

Научная статья

УДК 378

DOI: 10.15293/1812-9463.2601.08

Развитие управленческих компетенций студентов экономического вуза

Загумённых Юрий Леонидович

*Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Минский филиал,
г. Минск, Республика Беларусь*

Аннотация. *Введение.* В статье рассматривается проблема развития управленческих компетенций студентов экономического вуза на основе использования информационно-педагогической технологии смешанного обучения «перевернутый класс». Цель исследования – обосновать возможность применения технологии смешанного обучения «перевернутый класс» для развития у студентов компетенций самоуправления и взаимодействия друг с другом в командной работе. *Методология.* Методологическим основанием исследования является общенаучный системный подход, позволяющий рассмотреть субъекты и объекты образовательной деятельности в высшем учебном заведении в качестве элементов управленческой системы. Опытно-экспериментальная работа по внедрению предлагаемого подхода осуществлялась в 2021–2025 гг. в Минском филиале Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. Для оценки отношения студентов экспериментальных групп к применению в образовательном процессе технологии «перевернутый класс» и ее влияния на формирование у них компетенций самоуправления и взаимодействия друг с другом была использована метрика CSI – Customer Satisfaction Index. Оценка результатов образовательной деятельности студентов в соответствии с требованиями учебных программ осуществлялась с использованием принятой в университете семестровой балльно-рейтинговой системы, включающей оценку степени активности студентов на занятии, результаты текущего контроля, творческий рейтинг и результаты итоговой аттестации. Оценка управленческих компетенций проводилась на основе самооценки студентов методом critical friend и экспертной оценки преподавателем. *Результаты.* Сравнение результатов образовательной деятельности студентов в экспериментальных и контрольных группах свидетельствует о высоком потенциале педагогической технологии «перевернутый класс» для развития управленческих компетенций студентов, что, в свою очередь, оказывает позитивное влияние на их другие образовательные и научные достижения. *Выводы.* Предложенный авторский подход, основанный на использовании положений управленческой науки, позволяет усовершенствовать педагогическую технологию «перевернутый класс» и успешно реализовать ее возможности для формирования и развития управленческих компетенций будущих специалистов в области экономики.

Ключевые слова: смешанное обучение; перевернутый класс; управленческие компетенции; корпоративная культура команды.

Для цитирования: Загумённых Ю. Л. Развитие управленческих компетенций студентов экономического вуза // Вестник педагогических инноваций. – 2026. – № 1 (81). – С. 114–128. DOI: <https://doi.org/10.15293/1812-9463.2601.08>



Development of Management Competencies of Students of Economics University

Yuri L. Zagumennov

*Minsk Branch of Plekhanov Russian University of Economics,
Minsk, Republic of Belarus*

Abstract. *Introduction.* The article examines the problem of developing management competencies of students of an economic university based on the use of the information and pedagogical technology of blended learning “flipped classroom”. The purpose of the study is to substantiate the possibility of using this technology to develop students’ self-government competencies and interaction with each other in teamwork. *Methodology.* The methodological basis of the presented study is a general scientific systems approach that allows considering the subjects and objects of educational activity in a higher educational institution as elements of a management system. Pilot work on the implementation of the proposed approach was carried out in 2021–2025 at the Minsk branch of the Plekhanov Russian University of Economics. To assess the attitude of students in the experimental groups to the use of the flipped classroom technology in the educational process and its impact on the formation of their self-government and interaction competencies with each other, the CSI – Customer Satisfaction Index metric was used. The assessment of the results of students’ educational activities in accordance with the requirements of the curricula was carried out using the semester point-rating system adopted at the university, including an assessment of the degree of students’ activity in the classroom, the results of ongoing monitoring, a creative rating and the results of the final certification. The assessment of management competencies was carried out on the basis of students’ self-assessment, the “critical friend” method and an expert assessment by the teacher. *Results.* Comparison of the results of educational activities of students in the experimental and control groups indicates the high potential of the pedagogical technology “flipped classroom” for the development of management competencies of students, which in turn has a positive impact on their other educational and scientific achievements. *Conclusion.* The proposed approach to the use of the “flipped classroom” technology in the educational process at an economics university makes it possible to successfully develop the managerial competencies of specialists that are in demand in the innovative economy.

Keywords: blended learning; flipped classroom; management competencies; team culture.

For Citation: Zagumennov Yu. L. Development of Management Competencies of Students of Economics University. *Journal of Pedagogical Innovations*, 2026, no. 1 (81), pp. 114–128. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.15293/1812-9463.2601.08>

Введение. Анализ научной литературы свидетельствует, что информационно-педагогическая технология смешанного обучения «перевернутый класс» рассматривается отечественными и зарубежными авторами как одна из наиболее перспективных в формировании ключевых компетенций, востребован-

ных в XXI в. [5; 6; 9; 15; 28]. Ученые обращают внимание на то, что эффективное использование информационно-педагогической технологии смешанного обучения в образовательном процессе предполагает соответствующую подготовку педагогических кадров [3; 4; 12], в том числе на основе использования



в образовательном процессе педагогических вузов технологии «перевернутый класс» [11; 17].

В рамках указанной технологии широко используются разрабатываемые педагогами электронная образовательная среда и цифровые инструменты [21; 26]. В результате доаудиторная и аудиторная работа меняется местами: накануне аудиторных занятий на основе подготовленных преподавателем в электронной образовательной среде видео, подкастов и других учебных материалов в различных медиаформатах студенты самостоятельно изучают содержание учебной дисциплины [2; 20]. Непосредственно на занятиях преподаватель, ориентируясь на запросы студентов, осуществляет целенаправленное обучение, используя для этого различные дидактические формы и методы, например приемы геймификации, ролевые игры, лабораторные эксперименты, интерактивные лекции, проектирование [8; 10; 19].

