

УДК 37.013

DOI: 10.34670/AR.2022.88.44.069

## Управленческая компетенция руководителя, реализующего педагогические функции

**Бабыкина Татьяна Александровна**

Адъюнкт,  
Академия управления МВД России,  
125171, Российская Федерация, Москва,  
ул. Зои и Александра Космодемьянских, 8;  
e-mail: aumvd@mvd.ru

### Аннотация

В статье рассматривается управленческая компетенция в деятельности руководителя. Исследуя понятие «управленческая компетенция», автор приходит к выводу, что для достижения эффективности деятельности любого коллектива руководитель должен владеть не только управленческими, но и педагогическими способностями, быть лидером непрерывного образования. Проведенный научно-теоретический анализ педагогической литературы, наблюдение и собственный опыт позволил утверждать, что руководитель, реализуя управленческие функции одновременно реализует педагогические, т.е. воспитывает и учит своих подчиненных. Исходя из этого, управленческая компетенция рассматривается как мотивированная способность сочетать управленческие и педагогические знания, умения, навыки, применять их в управленческой деятельности для достижения поставленных целей и получения эффективных результатов от подчиненных сотрудников. В структуру управленческой компетенции включаются способности управленческие и педагогические. Таким образом, руководитель реализует педагогические функции – обучает и воспитывает своих подчиненных в рамках непрерывного образования, т.е. является лидером непрерывного образования. Сказанное позволяет сделать вывод, что каждая из множества существующих профессий имеет свою специфику, но в любой отрасли от руководителей требуется высокий уровень профессионализма, умение управлять, а также заниматься обучением и воспитанием коллектива, без чего невозможна эффективность организации.

### Для цитирования в научных исследованиях

Бабыкина Т.А. Управленческая компетенция руководителя, реализующего педагогические функции // Педагогический журнал. 2022. Т. 12. № 5А. С. 531-537. DOI: 10.34670/AR.2022.88.44.069

### Ключевые слова

Управленческая компетенция, концепция управления, руководитель, лидерство, обучение.

## Введение

Настоящая современность существует в динамичном, меняющемся мире. Все сферы жизнедеятельности развиваются, что влечет за собой растущие требования к совершенствованию человека. Особенно это заметно в профессиональной сфере. Сегодня при измерении эффективности организации ее лучшие результаты все чаще относят не к материальным, а к человеческим ресурсам и профессиональным компетенциям. Осознавая этот факт, организации ищут компетентных сотрудников, и, в особенности, компетентных руководителей. Таким образом, развитие управленческих компетенций стало одним из ключевых приоритетов организации.

Руководитель призван мыслить масштабно, развивать и указывать пути и средства повышения эффективной деятельности организации. Он должен не только уметь претворять в жизнь свои замыслы, планы и стремления, но и нацеливать на это своих подчиненных; не только работать над совершенствованием своих способностей, но и осуществлять педагогические функции в отношении всего коллектива.

## Основная часть

Задаваясь целью определить, какова роль управленческой компетенции в деятельности руководителя, реализующего педагогические функции, мы провели анализ в научно-педагогической литературе категории, касающиеся термина «управленческая компетенция». В переводе с латинского – «competentia» («согласие; соразмерность») – ряд вопросов, в которых кто-либо хорошо разбирается, обладает опытом и знаниями.

В толковом словаре Ожегова компетенция имеет следующие толкования: 1. Круг вопросов, в которых кто-нибудь хорошо осведомлен. 2. Круг чьих-нибудь полномочий, прав [Ожегов, 2015].

Научно-педагогическая литература демонстрирует, что до настоящего времени термин «компетенция» употребляется «нестрого», без должного понимания его смысла и зачастую подменяется такими терминами, как «компетентность», «компетентностный подход».

