагогические условия являются достаточными и необходимыми.

В ходе опытно-экспериментальной работы было обосновано, что развитие ИУК менеджеров структурных подразделений университета влияет на эффективное управление образовательной организацией, так как успешная реализация информационных, организационных и управленческих функций детерминирована высоким уровнем профессионализма, стремлением к саморазвитию, постоянному появлению новых форм и способов удовлетворения информационных потребностей субъектов, навыками самоорганизации, гибкостью в отношении вновь появившихся требований и изменений.

### Литература

- 1 Гендина Н.И. Формирование информационной культуры личности в библиотеках и образовательных учреждениях: учебно-методическое пособие / Н.И. Гендина, Н.И. Колкова, И.Л. Скипор и др. – М., 2002. – 337 с.
- 2 Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. – 2003. – №5. – С. 34–42.
- 3 Виноградова Т.С. Информационная компетентность: проблемы интерпретации // Человек и образование. – 2012. – №2. – С. 92–98.
- 4 Каракозов С.Д. Информационная культура в контексте общей теории культуры личности // Педагогическая информатика. – 2000. – № 2. – С. 41–54.
- 5 Хесус Лау. Руководство по информационной грамотности для образования на протяжении всей жизни : пер. с англ. – М.: МОУ ВПП ЮНЕСКО «Информация для всех», [2007]. – 45 с. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.ifap.ru/library/book101.pdf>
- 6 Тришина С.В. Информационная компетентность как педагогическая категория [Электронный ресурс] // Эйдос: интернет-журнал. – 2005. – 10 сентября. – Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2005/0910-11.htm>.
- 7 Лиз Харт SCONUL. The Seven Pillars of Higher Education. London: SCONUL, 2001.
- 8 Хуторской А.В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты [Электронный ресурс] // Отделение философии образования и теоретической педагогики РАО, Центр «Эйдос», 23.04.02 г. – Режим доступа: <http://www.eidos.ru/news/compet.htm>.
- 9 Ахаян А.А. Повышение информационной компетентности выпускников педагогической магистратуры // Письма в Эмиссия. Оффлайн (TheEmissia.OfflineLetters): электронный научный журнал. – 2006. No 12 (декабрь) ART 1115. – СПб., URL: <http://www.emissia.org/offline/2006/1115.htm>.
- 10 Беспалов П.В. Акмеологическая концепция развития информационно-технологической компетентности государственных служащих: дис. ... д-ра пед. наук: 19.00.13. – М., 2006.
- 11 Ганаева Е.А. Региональная модель повышения квалификации руководителя образовательной организации // Западно-Сибирский педагогический вестник. – 2014. – № 2. – С. 239–248.
- 12 Гершунский Б.С. Философия образования для XXI века (в поисках практико-ориентированных образовательных концепций). – М.: Совершенство, 1998. – 608 с.
- 13 Гоферберг А.В. Формирование информационной компетентности студентов вуза с помощью информационных технологий. – URL: [http://www.rusnauka.com/SND/Pedagogica/2\\_goferberg%20a.v..doc.htm](http://www.rusnauka.com/SND/Pedagogica/2_goferberg%20a.v..doc.htm).
- 14 Завьялов А.Н. Формирование информационной компетентности студентов в области компьютерных технологий (на примере среднего профессионального образования): дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. – Тюмень, 2005. – 129 с.
- 15 Зайцева О.Б. Формирование информационной компетентности будущих учителей средствами инновационных технологий: автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Брянск, 2002. – 19 с. – С. 14.
- 16 Карпеченко А.С. Информационная компетентность как базовая составляющая профессиональной компетентности // Наука и образование: научное издание МГТУ им. Н.Э. Баумана. – 2011. – №11. – С. 77.
- 17 Кизик О.А. К вопросу о становлении информационной компетентности как составляющей профессиональной компетентности выпускника профессионального лица // Университеты в образовательном пространстве региона: опыт, традиции и инновации: материалы научно-методической конференции. – Петрозаводск, 2003. – Часть 1.