Педагогическая идея, лежащая в основе технологии «перевернутый класс», не нова. Еще в начале прошлого века педагоги-новаторы предложили отказаться от традиционной классно-урочной системы или как минимум модернизировать ее. Одной из альтернатив традиционной системы является педагогическая технология Дальтон-план, разработанная в начале XX в. [27]. В ее основе лежат те же принципы, что и в педагогической технологии смешанного обучения «перевернутый класс»: самостоятельность, сотрудничество и свобода. Однако эта инновация, предлагающая поменять местами аудиторную и доаудиторную работу, не получила широкого распространения в учебных заведениях, и в настоящее время ее используют в основном педагоги-энтузиасты. Не исключено, что такая же судьба ожидает и педагогическую технологию «перевернутый класс», если не будут проанализированы

положительные и негативные факторы, влияющие на ее использование в современной педагогической практике.

Педагогическая технология смешанного обучения «перевернутый класс» имеет как достоинства, так и недостатки. Несомненным плюсом данной технологии является то, что она позволяет оптимально использовать в обучении цифровые ресурсы и при этом студенты приучаются к самоорганизации, самостоятельной, исследовательской, творческой деятельности, способствующей формированию у них компетенций работы в цифровой среде, навыков мышления более высокого порядка [16; 23; 25; 30]. Сильной стороной технологии является и ее адаптивный характер [24; 31].

В то же время, по признанию практиков, при реализации технологии «перевернутый класс» возникают серьезные проблемы и противоречия. Основной из них является то, что на аудиторные занятия студенты приходят неподготовленными. Это обусловлено приверженностью студентов к более привычным и легким для них традиционным педагогическим технологиям, когда субъектом управления является преподаватель, а студентам отводится пассивная роль [13; 18; 22]. К тому же студенты не обязаны взаимодействовать друг с другом в образовательном процессе – каждый из них учится «для себя» и вправе не интересоваться достижениями других студентов и учебной группы в целом. В результате вся ответственность за мотивацию студентов и оказание помощи тем, кто в ней нуждается, ложится на преподавателя.

Целенаправленное развитие электронной образовательной среды и обеспечение доступа студентам к электронным ресурсам, на что в настоящее время направлены основные усилия педагогов, использующих педагогическую технологию «перевернутый класс», несо-



мненно, расширяют возможности для доаудиторной самостоятельной работы студентов и их работы в командах. В то же время не менее важной задачей для дальнейшего развития педагогической технологии смешанного обучения «перевернутый класс» является изменение роли студентов в управлении образовательным процессом, что не может произойти без формирования у них соответствующих компетенций самоуправления и взаимодействия друг с другом.

Предлагаемый авторский подход основан на положениях теории управления и позволяет усовершенствовать педагогическую технологию «перевернутый класс», успешно реализовать ее возможности для формирования и развития управленческих компетенций будущих специалистов, востребованных инновационной экономикой. Об этом свидетельствует опыт работы автора со студентами и магистрантами направлений подготовки «Менеджмент», «Экономика» и «Бизнес-информатика» в Минском филиале Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, с магистрантами направлений подготовки «Менеджмент» в Институте бизнеса Белорусского государственного университета.

Методология. Ключевым методологическим подходом в исследовании является общенаучный системный подход, который позволяет рассматривать субъекты и объекты образовательной деятельности в высшем учебном заведении как элементы системы управления. В рамках системного подхода субъектами управления образовательным процессом в вузе, наряду с преподавателем, являются каждый студент, сама учебная группа, рассматриваемая в исследовании в качестве команды, объединенной общей целью, ценностями, лежащими в основе ее организационной культуры. Именно с позиций системного подхода

исследуется управленческая деятельность субъектов образовательного процесса и их взаимодействие в рамках педагогической технологии смешанного обучения «перевернутый класс».

Опытно-экспериментальная работа по внедрению педагогической технологии смешанного обучения «перевернутый класс» осуществляется на протяжении трех лет с 2021 по 2025 год в Минском филиале Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова в учебных группах направлений подготовки 38.03.01 Экономика (бакалавриат), дисциплине «Иностранный язык»; 38.03.02 Менеджмент (бакалавриат), дисциплины «Бизнес-планирование», «Бренд-менеджмент», «Введение в профессию», «Внешиэкономическая деятельность», «Иностранный язык», «Управление проектами», «Этика бизнеса»; 38.03.05 Бизнес-информатика (бакалавриат), дисциплины «Иностранный язык», «Лидерство»; 38.04.01 Экономика (магистратура), дисциплина «Иностранный язык делового и профессионального общения»; в Институте бизнеса Белорусского государственного университета с магистрантами направления подготовки «Менеджмент», дисциплины «Лидерство» и «Управление командой проекта».

Оценка результатов образовательной деятельности студентов, включая сформированность управленческих компетенций, осуществлялась с использованием принятой в РЭУ им. Г. В. Плеханова семестровой балльно-рейтинговой системы, которая включает оценку степени активности студентов на занятии (максимально – 20 баллов), результаты текущего контроля (максимально – 20 баллов), творческий рейтинг студентов (максимально – 20 баллов) и результаты итоговой аттестации (максимально – 40 баллов). Оценка управленческих компетенций осуществлялась на основе



самооценки студентов методом critical friend и экспертной оценки преподавателем. Для оценки отношения студентов к использованию технологии «перевернутый класс», ее влияния на самоуправление и взаимодействие друг с другом в экспериментальных группах была использована метрика CSI – Customer Satisfaction Index, доказавшая свою эффективность в исследованиях в сфере бизнеса [14], а затем и в сфере образования [29].

