




МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК


**Развитие управленческого потенциала руководителя профессиональной
образовательной организации**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
Направленность программы магистратуры
«Менеджмент профессионального образования»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
76,38% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«26» декабря 2022 г.
Зав. кафедрой ПППО и ПМ
 Корнеева Н.Ю.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-174-2-1
Власова Виктория Алексеевна

Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Щагина Г.В. 

Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1 Понятие управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации: сущность и фактор.....	12
1.2 Сущность и структура профессиональной компетентности руководителя профессиональной образовательной организации.....	23
1.3 Основные подходы к проектированию модели развития управленческого потенциала руководитель профессиональной образовательной организации.....	29
Выводы по первой главе.....	35
ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА БАЗЕ ГБПОУ «ЮРЮЗАНСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕХНИКУМ»)	
2.1 Обоснование проектирования развития управленческого потенциала при оценке результатов образовательной организации.....	37
2.2 Модель управления развитием управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации в условиях ГБПОУ «Юрюзанский технологический техникум».....	46
2.3 Разработка мероприятий по развитию управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации.....	51
2.4 Результаты опытно-поисковой работы по развитию управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации.....	61
Выводы по второй главе	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	71

ВВЕДЕНИЕ

Еще со времен Платона и Аристотеля, вопросы управления будоражат умы. До сих пор нет конкретного определения термина управления, многие исследователи расходятся во мнениях. Управление – это целенаправленное действие человека, с помощью которого он систематизирует и упорядочивает своим интересом внешнюю среду. Управление – это процесс направленный на достижение определенных целей и задач управленца.

В решении любых проблем – управление как организационная функция играет основополагающую роль.

Характеристика этих решений определяется уровнем квалификации управленческого персонала и потенциальными возможностями. В настоящее время определению «управленческий потенциал» уделяется все больше внимания.

Управленческий потенциал - это наличие у работников, выполняющих конкретные управленческие функции, скрытых, не проявившихся возможностей или способностей в области психофизиологии, квалификации и развития личности руководителей.

Высокий управленческий потенциал – играет важную роль в развитии организации в целом. Профессиональный уровень развития компетенций руководителя определяет успех в достижении целей организации.

В широком смысле понятие «управленческий потенциал» определяется как умения и навыки осуществлять ведущие функции управления. К которым относится: организация, планирование, контроль. Управленческий потенциал - это способность, которая основана на знаниях, ценностях, склонностях, и позволяет руководителю установить связь между знанием и ситуацией.

Актуальной проблемой становится развитие управленческого потенциала.

Одним из направлений по развитию управленческого потенциала руководителя образовательной организации является определение набора

личностных и профессиональных качеств. Моделирование качеств эффективного руководителя является важной методологической и практической задачей при решении целого комплекса вопросов, повышения эффективности использования управленческого потенциала.

Профессиональный уровень развития потенциала руководителя определяет успех в достижении целей организации. Развитие управленческого потенциала, можно рассмотреть как: развитие личности руководителя в профессиональной и управленческой деятельности, направленное на формирование устойчивых положительных мотивов данной деятельности, социально значимых и профессионально важных качеств личности руководителя, готовности к постоянному личностному и профессиональному росту в качестве управленца, нахождения оптимальных приёмов и способов управления в соответствии с индивидуально-психологическими особенностями личности специалиста. Помимо определенного набора личностных качеств руководитель должен обладать и профессиональными знаниями и умениями, чтобы занимать эту должность.

Эффективность деятельности управленца и применения его потенциала зависит от субъективных и объективных факторов. Управленец должен быть эмоционально зрелым, интеллектуально развитым, иметь профессиональную подготовку. Черты характера управленца и острый ум намного важнее, чем знание в теории управления и наличие профессиональных знаний.

В какой-то степени управлением занимаются все, но личностный потенциал управленца проявляется у каждого по-разному. Кто-то ограничивается самоуправлением. Другие управляют семьей и близким кругом. Третьи управляют холдингами или целыми народами. Из этого следует что личностный потенциал управленца соответствует разным социальным объектам.

Формируемая руководителем стратегия поведения задаст направление долговременной активности, послужит критерием избирательности

поведенческих реакций в различных ситуациях, при которых реализуются возможности личности.

