



А. А. Дульзон, О. М. Васильева

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ВУЗА

Модификация и диверсификация современных рынков труда требуют адекватного кадрового обеспечения. Длительное применение компетентностного подхода зарубежными службами развития персонала демонстрирует эффективность этого инструмента в обеспечении конкурентоспособности фирм и организаций, действующих в реальном секторе экономики.

Рассматриваются общие подходы к разработке модели компетенций и предлагается многоуровневая модель компетенций преподавателя вуза.

К л ю ч е в ы е с л о в а: высшее образование, компетенции, модель компетенций, преподаватель вуза, ключевые компетенции.



А. А. Дульзон, О. М. Васильева

Модель компетенций преподавателя вуза

Changes in the modern labor markets have created new demands for the high qualified professionals. Competency-based approach (CBA) is a wide-spread practice which is used in assessing and increasing professional qualification by foreign HR services. In educational sphere CBA is considered as a real mechanism for linking educational goals, results and social demands.

It is supposed that quality assessment of university graduates in the frame of CBA also requires definition of quality criteria for university educators in the similar format. Offered by authors multilevel competency model for university teacher has been constructed under considering of possible application purposes.

К e y w o r d s: higher education, competencies, competency model, university teacher, key competencies.

Длительная практика использования компетентностного подхода службами развития персонала за рубежом демонстрирует эффективность этого инструмента в повышении конкурентоспособности компаний в реальном секторе экономики. Уже сложился и успешно функционирует рынок услуг по разработке моделей компетенций под конкретных заказчиков. На этом фоне ведутся давние и активные дискуссии о плюсах и минусах применения компетентностного подхода для системы образования, прежде всего высшего. Тому способствует ряд факторов:

— глобализация, изменение структуры экономических рынков, развитие технологий и, как следствие, востребованность специалистов, способных и готовых работать в быстро меняющихся условиях и новых нестандартных ситуациях;

— мобильные рынки труда предъявляют новые требования к выпускникам вузов: адаптивность, способность результативно работать уже на старте карьеры, готовность к обучению на протяжении всей жизни и т. д.;

— необходимость развития профессиональных квалификаций трудовых ресурсов для европейского рынка труда с целью усиления мо-

бильности через создание общих сопоставимых уровней профессиональной компетентности и критериев оценки;

— интернационализация и интеграция европейских образовательных систем;

— значительное сокращение бюджетного финансирования образовательной сферы;

— развитие внеинституциональных рынков образовательных услуг;

— институциональные и структурные изменения в системах образования, связанные с востребованностью перехода от предметно-ориентированного обучения к обучению, нацеленному на результат, возросшей значимостью неформального образования, возможностью интеграции традиционного образования, профессиональной и практической подготовки;

— массовизация образования, расширение социальных и возрастных рамок;

— недовольство как со стороны работодателей, так и общества в целом в отношении качества подготовки специалистов в вузах.

Все эти факторы и процессы, проходящие под их воздействием, с большей или меньшей интенсивностью влияют на отечественную сис-

тему образования. К сожалению, в силу низкой информированности участников образовательного процесса, включая вузовскую общественность, работодателей, студентов, и общества в целом, а также традиционного скепсиса в отношении преобразований, навязанных «сверху», широкой дискуссии при обсуждении целесообразности применения компетентностного подхода с анализом сильных и слабых его сторон в нашей стране не получилось. Однако включение России в Болонский процесс и появление документов, определяющих направления развития российского образования с учетом мировых тенденций [4, 8, 10], послужили стимулом к разработке ГОС ВПО третьего поколения на основе компетентностного подхода. На законодательном, нормативном и формальном уровнях были обозначены критерии, позволяющие определять, измерять и оценивать качество подготовки специалистов в вузах с акцентированием качества образовательных программ. При этом основной целевой аудиторией в этих документах являются студенты. Большая часть публикаций по адаптации и использованию компетентностного подхода в российских вузах посвящена развитию профессиональных (специальных) компетенций студентов. Но и в документах международных организаций, и в отечественных законодательных и нормативных актах по проблемам высшего образования отмечается ключевая роль преподавательских кадров в образовательном процессе. Очевидно, что вопрос о необходимых компетенциях профессорско-преподавательского состава вузов, способного обеспечить получение необходимых компетенций студентами, не просто важен, но и крайне актуален.