Самоуправление студентов в триаде менеджмента. Под самоуправлением понимается одна из составляющих триады менеджмента в образовательном процессе [7]. Триада включает в себя традиционное управление «сверху – вниз», когда управленческие функции планирования образовательного процесса, его организации, мониторинга, регулирования и оценки достижений студентов осуществляются преподавателем. Второй составляющей триады менеджмента является самоуправление, когда эти же управленческие функции, в том числе функция самоорганизации, осуществляются самим студентом. Наконец, третьей составляющей является коллективное управление, что предполагает взаимодействие студентов, когда к планированию, организации, мониторингу, регулированию и оценке образовательных достижений подключается учебная группа.

Смещение акцентов в триаде менеджмента в пользу самоуправления и коллективного управления не происходит автоматически, на что порой ошибочно рассчитывают преподаватели, предполагая, что для использования педагогической технологии смешанного обучения «перевернутый класс» достаточно разместить в электронной образовательной среде учебные материалы по преподаваемым ими дисциплинам.

Прежде всего, студентам предстоит овладеть компетенциями самоуправ-

ления и осуществления целостного самоуправленческого цикла, в рамках которого все функции взаимосвязаны, взаимозависимы и обязательны. Студент, получив творческое задание, должен научиться формулировать конкретную, проверяемую цель, достижение которой он сможет реально оценить после выполнения задания. Ему важно научиться формулировать задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели, и тому, как разрабатывать план их решения. Он должен овладеть компетенциями самоорганизации выполнения этого плана, осуществления самоконтроля и регулирования своей учебной деятельности. Наконец, студент должен уметь анализировать причины успеха или неудачи, учитывать результаты самоанализа в следующем управленческом цикле, чтобы не повторять ошибки и далее развивать то, что способствовало успеху.

Преподавателям, использующим педагогическую технологию «перевернутый класс», важно ознакомить студентов с понятиями «триада менеджмента» и «управленческий цикл» и на практических занятиях целенаправленно формировать у студентов необходимые компетенции самоуправления и управления группой.

Проиллюстрируем это на примере из опыта работы. При изучении учебной дисциплины «Управление трудовыми ресурсами» студент получает задание: используя материалы, размещенные преподавателем в электронной образовательной среде, самостоятельно изучить тему «Проблемы трудоустройства молодежи», провести исследование этой проблемы в Беларуси, самому разработать учебные материалы в различных медиаформатах и ознакомить с результатами своей работы учебную группу, разместив их на платформе Moodle.

На аудиторном занятии студент, представляя результаты исследования,



выступает в роли менеджера (тренера, преподавателя) и обучает этой теме остальных студентов своей учебной группы. Для достижения этой цели студент продумывает план работы с группой. Выступая с презентацией разработанных им учебных материалов на аудиторном занятии, студент использует различные дидактические формы и методы, приемы геймификации, ролевые игры, лабораторные эксперименты, проектирование, организует работу группы. При этом он контролирует реакцию группы, создает условия для того, чтобы его внимательно слушали и понимали, и при необходимости корректирует свою работу и работу группы.

Результат управленческой деятельности студента оценивается на основе подготовленных им в конце презентации контрольных вопросов, на которые отвечают все студенты группы. Для этого студенту предлагается использовать цифровые тестовые инструменты: Google Forms, Socrative, Plickers, Kahoot, Padlet, Formative.

Для оценки результатов работы мы предлагаем студентам задать группе пять вопросов, в четырех из которых предлагаются варианты ответов, а пятый вопрос – дискуссионный. Если все студенты группы ответят на все вопросы правильно и примут участие в дискуссии, то студент, выступающий в роли менеджера (тренера, преподавателя), получает отметку «5», высшую оценку своей управленческой деятельности.

Следующий этап в управленческом цикле – самооценка и самоанализ, которые в нашей практике проводятся студентом по следующим параметрам: дизайн, содержание, компетентность, интерактив, харизма, уверенность в себе. По этим же параметрам анализ результатов управленческой деятельности выступившего студента осуществляет группа (коллективное управление),

используя метод critical friend, и преподаватель (управление «сверху – вниз»), задействуется вся триада менеджмента. Результаты самоанализа, полученные замечания, предложения от группы и преподавателя фиксируются, учитываются студентом при подготовке следующего задания. Таким образом, заверченный цикл служит основой для следующего управленческого цикла.

Взаимодействие студентов. Как уже отмечалось, отсутствие у студентов мотивации и компетенций для продуктивного взаимодействия, сотрудничества друг с другом является одной из проблем, с которой сталкиваются преподаватели при использовании технологии «перевернутого класса».

Нередко в высших учебных заведениях интересы студентов никак не взаимосвязаны, у каждого свои цели, и студент вправе не интересоваться достижениями других. Более того, в некоторых странах, например в США, преподавателю запрещено предавать гласности отметку, полученную студентом на итоговой аттестации. По мнению приверженцев принципа конфиденциальности, в оценке достижений студентов, публично поощряя «лучших» и критикуя «худших», преподаватель способствует возникновению и развитию нездоровой конкуренции между студентами. В этой ситуации чем хуже «худшие», тем лучше на их фоне «лучшие», что никак не мотивирует последних помогать своим товарищам, испытывающим трудности в обучении. В результате таких непродуманных или намеренных действий преподавателя в студенческой группе формируется организационная культура, которая препятствует продуктивному взаимодействию студентов, и преподаватель лишает себя поддержки, которую в работе с немотивированными или испытывающими трудности в обучении могли бы оказать «лучшие» студенты.



Опыт нашей работы свидетельствует, что конкуренция способствует продуктивному взаимодействию студентов, но только конкуренция не между студентами, а между студенческими учебными группами, так как в этом случае в учебной группе формируется корпоративная культура команды, когда от успеха каждого студента зависит успех всей группы. В рамках культуры команды студенты, будучи заинтересованными в успехах каждого студента, охотно взаимодействуют и помогают друг другу.