- 18 Шадриков В.Д. Базовые компетенции педагогической деятельности // Сибирский учитель. – 2007. – № 6. – С. 5–15.
- 19 Абитаева Р. Ш. Развитие управленческой компетентности руководителей организаций образования в системе повышения квалификации: автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Караганда 2010. – 19 с.
- 20 Г.М. Мутанов, А.К. Томилин, Ю.Е. Кукина и др. Управление качеством в высшем учебном заведении /– Усть-Каменогорск: ВКГТУ, 2011. – 116 с.
- 21 Абитаева Р. Ш. Компетентностный подход в процессе подготовки руководителей школ // Профессионал Казахстана. -2009. -№4. - С.52-55.
- 22 Байсбаев Е.А. Современные подходы к формированию ключевых компетентностей //опросы педагогики.-2011.-;2.-С.75-77
- 23 Байхонова С. З. Управление качеством образования на основе компетентностного подхода // Менеджмент в образовании. - 2010. - №4. - С. 260-265.
- 24 Даулеталиева Р. Компетенция как мера образовательного успеха личности // Профессионал Казахстана. - 2009. - №8. - С. 5-6.
- 25 Жумагалиева Д.Ш. Повышение уровня профессиональной компетентности / Д.Ш. Жумагалиева // Справочник руководителя образовательного учреждения- 2014.- №8 (92).- С 78.
- 26 Жунисбаев С. Н. Обновление содержания обучения на основе компетентностного подхода // Профессионал Казахстана. - 2011. - №5.- С. 16-17.
- 27 Ихсанова Л.Ф. Педагогтардың жұмыс орындағы ақпараттық біліктілігін қалыптастыру // Білім беру мекемесі басшыларының анықтамалығы.-2011.-№4.-С.6-12
- 28 Ихсанова Л.Ф. Формирование информационной компетентности участников образовательного процесса // Справочник руководителя образовательного учреждения.-2011.-№4.-С.51-57.
- 29 Каражигитова Т. А. Компетентностный подход к работе учителя в личносно-развивающем обучении // Менеджмент в образовании. - 2008. - №3. - С. 12-16.
- 30 Касимова К. Оқыту процесіне құзырлылық көзқарасын енгізу мәселесі - К вопросу о внедрении компетентностного подхода в процессе обучения / К. Касимова // 12 жылдық білім беру - 12-летнее образование.- 2014.- №2.- Б.58.
- 31 Цой Н.В. Формирование информационно-коммуникационной компетентности педагога / Н.В. Цой // Справочник руководителя образовательного учреждения.- Алматы, 2014.- №4.- С.72
- 32 Шоканова Л. Ш. От компетентностного управления к новым образовательным результатам // Творческая педагогика. - 2010. - №2. - С. 28-33.
- 33 Шулакаева К. А. Инновационная модель обучения – как инструмент реализации компетентного образования // Профессионал Казахстана. - 2009. - №4. - С. 63-64.
- 34 Сергеева Л.Б. Развитие управленческой культуры руководителей структурных подразделений вуза. автореферат дис. ... кандидата педагогических наук: Юж.-Ур. гос. ун-т, Челябинск, 2011

## References

- Abitaeva R. Sh. (2010) Razvitie upravlencheskoj kompetentnosti rukovoditelej organizacij obrazovaniya v sisteme povysheniya kvalifikacii: avtoref. dis. ... kand. ped. nauk. [Development of managerial competence of heads of educational organizations in the system of advanced training]. Karaganda, P.19 (In Russian)
- Abitaeva R. Sh. (2009) Kompetentnostnyj podhod v processe podgotovki rukovoditelej shkol [Competence-based approach in the process of training school leaders]. Professional Kazakhstan. №4. pp.52-55. (In Russian)
- Ahajan A.A. (2006) Povyshenie informacionnoj kompetentnosti vypusknikov pedagogicheskoj magistratury. Pis'ma v Jemissija. Offlajn (TheEmissia.OfflineLetters): jelektronnyj nauchnyj zhurnal. [Increasing the information competence of graduates of the pedagogical magistracy]. No 12 (dekabr') ART 1115. SPb.,URL: <http://www.emissia.org/offline/2006/1115.htm>. (In Russian)
- Bajhonova S. Z. (2010) Upravlenie kachestvom obrazovaniya na osnove kompetentnostnogo podhoda [Quality management of education based on a competency-based approach] Menedzhment v obrazovanii. №4. pp. 260-265. (In Russian)
- Bajsbaev E.A. (2011) Sovremennye podhody k formirovaniyu kljuchevyh kompetentnostej [Modern approaches to the formation of key competencies] Voprosy pedagogiki.2. pp.75-77 (In Russian)
- Bespalov P.V. (2006) Akmeologicheskaja koncepcija razvitija informacionno-tehnologicheskoy kompetentnosti gosudarstvennyh sluzhashhih: dis. ... dra ped. nauk: 19.00.13. [Acmeological concept of development of information technology competence of civil servants], M. (In Russian)
- Coj, N.V. (2014) Formirovanie informacionno-kommunikacionnoj kompetentnosti pedagoga [Formation of information and communication competence of a teacher]/ N.V. Coj // Spravochnik rukovoditelja obrazovatel'nogo uchrezhdenija.- Almaty, №4. 72 p. (In Russian)
- Dauletaliyeva R. (2009) Kompetencija kak mera obrazovatel'nogo uspeha lichnosti // Professional Kazahstana. [Competence as a measure of an individual's educational success] №8. p. 5-6 (In Russian)
- G.M. Mutanov, A.K. Tomilin, Ju.E. Kukina r (2011) Upravlenie kachestvom v vysshem uchebnom zavedenii[Quality management in higher education] /. – Ust'-Kamenogorsk: VKGTU. 116 p. (In Russian)