Цели и структура модели компетенций

Модель компетенций представляет собой по возможности полный ранжированный набор компетенций, описывающих ключевые качества, поведение, знания, умения и другие характеристики, необходимые для достижения стандартов качества и эффективности трудовой деятельности. Исследователи отмечают, что в целом можно выделить два полярных направления в создании моделей компетенций: *индивидуализированный подход*, сфокусированный на поведении индивида, и *коллективный (организационный) подход*, направленный на разработку модели компетенций для конкретной организации, увязывающий цели, миссии, ценности, организационную культуру с программами подготовки и развития

персонала. В свою очередь, в коллективном подходе рассматриваются две аналитические модели — практико-ориентированная модель, построенная на исследовании поведенческих индикаторов достижения высокой или низкой эффективности, и стратегически-ориентированная, направленная на достижение перспективных целей организации. Одним из наиболее ярких примеров применения стратегически-ориентированной модели является стратегическая карта компетенций МГИМО, которая «позволяет выстраивать стратегию развития университета на долгосрочную перспективу, максимально задействуя потенциал нового поколения студентов и выпускников» [3].

«Мода» на компетенции без анализа реальных потребностей организации приводит к тому, что модели создаются ради самих моделей, без дальнейшего их использования. Поэтому очень важно с самого начала работы по созданию модели компетенций определить цели, под которые модель разрабатывается. Нами было выделено пять таких целей:

1. *Создание инструмента «идеальный образ преподавателя» для повышения эффективности коммуникации между руководством вуза и его подразделений с преподавательским составом.* Актуальность разработки идеального образа преподавателя может быть подтверждена тем фактом, что, по мнению ряда деканов ТПУ, до трети преподавателей вуза по своим личностным, гражданским и профессиональным качествам *не способны* эффективно выполнять ту работу, которая от них требуется для обеспечения качественной подготовки специалистов. В то же время просьба конкретизировать претензии к работнику ставит руководителей в тупик. Модель компетенций позволяет обеим сторонам говорить на одном языке и наглядно довести до сведения кандидатов и другого персонала вуза необходимые и желательные компетенции.

2. *Создание инструмента для более объективного отбора претендентов на должность преподавателя.* Установление уровня притязаний по основным компетенциям, имеющим высокий ранг, позволяет повысить качество отбора кандидатов на должности и уменьшить вероятность ошибок.

3. *Совершенствование системы вознаграждения.* Появляется возможность на основе уровня компетентности уменьшить субъективные факторы при установлении надбавок стимулирующего характера к зарплате преподавателя и увеличить их легитимность.

4. *Повышение обоснованности формирования групповых и индивидуальных планов развития персонала на основе анализа разницы между желаемым и фактическим уровнем компетентности.*

5. *Повышение имиджа университета.* Университет получает инструмент, позволяющий наглядно продемонстрировать работодателям и обществу в целом, какие компетенции выпускников вуз стремится обеспечить и какие соответствующие требования вуз предъявляет к своему преподавательскому составу.

В зависимости от конкретных целей структура и степень детализации моделей компетенций будут различаться. В общем случае структура модели может быть представлена в виде дерева компетенций (см. рисунок).

На верхнем уровне компетенции любого человека исчерпывающе представлены тремя группами интегральных компетенций: компетенциями, характеризующими личностные качества человека (личность); компетенциями, характеризующими его коммуникативные качества (взаимодействие); и компетенциями, характеризующими деятельность человека безотносительно к виду и уровню сложности этой деятельности (действие).