В нашей практике использования технологии смешанного обучения «перевернутый класс» соревнование между студенческими группами является элементом геймификации в образовательном процессе и проводится как во внеаудиторной (offline и online), так и в аудиторной работе. Для сравнения результатов доаудиторной работы осуществляется подсчет количества студентов в каждой команде, которые вовремя выполнили и загрузили творческие задания в СДО. В результате, выполняя индивидуальные задания, студенты заинтересовано взаимодействуют друг с другом, консультируют, помогают друг другу, используя мессенджеры и социальные сети.

На начальном этапе внедрения данной технологии координирует взаимодействие студентов и контролирует своевременность выполнения заданий преподаватель. В дальнейшем эти функции переходят к старосте группы. В группе, где есть студенты с особенностями психофизического развития, в паре с ними творческое задание готовят сильные студенты. Как показывает практика, со временем и особенные студенты овладевают компетенциями самостоятельной работы и все в меньшей степени нуждаются в помощи товарищей. Таким образом, предлагаемый подход к использованию педагогической

технологии смешанного обучения «перевернутый класс» способствует повышению качества образовательного процесса в высшем учебном заведении.

В результате все студенты, за редким исключением (как правило, по уважительной причине), своевременно и качественно выполняют и загружают в СДО свои творческие медиазадания. Не выполнить задание им не позволит команда, осуществляющая коллективное управление процессом. Для оценки эффективности работы команды на аудиторных занятиях осуществляется подсчет среднего балла, полученного студентами на практических занятиях. Этот результат зависит от того, насколько качественно каждый студент подготовил индивидуальное медиазадание, насколько эффективно он управлял группой, делая презентацию выполненного задания. И здесь студенты, испытывающие трудности в обучении, на первых порах работают в тандеме с сильными студентами, а затем, как показала наша практика, постепенно успешно переходят к самостоятельной работе.

Результат зависит и от того, насколько внимательно, вдумчиво все студенты изучили учебные медиаматериалы, слушали выступление, были задействованы в ролевых играх и других дидактических формах, разработанных студентом, выступающим в роли менеджера, отвечали на контрольные вопросы, участвовали в дискуссии. Иными словами, средний балл, оценивающий эффективность работы студенческой группы на аудиторном занятии, зависит от эффективности работы каждого студента. И здесь функция координации и контроля со временем переходит от преподавателя к группе, т. е. коллективному управлению.

Соревнование между группами проводится и на этапе итоговой аттестации на основе онлайн-тестирования в СДО, в нашей практике на платформе Moodle,



позволяющей сравнить средние баллы, полученные каждой из соревнующихся команд. И здесь на этапе подготовки к экзаменам и зачетам, используя мессенджеры и социальные сети, студенты активно взаимодействуют друг с другом, будучи заинтересованными в достижении лучшего результата каждым членом команды.

Разработанный подход позволяет активизировать научно-исследовательскую, публикационную и творческую активность студентов, включив в показатели соревнования между командами количество научных статей, подготовленных и опубликованных студентами, участие и победы в университетских, межвузовских, всероссийских и международных олимпиадах и конкурсах.

Оценка результатов образовательной деятельности, отношения студентов к использованию технологии «перевернутый класс» и ее влияния на развитие компетенций самоуправления и взаимодействия студентов друг с другом. Оценка результатов образовательной деятельности студентов в экспериментальных и контрольных группах осуществлялась в течение и по итогам каждого семестра с использованием принятой в РЭУ им. Г. В. Плеханова семестровой балльно-рейтинговой системой. В 2023/24 учебном году в эксперименте приняли участие студенты семи учебных групп направлений подготовки «Бизнес-информатика» и «Менеджмент», в том числе студенты первого курса – 3 группы (82 студента), второго курса – 2 группы (32 студента) и 2 группы студентов третьего курса (39 студентов). Студенты второго и третьего курсов уже имели опыт работы в рамках технологии «перевернутый класс» в предыдущие годы обучения. В качестве контрольных использовались аналогичные по составу и уровню подготовки студенческие группы, преподавание в которых осу-

ществлялось на основе традиционных педагогических технологий.

На этапе доаудиторных занятий использование предложенного подхода в реализации педагогической технологии «перевернутый класс» позволило вовлечь в активную деятельность абсолютно всех студентов экспериментальных групп. По этому показателю все студенты набрали за семестр максимальное количество баллов, изучив разработанные преподавателем и другими студентами и размещенные в СДО материалы в различных медиаформатах, подготовив и разместив в СДО собственные материалы в помощь другим студентам.

Активность студентов экспериментальных групп, присутствовавших на аудиторных занятиях, также составила 100 %. Студенты, которые по объективным причинам не могли присутствовать на аудиторном занятии, имели возможность подключиться к работе онлайн либо, изучив материалы, ответить на контрольные вопросы и разместить свои ответы в СДО, за что им также начислялись баллы.

Результаты текущего контроля, который в соответствии с предложенной технологией в экспериментальных группах осуществлялся на каждом занятии на основе самооценки студентов методом *critical friend* и экспертной оценки преподавателем, также свидетельствуют об эффективности предложенной технологии. По этому показателю максимальное количество баллов за семестр (20 баллов) в 2023/24 году набрали абсолютно все студенты всех трех курсов.

Творческий рейтинг студентов определялся на основе подготовленных и опубликованных ими научных статей, участия в университетских, межвузовских, всероссийских и международных олимпиадах и конкурсах. По этому показателю максимальное количество баллов в экспериментальных группах на первом



курсе набрали 67 % студентов (средний балл первокурсников составил 17,4 из 20 возможных). На втором курсе максимальное количество баллов набрали 75 % студентов (средний балл второкурсников составил 18,2 из 20 возможных). На третьем курсе максимальное количество баллов набрали 76 % студентов (средний балл третьекурсников составил 18,7 из 20 возможных).