Развитие управленческого потенциала руководителя образовательной организации - длительный, сложный и индивидуальный процесс. Это формирование идет:

- в рамках профессиональной деятельности в учреждении;
- в контексте взаимоотношений в обществе и результативности труда;
- в социальном поведении вне учреждения.

В научной литературе конца XX и начала XXI века проблеме развития управленческого потенциала уделяется большое внимание.

Работу с персоналом как систему рассматривают ряд таких авторов как А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, Э.М. Коротков, С.Д. Резник, В.Г. Шипунов, С.В. Шекшня, применяет психологические подходы к развитию потенциала Л.А. Громова. Концепцию развития потенциала предлагают Д. Дорофеев, С.А. Жданов, В.В. Травин. Труды Т.Ю. Базарова, Н.Н. Вересова, Н.Д. Гуськовой, А.П. Егоршина, В.В. Травина, Н.П. Беляцкого, Г.К. Большаковой, Т. Бойдела, П.В. Журавлева, Н.И. Кабушкина, Ю.А. Конаржевского, Э.В. Кондратьева, Э.М. Короткова, Р.Л. Кричевского, В. Лизинского, М.И. Магуры, В.А. Макарова, Е.Г. Молл, Ю.Г. Одегова, В. Петрова, Н.Ю. Степановой, К.М. Ушакова, Х. Швальбе, Э. Шейна, В.Г. Шипунова, И.Г. Шпакиной можно отнести к особенно значимым исследованиям развития управленческого персонала.

Проблема системного развития управленческого потенциала разрабатывалась многими отечественными и зарубежными исследователями: А.Г. Аганбегяном, Р. Акоффом, Е. П. Голубковым, П. Друкером, А.Я. Кибановым, Э.В. Кондратьевым, Э.М. Коротковым, М.И. Кругловым, Г. Латэмом, А.С. Лифшицем, Э. Локком, Б.З. Мильнером, С.Д. Резником, М.Я. Хабакуком. Проблемам, возникающим в управлении образовательными учреждениями, посвящали свои труды В.С. Лазарев, М.М. Поташник, Г.Л.

Фриш, П.И. Пидкасистый, В.А. Слостенин, Е.И. Рогов, Ю.А. Конаржевский, Т.И. Шамова.

Управленческий потенциал руководителей СПО должен представлять собой совокупность компетенций: профессиональных знаний (профессиональный потенциал), умений управлять педагогическим коллективом (административный потенциал), умений управлять функциональными процессами: воспитательной, учебной, методической и научной работой (производственный потенциал), в сочетании с индивидуальными качествами руководителей (личностный потенциал), с учетом технических и финансовых ресурсов управления организацией.

Процесс управление всегда будет там, где осуществляется групповая деятельность людей, для осуществления определенных результатов. Техникум – социальная организация, и представляет собой систему совместной деятельности людей.

Обращение к понятию «управленческий потенциал» связано прежде всего с тем, что, повышение данного потенциала становится важным условием развития для инновационных процессов в профессиональном образовании. Управленческий потенциал успешно формируется в процессе непрерывного самообразования, рефлексии своей деятельности и её самооценке. Профессиональная подготовка руководителя должна быть ориентирована на формирование как предметных, так и надпредметных социальных, коммуникативных, когнитивных, информационных и других, необходимых сегодня компетенций.

На данный момент слабо изучены трудности, возникающие в процессе развития управленческого потенциала руководителей, их причины, сущность и содержание профессиональной компетенции как важного интегрального качества личности и важнейшей составляющей педагогической деятельности

Актуальность работы обусловлена еще и тем обстоятельством, что в настоящее время Россия как никогда нуждается в подготовке руководителей

нового типа, меняющиеся экономические условия определяют и новые требования к руководителям СПО.

Начинающему руководителю сложно представить весь объем управленческой деятельности, выбрать правильные её приоритетные направления и принимать оптимальные варианты управленческого решения.

При этом немалые затраты управленческого труда назначаемых руководителей направлены на поиск, освоение и использование на практике норм профессионального поведения, теоретических и практических знаний, накопленных системой управления образовательным учреждением.

Отсутствие у назначенных руководителей управленческих знаний приводит к дефициту сформированности их профессионального управленческого потенциала.

Объект исследования – управленческий потенциал руководителя профессионального образовательного учреждения

Предмет исследования – развитие управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации.