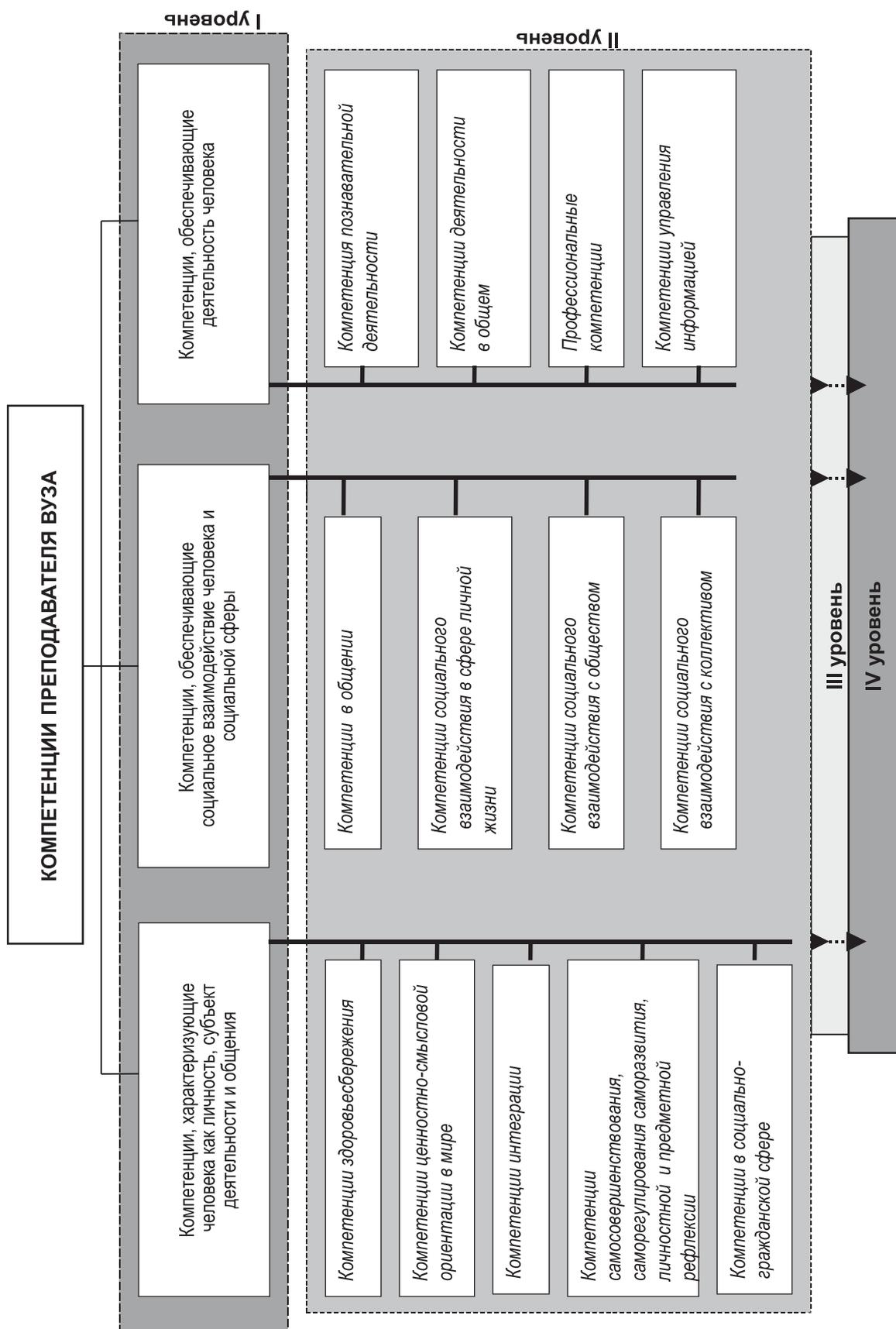
Системный подход позволяет путем декомпозиции компетенций верхнего и последующих уровней дойти до элементарных понятий. Вопрос о целесообразной степени детализации модели компетенций противоречив и сильно зависит от предполагаемого ее применения. Необходим разумный компромисс между стремлением к максимальной детализации модели и возможностью ее реального практического использования. Очевидно, что общее число рассматриваемых компетенций не должно превышать нескольких десятков. В противном случае такая модель в практической деятельности использоваться не будет. В то же время руководители среднего и высшего звена считают необходимой более детальную декомпозицию некоторых наиболее важных для конкретных направлений деятельности компетенций. В связи с этим процесс декомпозиции нами был ограничен тремя уровнями (табл. 1) и лишь для одной компетенции третьего уровня — «умения и навыки для успешной работы в избранной сфере профессиональной деятельности» — был доведен до пятого уровня (табл. 2).

