

15  
Н-42

*На правах рукописи*



**НЕДБАЕВ Денис Николаевич**

**ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ  
РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ  
БУДУЩЕГО МЕНЕДЖЕРА ОБРАЗОВАНИЯ**

**19.00.07 – педагогическая психология**

**АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата психологических наук**

**Ростов-на-Дону  
2008**

V00a

НПБ им К.Д. Ушинского  
РАО

09-15262

**Работа выполнена на кафедре психологии  
ГОУ ВПО «Армавирский государственный  
педагогический университет»**

**Научный руководитель:** доктор педагогических наук, профессор  
заслуженный работник высшей школы РФ  
**Шиянов Евгений Николаевич**

**Официальные оппоненты:** член-корр. ГАН (РАО),  
доктор психологических наук, профессор,  
заслуженный работник высшей школы РФ  
**Котова Изабела Борисовна**

доктор педагогических наук, профессор  
**Фоменко Владимир Трофимович**

**Ведущая организация:** Государственное образовательное  
учреждение высшего профессионального  
образования «Ставропольский  
государственный университет»

Защита состоится «6» декабря 2008 года в 9.30 часов на заседании диссертационного совета Д 212.208.27 по защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата психологических наук при Южном федеральном университете по адресу: 344038, г. Ростов-на-Дону, пр. М. Нагибина, 13, факультет психологии, ауд. 222.

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Динамизм и глобальный характер перемен, охвативших все сферы жизни российского общества, вызвал значительные изменения и в образовательной сфере. Чтобы внутренне соответствовать современной действительности, выпускники педагогических вузов должны не просто адаптироваться к новой ситуации, но и быть способными изменить ее, изменяясь и развиваясь сами. Работодатели становятся все более требовательными к профессиональным компетенциям нанимаемых ими сотрудников, к возрасту, к личностной состоятельности и даже к внешнему оформлению тех, кому будет отдано предпочтение и вакантные должности.

Компетентностный подход является не только принятым, но и приоритетным, наряду с личностно-развивающим и ресурсным подходами, которые занимают ведущие методологические и теоретические позиции, обрстая новыми феноменологическими и онтологическими достижениями во всех областях психологического знания.

Отсутствие целостной теории компетентности обуславливает одновременное сосуществование многочисленных отечественных и зарубежных авторских концепций (А.А. Бодалев, А.А. Деркач, И.А. Зимняя, А.А. Вербицкий, Ю.Н. Емельянов, Э.Ф. Зеер, В.И. Байденко, А.К. Маркова, Л.М. Митина, Л.А. Петровская, Е.А. Климов, Т.И. Шамова, П. Мучински, Г.А. Шредер, Д. Шульц, С. Шульц, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, П. Вейлл, Дж. Ровен, С. Уиддет, С. Халлифорд и др.), которые претендуют на признание и использование не только дефиниции, но и понимание сущностных паттернов, структуры, детерминант и механизмов развития.

Существующее противоречие между декларируемой ценностью профессиональной компетентности и уровнем изученности ее феноменологических и операциональных характеристик приводит к неадекватности ее использования в теоретических и прикладных исследованиях. В контексте дальнейшего развития и реализации компетентностного подхода нами исследуется проблема психологического сопровождения студентов педагогических специальностей – будущих менеджеров образования на разных этапах вузовского обучения. Эта идея нашла отражение в разработанном нами проекте «Образование и карьера», который успешно внедряется в учебном процессе педагогического вуза.

Глобальность назревающих перемен требует скорейшего улучшения образовательного менеджмента, без которого не возможно реальное повышение конкурентоспособности российской системы образования. Все более актуальной становится проблема подготовки профессиональных управленцев – менеджеров для образовательных учреждений. Именно от качества их подготовки, определяющего перспективу ближайшего внедрения в практику деятельности каждого конкретного образовательного учреждения современных педагогических и управленческих техно-

логий, новых экономических, социальных, психологических и прочих механизмов и достижений в области образования, зависит потенциал, резервы и эффективность дальнейшего развития образования.

Мы исходим из того, что менеджеров образования необходимо готовить еще на этапе вузовского обучения, так как переучивание педагогов или управленцев из какой-либо иной социальной сферы связано с несовместимостью уровня их профессиональной компетентности и объективных требований к профессиональной деятельности специалиста образования.

Несмотря на то, что к настоящему времени уже реализованы как общетеоретические, так и прикладные разработки по проблеме развития у менеджеров профессиональной компетентности, остаются пробелы, не позволяющие осуществить логический переход от понимания сущности профессиональной компетентности менеджера образования к построению практики ее формирования у студентов педагогических вузов.

Востребованность практикой и недостаточная изученность на научном уровне обусловила постановку следующей **проблемы диссертационного исследования**: каковы особенности развития профессиональной компетентности будущих менеджеров образования и требования к осуществлению психологического сопровождения при их подготовке на разных этапах высшего педагогического образования.

Соответственно, **целью** исследования выступило выявление особенностей психологического сопровождения развития профессиональной компетентности будущих менеджеров образования в процессе обучения в педагогическом вузе.

**Объектом** исследования явилась профессиональная компетентность менеджера образования, а его **предметом** – психологическое сопровождение развития профессиональной компетентности будущих менеджеров образования на различных этапах вузовского обучения.

В качестве **гипотезы** исследования выступили положения: 1) профессиональная компетентность менеджера образования представляет собой сложное психологическое образование, лежащее в основе эффективности его профессиональной деятельности и интегрирующее в себе управленческий, предметно-деятельностный и личностный компоненты; 2) развитие профессиональной компетентности будущих менеджеров образования проходит эффективно на базе специально разработанных модели и программы психологического сопровождения ее поэтапной реализации с использованием разнообразных образовательных технологий; 3) развитие профессиональной компетентности у студентов – будущих менеджеров образования происходит более успешно под влиянием:

- расширения их общей эрудиции по организации управленческой деятельности в сфере образования;
- совершенствования практического аспекта профессиональной компетентности в единстве значимых для менеджера образования компонентов;

- развития личностных качеств, способствующих эффективности решения управленческих задач в образовательной сфере.

Достижение выдвинутой цели и подтверждение выдвинутых гипотез связано с решением следующих задач:

#### **Теоретические задачи:**

1. Рассмотреть и проанализировать понятие «профессиональная компетентность», теории и концепции, раскрывающие ее сущность, детерминанты развития, влияние на эффективность различных видов деятельности, основные подходы к ее интерпретации.

2. Проанализировать специфику психологического содержания профессиональной компетентности менеджера образования.