Средний балл, полученный в экспериментальных группах в результате итоговой аттестации, проведенной методом компьютерного тестирования, составил: на 1 курсе – 36,5 баллов, на 2 курсе – 37,2 балла, на третьем курсе – 38,3 балла из 40 возможных.

Эти же тесты были предложены студентам в контрольных группах, где преподавание осуществлялось с использованием традиционных подходов, средний балл в них на 1 курсе составил – 35,3, на втором курсе – 32,1, на 3 курсе – 33,9 балла из 40 возможных.

Балльно-рейтинговые ведомости экспериментальных и контрольных групп по итогам 2023/24 учебного года, включающие показатели активности студентов, результаты текущего контроля, творческого рейтинга и итоговой аттестации, размещены в открытом доступе на сайте Минского филиала РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Сравнение результатов образовательной деятельности студентов в экспериментальных и контрольных группах свидетельствует о высоком потенциале педагогической технологии «перевернутый класс» для развития управленческих компетенций студентов, что, в свою очередь, оказывает позитивное влияние на их другие образовательные и научные достижения.

Для оценки отношения студентов экспериментальных групп к использованию технологии «перевернутый класс» и ее влияния на развитие у них компе-

тенций самоуправления и взаимодействия друг с другом в экспериментальных группах была применена метрика CSI – Customer Satisfaction Index. CSI высчитывается как среднее арифметическое оценок от 1 до 10, т. е. $CSI = \text{Сумма выставленных оценок} / \text{Количество выставленных оценок}$. Так, если все студенты в группе выставят максимальный балл 10, то расчет будет следующим $90 \times 10 = 900, 900 / 90 = 10$. Если же все студенты выставят балл 1, тогда в итоге при расчетах по данной формуле получится 1, минимально возможный балл. В реальности же разнообразие мнений студентов на начальном и итоговом этапах эксперимента больше.

После завершения итоговой аттестации в 2023/24 учебном году студентам экспериментальных групп было предложено ответить на два вопроса:

1. Хотите ли вы, чтобы и в дальнейшем в учебном процессе использовалась педагогическая технология «перевернутый класс»?

2. В какой степени, на ваш взгляд, технология «перевернутый класс» способствует формированию у вас компетенций самоуправления и взаимодействия друг с другом?

Итоговый срез, проведенный с использованием метрики CSI, показал следующие результаты: степень заинтересованности студентов в продолжении использования технологии «перевернутый класс» на первом курсе составила 9,84 балла, на втором курсе – 9,90 баллов, на третьем курсе – 9,97 баллов, что свидетельствует о высокой мотивации студентов к использованию данной технологии.

Способность технологии «перевернутый класс» формировать компетенции самоуправления и взаимодействия друг с другом на первом курсе, по мнению студентов, составила 9,82 балла, на втором курсе – 9,84 балла, на третьем курсе – 9,97 балла.



Данные результаты свидетельствуют о высокой мотивации студентов к использованию в образовательном процессе педагогической технологии «перевернутый класс», а также об эффективности этой технологии в формировании у них управленческих компетенций.

Ограничения и вызовы, связанные с использованием педагогической технологии «перевернутый класс». Педагогическая технология «перевернутый класс» используется в Минском филиале РЭУ им. Г. В. Плеханова с 2021 г. Преподаватели филиала ознакомлены с данной технологией и признают ее эффективность. В то же время, являясь приверженцами привычных традиционных подходов, они не спешат менять внеаудиторную и аудиторную работу местами, используют в своей практике лишь отдельные элементы педагогической технологии «перевернутый класс».

Основной проблемой, по мнению преподавателей, является то, что использование данной технологии предполагает интенсификацию труда как преподавателей, так и студентов, особенно на этапах разработки учебных материалов в различных медиаформатах. На наш взгляд, решению этой проблемы будет способствовать развитие искусственного интеллекта и его продуктивное использование в образовательном процессе в высших учебных заведениях.

Не менее актуальной проблемой в использовании преподавателями новых подходов является отсутствие мотивации для инноваций. В отношении студентов эта проблема успешно решается посредством геймификации образовательного процесса и составления рейтинга студентов, в результате чего они приобретают компетенции лидерства, где важна убежденность, харизма, способность вдохновить и вести за собой [6]. Очевидно, что успешно развивать лидерские качества у студентов может

преподаватель, который сам является лидером. А для этого необходимы соответствующие изменения в управлении педагогическим коллективом вуза, в том числе затрагивающие систему оценки деятельности преподавателей [1].

Выводы. Информационно-педагогическая технология смешанного обучения «перевернутый класс» является одним из трендов в сфере образования и набирает все большую популярность в учебных заведениях Российской Федерации, Республики Беларусь, поскольку позволяет оптимально использовать в обучении цифровые ресурсы, при этом у студентов формируются компетенции работы в цифровой среде и развиваются навыки мышления более высокого порядка.

В то же время эта педагогическая технология нуждается в доработке. Результаты продолжающейся опытно-экспериментальной работы по внедрению технологии «перевернутый класс» в практику работы высшего учебного заведения свидетельствуют, что, наряду с созданием в электронной образовательной среде учебных материалов, необходимо целенаправленно формировать у студентов компетенции самоуправления и взаимодействия, развивать в студенческих группах корпоративную культуру команды, в рамках которой от успеха каждого студента зависит успех всей команды, осознавать базовую ценность работы в команде – готовность взаимодействовать друг с другом для достижения общей цели.