В качестве ключевых компетенций второго уровня нами была принята классификация И. А. Зимней [2] с некоторыми коррективами, также при разработке модели компетенций мы использовали опыт российских исследователей [1, 5, 6, 9, 11].

Следует подчеркнуть, что если первый уровень представляется исчерпывающим, то уже по второму уровню такой уверенности нет. К примеру, отсутствуют генетически обусловленные качества человека. Для зарубежных моделей в этом отношении характерны два подхода. В одном к компетенциям относятся и такие характеристики, как черты характера, быстрота реакции, качество зрения, физическая сила и т. п. В другом подходе эти характеристики (прежде всего из-за боязни быть обвиненными в дискриминации отдельных категорий людей) не включаются в модели компетенций. Но поскольку некоторые из этих характеристик принципиальны для определенных видов работ, для отбора персонала предлагается их учитывать в качестве критериев профпригодности, которые должны быть проверены до применения модели компетенций.

Проект модели компетенций был предъявлен нескольким группам экспертов для ранжирования компетенций и определения их относительных весов. В состав групп экспертов вошли представители вузовского сообщества, включая менеджеров верхнего уровня (проректоры, директор института), а также 6 профессоров из трех университетов Германии, профессора ТПУ, доценты, магистранты ТПУ, обучающиеся по магистерской программе «Преподаватель высшей школы», студенты томских вузов, и производственной сферы, имеющей высокую значимость для региона (сотрудники «Востокгазпром», слушатели Президентской программы, как правило, — менеджеры высшего и среднего звена).

Экспертиза проходила в форме интервью. Значимость компетенции определялась с помощью оценочных шкал, далее методом парных сравнений производилось ранжирование. В целом все ключевые компетенции признаны экспертами высоко значимыми. Средние значения весов и среднеквадратические отклонения компетенций первого уровня для всех групп экспертов оказались близкими, а степень согласованности оценок экспертов — достаточно высокой. Значимость компетенций первого уровня оказалась примерно равной и не зависящей от уровня руководителя (менеджеры высшего, среднего и нижнего звена управления, профессора, доценты, ассистенты). На втором уровне относительно близкие (средние) оценки даны всеми группами по компетенциям социального взаимодействия. Заметна недооценка ценностных и гражданских компетенций. Профессиональные компетенции, как и следовало ожидать от деятельных людей, в большинстве групп находятся