Цель исследования – обосновать и экспериментально проверить модель, обеспечивающую развитие управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации

Гипотеза исследования. Развитие управленческого потенциала руководителя в системе среднего профессионального образования будет более эффективным, если будут реализованы следующие положения:

а) рассмотреть управленческий потенциал как совокупность профессионально-личностных качеств и управленческих способностей, обеспечивающих принятие обоснованных психолого-педагогических решений;

б) развитие профессиональных управленческих потенциалов руководителя сопровождается на основе включения в образовательный процесс таких характеристик, как:

- проведение педагогической проектировки самообразовательных программ для руководителей СПО, направленных на саморазвитие;
- саморазвитие руководителя профессиональной образовательной организации;
- формирования мотивационно - ценностного отношения к управленческой деятельности.

В соответствии с целью и выдвинутой гипотезой, в рамках исследования решались **следующие задачи:**

- 1) рассмотреть понятие, сущность и факторы управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации;
- 2) рассмотреть сущность и структуру профессиональной компетентности руководителя профессиональной образовательной организации;
- 3) разработать, а затем и экспериментально проверить модель развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации.
- 4) Разработать программу мероприятий для повышения квалификации и развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации.

Методологические основания решения проблемы: исследования базируются на исследованиях отечественных и зарубежных теоретиков и практиков – психологии, менеджмента и педагогики.

Научная новизна: Разработана модель развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации

Теоретическая значимость исследования: заключается в разработке и внедрении, модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации в условиях ГБПОУ «Юрюзанский технологический техникум».

Теоретическую основу исследования составили:

- положения теории и методологии среднего профессионального образования (Б.С.Гершунским, Э.Ф.Зеером, А.К.Марковой и др);
- положения теории управления (Мирошник И.В., Повзнер Л.Д, Орлов А.И., Корииков А.М., Новиков Д.А. и пр.);
- положение теории и методологии педагогических исследований (Яковлев Е.В., Краевский В.В., Загвязинский В.И. и пр.).

Практическая значимость исследования заключается в следующем:

- Разработанная модель развитием управленческого потенциала руководителя СПО может быть использована в процессе повышения квалификации руководителей других образовательных организаций, как среднего, так и высшего образования;
- Разработанные материалы и методические рекомендации могут быть использованы руководителями СПО при проектировании личностно-ориентированных планов профессионального развития;
- Результаты исследования позволяют повысить эффективность деятельности образовательных организаций на основе реализации модели развития управленческого потенциала, направленной на повышение профессионализма руководителей.

Положения выносимые на защиту:

1. Профессиональная компетентность руководителей профессиональной образовательной организации - это целостный комплексный компонент личности, имеющий собственную структуру и представленный следующими составляющими:
 - когнитивным (система знаний руководителя СПО о педагогическом коллективе для достижения целей профессиональной образовательной организации);
 - деятельностно-технологическим (умение применять знания и опыт в нестандартных ситуациях);
 - инновационным (умение использовать знания и опыт для решения проблем в сложных ситуациях).

2. Модель развития управленческого потенциала руководителя СПО реализуется как движение по индивидуальной образовательной траектории, которое реализуется через управленческое консультирование на всех стадиях:

- целевой (осознание цели, содержания и предполагаемого результата деятельности);
- деятельностной (умение правильно выбирать средства для достижения поставленной цели);
- оценочно-регулятивной (способность признать ошибку), способности к самооценке.

3. Условия эффективного управления развитием управленческого потенциала руководителя профессиональным образовательным учреждением:

- профессиональная мотивация руководителя профессиональной образовательной организации к управлению;
- саморазвитие на основе опыта;
- мотивационные отношения в системе «руководитель-подчиненный».

Организация и этапы исследования:

на первом этапе – осуществлялось формирование цели, проблемы, методологической базы исследования;

на втором этапе – проводилось исследование по изучению управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации;

на третьем этапе – велась интерпретация полученных данных по исследованию управленческого потенциала сотрудников СПО, велась разработка модели развития управленческого потенциала.

Методы и методики исследования:

- теоретические: анализ педагогической и социально-психологической

литературы (тестирование, индукция, дедукция, эксперимент);

- эмпирические: наблюдение, описание и сравнение;

База исследования: ГБПОУ «Юрюзанский технологический техникум».