Предложенный подход позволяет совершенствовать педагогическую технологию «перевернутый класс» и успешно реализовать ее возможности для формирования и развития управленческих компетенций будущих специалистов в области экономики. Важно отметить, что формирование у студентов экономического вуза управленческих компетен-



ций является как средством раскрытия потенциала педагогической технологии «перевернутый класс» для повышения эффективности образовательного процесса, так и ключевой целью в этом процессе, поскольку в условиях инновационной экономики требуются специалисты, способные осуществлять эффективный менеджмент, формировать в своих коллективах корпоративную культуру и вести трудовые коллективы к успеху.

Список источников

1. Багратиони К. А., Филонович С. Р. Чем лидерство в высшем образовании отличается от лидерства в традиционных бизнес-организациях // Вопросы образования. – 2024. – № 2. – С. 42–74. DOI: <https://doi.org/10.17323/vo-2024-16271>
2. Борзова Т. А. Принципы организации СРС первого курса в технологии «перевернутый класс» // Высшее образование в России. – 2018. – Т. 27, № 8–9. – С. 80–88. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2018-27-8-9-80-88>
3. Бычкова Д. Д. Формирование профессиональных компетенций у будущих учителей-предметников в области создания цифровых образовательных ресурсов // Информатика и образование. – 2021. – № 3. – С. 23–30. DOI: <https://doi.org/10.32517/0234-0453-2021-36-3-23-30>
4. Васева Е. С., Бужинская Н. В. Развитие цифровых компетенций будущих учителей в процессе организации межвузовских мероприятий // Информатика и образование. – 2022. – Т. 37, № 2. – С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.32517/0234-0453-2022-37-2-34-41>
5. Де Ягер Лут. Влияние перевернутого класса как разновидности онлайн-обучения на преподавателей // Вопросы образования. – 2020. – № 2. – С. 175–203. DOI: <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2020-2-175-203>
6. Загуменнов Ю. Л. Использование технологии смешанного обучения «перевернутый класс» в формировании лидерских качеств у будущих ИТ специалистов // Открытое образование. – 2023. – Т. 27, № 2. – С. 16–26. DOI: <https://doi.org/10.21686/1818-4243-2023-2-16-26>
7. Загуменнов Ю. Л. Развитие управленческих компетенций студентов на основе демократизации и информатизации учебного процесса в вузе // Открытое образование. – 2020. – Т. 24, № 2. – С. 55–64. DOI: <https://doi.org/10.21686/1818-4243-2020-2-55-64>
8. Исупова Н. И., Суворова Т. Н. Геймификация учебного процесса с использованием технологии «перевернутый класс» // Перспективы науки и образования. – 2019. – Т. 41, № 5. – С. 412–427. DOI: <https://doi.org/10.32744/pse.2019.5.29>
9. Кулагина А. А. Применение технологии «перевернутый класс» в образовательном процессе вуза // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. – 2022. – Т. 59, № 2. – С. 138–146. DOI: <https://doi.org/10.26456/vtspyped/2022.2.138>
10. Манакова Л. М. Интеграция форм представления учебного материала в модели «перевернутое обучение» // Высшее образование в России. – 2020. – Т. 29, № 5. – С. 85–94. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-5-85-94>
11. Мещерякова Л. В., Мартынова Ю. В. Дидактическое обоснование реализации МООК и технологии «перевернутого класса» при обучении французскому языку в педагогическом вузе // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2021. – Т. 10, № 2. – С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.24412/2225-8264-2021-2-26-31>
12. Пучковская Т. О. Компетенции педагога в контексте глобальных тенденций цифровой трансформации процессов в системе образования [Электронный ресурс] // Педагогика информатики. – 2020. – № 3. – С. 1–15. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44329220> (дата обращения: 10.09.2025).