Анализ многочисленных отечественных и зарубежных публикаций свидетельствует о неоднозначности использования самого понятия «компетенция», которое выступает как то, что добавляется к ЗУН, либо как способность их актуализировать, либо как общее, либо как частное понятие. В то же время, понятие «компетенция» используется и как синоним «компетентности» (И.А. Зимняя) [Зимняя, 2013].

А.В. Хуторской [Хуторской, 2003] для разделения содержания компетентностного образования предлагает таким образом отличать синонимически используемые часто понятия «компетенция» и «компетентность»:

*Компетенция* – отчужденное, наперед заданное социальное требование (норма) к образовательной подготовке ученика, необходимой для его качественной продуктивной деятельности в определенной сфере.

*Компетентность* – владение, обладание учеником соответствующей компетенцией, включающее его личностное отношение к ней и предмету деятельности. Компетентность — уже состоявшееся личностное качество (совокупность качеств) ученика и минимальный опыт деятельности в заданной сфере.

А.В. Хуторской отмечает, что компетенция не сводится только к знаниям или только к умениям, а является сферой отношений, существующих между знанием и действием в человеческой практике.

По мнению И.С. Складенко, компетентностный подход позволяет обеспечить приближение результатов профессионального образования к непрерывно меняющимся потребностям личности, общества, экономики государства [Складенко, 2014].

Изучая подходы российских ученых в трактовке термина «компетенция», приходим к выводу, что наиболее широкое его использование именно в педагогике и образовательной деятельности.

Следует отметить, что в зарубежных научных публикациях существует широкий спектр определений компетенций. Классик мировой управленческой мысли, основатель концепции управления по целям Питер Фердинанд Друкер определял компетенцию на индивидуальном уровне как способность работника обеспечивать превосходное выполнение поставленных задач [Друкер, 2000]. Лайл и Сайн Спенсеры представили понятие компетенции как способность хорошо работать с точки зрения квалификации, навыков и знаний, иметь полномочия что-то делать, высококвалифицированная осведомленность [Спенсер, 2005]. На наш взгляд, наиболее точную трактовку термина компетенция предлагают Пацевичус Дж. и Кеките. В своей научной работе компетенции они определяют как сочетание профессиональных знаний, умений и навыков, а также умение их применять в соответствии с требованиями рабочей среды [Пацевичус, 2008].

Для объединения точек зрения к изучению компетентностного подхода на наш взгляд уместно мнение Р. Бояциса о том, что компетенция – это способность успешно применять имеющиеся знания и умения в новых ситуациях профессиональной жизни, проявляющаяся в организации и планировании работы, в необычных ситуациях и нововведениях [Бояцис, 2008].

Современная проблематика заключается в том, что компетенции и, так называемый, компетентностный подход, достаточно исследуются в мировом научном сообществе, однако остается малоизученной тематика управленческих компетенций, выявление, развитие и эффективное использования которых необходимо связывать с повышением устойчивой эффективности и конкурентоспособности организации.

Управленческие отношения появились с тех пор, когда люди стали объединяться в социальные группы. И уже в древнейшие времена была потребность в тех, кто бы направлял людей по обеспечению жизнедеятельности. По мере развития общественно-экономического уклада жизни менялся тип управления.

Российский политический и государственный деятель М.М. Сперанский осуществлял первые попытки в России систематизации функций, целей, принципов и структуры органов управления [Спенсер, 2005]. Ощутимый вклад в развитие управления внесли крупный промышленник России – А.Ф. Дерябин, который стремился к повышению оперативности деятельности и уменьшению документооборота; а также П.А. Столыпин, также стоявший у истоков совершенствования российской системы управления.

Современные темпы развития в мире и в стране носят стремительный характер. Это требует значительных преобразований в сфере управления. Очевидна потребность в новых подходах к развитию управленческих компетенций.

«Управленческая компетенция» – реально существующее понятие, которое, на наш взгляд, требует углубленного рассмотрения.