3. Выявить существующие подходы к развитию профессиональной компетентности будущего менеджера образования.

#### **Методические задачи:**

1. Подобрать комплекс методов и методик для выявления содержания профессиональной компетентности менеджера образования и оценки уровня ее развития у студентов.

2. Разработать модель развития профессиональной компетентности студентов – будущих менеджеров образования.

3. Составить программу психологического сопровождения развития профессиональной компетентности студентов – будущих менеджеров образования.

4. Разработать курсы лекционно-семинарских и тренинговых занятий, направленных на развитие основных компонентов профессиональной компетентности будущих менеджеров образования.

5. Сформулировать рекомендации по развитию профессиональной компетентности студентов – будущих менеджеров образования.

#### **Эмпирические задачи:**

1. Выявить психологическое содержание компонентов профессиональной компетентности менеджера образовательной сферы.

2. Конкретизировать содержание пробелов в развитии профессиональной компетентности у студентов – будущих менеджеров образования.

3. Установить динамику развития профессиональной компетентности у студентов – будущих менеджеров образования под влиянием психологического сопровождения, осуществляемого на различных этапах обучения.

**Методологической основой исследования** выступили: общенаучный системный подход (А.А. Бодалев, Б.Ф. Ломов и др.); психологическая теория деятельности (Л.С. Выготский, С.Л. Рубинштейн, А.Н. Леонтьев и др.); теория развития личности как субъекта деятельности (К.А. Абульханова-Славская, А.Г. Асмолов, А.В. Брушлинский, Л.С. Выготский, В.П. Зинченко, А.Н. Леонтьев, А.В. Петровский, Д.И. Фельдштейн и др.); концепция повышения профессионального мастерства (Б.Г. Ананьев, А.А.Бодалев, В.Г.Зазыкин, А.А. Деркач, Н.В. Кузьмина, А.К. Маркова и др.).

**Теоретическую основу исследования** составили работы: раскры-

вающие психологическую сущность феномена компетентности (И.Ф. Демидова, В.Н. Дружинин, Ю.Н. Емельянов, А.Г. Никифоров, Д. Прайнер, Н.В. Яковлева, Г. Шредер, М. Форверг и др.); выявляющие содержание феномена профессиональной компетентности (Ю.В. Вардьянц, И.Г. Климович, М.А. Чошанов, Э.Ф. Зеер и др.); посвященные анализу педагогической деятельности и формированию личности учителя (Ф.Н. Гоноболин, Н.В. Кузьмина, В.А. Сластенин, Л.Ф. Спириин и др.); представляющие толкование понятия компетентности в отношении труда учителя (И.А. Колесникова, А.К. Маркова, Л.М. Митина, Т.Н. Щербакова и др.); раскрывающие подходы к повышению управленческой компетентности руководителей школ (Т.Н. Афанасьева, О.М. Атласова, Е.А. Гнатышева, В.С. Лазарев и др.).

#### **Методы исследования:**

Использовался теоретический анализ первоисточников по проблеме исследования, а также следующие эмпирические методы: наблюдение, опрос, беседа, экспертная оценка, тестирование, формирующий эксперимент.

В психодиагностической части эксперимента использовался следующий пакет тестовых методик: методика коммуникативной толерантности (В.В. Бойко); шкала общительности Фрайбургского личностного опросника (FPI); методика «Определение уровня рефлексивности» (А.В. Карпов); методика оценки способности к эмпатии (А. Мехрабян, Н. Эшштейн); вопросник САМОАЛ (Э. Шостром, модификация методики Л.Я. Гозмана, Ю.Е. Алешиной, М.В. Загики и М.В. Кроз); опросник способности к управлению самопредъявлением в общении (М. Сneider); опросник определения особенностей саморегулирования поведения (В.И. Моросанова); методики измерения мотивации к достижению успеха (цели) и мотивации к избеганию неудачи (к самозащите) (Т. Элерс); методика исследования самоотношения (С.Р. Пантлеев); методика диагностики ведущего типа реагирования (М.М. Кашапов, И.А. Карачева).

Математическая обработка осуществлялась в компьютерном варианте и включала стандартные методы математической статистики: критерий  $\chi^2$ , t-критерий Стьюдента, факторный анализ. Использовались программы «Microsoft Excel 7.0» и «Statistica».

#### **Положения, выносимые на защиту:**

1. Развитие профессиональной компетентности менеджера образования в условиях вузовского обучения представляет собой комплексное воздействие на личность студента с целью выработки у него сложного психологического образования, лежащего в основе эффективного решения им профессиональных задач управления в сфере образования.

2. Обеспечивая эффективность решения обширного комплекса управленческих задач в сфере образования, профессиональная компетентность менеджера интегрирует в себе управленческий, предметно-деятельностный и личностный компоненты, каждый из которых имеет специфическое психологическое содержание. Так, управленческий ком-

понент включает коммуникативную, конфликтологическую и аутопсихологическую компетентность; предметно-деятельностный – операционально-техническую, педагогическую и информационную компетентность; личностный – эндо- и экзопсихологическую компетентность.

3. Реализация задач развития профессиональной компетентности студентов педагогического вуза к деятельности менеджера образования происходит успешно на базе четко разработанной модели развития профессиональной компетентности, содержащей несколько этапов, на каждом из которых используется комплекс разнообразных образовательных технологий.

4. Развитие профессиональной компетентности менеджеров образования происходит у студентов педагогических вузов более успешно при реализации программы психологического сопровождения, предусматривающей:

- расширение их общей эрудиции по организации управленческой деятельности в сфере образования;
- совершенствование практического аспекта профессиональной компетентности в единстве значимых для менеджера образования компонентов;
- развитие личностных качеств, способствующих эффективности решения управленческих задач в образовательной сфере.

**Научная новизна исследования** заключается в том, что в нем впервые изучены особенности развития профессиональной компетентности студентов – будущих менеджеров образования. Установлено, что профессиональная компетентность менеджера образования как психологическое образование, обеспечивающее эффективность реализации его служебных задач, представляет собой интеграцию трех основных компонентов – управленческого, предметно-деятельностного и личностного. Доказано, что каждый из компонентов профессиональной компетентности, в свою очередь, интегрирует несколько составляющих: управленческую, коммуникативную, конфликтологическую и аутопсихологическую компетентность; предметно-деятельностная – операционально-техническую, педагогическую и информационную; личностная – экзо- и эндопсихологическую компетентность. Впервые предложена развернутая модель развития профессиональной компетентности, включающая пять этапов, характеризующихся специфическим содержанием и привлечением специальных образовательных технологий (адаптационный, ресурсный, проективный, деятельностный, идентификационный).