13. *Abeysekera L., Dawson P.* Motivation and cognitive load in the flipped classroom: Definition, rationale and a call for research // Higher Education Research and Development. – 2015. – Vol. 34, Issue 1. – Pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1080/07294360.2014.934336>
14. *Anderson E. W., Fornell C.* Foundations of the American Customer Satisfaction Index // Total Quality Management. – 2000. – Vol. 11, Issue 7. – Pp. 869–882. DOI: <https://doi.org/10.1080/09544120050135425>
15. *del Arco I., Mercade-Mele P., Ramos-Pla A., Flores-Alarcia O.* Bibliometric analysis of the flipped classroom pedagogical model: Trends and strategic lines of study // Frontiers in Education. – 2022. – Vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.3389/educ.2022.1022295>
16. *Gudex C.* The flipped classroom: A new perspective // Medical Writing. – 2022. – Vol. 31, Issue 3. – Pp. 80–82. DOI: <https://doi.org/10.56012/bqsg2974>
17. *Han H., Rokenes F. M.* Flipped classroom in teacher education: A scoping review // Frontiers in Education. – 2020. – Vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.3389/educ.2020.601593>
18. *Jurmey P., Lham Ts., Lhadon K., Tashi P.* Flipped Classroom: Prospect in Freeing up Classroom Instructional Hours and Students' Attitude Towards Flipped Classroom Strategy // Educational Innovation and Practice. – 2022. – Vol. 5, Issue 1. – Pp. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.17102/5.1.eip.2022>
19. *Khalidi A., Bouzidi R., Nader F.* Gamification of e-learning in higher education: a systematic literature review // Smart Learning Environments. – 2023. – Vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40561-023-00227-z>
20. *Linling Zhong.* Towards the pivotal factors for the influence of flipped classroom on students' self-regulated learning and EFL speaking competence // Cogent Education. – 2024. – Vol. 11, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2351733>
21. *Long T., Cummins J., Waugh M.* Use of the flipped classroom instructional model in higher education: instructors' perspectives // Journal of Computing in Higher Education. – 2017. – Vol. 29. – Pp. 179–200. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12528-016-9119-8>
22. *Martinez-Jimenez R., Ruiz M. C.* Improving students' satisfaction and learning performance using flipped classroom // International Journal of Management Education. – 2020. – Vol. 18, Issue 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100422>
23. *Murillo-Zamorano L. R., Lopez-Sanchez J. A., Godoy-Caballero A. L.* How the flipped classroom affects knowledge, skills and engagement in higher education: Effects on students' satisfaction // Computers and Education. – 2019. – Vol. 141. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103608>
24. *Nouri J.* The flipped classroom: for active, effective and increased learning – especially for low achievers // International Journal of Educational Technology in Higher Education. – 2016. – Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.1186/s41239-016-0032-z>
25. *Oudbier J., Spaai G., Timmermans K., Boerboom T.* Enhancing the effectiveness of flipped classroom in health science education: a state-of-the-art review // BMC Medical Education. – 2022. – Vol. 22. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12909-021-03052-5>
26. *Sablic M., Miroslavljevic A.* Implementing Flipped Classroom in the Digital Learning Environment // Education and Self-Development. – 2024. – Vol. 19, Issue 1. – Pp. 38–49. DOI: <https://doi.org/10.26907/esd.19.1.04>
27. *Sorokin A., Sakharova E.* Dalton-Plan in the Context of Reforms of the Training Process in Soviet Higher Education in 1920–1930s // The Anthropologist. – 2016. – Vol. 23, Issue 1. – Pp. 120–125. DOI: <https://doi.org/10.1080/09720073.2016.11891932>
28. *Suwendu R., Deb P. S.* AI-Driven Flipped Classroom: Revolutionizing Education Through Digital Pedagogy // British Journal of Education, Learning and Development Psychology. – 2024. – Vol. 7, Issue 2. – Pp. 169–179. DOI: <https://doi.org/10.52589/BJELDP-LTDJFLIH>
29. *Yanova N.* Assessment of Satisfaction with the Quality of Education: Customer Satisfaction Index // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2015. – Vol. 182. – Pp. 566–573. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.782>



30. YuQi Shang, Jaemjan Sriarunrasmee, Rathapol Pradubwate. The effectiveness of a flipped-classroom instructional model developed by using a practice platform with gamification // *Educational Administration: Theory and Practice*. – 2024. – Vol. 30, Issue 4. DOI: <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2590>

31. Yovkova B., Peytcheva-Forsyth R. Incorporation of flipped classroom in teaching students with special educational needs to enhance inclusive education in higher education // *INTED2024 Proceedings: 18th International Technology, Education and Development Conference (Valencia, Spain, 4–6 March, 2024)*. – IATED, 2024. – Pp. 6397–6406. DOI: <https://doi.org/10.21125/inted.2024.1678>

References

1. Bagrationi K. A., Filonovich S. R. How Leadership in Higher Education Is Different from Leadership in Traditional Business Organizations. *Educational Studies*, 2024, no. 2, pp. 42–47. (In Russian) DOI: <https://doi.org/10.17323/vo-2024-16271>

2. Borzova T. A. Principles of Organizing Self-directed Learning of First-year Students within the Flipped Classroom Technology. *Higher Education in Russia*, 2018, vol. 27, issue 8–9, pp. 80–88. (In Russian) <http://doi.org/10.31992/0869-3617-2018-27-8-9-80-88>

3. Bychkova D. D. Formation of professional competencies of future subject teachers in the field of creating digital educational resources. *Informatics and Education*, 2021, no. 3, pp. 23–30. (In Russian) DOI: <https://doi.org/10.32517/0234-0453-2021-36-3-23-30>

4. Vaseva E. S., Buzhinskaya N. V. Development of digital competencies of future teachers during organizing interuniversity events. *Informatics and Education*, 2022, vol. 37, issue 2, pp. 34–41. (In Russian) DOI: <https://doi.org/10.32517/0234-0453-2022-37-2-34-41>

5. De Jaegher Lut. What Is the Impact of the Flipping the Classroom Instructional E-Learning Model on Teachers. *Educational Studies*, 2020, no. 2, pp. 175–203. (In Russian) DOI: <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2020-2-175-203>

6. Zagumenov Yu. L. Using the Technology of Blended Learning “Flipped Classroom” in the Formation of Leadership Qualities in Future IT Specialists. *Open Education*, 2023, vol. 27, issue 2, pp. 16–26. (In Russian) DOI: <https://doi.org/10.21686/1818-4243-2023-2-16-26>

7. Zagumenov Yu. L. Development of Managerial Competencies of Students on the Basis of Democratization and Informatization of Educational Process at the University. *Open Education*, 2020, vol. 24, issue 2, pp. 55–64. (In Russian) DOI: <https://doi.org/10.21686/1818-4243-2020-2-55-64>

8. Isupova N. I., Suvorova T. N. Gamification of the educational process using the “flipped classroom” technology. *Prospects of Science and Education*, 2019, vol. 41, issue 5, pp. 412–427. (In Russian) DOI: <https://doi.org/10.32744/pse.2019.5.29>

9. Kulagina A. A. The application of the “flipped class” technology in the educational process of the higher educational process. *Herald of Tver State University. Series: Pedagogy and psychology*, 2022, vol. 59, issue 2, pp. 138–146. (In Russian) DOI: <https://doi.org/10.26456/vtspyped/2022.2.138>

10. Manakova L. M. Integration of the Presentation of Educational Material in the Flipped Learning Model. *Higher Education in Russia*, 2020, vol. 29, issue 5, pp. 85–94. (In Russian) DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-5-85-94>