В журнале «DeLen.ru», созданного для всесторонней помощи в развитии бизнеса так

сформулировано исследуемое понятие. Управленческие компетенции – это совокупность знаний, навыков и личностных характеристик, позволяющих эффективно справляться с обязанностями руководителя. От того, насколько высокий уровень должностных компетенций демонстрирует конкретный управленец, зависит то, насколько грамотно им будут решаться оперативные и стратегические задачи для достижения намеченных целей<sup>1</sup>.

В самом понятии «руководитель» уже присутствует тема управления. Так, в толковом словаре Ожегова руководитель – это лицо, которое руководит кем-либо или чем-либо, а руководить – значит управлять, заведовать [Скляренко, 2014].

В научной литературе имеют место разные точки зрения на смысл и содержание управленческой компетенции. С.С. Михеев управленческую компетенцию рассматривает следующим образом: «По своему содержанию это система специальных управленческих знаний о методах и технологиях эффективного управления и взаимодействия с людьми, принятия и реализации управленческих решений и соответствующих им управленческих умений и навыков, управленческого опыта» [Михеев, 2011]. С.С. Михеев считает, что управленческая компетенция – это системно-структурная, интегральная личностно-деятельностная характеристика, которая позволяет осуществлять управленческую деятельность с высокой эффективностью.

Красноречиво о роли руководителя говорит изречение французской писательницы Мадемуазели Де Соммери, о том, что из всех способностей самая трудная и самая редкая – это умение управлять [Борохов, 2004]. С этой мыслью, прозвучавшей еще в 18 веке, нельзя не согласиться. Ведь должностной регламент руководителя какой-либо сферы деятельности содержит широкое разнообразие обязанностей и ответственностей: требование соблюдать и соблюдение социальных, моральных, этических норм; умение правильного планирования и организации деятельности аппарата управления; грамотное распределение обязанностей и назначение меры ответственности подчиненных; создание слаженного, качественно работающего коллектива, с эффективной деятельностью по укреплению отношений сотрудничества и взаимопомощи; разработка путей и методов повышения творческой инициативы подчиненных, участие в их обучении и воспитании.

Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 44.03.01 (Педагогическое образование) среди прочих установлены следующие компетенции (способности): осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий; способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла; способность организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели; способность проектировать педагогическую деятельность на основе специальных научных знаний и результатов исследований.

Вышеперечисленные компетенции фиксируют потребность современной образовательной парадигмы в подготовке не просто педагога, а лидера, способного обеспечить качество педагогических функций – обучения и воспитания; умеющего организовывать и планировать не только свою профессиональную деятельность, но и учебно-познавательную деятельность обучающихся [Байкова, Обливанцева, 2021; Кирилловых, 2021; Петров, 2021]. Таким «педагогом-лидером» в служебных коллективах должен выступать руководитель.

---

<sup>1</sup> <https://delen.ru/nyuansy-biznesa/upravlencheskie-kompetencii.html>

Анализируя и объединяя определения, данные экспертами, подытожим раскрытие понятия «управленческая компетенция» следующими пунктами: управленческая компетенция является основополагающей характеристикой руководителя, что определяет ее как неотъемлемую часть личности управленца; управленческая компетенция носит целенаправленный характер, так как в конечном итоге ориентирована на достижение определенной цели – эффективности управления; одна из главных характеристик управленческой компетенции – ее аналитическая направленность (обладая развитой управленческой компетенцией руководитель на основе поставленной задачи и имеющихся данных выбирает оптимальный путь достижения цели); управленческие компетенции сходны для руководителей всех сфер деятельности; управленческая компетенция должна содержать воспитательный компонент, благодаря которому руководитель оказывает морально-педагогическое воздействие на подчиненных для формирования их готовности к исполнению задач и целей; управленческая компетенция должна содержать обучающий компонент, сущностью которого является совокупность ресурсов, которые необходимы для осуществления качественного руководства согласно всем компонентам педагогической деятельности – содержанием, технологиям, принципам, цели.