**Теоретическая значимость исследования:**

- Результаты настоящего диссертационного исследования позволили:
- расширить научные представления о психологической сущности компетентности в профессиональной сфере;
  - раскрыть психологическое содержание профессиональной компетентности применительно к деятельности менеджера образования;
  - уточнить структуру управленческой, предметно-деятельностной

и личностной компетентности применительно к управленческой деятельности специалиста сферы образования;

- конкретизировать особенности динамики развития профессиональной компетентности на примере подготовки студентов - будущих менеджеров образования;

- предложить целостную модель развития профессиональной компетентности, включающую ее структурные компоненты, критерии формирования, а также этапы формирования (с указанием основных задач и используемых технологий).

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что полученные данные могут быть использованы в практике профессиональной подготовки будущих менеджеров образования в системе вузовского обучения, а также могут быть использованы менеджерами образования в процессе рефлексии своего профессионального соответствия и организации деятельности по повышению уровня своей профессиональной компетентности.

Результаты теоретического и экспериментального исследования могут быть использованы в базовом курсе по педагогической психологии, а также в ряде спецкурсов при подготовке студентов к деятельности в качестве менеджеров образования.

Разработанная программа психологического сопровождения развития профессиональной компетентности студентов может лечь в основу проектирования специализированных программ профессиональной подготовки менеджеров образования, учитывающих специфику вуза.

Предложенные лекционные курсы и программы тренинговых упражнений могут использоваться для подготовки студентов как будущих менеджеров образования, так и в традиционном образовательном процессе вуза для повышения конкурентоспособности выпускника.

**Достоверность результатов исследования** обеспечивалась общей логикой построения исследования и целостным подходом к решению проблемы; методологической обоснованностью и отсутствием противоречий исходных теоретических положений исследования; подбором валидных и надежных методов и методик сбора эмпирических данных; статистическими методами обработки данных, полученных в ходе эксперимента; результатами диагностической работы, а также практическим подтверждением основных положений исследования.

**Экспериментальная база исследования.** В качестве экспертов выступили 25 директоров школ г. Армавира со стажем работы в должности директора не менее 10 лет.

В качестве основных испытуемых выступили студенты педагогического вуза, обучающиеся в период с 2003 по 2008 гг. Общая численность студентов-испытуемых составила 90 человек. Все испытуемые принимали участие в исследовании добровольно.

Работа осуществлялась в несколько этапов:

- начальный (начало 2003 г.) – предусматривал работу с эксперта-



ми, направленную на выявление основных компонентов профессиональной компетентности менеджера образовательной сферы;

- констатирующий (сентябрь 2004 г.) этап заключался в выявлении особенностей исходного состояния профессиональной компетентности студентов – будущих менеджеров образования; констатирующий срез проводился у студентов, приступающих к обучению на I курсе;

- формирующий этап (сентябрь 2004 г. – июнь 2008 г.) – предусматривал целенаправленное развитие профессиональной компетентности у студентов – будущих менеджеров образования в рамках психологического сопровождения, предусматривающего изучение комплекса специально разработанных спецкурсов и применения различных образовательных технологий;

- контрольный этап сопровождал формирующий этап и включал проведение серии замеров, позволяющих установить уровень развития профессиональной компетентности студентов – будущих менеджеров под влиянием комплекса специализированных мероприятий.

**Апробация работы.** Материалы диссертации докладывались на заседаниях аспирантского объединения, на заседаниях кафедры психологии, на методологических и научных семинарах математического факультета Армавирского государственного педагогического университета, докладывались и обсуждались на научных конференциях, конгрессах, семинарах международного, российского и межрегионального уровней (Армавир, 2005 - 2008; Ставрополь, Ростов-на-Дону, Москва, 2006 - 2008; Санкт-Петербург, 2006, 2007; Пятигорск, 2008 и др.).

Результаты исследования апробированы также в рамках работы над проектом «Образование и карьера», разработанным кафедрой психологии Армавирского государственного педагогического университета совместно с городским управлением образования и краевым департаментом образования.

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 17 работ общим авторским объемом в 3,9 усл. п.л. В том числе 2 работы – в журнале, рекомендованном ВАК РФ для публикации материалов кандидатских диссертаций.

**Структура и объем диссертации:** диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, включающего основные выводы, практические рекомендации и перспективы дальнейшего исследования проблемы; списка литературы из 207 источников, приложений. Работа иллюстрирована 13 таблицами и 18 рисунками.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** обосновывается актуальность исследуемой проблемы; определяются цель исследования, его предмет, объект и методы; формулируются гипотезы и задачи; раскрываются научная новизна полученных результатов, теоретическая и практическая значимость; выдвигаются положения, выносимые на защиту.

**В первой главе «Теоретико-методологические основания исследования профессиональной компетентности будущего менеджера образования» на базе отечественных и зарубежных источников проводится анализ профессиональной компетентности как предмета психологического исследования, раскрываются подходы к интерпретации и структурированию профессиональной компетентности менеджера образования, обозначаются возможные тенденции формирования профессиональной компетентности у студентов – будущих менеджеров образования.**

Проблема компетентности не является новой для психолого-педагогической науки. В разные годы к ее изучению обращался достаточно широкий круг отечественных (А.А. Деркач, В.В. Дружнин, И.А. Зимняя, М.М. Кашапов, Ю.Ф. Майсурадзе, А.К. Маркова, Н.В. Кузьмина, С.Д. Некрасов, В.А. Сластенин, В.А. Толочек, Н.В. Яковлева и др.) и зарубежных (Дж.Р. Андерсон, Р. Бадер, Д. Мертенс, Б. Оскарсон, Дж. Равен, Р. Уайт и др.) исследователей. Обобщение и анализ работ по соответствующей проблематике позволил выявить отсутствие общепринятого определения компетентности. Одни авторы относят к компетентности широкую образовательную, политехническую и метакультурную осведомленность, другие – специальные качества; третьи – способности в области выполнения задач некоторой деятельности.

Углубленный анализ психологической сущности проблемы позволил сделать вывод о том, что профессиональная компетентность является смыслообразующим центром жизненной активности взрослого человека. Анализ источниковой базы показал, что многочисленные наработки по соответствующей проблеме не способствовали сближению исследовательских позиций в отношении трактовки феномена профессиональной компетентности. До сих пор, раскрывая его содержание, авторы используют различные подходы и критерии.