Компетенции второго и третьего уровня

№ п/п	Наименование компетенции
1. Компетенции здоровьесбережения	
1.1.	Осознанное стремление к соблюдению здорового образа жизни
1.2.	Занятие физической культурой и спортом
1.3.	Потребность в развитии своих физических способностей и поддержании своего физического здоровья
1.4.	Навыки саморегуляции
1.5.	Умение поддерживать работоспособность в быстро меняющихся условиях жизни
1.6.	Регулярное тестирование состояния здоровья
1.7.	Регулярное и активное использование отпуска и выходных дней
1.8.	Умение справляться со страхами и стрессом
1.9.	Устойчивость к психоэмоциональным и физическим перегрузкам
2. Компетенции ценностно-смысловой ориентации в мире	
2.1.	Положительное и активное отношение к ценностям культуры (живопись, литература, искусство, музыка), науки, производства
2.2.	Положительное и активное отношение к истории цивилизаций, истории собственной страны
2.3.	Разделять ценности и нормы, основанные на идеалах добра, справедливости, чести, долга, толерантности, любви к своей профессии (этические ценности)
2.4.	Проявлять высокие нравственные качества по отношению к себе, социальной группе, обществу и природе
2.5.	Добросовестность, самокритичность, объективность, ответственность
3. Компетенции интеграции	
3.1.	Адекватная ситуации актуализация своих знаний
3.2.	Расширение и приращение накопленных знаний
3.3.	Способность к анализу и синтезу
3.4.	Способность интегрировать имеющиеся знания в новые комбинации: сочетание понимания, отношения и знания, позволяющее воспринимать, каким образом части целого соотносятся друг с другом, и оценивать место каждого из компонентов в системе, тестировать изменения с целью совершенствования системы и конструировать новые системы
3.5.	Иметь целостное восприятие окружающего мира, понимать базовые тенденции его развития, управлять внешней средой
3.6.	Владеть методологией философского осмысления окружающего мира как целостной системы
4. Компетенции в социально-гражданской сфере	
4.1.	Знание и соблюдение прав и обязанностей гражданина
4.2.	Свобода, собственное достоинство и ответственность
4.3.	Уверенность в себе
4.4.	Гражданский долг; знание и гордость за символы государства (герб, флаг, гимн)
4.5.	Социальная активность
4.6.	Участие в деятельности и совершенствовании демократических институтов
4.7.	Уметь использовать всесторонние знания о человеке в своей повседневной жизни и профессиональной деятельности
4.8.	Уметь использовать знания об обществе как социально-экономической системе и истории его развития в своей повседневной жизни и профессиональной деятельности
4.9.	Уметь использовать культурологические знания в своей повседневной жизни и профессиональной деятельности
5. Компетенции самосовершенствования, саморегулирования, саморазвития, личностной и предметной рефлексии	
5.1.	Личностное развитие, гибкость и продуктивное изменение личности
5.2.	Самосовершенствование, саморегулирование
5.3.	Способность к критике и самокритике
5.4.	Развитие общей культуры, знаний, норм поведения
5.5.	Языковое и речевое развитие
5.6.	Поддержание и совершенствование культуры родного языка
5.7.	Владение иностранным языком