Структура и объем исследования: работа состоит из двух глав, введения, заключения, списка литературы и приложения.

Введение содержит цель исследования, актуальность выбранной темы исследования, основные задачи, этапы исследования, гипотезу исследования, научную новизну, теоретическую и практическую значимость.

Первая глава содержит три параграфа, которые посвящены изучению понятий и сущностей управленческого потенциала.

Вторая глава содержит четыре параграфа, в которых дана характеристика базы исследования, проведен анализ оценки развития управленческого потенциала руководителей СПО, и разработана модель по дальнейшему развитию управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации.

В заключении подводятся итоги исследования, приводятся результаты исследования, делается вывод об уровне эффективности проведенного исследования.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

1.1 Понятие управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации: сущность и факторы

Изменения в экономической и социальных областях, предъявляют повышенные требования к профессиональной деятельности человека, возрастает значимость решений человека. Изменилась социально-экономическая обстановка, произошла существенная перестройка стратегии, тактики и психологии управления. Спектр управленческих проблем стал шире, социально-психологические аспекты руководства трудовым коллективом приобретают все большую значимость. Методы воздействия и оптимальные формы общения с подчиненными, должны основываться на знании восприятия подчиненных с друг с другом и с руководителями.

На руководителей ложится вся ответственность при достижении целей деятельности предприятия, прежде всего которые направлены на получение прибыли и удовлетворение потребностей общества. На данный момент проблема формирования управленческого потенциала руководителя очень актуальна, современный управленец постоянно принимает решения в условиях повышенного риска и многозадачности. Поэтому современной организации важно построить оптимальную систему для подготовки управленцев и развития их управленческого потенциала.

Одной из самых приоритетных задач Министерство образования и науки в рамках национального проекта «Образование» является создание действенных механизмов восполнение дефицита профессиональных управленческих кадров.

Эффективность образовательной организации зависит от результативности управленческого персонала.

Управленческий персонал – работники, деятельность которых направленная на выполнение конкретных управленческих функций.

Применительно к профессиональному образовательному учреждению к управленческому персоналу относятся: директор, заместитель по учебно-воспитательной работе, заместитель по научно-методической работе (завучи), заместитель директора по учебно-производственной работе, административные работники.

Рассмотрим сущность потенциала.

Термин «Потенциал» происходит от латинского «potentia», что в переводе означает мощь, силу, скрытые возможности. Данный термин введен в научный оборот в конце XX века.

Существует множество понятий термина «потенциал», это обусловлено тем, что данный термин можно рассматривать как совокупность всех имеющихся средств, возможностей и резервов, которые могут быть задействованы для решения определенных задач, т.е. этот термин возможно применять к различным сферам деятельности человека [1].

Таким образом, термин «потенциал» представляет собой совокупность всех характеристик необходимых ресурсов.

Можно выделить три направления в развитии представлений о потенциале:

1. Потенциал – совокупность всех необходимых ресурсов непосредственно связанных с функционированием производства;
2. Потенциал – система материальных и трудовых условий ,необходимых для достижения целей;
3. Потенциал – способность решать поставленные задачи.

Потенциал можно рассматривать, как способность ресурсов давать определенные результаты для обеспечения функционирования системы.

Потенциал содержит в себе три уровня связей и отношений:

- первый уровень прошлое, т.е. это совокупность свойств, которые были накоплены системой в процессе ее становления;

- настоящее - второй уровень который характеризует настоящее с точки зрения применения и использования личных способностей;
- третий уровень ориентирован на развитие и приобретение новых способностей.

Чтобы рассмотреть «трудовой потенциал» личности, рассмотрим определение «рабочей силы», которое дал К. Маркс «... совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека, и которые пускаются им в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительные стоимости» [4]. Определение, данное К. Марксом можно отнести преимущественно к индивидуальной рабочей силе, так как речь в нем идет об «организме и живой личности человека». Из данного определения можно выделить два важных вывода:

1. Первый вывод, что до момента занятости человека трудовой деятельностью говорить о его рабочей силе можно всего лишь условно как о физической и духовной трудоспособности, так и возможном потенциальном вкладе.