Согласно знаниевому подходу, профессиональная компетентность определяется как система знаний и умений, необходимых для выполнения конкретной профессиональной деятельности (Э.Ф. Зеер, В.В. Камаева, Н.В. Кузьмина, Л.М. Митина, А.А. Реан и др.). К данному подходу можно отнести и трактовку, предложенную М.А. Дмитриевой и С.А. Дружиловой, в соответствии с которой профессиональная компетентность характеризуется как наиболее полная осведомленность субъекта труда о предмете деятельности, о знаниях, умениях, навыках и способах их реализации в конкретной деятельности.

Второй подход обозначен в исследованиях как личностный. Согласно ему, профессиональная компетентность есть некое интегральное состояние личности, которое является результатом интериоризации знаний, умений и навыков и определяет ее готовность к эффективному выполнению конкретной деятельности (К.А. Абульханова, Н.В. Васина, Л.Г. Лаптев, В.А. Сластенин). Т.И. Шамова рассматривает профессиональную компетентность как общую способность действовать в нестан-

дартных кризисных ситуациях, а компетенцию как способность действовать в конкретной ситуации с учетом имеющихся ресурсов.

Третий подход в изучении профессиональной компетентности – аналитический, согласно которому она определяется через выявление соответствия качеств личности требованиям конкретной профессии. Данный подход был реализован А.К. Марковой (1996). По ее мнению, профессиональная компетентность выражает степень соответствия личности требованиям профессии, которая позволяет действовать самостоятельно и ответственно при выполнении определенных видов деятельности. Целесообразность данного подхода подтверждается его сохранением и использованием в работах современных исследователей.

Профессиональную компетентность можно определять как психологическую характеристику личности, которая отражает ее способность и готовность к реализации задач, возникающих в конкретной сфере профессиональной деятельности.

Рефлексивный анализ исследований психологической компетентности показывает, что она является сложным психологическим образованием, которое включает различные ее виды, определенным образом взаимосвязанные между собой и структурированные в единую систему. Имеющиеся в психологии теоретические и эмпирические материалы позволяют предложить концептуальную схему психологической компетентности как систему взаимосвязанных видов: когнитивной, коммуникативной, аутопсихологической и социальной.

Профессия менеджера образования, как и педагога, относится, согласно классификации Е.А. Климова, к типу «человек – человек». Именно руководители образовательных учреждений и органов управления образованием несут ответственность за конечный результат, оценку и риски, возникающие в ходе образовательного процесса. К особенностям профессиональной компетентности менеджера образования можно отнести: обусловленность целей и задач деятельности менеджера социальным заказом общества – оптимально реализовать потенциальные возможности субъектов образовательного процесса; полифункциональность и гуманитарную направленность труда менеджера.

Однако подавляющее большинство руководителей в сфере образования не имеют специальной управленческой подготовки. Они в большинстве своем имеют высшее педагогическое образование, которого явно недостаточно для формирования управленческой компетентности требуемого уровня (В.С. Лазарев, Т.П. Афанасьева, О.М. Атласова, Е.А. Гнатышева и др.).

Содержание профессиональной компетентности менеджера образования конкретизируется через выделение его основных функций. К ним отнесены: рефлексия круга должностных обязанностей, участие в организации и управлении образовательным процессом; создание условий для эффективной деятельности его субъектов, их социально-правовое, организационное и материальное обеспечение.

Полифункциональность профессиональной деятельности на практике порождает многозначность выполняемых менеджером ролей: генератора идей; концептолога – проводника концепции управления; инноватора – как защитника, так и организатора реализации инноваций; организатора – проектировщика организационных структур; арбитра – главного лица в решении конфликтов; эксперта – человека, умеющего провести анализ и дать объективную оценку; консультанта – специалиста, способного дать полезные рекомендации, советы и установки.

Нами проведен анализ накопленных в психологической науке ориентиров по развитию профессиональной компетентности менеджеров. Некоторые из них послужили основой для разработки и практического воплощения замысла использования психологического сопровождения для развития профессиональной компетентности студентов педагогических вузов как будущих менеджеров образования. Феномен «психологическое сопровождение» стал предметом психологического освоения в отечественной и зарубежной психологии лишь в последние десятилетия, несмотря на то, что в качестве социального института он существовал почти на всех этапах человеческой истории. Психологическое сопровождение рассматривается в качестве инновационной концептуальной идеи и детерминанты личностного и профессионального развития. Оно характеризуется как многомерный процесс, сосредоточенный на позитивных сторонах и преимуществах личности, способствующий восстановлению веры в себя и свои возможности, повышению резистентности личности к дестабилизирующим внешним и внутренним факторам.

Теоретическая основа практики психологического сопровождения содержится в трудах Б.Г. Ананьева, Л.С. Выготского, В.Н. Мясищева, С.Л. Рубинштейна, К.А. Абульхановой, А.Г. Асмолова, А.В.Петровского, К. Роджерса, А. Маслоу и др. В качестве рабочего понятия «психологическое сопровождение» взято определение Э.Ф. Зеера, который трактует его как движение вместе с изменяющейся личностью, как возможность своевременно оказать психологическую помощь в выборе адекватных способов воздействия, коррекции, формирования и становления личности. В процессе психологического сопровождения происходит осмысление и использование механизмов регуляции поведения и деятельности человека. Психологическое сопровождение рассматривается также как многофункциональный метод преднамеренных изменений различных личностных конструктов.

В имеющихся исследованиях намечены три основных подхода к определению сущности и детерминант развития профессиональной компетентности. Они касаются приращения профессиональных знаний и умений студентов педагогических вузов: развития основных видов и компонентов психологической компетентности; формирования готовности к моделированию собственной психологической компетентности человека как субъекта труда.

Наиболее сензитивным периодом развития базовых составляющих профессиональной компетентности является период вузовского обучения. Именно в данный период закладываются теоретические и методоло-

гические основания, необходимые для каждого из последующих этапов профессионального продвижения студентов.

На уровне субъекта образовательной деятельности процесс развития компетентности представляет собой последовательное разворачивание ряда этапов: осознания значимости компетентности как ценности; саморефлексии профессионального развития; понимания нового и ранее освоенного психологического знания; систематизации и обобщения способов компетентного действия и индивидуальных техник ситуативного компетентного поведения; расширения сфер компетентности и ступеней компетентного взаимодействия; формирования компетентности как системной интегральной характеристики.

Теоретико-методологический этап исследования послужил основой для разработки и реализации его эмпирической части.

**Во второй главе «Опытно-экспериментальное исследование развития профессиональной компетентности будущих менеджеров образования»** представлено содержание констатирующего и формирующего этапов эксперимента, полученные результаты и их анализ. Целью экспериментального этапа исследования явилось изучение возможностей развития профессиональной компетентности у студентов – будущих менеджеров образования.