№ п/п	Наименование компетенции
5.8. 5.9. 5.10. 5.11. 5.12. 5.13.	Профессиональное развитие Способность проектировать собственную карьеру Самомотивация к эффективной деятельности Трудолюбие Мотивация на новаторство, творческий рост, предложение новых идей Умение противостоять неуверенности и сложности
	6. Компетенции социального взаимодействия в сфере личной жизни 6.1. Умение выстраивать семейно-родственные и личные отношения с друзьями, партнерами 6.2. Умение разбираться в конфликтах и гасить их 6.3. Сотрудничество, толерантность, терпимость к инакомыслию 6.4. Уважение и принятие другого человека (раса, национальность, религия, статус, роль, пол) 6.5. Знание и соблюдение традиций, ритуала, этикета
	7. Компетенции социального взаимодействия с обществом 7.1. Умение выстраивать эффективное и бесконфликтное межличностное взаимодействие с различными группами в обществе 7.2. Уважение и принятие другого человека (раса, национальность, религия, статус, роль, пол) 7.3. Умение разбираться в конфликтах и гасить их 7.4. Сотрудничество, толерантность, терпимость к инакомыслию 7.5. Умение и готовность участвовать в общественных мероприятиях (собраниях, субботниках, развлекательных мероприятиях)
	8. Компетенции социального взаимодействия с коллективом 8.1. Умение выстраивать эффективное и бесконфликтное межличностное взаимодействие с коллегами по работе 8.2. Умение выстраивать эффективное и бесконфликтное межличностное взаимодействие с руководством организации 8.3. Умение выстраивать эффективное и бесконфликтное межличностное взаимодействие с клиентами и партнерами 8.4. Способность работать в команде, в т. ч. междисциплинарной 8.5. Умение разбираться в конфликтах и гасить их 8.6. Сотрудничество, толерантность, терпимость к инакомыслию 8.7. Уважение и принятие другого человека (раса, национальность, религия, статус, роль, пол)
	9. Компетенции в общении 9.1. Способность к устному и письменному диалогу и монологу 9.2. Способность создавать и воспринимать текст 9.3. Владение бизнес-языком, технологией деловой переписки и основами делопроизводства 9.4. Знание и соблюдение традиций, ритуала, этикета 9.5. Владение кросс-культурным общением, в т.ч. иноязычным общением 9.6. Умение решать коммуникативные задачи — убеждать, добиваться понимания
	10. Компетенции познавательной деятельности 10.1. Развитие самостоятельной познавательной деятельности как в профессиональном плане, так и в личной и общественной жизни 10.2. Способность к обучению 10.3. Умение постановки и решения познавательных и исследовательских задач; 10.4. Умение находить нестандартные решения 10.5. Умение разрешать проблемные ситуации 10.6. Умение консультироваться у окружающих и экспертов 10.7. Способность взаимодействовать с экспертами из других профессиональных областей
	11. Компетенции деятельности в общем 11.1. Ориентация в разных видах деятельности 11.2. Умение анализировать ситуацию на рынке труда 11.3. Умение извлекать пользу из опыта



№ п/п	Наименование компетенции
11.4.	Способность решать проблемы
11.5.	Способность принимать решения
11.6.	Способность к перспективному прогнозированию и планированию, постановке стратегических, тактических и оперативных задач
11.7.	Умение планировать время
12. Профессиональная компетенция	
12.1.	Умение адекватно оценивать собственные профессиональные возможности
12.2.	Умение ориентироваться в нормах и этике трудовых взаимоотношений
12.3.	Понимание целей и задач деятельности
12.4.	Способность быстро и гибко применять свои знания и опыт для решения практических задач
12.5.	Способность формулировать текущие и конечные профессиональные цели и задачи
12.6.	Способность находить формы и способы решения профессиональных задач
12.7.	Способность адаптироваться к новым ситуациям
12.8.	Способность выстраивать стратегии профессиональных действий
12.9.	Способность к инициативе и предпринимательству
12.10.	Наличие профессионально-нравственных качеств
12.11.	Ответственность за результаты выполняемой работы
12.12.	Владение знаниями в широкой (инвариантной к различным специальностям) области профессиональной деятельности (математика, физика, химия, экономика и др.)
12.13.	Владение знаниями в общенаучной сфере, являющейся базой соответствующей профессии (основы теплотехники, основы электротехники, механики и др.)
12.14.	Владение знаниями в узкой (специальной) области профессиональной деятельности
12.15.	Умение использовать математические и естественно-научные знания, а также знания о современных технологиях в своей повседневной жизни и профессиональной деятельности
12.16.	Умение применить инновационные методы и технологии в своей предметной области
12.17.	Умения и навыки для успешной работы в избранной сфере профессиональной деятельности
12.18.	Способность управлять информацией в области профессиональных знаний
13. Компетенции управления информацией	
13.1.	Знание источников информации
13.2.	Умение пользоваться различными источниками информации
13.3.	Навыки поиска, обработки, передачи и представления информации
13.4.	Умение ориентироваться в базах данных
13.5.	Навыки преобразования информации (анализ, синтез, систематизация)
13.6.	Знание традиционных и ИТ-технологий
13.7.	Компьютерная грамотность
13.8.	Навыки презентации
13.9.	Умение пользоваться средствами технической поддержки (факс, ксерокс, электронная почта, средства проекционного изображения)