11. Meshcheryakova L. V., Martynova Ju. V. Didactic justification for implementing MOOCs and the “flipped classroom” technology in the framework of continual teacher training. *Herald of Siberian Institute of Business and Information Technologies*, 2021, vol. 10, issue 2, pp. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.24412/2225-8264-2021-2-26-31>

12. Puchkouskaya T. O. Competences of a teacher in the context of global trends of digital transformation of processes in the education system [Electronic resource]. *Pedagogy of informatics*, 2020, no 3, pp. 1–15. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44329220> (date of access: 10.09.2025). (In Russian)



13. Abeysekera L., Dawson P. Motivation and cognitive load in the flipped classroom: Definition, rationale and a call for research. *Higher Education Research and Development*, 2015, vol. 34, issue 1, pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1080/07294360.2014.934336>
14. Anderson E. W., Fornell C. Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management*, 2000, vol. 11, issue 7, pp. 869–882. DOI: <https://doi.org/10.1080/09544120050135425>
15. del Arco I., Mercade-Mele P., Ramos-Pla A., Flores-Alarcia O. Bibliometric analysis of the flipped classroom pedagogical model: Trends and strategic lines of study. *Frontiers in Education*, 2022, vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.1022295>
16. Gudex C. The flipped classroom: A new perspective. *Medical Writing*, 2022, vol. 31, issue 3, pp. 80–82. DOI: <https://doi.org/10.56012/bqsg2974>
17. Han H., Rokenes F. M. Flipped classroom in teacher education: A scoping review. *Frontiers in Education*, 2020, vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.601593>
18. Jurmey P., Lham Ts., Lhadon K., Tashi P. Flipped Classroom: Prospect in Freeing up Classroom Instructional Hours and Students' Attitude Towards Flipped Classroom Strategy. *Educational Innovation and Practice*, 2022, vol. 5, issue 1, pp. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.17102/5.1.eip.2022>
19. Khaldi A., Bouzidi R., Nader F. Gamification of e-learning in higher education: a systematic literature review. *Smart Learning Environments*, 2023, vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40561-023-00227-z>
20. Linling Zhong. Towards the pivotal factors for the influence of flipped classroom on students' self-regulated learning and EFL speaking competence. *Cogent Education*, 2024, vol. 11, issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2351733>
21. Long T., Cummins J., Waugh M. Use of the flipped classroom instructional model in higher education: instructors' perspectives. *Journal of Computing in Higher Education*, 2017, vol. 29, pp. 179–200. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12528-016-9119-8>
22. Martinez-Jimenez R., Ruiz M. C. Improving students' satisfaction and learning performance using flipped classroom. *International Journal of Management Education*, 2020, vol. 18, issue 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100422>
23. Murillo-Zamorano L. R., Lopez-Sanchez J. A., Godoy-Caballero A. L. How the flipped classroom affects knowledge, skills and engagement in higher education: Effects on students' satisfaction. *Computers and Education*, 2019, vol. 141. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103608>
24. Nouri J. The flipped classroom: for active, effective and increased learning – especially for low achievers. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 2016, vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.1186/s41239-016-0032-z>
25. Oudbier J., Spaai G., Timmermans K., Boerboom T. Enhancing the effectiveness of flipped classroom in health science education: a state-of-the-art review. *BMC Medical Education*, 2022, vol. 22. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12909-021-03052-5>
26. Sablic M., Miroslavljevic A. Implementing Flipped Classroom in the Digital Learning Environment. *Education and Self-Development*, 2024, vol. 19, issue 1, pp. 38–49. DOI: <https://doi.org/10.26907/esd.19.1.04>
27. Sorokin A., Sakharova E. Dalton-Plan in the Context of Reforms of the Training Process in Soviet Higher Education in 1920–1930s. *The Anthropologist*, 2016, vol. 23, issue 1, pp. 120–125. DOI: <https://doi.org/10.1080/09720073.2016.11891932>
28. Suvendu R., Deb P. S. AI-Driven Flipped Classroom: Revolutionizing Education Through Digital Pedagogy. *British Journal of Education, Learning and Development Psychology*, 2024, vol. 7, issue 2, pp. 169–179. DOI: <https://doi.org/10.52589/BJELDP-LTDJFLIH>
29. Yanova N. Assessment of Satisfaction with the Quality of Education: Customer Satisfaction Index. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, vol. 182, pp. 566–573. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.782>



30. YuQi Shang, Jaemjan Sriarunasmee, Rathapol Pradubwate. The effectiveness of a flipped-classroom instructional model developed by using a practice platform with gamification. *Educational Administration: Theory and Practice*, 2024, vol. 30, issue 4. DOI: <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2590>

31. Yovkova B., Peytcheva-Forsyth R. Incorporation of flipped classroom in teaching students with special educational needs to enhance inclusive education in higher education. *INTED2024 Proceedings: 18th International Technology, Education and Development Conference* (Valencia, Spain, 4–6 March, 2024). IATED, 2024, pp. 6397–6406. DOI: <https://doi.org/10.21125/inted.2024.1678>

Информация об авторе

Загумённых Юрий Леонидович – кандидат педагогических наук, доцент кафедры информационных технологий и социально-гуманитарных дисциплин, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Минский филиал, г. Минск, Республика Беларусь, <https://orcid.org/0000-0001-6930-2494>, inedu@mail.ru

Information about the Author

Yuri L. Zagumennov – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Information Technologies and Social and Humanitarian Disciplines, Minsk Branch of Plekhanov Russian University of Economics, Minsk, Republic of Belarus, <https://orcid.org/0000-0001-6930-2494>, inedu@mail.ru

Поступила: 15.12.2025; одобрена после рецензирования: 12.01.2026; принята к публикации: 10.02.2026.

Received: 15.12.2025; approved after peer review: 12.01.2026; accepted for publication: 10.02.2026.