Ganaeva E.A. (2014) Regional'naja model' povyshenija kvalifikacii rukovoditelja obrazovatel'noj organizacii. [Regional model of advanced training for the head of an educational organization] Zapadno-Sibirskij pedagogicheskij vestnik. № 2. pp. 239–248. (In Russian)

Gendina N.I. (2002) Formirovanie informacionnoj kul'tury lichnosti v bibliotekah i obrazovatel'nyh uchrezhdenijah: uchebno-metodicheskoe posobie [Formation of personal information culture in libraries and educational institutions: teaching aid] N.I. Gendina, N.I. Kolkova, I.L. Skipor i dr. M, p 337. (In Russian)

Gershunskij B.S. (1998) Filosofija obrazovanija dlja XXI veka (v poiskah praktiko-orientirovannyh obrazovatel'nyh koncepcij) [Philosophy of education for the XXI century (in search of practice-oriented educational concepts)]. M. Sovershenstvo, 608 p. (In Russian)

Goferberg A.V. (2006) Formirovanie informacionnoj kompetentnosti studentov vuza s pomoshh'ju informacionnyh tehnologij [Formation of information competence of university students using information technology] – URL: [http://www.rusnauka.com/SND/Pedagogica/2\\_goferberg%20a.v..doc.htm](http://www.rusnauka.com/SND/Pedagogica/2_goferberg%20a.v..doc.htm) (In Russian)

Gosudarstvennaja programma razvitija obrazovanija Respubliki Kazahstan na 2020 – 2025 gody [State program of education development of the Republic of Kazakhstan for 2020-2025] (In Russian)

Hesus Lau. (2007) Rukovodstvo po informacionnoj gramotnosti dlja obrazovanija na protjazhenii vsej zhizni : per. s angl. [Information Literacy Guide for Lifelong Learning] – M.: MOO VPP JuNESKO «Informacija dlja vseh», –p. 45 . [Elektronnyj resurs]. – URL: <http://www.ifap.ru/library/book101.pdf> (In Russian)

Hutorskoj A.V. (2002) Kljuchevyje kompetencii i obrazovatel'nye standarty [Elektronnyj resurs] [Key competencies and educational standards] // Otdelenie filosofii obrazovanija i teoreticheskij pedagogiki RAO, Centr «Jejdos», 23.04.02 g. – Rezhim dostupa: <http://www.eidos.ru/news/compet.htm>. (In Russian)

Ihsanova L.F. (2011) Formirovanie informacionnoj kompetentnosti uchastnikov obrazovatel'nogo processa [Formation of information competence of participants of the educational process] Spravochnik rukovoditelja obrazovatel'nogouchrezhdenija. №4. pp.51-57. (In Russian)

Ihsanova L.F. (2011) Pedagogtardyn zhymys oryndary akparattyk biliktiligin kalypstasyru [Formation of information skills of teachers in the workplace] // Bilim beru mekemesi bashylarynyh anyxtamalyry-№4. pp.6-12

Karakozov S.D. (2000) Informacionnaja kul'tura v kontekste obshhej teorii kul'tury lichnosti. Pedagogicheskaja informatika. [Information culture in the context of the general theory of personality culture] № 2. pp. 41–54. (In Russian)

Karazhigitova T. A. (2008) Kompetentnostnyj podhod k rabote uchitelja v lichnostno-razvivajushhem obuchenii [Competent approach to work as a teacher in personal-developmental training] Menedzhment v obrazovanii. – №3. pp. 12-16. (In Russian)