В экспериментальной части исследования решался комплекс методических и экспериментальных задач. Основным методом проведенного нами изучения содержания профессиональной компетентности менеджеров образования явился метод экспертных оценок.

По результатам экспертного оценивания (по 5-тибалльной шкале) было получено следующее распределение составляющих профессиональной компетентности по их важности для успешности деятельности менеджера сферы образования: адекватное самоотношение – 4,98 (здесь и далее - средние баллы); умения и навыки организации своей деятельности – 4,94; уверенность в себе (спонтанность) – 4,92; умение предъявить себя окружающим – 4,90; умения и навыки выстраивания коммуникативного взаимодействия – 4,88; умения и навыки принятия управленческих решений – 4,87; общительность – 4,86; рефлексивность – 4,85; умения и навыки предотвращения конфликтов – 4,80; самостоятельность – 4,79; умения и навыки организации труда персонала – 4,76; знания особенностей управления персоналом – 4,70; знания особенностей педагогической деятельности – 4,65; мотивированность на успех – 4,52; коммуникативная толерантность – 4,48; знания правовых аспектов кадровой работы – 3,64; знания информационных основ управленческой деятельности – 3,18; эмпатийность – 3,15; знания основ безопасности труда – 3,05.

Факторный анализ общей матрицы оценок, присвоенных выборкой экспертов составляющим профессиональной компетентности менеджера образования, способствовал выделению трех факторов, объясняющих в сумме 74,4 % всей дисперсии.

Первый фактор (30,8 % дисперсии) был обозначен как предметно-деятельностная компетентность. В его составе по смыслу были выделены несколько групп: 1) операционально-техническая компетентность – знания правовых аспектов кадровой работы, умения и навыки организации труда персонала, умения и навыки принятия управленческих решений, знания основ безопасности труда; 2) педагогическая компетентность – знание особенностей педагогической деятельности; 3) информационная компетентность – знания информационных основ управленческой деятельности.

Второй фактор (26,2 % всей дисперсии) был обозначен нами как управленческая компетентность. Содержание выделенных в данном факторе элементов профессиональной компетентности было разбито на несколько смысловых групп: 1) коммуникативная компетентность – умения и навыки выстраивания коммуникативного взаимодействия, умение предъявить себя окружающим, коммуникативная толерантность; 2) конфликтологическая компетентность – умения и навыки предотвращения конфликтов; 2) аутопсихологическая компетентность – умения и навыки организации своей деятельности, рефлексивность, мотивированность на успех.

Третий фактор (17,4 % всей дисперсии) обозначен как личностная компетентность. Образовавшие его элементы нами были разбиты на следующие группы: 1) эндокомпетентность – адекватное самоотношение, самостоятельность, уверенность в себе (спонтанность); 2) экзокомпетентность – общительность и эмпатийность.

На основе оценок экспертов была выделена структура профессиональной компетентности менеджеров образования (рис. 1).

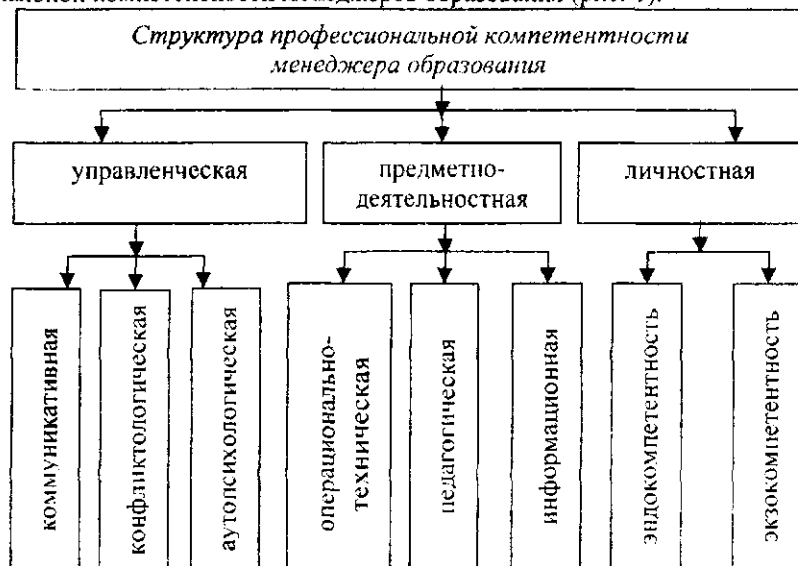


Рис. 1. Структура профессиональной компетентности менеджера образования

Недостатки в развитии профессиональной компетентности студентов выявлены по всем ее компонентам. Полученные результаты подтверждают необходимость проведения со студентами – будущими менеджерами образования специальной подготовки, направленной на комплексное расширение профессиональных знаний, умений, навыков, свойств личности, необходимых управленцу в сфере образования.

В данной главе раскрывается содержание модели и программы психологического сопровождения формирования профессиональной компетентности студентов – будущих менеджеров образования (рис. 2).



Рис. 2. Составляющие профессиональной компетентности менеджера образования

Были выделены следующие условия обеспечения результативности и качества процесса психологического сопровождения формирования психологической компетентности студентов – будущих менеджеров образования:

- наличие системы, включающей диагностический, обучающий, развивающий, контрольный блоки;
- придание мероприятиям сопровождения персонифицированного характера, учитывающего индивидуальную цель профессионала, его возможности и характер предполагаемых затруднений;
- установление адекватности содержания сопровождения, с одной стороны, требованиям деятельности, а с другой – психологическому портрету адресата;
- использование в качестве методов психологического сопровождения комплекса диагностических, консультативных, тренинговых, информационных и коррекционных процедур;
- ориентация реализуемого психологического сопровождения на Я-изменения субъекта деятельности, повышение профессиональной ком-

петентности, обеспечивающей конкурентоспособность и саморазвитие;

- направленность всей системы психологического сопровождения на достижение комплексного результата, выражающегося в социальной и профессиональной успешности личности при сохранении высокого социального статуса, профессионального здоровья, результативности деятельности и ориентации на саморазвитие.

Соответственно, формирующий этап эксперимента предусматривал реализацию работы по следующим направлениям психологического сопровождения формирования профессиональной компетентности менеджеров в образовательной сфере: организация системного сопровождения развития профессиональной компетентности; актуализация механизмов самопознания, саморегуляции, самоконтроля и саморазвития; создание условий социально-психологического обеспечения эффективного менеджмента; мониторинг профессиональной компетентности, выраженности ключевых компетенций и стимулирование их развития в процессе труда; психологическое моделирование профессиональной деятельности менеджера; построение индивидуальной траектории развития в профессиональном пространстве.