2. Второй вывод, что результат использования индивидуальной рабочей силы – это реальный трудовой вклад работника, который выражается в определенном уровне производительности и эффективности труда, достигнутым работником в данный момент.

Трудовой потенциал непрерывно изменяется, поэтому он не является постоянной величиной. По мере совершенствования и развития знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения трудовых условий - повышаются трудоспособность и аккумулированные в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника. Но если ухудшается здоровье, режим труда ужесточается и способности могут и снижаться. Потенциал в управлении персоналом характеризуется не степенью подготовки работника, а его возможностью в долгосрочной перспективе, здесь должен учитываться возраст, уровень образования, практический опыт, уровень мотивации и деловые качества.

Таким образом, трудовой потенциал личности - это совокупность духовных и физических качеств отдельного работника, в заданных условиях достигать определенных результатов в его производственной деятельности, а также это способность стремиться к совершенству в процессе трудовой деятельности, решать новые задачи, которые возникают в процессе трудовой деятельности.

Управление – целенаправленное действие человека, с помощью которого он систематизирует и упорядочивает своим интересам внешнюю среду. Управление – это процесс, направленный на достижение определенных целей и задач [2].

В решении любых проблем – управление как организационная функция играет основополагающую роль.

Характеристика этих решений определяется уровнем квалификации управленческого персонала и потенциальными возможностями. В настоящее время определению «управленческий потенциал» уделяется все больше внимания. В литературе часто используют такое понятие как «Кадровый потенциал»[4]. Кадровый потенциал – это оценка возможностей работников, которые могут быть использованы для достижения определенных задач, и повышения эффективности в различных сферах и в этом смысле его можно считать частью управленческого потенциала.

Управленческий потенциал - это совокупность знаний как теоретических так практических, индивидуальных особенностей и жизненного опыта конкретного специалиста, осуществляющего функцию управления.

В более широком смысле понятие «управленческий потенциал» определяется как умения и навыки осуществлять ведущие функции управления. К которым относится: организация, планирование, контроль. То есть «управленческий потенциал» - это способность, которая основана на знаниях, ценностях, склонностях, и позволяет руководителю установить связь между знанием и ситуацией.

Личные стимулы стали играть огромную роль в полном раскрытии потенциальных возможностей руководителей. В организационной структуре управления очень важно выбрать правильные стимулы для каждого иерархического уровня. Стоит отметить, что на одинаковые методы стимулирования работники будут реагировать по-разному. Основной задачей эффективного стимулирования является то, чтобы при любой ситуации, или принятия какого-либо решения подтолкнуть человека к творчеству, которое сводит следование стереотипов к минимуму.

Высокий управленческий потенциал – играет важную роль в развитии организации в целом. Профессиональный уровень развития компетенций руководителя определяет успех в достижении целей организации.

«Одним из направлений по развитию управленческого потенциала руководителя образовательной организации является определение набора личностных и профессиональных качеств. Моделирование качеств эффективного руководителя является важной методологической и практической задачей при решении целого комплекса вопросов повышения эффективности использования управленческого потенциала» [7, с. 10].

Профессиональный уровень развития потенциала руководителя определяет успех в достижении целей организации. Также, развитие управленческого потенциала, можно рассмотреть как развитие личности руководителя в профессиональной и управленческой деятельности, направленное на формирование устойчивых положительных мотивов данной деятельности, социально значимых и профессионально важных качеств личности руководителя, готовности к постоянному личностному и профессиональному росту в качестве управленца, нахождения оптимальных приёмов и способов управления в соответствии с индивидуально-психологическими особенностями личности специалиста. Помимо определенного набора личностных качеств руководитель должен обладать и профессиональными знаниями и умениями, чтобы занимать эту должность.

«Формируемая руководителем стратегия поведения задаст направление долговременной активности, послужит критерием избирательности поведенческих реакций в различных ситуациях, при которых реализуются возможности личности»[6, с.18].

«Развитие управленческого потенциала руководителя образовательной организации - длительный, сложный и индивидуальный процесс. Это формирование идет»[4, с.90]:

- в рамках профессиональной деятельности в учреждении;
- в контексте взаимоотношений в обществе и результативности труда;
- в социальном поведении вне учреждения.