### Заключение

Проведенный научно-теоретический анализ педагогической литературы, наблюдение и собственный опыт позволил нам утверждать, что руководитель, реализуя управленческие функции одновременно реализует педагогические, т.е. воспитывает и учит своих подчиненных. Исходя из этого, управленческая компетенция рассматривается нами как мотивированная *способность* сочетать *управленческие* и *педагогические* знания, умения, навыки, применять их в управленческой деятельности для достижения поставленных целей и получения эффективных результатов от подчиненных сотрудников.

А в структуру управленческой компетенции включаются способности управленческие и педагогические.

Таким образом, руководитель реализует педагогические функции – обучает и воспитывает своих подчиненных в рамках непрерывного образования, т.е. является *лидером* непрерывного образования.

Сказанное позволяет нам сделать вывод, что каждая из множества существующих профессий имеет свою специфику, но в любой отрасли от руководителей требуется высокий уровень профессионализма, умение управлять, а также заниматься обучением и воспитанием коллектива, без чего невозможно эффективность организации.

### Библиография

1. Байкова У.С., Обливанцева Д.В. Особенности государственного управления в сфере спорта // Евразийский юридический журнал. 2021. № 10 (161). С. 423-424.
2. Борохов Э. Энциклопедия афоризмов. В мире мудрых мыслей. М., 2004. 526 с.
3. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. М.: НИРРО, 2008. С. 23.
4. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2000. 398 с.
5. Зимняя И.А. Компетенция и компетентность в контексте компетентностного подхода в образовании // Научный журнал. 2013. № 4. С. 231.
6. Кирилловых А.А. Система и компетенция органов государственного управления в сфере высшего образования России // Евразийский юридический журнал. 2021. № 8 (159). С. 131-134.
7. Михеев С.С. Развитие управленческой компетентности государственного служащего. М., 2011. 214 с.
8. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 100000 слов, терминов и выражений. М.: Мир и образование,

2015. 1375 с.
9. Пацевичус Дж. Управленческий потенциал: Анализ возможностей и ограничений. Экономика и управление: современные проблемы и перспективы. М.: НИРО, 2008. 189 с.
  10. Петров А.М. Роль университетов в достижении устойчивого экономического роста // *Дискуссия*. 2021. № 2-3 (105-106). С. 49-59.
  11. Складенко И.С. Педагогическая система формирования профессиональных ценностных установок у курсантов ВУЗов МВД России. М., 2014. 110 с.
  12. Спенсер Л. Компетенции на работе. М.: НИРО, 2005. 384 с.
  13. Сперанский М.М. Записки об устройстве судебных и правительственных учреждений в России. М.: Госиздат, 1998. 359 с.
  14. Хуторской А.В. Дидактическая эвристика. М., 2003. 501 с.

## Managerial competence of a leader implementing pedagogical functions

**Tat'yana A. Babykina**

Adjunct,  
Management Academy of the Interior Ministry of Russia,  
125171, 8, Zoi i Aleksandra Kosmodem'yanskikh str.,  
Moscow, Russian Federation;  
e-mail: aumvd@mvd.ru

### Abstract

The article deals with managerial competence in the activities of a leader. Exploring the concept of "management competence", the author concludes that in order to achieve the effectiveness of the activities of any team, the leader must possess not only managerial, but also pedagogical abilities, be the leader of continuous education. The scientific and theoretical analysis of pedagogical literature, observation and personal experience made it possible to assert that the leader, realizing managerial functions, simultaneously implements pedagogical functions, i.e. educates and trains his subordinates. Based on this, managerial competence is considered as a motivated ability to combine managerial and pedagogical knowledge, skills, and apply them in managerial activities to achieve the goals and obtain effective results from subordinate employees. The structure of managerial competence includes managerial and pedagogical abilities. Thus, the leader implements pedagogical functions, trains and educates his subordinates within the framework of continuous education, i.e. is a leader in continuing education. The foregoing allows us to conclude that each of the many existing professions has its own specifics, but in any industry, managers are required to have a high level of professionalism, the ability to manage, as well as to train and educate the team, without which the effectiveness of the organization is impossible.