Процесс формирования профессиональной компетентности студентов в качестве будущих менеджеров образования выстроен на протяжении всех пяти лет вузовского обучения.

Разработанная нами программа развития профессиональной компетентности студентов – будущих менеджеров образования предусматривала использование возможностей различных учебных предметов, спецкурсов, тренингов, семинаров, производственной практики для формирования более прочных знаний, влияющих на деятельность менеджера образования и содержание вырабатываемой у них профессиональной компетентности.

Анализ полученных результатов по каждой составляющей профессиональной компетентности позволил проследить динамику их развития.

Согласно полученным результатам, коммуникативная компетентность студентов – будущих менеджеров образования росла достаточно равномерно в течение всех пять лет профессиональной подготовки. Наиболее интенсивно ее составляющие формировались на 4 курсе (на деятельностном этапе) обучения. За этот же период в контрольной группе составляющие профессиональной компетентности выросли незначительно (табл. 1).

Таблица 1

**Сравнительная таблица средних значений составляющих коммуникативной компетентности у студентов экспериментальной и контрольной групп**

| Составляющие компетентности                                  | Группа |        | p<   |
|--|--------|--------|------|
|  | эсп.   | контр. |      |
| Умения и навыки выстраивания коммуникативного взаимодействия | 4,60   | 3,61   | 0,01 |
| Умения предъявить себя окружающим                            | 4,72   | 3,15   | 0,01 |
| Коммуникативная толерантность                                | 4,74   | 4,18   | 0,05 |



Динамика формирования в экспериментальной группе конфликтологической компетентности показывает, что наиболее интенсивно позитивные изменения у студентов происходили по показателю «разрешение конфликтной ситуации». Качественный «скачок» в формировании умения разрешать конфликтные ситуации у студентов экспериментальной группы произошел по завершении 4 курса обучения, предусматривающего изучение лекционного курса «Конфликтология» и прохождения тренинговых занятий по преодолению конфликтных ситуаций (табл. 2).

Таблица 2

**Сравнительная таблица средних значений составляющих конфликтологической компетентности у студентов экспериментальной и контрольной групп**

| Составляющие компетентности | Группа |        | p<   |
|-----------------------------|--------|--------|------|
|                             | эксп.  | контр. |      |
| Агрессия                    | 2,80   | 3,62   | 0,05 |
| Уход                        | 3,22   | 3,46   | -    |
| Разрешение                  | 4,68   | 3,22   | 0,01 |

Анализ динамики роста уровня составляющих аутопсихологической компетентности позволяет отметить, что наиболее интенсивно у студентов экспериментальной группы происходили изменения: умений и навыков организации деятельности студентов – в течение 3 и 4 курсов; рефлексивности в течение 2 года обучения; мотивированности на успех – в течение 3 и 4 годов обучения (табл. 3).

Таблица 3

**Сравнительная таблица средних значений составляющих аутопсихологической компетентности у студентов экспериментальной и контрольной групп**

| Составляющие компетентности                    | Группа |        | p<   |
|--|--------|--------|------|
|  | эксп.  | контр. |      |
| Умения и навыки организации своей деятельности | 4,76   | 3,18   | 0,01 |
| Рефлексивность                                 | 4,8    | 3,62   | 0,01 |
| Мотивированность на успех                      | 4,52   | 2,48   | 0,00 |

Анализ динамики составляющих был проведен по уровню развития предметно-действенной компетентности студентов экспериментальной и контрольной групп. Наиболее значимые изменения произошли в отношении составляющих операционально-технической компетентности. Наиболее интенсивно данные составляющие развивались на 4 году обучения под влиянием изучения профилированных курсов. Умения и навыки принятия управленческих решений наиболее интенсивно развивались на протяжении 2, 3 и 4 курсов, охватывая ресурсный, проективный и деятельностный этап разработанной нами программы. Умения и навыки организации труда пер-

09-15162

сонала наиболее интенсивно развивались на 4 этапе, сохраняя достаточно высокие темпы на 3 и 5 этапах вузовского обучения (табл. 4).

Таблица 4

**Сравнительная таблица средних значений составляющих  
операционально-технической компетентности студентов  
экспериментальной и контрольной групп**

| Составляющие компетентности                     | Группа |        | p<   |
|---|--------|--------|------|
|   | эсп.   | контр. |      |
| Знания правовых аспектов кадровой работы        | 4,74   | 2,80   | 0,00 |
| Умения и навыки организации труда персонала     | 4,53   | 1,58   | 0,00 |
| Умения и навыки принятия управленческих решений | 4,48   | 2,18   | 0,00 |
| Знания основ безопасности труда                 | 4,58   | 3,29   | 0,00 |

Значительные изменения произошли и в отношении педагогической и информационной компетентности студентов экспериментальной группы. Наиболее значимые из них на уровне развития педагогической компетентности пришлось на 2 год вузовского обучения, когда изучается курс педагогики. Ее дальнейшее развитие связано с углублением полученной подготовки на основе изучения прикладных педагогических дисциплин и прохождения педагогической практики. Информационная компетентность студентов экспериментальной группы, изменяясь на протяжении всех лет обучения, наиболее интенсивно выросла на 4 курсе под влиянием изучения специализированной дисциплины «Информационные системы в сфере управления персоналом» (табл. 5).

Таблица 5

**Сравнительная таблица средних значений педагогической  
и информационной компетентности студентов  
экспериментальной и контрольной групп**

| Составляющие компетентности | Группа |        | p<   |
|-----------------------------|--------|--------|------|
|                             | эсп.   | контр. |      |
| Педагогическая              | 4,80   | 4,66   | -    |
| Информационная              | 4,74   | 2,86   | 0,00 |

Реализованная на студентах экспериментальной группы программа формирования профессиональной компетентности менеджера в сфере образования подтвердила свою эффективность в отношении операционально-технического и информационного компонентов предметно-деятельностной компетентности. В то же время данная программа не охватывает целенаправленное формирование педагогической компетентности менеджера образования. Эта задача выполняется за счет базовых дисциплин, по которым ведется профессиональная подготовка в педагогическом вузе.

Динамика формирования личностной компетентности студентов будущих менеджеров образования на основе анализа состояния ее эндо- и экзокомпонентов показала, что самоотношение и самостоятельность

студентов экспериментальной группы изменялись практически синхронно: наиболее интенсивно рост по данным составляющим компетентности происходил со второго по четвертые курсы профессиональной подготовки. Уверенность в себе наиболее быстрыми темпами росла под влиянием работы, проводимой со студентами на 4 курсе обучения в вузе, до этого она росла достаточно медленно. Анализ динамики развития у студентов – будущих менеджеров экзопсихологической компетентности говорит о том, что поступательный рост общительности студентов – будущих менеджеров образования усиливается на 4 курсе, включающем курс тренинговых занятий, в том числе, по развитию общительности (табл. 6).