На рисунке 1 показана модель качеств руководителя образовательной организации



Рисунок 1- Модель качеств руководителя образовательной организации

Деятельность руководителя можно рассматривать как систему действий (как материального, так и идеального порядка) субъекта, направленных на достижение поставленных целей. Нужно отметить воспитательный фактор развития управленческого потенциала, где критерием выступает уровень сознания, организованности и ответственности, который, порой, невозможно измерить, зафиксировать и учесть до возникновения соответствующих реальных ситуаций, в которых он проявляется, а также социальную сферу, где обычно выделяют макро- и микроуровни, а также систему ценностных ориентаций.

Таким образом, управленческий потенциал руководителя профессиональной образовательной организации представляет собой компоненты развития управленческого потенциала и его можно рассмотреть, как совокупность таких потенциалов как:

- умение организовать работу коллектива профессиональной организации;
- воспитание в себе таких индивидуально-психологических свойств, которые позволяли бы взаимодействовать с ролевой структурой и ролевыми предписаниями, а также учитывать социальные и психофизиологические особенности мужчин и женщин;
- объективной оценке деятельности подчиненных, умении видеть лучшие черты, поддерживать и развивать их, искоренять недостатки, разбираться в людях, понимать всю сложность каждого характера, использовать качества людей для пользы коллектива, повышения эффективности работы;
- создание условий для наилучшего социально-психологического климата профессиональной организации;
- умение ориентироваться в сложной обстановке (при ограниченной информации находить и принимать наиболее рациональные решения).

В научной литературе есть такое понятие, как уровень человека. В своих трудах В.Н. Дружинина раскрывает такие уровни как интеллектуальные, профессиональные и духовные. Считается что граница между профессиональным и интеллектуальным уровнем условна. Профессионализм определяется определенными специфическими интеллектуальными способностями необходимыми для данной профессии. Также профессиональный уровень характеризуется знаниями, умениями, навыками и интеллектом. Духовный уровень – это совокупность интеллектуальных и неинтеллектуальных свойств личности. К числу профессиональных качеств руководителя должны быть отнесены такие моральные качества как обязательность, порядочность, честность. Наиболее общее понятие профессионального уровня руководителя включает в себя интеллектуальный и духовный уровень.

Компетентность – это отражение профессионального уровня, она включает в себя специальную, методическую и социальную, она приближается к понятию человеческого капитала. Отличия между этими двумя понятиями заключаются в том, что компетентность это строгое соответствие качеств и знаний которые предъявляются к должности, а для человеческого капитала наличие резерва.

Между способностями и знаниями не всегда проходит четкая грань. А.И. Тяжов в своих трудах базовые, профессиональные способности и производственный опыт разделяет. Он считает, что профессиональные способности идентичны новым профессиональным знаниям.

Самый минимально подвижный компонент человеческого капитала – это способности. Но самым подвижным компонентом человеческого капитала являются знания, возможности развития и пополнения которых безграничны. Для развития неинтеллектуальных качеств таких как волевые, моральные качества и т.д. имеются большие возможности.

Способности подразделяются на общие и частные. Общие способности – это способность к обучению, умение логически мыслить, хорошая память.

Частные способности – это счетные способности, умение творчески мыслить, вербальная восприимчивость, пространственное воображение. Общие способности являются базой для развития частных.

Изменение требований к уровню и содержанию знаний происходит по мере того как происходит продвижение по карьерной лестнице, ведь чем выше занимаемая должность, тем больше требований предъявляется к знаниям, но одновременно и снижается требование к профессиональной компетенции руководителя в данной области. Руководителя среднего звена должны иметь обширные знания в данной области возглавляемого подразделения, тогда как менеджерам верхнего звена знания по профилю необходимы в меньшей степени.

На основании классификации управленческих ролей и психологических характеристик личности человека Г. Минцберга, составим структуру уровней человеческого потенциала. Структура уровней управленческого потенциала показана на рисунке 2.



Рисунок 2 – Структура уровней человеческого потенциала

Там где осуществляется общая деятельность людей, направленная на достижение определенных целей всегда происходит процесс управления. Техникум – социальная организация, и она представляет собой систему совместной деятельности людей (взаимодействие педагогов, обучающихся и родителей). В.А. Сластенин дает такое определение управлению «Под

управлением вообще понимается деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации».