Таблица 2

Умения и навыки для успешной работы в избранной сфере профессиональной деятельности: 4-й и 5-й уровни
1. Профессионально-педагогические компетенции
1.1. Глубокое знание предмета
1.2. Знание последних мировых достижений по преподаваемой дисциплине
1.3. Владение проектным менеджментом
1.4. Владение основами педагогики
1.5. Знание основ психологии
1.6. Знание педагогических технологий
1.7. Владение педагогическими технологиями
1.8. Умение эффективно использовать различные формы, методы, средства и технологии обучения для достижения поставленных педагогических целей

<p>1.9. Способность находить и применять новые образовательные технологии</p> <p>1.10. Умение активизировать учебно-познавательную деятельность студентов</p> <p>1.11. Владение различными формами, методами и приемами пед. деятельности с учетом своих пед. способностей, специфики преподаваемой дисциплины и обучаемого контингента</p>
<p>2. Профессионально-личностные компетенции</p>
<p>2.1. Навыки сочетания требовательности с доброжелательностью</p> <p>2.2. Умение разрешать конфликтные ситуации на занятиях</p> <p>2.3. Владение речью</p> <p>2.4. Умение владеть аудиторией</p> <p>2.5. Способность к адекватной оценке целостности и эффективности учебного процесса и соответствия достигнутых результатов пед. деятельности планируемым</p> <p>2.6. Способность к эффективному коммуникативному взаимодействию со студентами (индивидуально-ориентированному и групповому), в т.ч. неформальному, способствующему достижению положительного результата учебно-педагогического процесса в целом</p> <p>2.7. Гибкость, способность к импровизации</p> <p>2.8. Способность формировать у студентов творческую сознательно-активную установку на будущую профессию, чувства гражданской и профессиональной ответственности за результаты своей деятельности, развитие общей культуры, широкого кругозора и этики поведения</p>
<p>3. Владение методологией и методикой создания учебных, учебно-методических и др. материалов</p>
<p>3.1. Способность моделировать содержание учебного материала, форм и методов преподавания читаемых курсов с учетом их места и роли в общей программе подготовки специалистов, взаимосвязи с другими дисциплинами и будущей профессиональной деятельностью студентов</p> <p>3.2. Умение формировать материал интересно</p> <p>3.3. Умение отбирать основной материал</p> <p>3.4. Умение структурировать материал</p> <p>3.5. Умение составлять эффективные контролирующие материалы</p> <p>3.6. Умение создавать учебные материалы по курсу</p> <p>3.7. Умение создавать лабораторные материалы</p>
<p>4. Лекторское мастерство</p>
<p>4.1. Умение соизмерять содержание и объем материала и заданий с балансом времени студента, используемыми учебными материалами, ТСО, инф. технологиями, наглядными пособиями</p> <p>4.2. Умение доводить материал до студентов</p> <p>4.3. Умение правильно выбрать темп занятия</p> <p>4.4. Умение выбирать и использовать средства информационной поддержки</p> <p>4.5. Владение навыками планирования занятий</p> <p>4.6. Умение формировать учебные планы и программы</p>
<p>5. Умения и навыки организации учебной аудиторной и внеаудиторной групповой и индивидуальной деятельности</p>
<p>5.1. Умение организовать дискуссию</p> <p>5.2. Умение обеспечить эффективное участие студентов на занятии</p> <p>5.3. Умение вовлекать студентов в научную работу</p> <p>5.4. Умение проводить экзамены и зачеты</p> <p>5.5. Владение навыками организации и проведения консультаций и других форм индивидуальной работы со студентами</p> <p>5.6. Умение проводить лабораторные занятия</p> <p>5.7. Способность руководить дипломным и курсовым проектированием</p> <p>5.8. Умение организовывать производственные практики</p> <p>5.9. Умение организовывать самостоятельную работу студентов</p>
<p>6. Исследовательская деятельность</p>
<p>6.1. Готовность участвовать в исследовательских проектах</p> <p>6.2. Умение разрабатывать нормативно-техническую документацию</p> <p>6.3. Навыки публикаций материалов научной работы</p> <p>6.4. Владение технологиями публичных выступлений (конференции и пр.)</p> <p>6.5. Способность к поддержанию широких, активных и разнообразных творческих контактов по вопросам научной, профессиональной и педагогической деятельности</p> <p>6.6. Умение находить источники финансирования научных исследований заказчиков конкретных научно-технических, учебно-методических и других профессионально важных разработок</p>