Таблица 6

**Сравнительная таблица средних значений эндопсихологической компетентности студентов экспериментальной и контрольной групп**

| Составляющие компетентности | Группа |        | p<   |
|-----------------------------|--------|--------|------|
|                             | эсп.   | контр. |      |
| Адекватное самоотношение    | 4,82   | 3,38   | 0,01 |
| Уверенность в себе          | 4,87   | 4,01   | 0,05 |
| Самостоятельность           | 4,78   | 3,72   | 0,01 |

Эмпатийность же изменяется достаточно неравномерно – незначительный рост сменяется падением ее уровня развития, при этом статистические оценки наблюдаемых изменений не позволяют говорить об их статистической значимости (табл. 7).

Таблица 7

**Сравнительная таблица средних значений экзопсихологической компетентности студентов экспериментальной и контрольной групп**

| Составляющие компетентности | Группа |        | p<   |
|-----------------------------|--------|--------|------|
|                             | эсп.   | контр. |      |
| Общительность               | 4,81   | 3,76   | 0,01 |
| Эмпатийность                | 4,60   | 4,52   | -    |

Подводя общие итоги экспериментальной работы, необходимо подтвердить результативность разработанной модели и программы развития профессиональной компетентности студентов – будущих менеджеров образования. Данная программа способствовала позитивным изменениям всех трех компонентов профессиональной компетентности менеджера образования: предметно-деятельностного, управленческого и личностного компонентов. Наиболее интенсивно под влиянием внедренной программы развивался управленческий компонент профессиональной компетентности студентов, объединяющий в себе коммуникативный, конфликтологический и аутопсихологический виды компетентности. В структуре предметно-действенного компонента профессиональной компетентности менеджера образования у студентов наиболее выражено изменение состояния операционально-технической и информационной составляющих. В составе личностной компетентности наибольшим изменениям подверглась составляющая, обозначенная в качестве эндопсихологической компетентности.

### **Основные выводы исследования:**

1. Профессиональная компетентность менеджера образования представляет собой сложное психологическое образование, связанное с развитием социальной активности, карьерной направленности и конкурентоспособности выпускников, востребованных на рынке трудовых ресурсов. Основы ее формирования должны закладываться в процессе профессионализации студентов на разных этапах их вузовского обучения.

2. Профессиональная компетентность менеджера образования должна соответствовать его функциональным обязанностям и позволять эффективно осуществлять все аспекты управления образовательным учреждением на каждом уровне его организации. При этом должна достигаться адекватная интеграция педагогических и управленческих аспектов деятельности менеджера образования. В качестве основных структурных компонентов профессиональной компетентности менеджера образования выступают: управленческая, предметно-деятельностная и личностная компетентности, каждая из которых несет свою функциональную «нагрузку» и включает соответствующие ей психологические составляющие.

3. Управленческая компетентность менеджера образования обеспечивает результативность взаимодействия руководителя с различными группами социальных субъектов, ответственных за качество образовательной деятельности. Формирование управленческой компетентности менеджера образования должно проводиться в единстве с коммуникативной, конфликтологической и аутопсихологической составляющими, которые создают реальную основу для поддержания эффективной связи руководителя с подчиненными и решения на этой основе широкого спектра педагогических задач.

Критериями сформированности управленческой компетентности менеджера образования выступают: развитые карьерные устремления, готовность к деятельности менеджера образования; наличие профессионально-значимых умений и навыков (административных, имиджевых, аттрактивных, коммуникативных и др.); овладение технологиями карьерных стратегий, психологической безопасности и сохранения здоровья личности, а также стратегий сотрудничества с субъектами различных образовательных учреждений; представления о своем карьерном ресурсе и возможности развития харизматичности; умение строить долгосрочные карьерные планы; нравственная зрелость личности; адекватная профессиональная самоидентификация.

4. Предметно-деятельностная компетентность как элемент профессиональной компетентности менеджера образования поддерживает технологический аспект решения им управленческих задач. Ее формирование должно проводиться в единстве операционально-деятельностной, информационной и педагогической составляющими, что способствует эффективному сочетанию управленческого и педагогического аспекта его профессиональной деятельности менеджера образования.

Критериями сформированности предметно-деятельностной компетентности менеджера образования выступают: развитие представлений о

функционально-ролевых обязанностях педагогов, о карьерных преимуществах статуса «менеджер образования»; о жизненных и профессиональных ценностях, о профессионально значимых умениях и навыках (коммуникативно-педагогических, организаторских, информационно-аналитических и др.); проектирование основных этапов карьерного продвижения, их рефлексия и осознание основных детерминант развития карьерных намерений; наличие профессионально значимых умений и навыков (коммуникативно-партнерских, навыков тайм-менеджмента, индивидуальной и групповой работы); осознание социальных, гендерных и возрастных особенностей карьерной самореализации; эмоциональная стабильность.

5. Личностная компетентность как элемент профессиональной компетентности менеджера образования поддерживает индивидуальную состоятельность данного субъекта в реализуемом им пространстве управленческого взаимодействия. Формирование личностной компетентности менеджера образования должно проводиться в единстве ее эндо – и - экзо- психологических составляющих, что способствует выработке профессионально важных качеств, лежащих в основе его адекватного позиционирования себя как личности, как субъекта управленческой деятельности и общения.

*Критериями сформированности личностной компетентности менеджера образования выступают: направленность на овладение элементами профессионализма, адекватная самооценка продвижения в освоении содержания, форм, видов и способов будущей деятельности по заданным или самостоятельно разработанным критериям; наличие целей достижения; позитивное отношение к себе; наличие амбициозных и честолюбивых устремлений, эмпатийных навыков восприятия и принятия других; мотивационная готовность пролонгированного развития и саморазвития себя как субъекта управленческого труда; сформированность образа себя и других; самопроектирование карьеры менеджера образования.*

6. Формирование профессиональной компетентности менеджера образования должно осуществляться как неотъемлемый компонент профессионализации студентов педагогического вуза, реализующийся поэтапно в соответствии с разработанной моделью психологического сопровождения данного процесса. Апробированная нами модель психологического сопровождения формирования профессиональной компетентности студентов – будущих менеджеров образования включает пять этапов – адаптационный, ресурсный, прогностивный, деятельностный и идентификационный, – каждому из которых соответствуют свои задачи и технологии.