По его мнению, управление представляет собой «целеноправленное, сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей с целью достижения оптимального результата»[36]

По мнению В.А. Розановой «управление - это система скоординированных мероприятий направленных на достижение значимых целей»[32].

Ряд таких авторов как С.Д. Резник, Е.Р. Емельянова, З.М. Рыбалкина считают, что «управление педагогическим коллективом – это планомерное, сознательное, систематическое взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности образовательного учреждения».

В настоящее время понятие менеджмента прочно входит в различные сферы деятельности людей, в том числе и в образовании. Но понятие менеджмента более узкое, чем понятие управления, менеджмент касается различных аспектов деятельности руководителя, тогда как управление охватывает все сферы человеческих взаимоотношений в системе «руководитель-исполнитель».

Деятельность руководителя профессиональной образовательной организации, направлена в первую очередь на реализацию управленческих функций, базируется на принципах управления.

Принцип управления – это фундаментальные основополагающие правила, которые должны соблюдаться при осуществлении функции управления, которые должны обеспечивать заданные цели.

Процесс управления профессиональной образовательной организацией требует от руководителя высокого уровня профессионализма. Эффективный

руководитель это тот, кто на этапе реализации определенной управленческой функции показывает только положительные личные качества, используя для этого только эффективные методы и принципы взаимодействия с коллективом.

Эффективность управленческой деятельности состоит из множества факторов: условий работы, профессионализма педагогического персонала, от уровня подготовки управленческого состава и др. И один из самых главных факторов - личность руководителя профессиональной образовательной организации.

1.2 Сущность и структура профессиональной компетентности руководителя профессиональной образовательной организации

Все чаще в образовании стали говорить о компетентностной концепции формирования и развития педагогического и управленческого персонала. Руководитель профессиональной образовательной организации должен обладать управленческими компетенциями. В отечественной и зарубежной литературе нет единой трактовки терминов компетентностного подхода. Но модернизация системы образования с позиции этого подхода предполагает унификацию терминов «компетенция» и «компетентность».

Компетентность – это личные возможности руководителя, его знания, опыт, которые позволяют ему принимать участие в разработке определенных решений или принимать решения самостоятельно, благодаря наличию определенных навыков и знаний.

В последнее время проведено много исследований связанных с анализом теории и практики профессионального становления и развития руководителей образовательных организаций. Это обусловлено тем, что личностные и профессиональные качества руководителя профессиональной образовательной организации являются профессионально важными и значимыми.

К профессиональному уровню деятельности руководителя профессиональной образовательной организации предъявляются очень высокие требования. Руководить современной образовательной организацией, не имея специальной управленческой подготовки крайне сложно. В работе руководителя часто возникают проблемы, для решения которых недостаточно педагогического или даже житейского опыта.

Анализ научно-педагогических и психологических подходов позволил выделить ряд профессиональных компетентностей руководителей профессиональной образовательной организации, таких как: управленческую, коммуникативную, инновационную, экономическую, психологическую, конфликтологическую и информационную.

Каждую из компетентностей рассмотрим более подробно.

Управленческая компетентность руководителя

Она относится к наиболее выраженным видам профессиональной компетентности руководителей. Данная компетентность рассматривается целым рядом ученых (Белова Е.Н., Епишева О., Мейер В., Тарасенко В.В., Хуторской А.В.) и определяется как «совокупность личностных качеств руководителя, где раскрывается содержание данного свойства личности с позиции современной управленческой педагогической деятельности руководителя профессиональной образовательной организации», или «способность и готовность целостно и глубоко анализировать, выявлять, точно формулировать проблемы профессиональной образовательной организации и находить из большего числа альтернативных подходов к их решению наиболее целесообразный и эффективный относительно конкретной ситуации этой организации»[47].

По мнению Г.П. Щедровицкого особенность профессиональной деятельности руководителя состоит в том, что она может быть представлена как процесс управления, т.е. «деятельность над деятельностью», которая представляет собой деятельность по управлению деятельностью других людей [26].

Руководитель, имеющий высокую квалификацию не только владеет необходимыми знаниями в области управления персоналом, развития персоналом, но также адекватно действует в определенных ситуациях, условиях, т.е. высококвалифицированный руководитель обладает способностью руководить и управлять ситуацией.