### For citation

Babykina T.A. (2022) *Upravlencheskaya kompetentsiya rukovoditelya, realizuyushchego pedagogicheskie funktsii* [Managerial competence of a leader implementing pedagogical functions]. *Pedagogicheskii zhurnal* [Pedagogical Journal], 12 (5A), pp. 531-537. DOI: 10.34670/AR.2022.88.44.069

### Keywords

Managerial competence, management concept, leader, leadership, training.

---

## References

1. Baikova U.S., Oblivantseva D.V. (2021) Osobennosti gosudarstvennogo upravleniya v sfere sporta [Features of public administration in the field of sports]. *Evraziiskii yuridicheskii zhurnal* [Eurasian legal journal], 10 (161), pp. 423-424.
2. Borokhov E. (2004) *Entsiklopediya aforizmov. V mire mudrykh myslei* [Encyclopedia of aphorisms. In the world of wise thoughts]. Moscow.
3. Boyatzis R. (2008) *Kompetentnyi menedzher. Model' effektivnoi raboty* [The Competent Manager: A Model for Effective Performance]. Moscow: HIPPO Publ.
4. Drucker P.F. (2000) *Praktika menedzhmenta* [The Practice of Management]. Moscow: Vil'yams Publ.
5. Khutorskoi A.V. (2003) *Didakticheskaya evristika* [Didactic heuristics]. Moscow.
6. Kirillovykh A.A. (2021) Sistema i kompetentsiya organov gosudarstvennogo upravleniya v sfere vysshego obrazovaniya Rossii [System and competence of public administration in the field of higher education in Russia]. *Evraziiskii yuridicheskii zhurnal* [Eurasian legal journal], 8 (159), pp. 131-134.
7. Mikheev S.S. (2011) *Razvitie upravlencheskoi kompetentnosti gosudarstvennogo sluzhashchego* [Development of managerial competence of a civil servant]. Moscow.
8. Ozhegov S.I. (2015) *Tolkovyi slovar' russkogo yazyka: 100000 slov, terminov i vyrazhenii* [Explanatory dictionary of the Russian language: 100,000 words, terms and expressions]. Moscow: Mir i obrazovanie Publ.
9. Patsevichus J. (2008) *Upravlencheskii potentsial: Analiz vozmozhnostei i ogranichenii. Ekonomika i upravlenie: sovremennye problemy i perspektivy* [Management potential: An analysis of opportunities and limitations. Economics and management: modern problems and prospects]. Moscow: HIPPO Publ.
10. Petrov A.M. (2021) Rol' universitetov v dostizhenii ustoichivogo ekonomicheskogo rosta [The role of universities in achieving sustainable economic growth]. *Diskussiya* [Discussion], 2-3 (105-106), pp. 49-59.
11. Sklyarenko I.S. (2014) *Pedagogicheskaya sistema formirovaniya professional'nykh tsennostnykh ustanovok u kursantov VUZov MVD Rossii* [Pedagogical system for the formation of professional value attitudes among cadets of universities of the Ministry of Internal Affairs of Russia]. Moscow.
12. Spencer L. (2005) *Kompetentsii na rabote* [Competence at Work: Models for Superior Performance]. Moscow: HIPPO Publ.
13. Speranskii M.M. (1998) *Zapiski ob ustroistve sudebnykh i pravitel'stvennykh uchrezhdenii v Rossii* [Notes on the structure of judicial and government institutions in Russia]. Moscow: Gosizdat Publ.
14. Zimnyaya I.A. (2013) Kompetentsiya i kompetentnost' v kontekste kompetentnostnogo podkhoda v obrazovanii [Competence and competence in the context of the competency-based approach in education]. *Nauchnyi zhurnal* [Scientific journal], 4, p. 231.