7. Развитие профессиональной компетентности происходит неравномерно на разных этапах вузовского обучения. Интенсификация данного процесса происходит под влиянием изучения комплекса спецкурсов, расширяющих общую эрудицию по организации управленческой деятельности в сфере образования и совершенствующий практический опыт будущих менеджеров образования, а также тренинговых занятий, развивающих профессионально важные качества специалиста данного профиля.

**Основное содержание диссертации  
отражено в следующих работах автора:**

***I. В журнале, рекомендованном ВАК РФ для публикации материалов кандидатских диссертаций***

1. Недбаев Д.Н. Психологическая подготовка менеджеров образования: новые подходы [Текст] / Д.Н. Недбаев // Известия ТРТУ. Тематический выпуск «Психология и педагогика». – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. № 14 (69). – С. 48-54. (0,3 п.л.)
2. Недбаев Д.Н. Профессиональная психологическая компетентность менеджера образования [Текст] / Д.Н. Недбаев // Вестник университета. Серия «Социология и управление персоналом». – М: Издательский дом ГОУ ВПО «ГУУ», 2007. № 7 (33). – С. 133-135. (0,1 п.л.)

***II. Остальные работы***

3. Недбаев Д.Н. Психологическое сопровождение личностного развития учащихся в условиях профильного обучения [Текст] / Д.Н. Недбаев // Неделя науки в АГПУ: Материалы научно-практической конференции. – Армавир: РИЦ АГПУ, 2005. – С. 178-179. (0,1 п.л.)
4. Недбаев Д.Н. Модель профессионально-личностного развития менеджера [Текст] / Д.Н. Недбаев; под ред. Е.Н. Шиянова, Н.Г. Сикорской // Развитие личности как стратегия гуманизации образования: Материалы V межрегиональной научно-практической конференции. – Ставрополь: СКСИ, 2006. – С.121-124. (0,2 п.л.)
5. Недбаев Д.Н. Психологическая служба профессионального образования (1980-1990) [Текст] / Д.Н. Недбаев // Психология образования: культурно-исторические и социально-правовые аспекты: Материалы III Национальной научно-практической конференции. – М., 2006. – С.75-76. (0,1 п.л.)
6. Недбаев Д.Н. Развитие профессиональной компетенции менеджера образования [Текст] / Д.Н. Недбаев // Психологическая подготовка педагога в России: история и современность: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 208-й годовщине психологической подготовки педагогов и 80-летию кафедры психологии РГПУ им. А.И. Герцена. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2006. – С. 385-387. (0,1 п.л.)
7. Недбаев Д.Н. Проблемы профессионального самоопределения школьников (по материалам отчета в рамках гранта «Наука АГПУ-2005») [Текст] / Д.Н. Недбаев (в соавторстве); под ред. С.В. Недбаевой // Личность XXI века: теории и практика: Сборник научных трудов. – Ставрополь: ООО «Базис», 2006. – С. 10-21 (0,6 п.л.)
8. Недбаев Д.Н. Менеджер образования: функции и содержание профессиональной деятельности [Текст] / Д.Н. Недбаев // Вестник института. Экономика, психология, сервис: интеграция теории и практики – Армавир, 2007. – № 1. - С.87-89. (0,1 п.л.)
9. Недбаев Д.Н. Современные подходы к подготовке менеджеров образования [Текст] / Д.Н. Недбаев // Материалы Научного симпозиума

«Актуальные проблемы образования в условиях его модернизации». – Лондон. – М.: МАНПО, 2007. – С.83-87. (0,3 п.л.)

10. Недбаев Д.Н. Структура профессиональной компетентности менеджера образования [Текст] / Д.Н. Недбаев; под ред. С.В. Недбаевой // Психологические практики в российском образовании. Субъекты психологической практики образования и их профессиональная подготовка: Материалы Международной научно-практической конференции III Национальной научно-практической конференции. – Армавир: РИЦ АГПУ, 2007. – С.231-234. (0,1 п.л.)

11. Недбаев Д.Н. Эмпирическая программа инновационной подготовки будущего менеджера образования [Текст] / Д.Н. Недбаев; под ред. С.В. Недбаевой // Экономика, психология, сервис: интеграция теории и практики / – Армавир, 2007. – № 1. – С. 76-82. (0,3 п.л.)

12. Недбаев Д.Н. Профессиональное развитие студентов средствами личностноразвивающих технологий [Текст] / Д.Н. Недбаев; под ред. Е.Н. Шиянова, Н.Г. Синорской // Развитие личности как стратегия гуманизации образования: Материалы VI Межрегиональной научно-практической конференции. – Ставрополь: СКСИ, 2007. С. 286-288. вв(0,1 п.л.)

13. Недбаев Д.Н. Психологическая компетентность руководителей образовательных учреждений: проблемы и возможности развития [Текст] / Д.Н. Недбаев // РПО Ростовское региональное отделение ЮФУ: Материалы 4 съезда Российского психологического общества. 18-21 сентября 2007г. Том II. Психология – будущее России. М.-Ростов-н/Д: Изд-во «Кредо», 2007. (0,2 п.л.)

14. Недбаев Д.Н. Психологические особенности проявления лидерских функций в деятельности директора школы как субъекта управленческого труда [Текст] / Д.Н. Недбаев // Психология и педагогика в инновационных процессах современного образования: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 210-летию Герценовского университета и 10-летию психолого-педагогического факультета. – Спб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2008. – С. 88-92. (В соавторстве). (0,3 п.л.)

15. Недбаев Д.Н. Развитие профессиональной компетентности будущих менеджеров образования [Текст] / Д.Н. Недбаев; под ред. А.Ф. Иорданова, С.В. Хребиной // Личность в образовании и менеджменте: теории, механизмы и перспективы развития. Монография. – Пятигорск: Изд-во ПГЛУ, 2008. – С.195-204. (0,5 п.л.)

16. Недбаев Д.Н. Центр социально-психологической помощи как средство реализации инновационных проектов социальной сферы Армавира [Текст] / Д.Н. Недбаев; составители: Недбаева С.В., Сосновский В.Т., Степлова Н.В., Щербанева Н.Г // Психологическое обеспечение образования. – Армавир, 2008. – С. 68-92. (В соавторстве). (0,3 п.л.)

17. Недбаев Д.Н. Менеджерская подготовка студентов педагогических специальностей [Текст] / Д.Н. Недбаев // Ж. «Компьютерные учебные программы и инновации». М.: Изд. дом «Святогор», №9, 2008. - С. 212-216 (0,2 п.л.)