Karpechenko A.S (2011). Informacionnaja kompetentnost' kak bazovaja sostavljajushhaja professional'noj kompetentnost i [Information competence as a basic component of professional competence] // Nauka i obrazovanie: nauchnoe izdanie MGTU im. N.Je. Baamana. №11. 77p. (In Russian)

Kasimova, K. (2014) Oqytu procesine qzyrlylyk koxkarasyn engizu maselesi – K voprosu o vnedrenii kompetentnostnogo podhoda v processe obuchenija [On the issue of implementing a competency-based approach in the learning process] K. Kasimova. 12 zhylyk bilim beru – 12-letnee obrazovanie. №2. 58 p. (In Russian)

Kizik O.A. (2003) K voprosu o stanovlenii informacionnoj kompetentnosti kak sostavljajushhej professional'noj kompetentnosti vypusknika professional'nogo liceja [On the formation of information competence as a component of the professional competence of a graduate of a vocational lyceum] Universitety v obrazovatel'nom prostranstve regiona: opyt, tradicii i innovacii: materialy nauchno-metodicheskij konferencii. Petrozavodsk, Chast' 1. (In Russian)

Liz Hart (2001.) SCONUL. The Seven Pillars of Higher Education. London: SCONUL,

Sergeeva L.B. (2011) Razvitie upravlencheskoj kul'tury rukovoditelej strukturnyh podrazdelenij vuza. avtoreferat dis. ... kandidata pedagogicheskij nauk: Juzh. [Development of the managerial culture of heads of structural divisions of the university]-Ur. gos. un-t, Cheljabinsk (In Russian)

Shadrikov V.D. (2007) Bazovye kompetencii pedagogicheskij dejatel'nosti [Basic competencies of pedagogical activity] // Sibirskij uchitel'. № 6. pp. 5–15 (In Russian)

Shokanova L. Sh. (2010) Ot kompetentnostnogo upravlenija k novym obrazovatel'nyh rezul'tatam [From Competence Management to New Educational Outcomes] // Tvorcheskaja pedagogika. №2. pp. 28-33 (In Russian)

Shulakaeva K. A. (2009) Innovacionnaja model' obuchenija – kak instrument realizacii kompetentnogo obrazovanija [An innovative teaching model – as a tool for the implementation of competent education] // Professional Kazahstana. №4. pp. 63-64 (In Russian)

Trishina S.V. (2005) Informacionnaja kompetentnost' kak pedagogicheskaja kategorija [Elektronnyj resurs] [Information competence as a pedagogical category] Jejdos: internet-zhurnal. 10 sentjabrja. Rezhim dostupa: <http://www.eidos.ru/journal/0910-11.htm>. (In Russian)

Vinogradova T.S. (2012.) Informacionnaja kompetentnost': problemy interpretacii. Chelovek i obrazovanie. [Information Competence: Problems of Interpretation] № 2. pp. 92–98. (In Russian)

Zajceva O.B. (2002) Formirovanie informacionnoj kompetentnosti budushhij uchitelej sredstvami innovacionnyh tehnologij: avtoref. dis. ... kand. ped. nauk. [Formation of information competence of future teachers by means of innovative technologies] Brjansk, pp19. 14 p. (In Russian)

Zakon Respubliki Kazahstan «Ob obrazovanii» ot 27 ijulja 2007 goda № 319-III. [Law of the Republic of Kazakhstan “On Education”] (In Russian)

Zav’jalov A.N. (2005) Formirovanie informacionnoj kompetentnosti studentov v oblasti komp’juternyh tehnologij (na primere srednego professional’nogo obrazovanija): dis. ... kand. ped. nauk: 13.00.01. [Formation of information competence of students in the field of computer technology (on the example of secondary vocational education)] Tjumen’ 129 p. (In Russian)

Zhumagalieva, D.Sh. (2014) Povyshenie urovnja professional’noj kompetentnosti [Increasing the level of professional competence] D.Sh. Zhumagalieva. Spravochnik rukovoditelja obrazovatel’nogo uchrezhdenija №8 (92) 78 p. (In Russian)

Zhunisbaev S. N. (2011) Obnovlenie sodержanija obuchenija na osnove kompetentnostnogo podhoda [Updating training content based on a competency-based approach]. Professional Kazahstana. №5. pp. 16-17 (In Russian)

Zimnjaja I.A. (2003) Ključevye kompetencii – novaja paradigma rezul’tata obrazovanija. Vysšee obrazovanie segodnja. [Key competencies – a new paradigm of educational outcomes] №5. pp. 34–42. (In Russian)