на первом — втором местах. По остальным компетенциям оценки существенно различаются. Оценки германских экспертов в сравнении с оценками российских показывают относительно малую озабоченность компетенциями здоровьесбережения. В этой группе экспертов неожиданно низкими оказались оценки профессиональной компетенции и компетенций в социально-гражданской сфере, но высоко оценены компетенции взаимодействия.

Для третьего — пятого уровней детализации характерен значительный разброс оценок, включая блок «умения и навыки для успешной работы в избранной сфере профессиональной деятельности». Причем это характерно прежде всего для экспертов из группы профессионалов — преподавателей и менеджеров ТПУ. Соответственно, требуется дальнейшее уточнение набора, корректировка и конкретизация описаний компетенций в кластерах, для которых наблюдался существенный разброс оценок.

Построить идеальную модель невозможно. Представленная модель компетенций преподавателя по сути является инструментом, который ни в коем случае не должен восприниматься в качестве жесткой системы, замыкающей в некоторый перечень требований личностную и профессиональную индивидуальность педагога. Однако наличие такого инструмента позволяет достаточно эффективно решать стратегические и текущие задачи, связанные с достижением требуемых стандартов качества и эффективности, причем как на индивидуальном, так и на организационном уровне.

1. Высшее техническое образование: мировые тенденции развития, образовательные программы, качество подготовки специалистов, инженерная педагогика / В. М. Приходько, В. Ф. Мануйлов, В. Н. Луканин и др. ; под ред. Г. М. Жураковского. М., 1998. 304 с.

2. *Зимняя И. А.* Ключевые компетенции — новая парадигма результата образования // Высш. образование сегодня. 2003. № 5. С. 34–42.

3. Компетентностный подход в МГИМО [Электронный ресурс]. URL: <http://inno.mgimo.ru/>

4. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года : утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.12.01. № 1756-р.

5. *Матушанский Г. У., Фролов А. Г., Цвенгер Ю. В.* Проектирование модели профессионально значимых качеств преподавателей высшей школы // Педагогическая информатика. 2001. № 4

6. *Матушанский Г. У., Рогов М. Г., Цвенгер Ю. В.* Профессионально важные качества преподавателя высшей школы [Электронный ресурс] // Психологическая наука и образование. URL: www.psyedu.ru.

7. Образовательный стандарт высшей школы: сегодня и завтра : монография / под общ. ред. В. И. Байденко и Н. А. Селезневой. М. : Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2001. 206 с.

8. План мероприятий по реализации положений Болонской декларации в системе высшего профессионального образования Российской Федерации на 2005–2010 годы : приказ Минобрнауки РФ от 15.02.05 № 40.

9. *Томилин О. Б., Кочугаев П. Н., Сухарев Л. А., Массерова Н. Н.* Компетенции академического и административного персонала университета и инновационная деятельность // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 1. С. 53–61.

10. Федеральная целевая программа развития образования на 2006–2010 годы : утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 23.12.05. № 803.

11. *Фролов Ю. В., Махотин Д. А.* Компетентностная модель как основа качества подготовки специалистов // Высш. образование сегодня. 2004. № 8. С. 34–41.