Коммуникативная компетентность в педагогических профессиях - это «система психологических знаний о себе и о других, умений и навыков в общении, стратегий поведения в социальных ситуациях, позволяющих строить межличностное общение в соответствии с его целями и условиями».

Систему профессионально-коммуникативных компетенций менеджера образования описывает В.М. Гребенникова, которая соответствует определенным квалификационным требованиям.

К данным профессионально-коммуникативным компетенциям можно отнести:

1. Ассертивную – навыки и умения необходимые для успешной работы, такие как умения аргументировано излагать свою позицию, умения предупреждать конфликты и вести переговоры по нахождению компромисса, умение и желание работать в команде;

2. Деонтологическую – умение в профессиональной практике определять культурно-ценностные противоречия и возможных конфликтов в сфере межэтнического общения, и способность их решения, соблюдения конфиденциальности.

3. Интерактивную – умение адекватно воспринимать, формулировать, воспроизводить информацию в ходе осуществления профессиональной деятельности; четко и доступно доносить информацию;

4. Этнокультурную – умения выстраивать лично-деловые связи с учетом этнокультурных специфических особенностей партнеров по общению;

5. Социально-статусную – умение выстраивать профессиональное общение, применяя формы и методы делового и личного общения;

6. Этноконфессиональную – понимание специфики поведения, общения, и умения выстраивать личностно-деловое общение с представителями различных национальностей, религиозных воззрений, обусловленными религиозными нормами.

С социологической точки зрения коммуникативная компетентность менеджеров можно рассматривать как «степень освоения ими механизмов и форм построения социально-коммуникативного функционального пространства (совокупность условий функционирования, а также определенный субъектно-объектный состав) в рамках и за рамками конкретной организации, а также как социально-профессиональное свойство менеджера, заключается в адекватном понимании им символических особенностей социального взаимодействия (как взаимосвязей социальных норм и ролей) внутри организации» [15].

По мнению В.И. Местечкина «коммуникативная компетентность измеряется и оценивается частными и общими критериями умений паритетной, паритетно–партнерской, притетно-диалоговой стадий ее развития у субъектов профессионально-управленческой интерактивной коммуникации. Общими, интегрированными критериями развития коммуникативной компетентности являются: целедостигаемые, функциональные, социально-психологические, инструментально-деятельностные, технологические управленческие, содержательно-результатирующие умения» [32].

Инновационная компетентность – данная компетентность применительно к личности руководителя профессиональной образовательной организации является безусловным фактором инновационной активности, Е.Н. Чирковская считает что наличие таких характеристик как, склонность к риску, заинтересованность в признании, высокий уровень профессионализма, установка на нововведения [46].

К специфике инновационной деятельности можно отнести такие составляющие, как «выбор цели инновации, постановка задачи, выполняемой

инновацией, поиск идеи инновации, постановка задачи, выполняемой инновацией, поиск идеи инновации, ее технико-экономическое обоснование и проектирование реализации, материализация идеи осуществляется под непосредственным руководством и прямым авторским участием руководителя образовательного учреждения» [13].

В основе инновационной компетентности руководителя всегда лежит инновационная деятельность, которая включает «профессиональную подготовленность к управлению инновационной деятельностью (исследовательские знания, умения, навыки); профессиональную пригодность к управлению инновационной деятельностью (мотивы, профессионально значимые качества, индивидуально психологические особенности); профессиональный опыт и эффективность управления развивающимся профессиональным образовательным учреждением» [13].

Деятельность руководителя профессиональной образовательной организацией должна иметь развивающий характер, ведь это очень важно для постоянного развития личности руководителя. Ведь именно благодаря результатам такой деятельности может образоваться комплекс профессионально значимых характеристик личности. Рефлексия является важнейшим механизмом самоопределения и саморазвития руководителя, и его движения в процессе профессионального развития. Она является главным механизмом роста и развития личности, но также еще и является основой управленческой деятельности.

Экономическая компетентность руководителя – ее можно рассмотреть, как «интегративное качество личности, отражающее готовность и способность субъекта профессиональной деятельности эффективно осуществлять решение экономических задач в условиях рыночной экономики на основе актуализации соответствующих знаний и умений» [42].

Экономическая компетентность руководителя профессиональной образовательной организации включает в себя совокупность специальных компетенций, которые отражают способность руководителя использовать

полученные экономические знания, опыт, умения, создавать все условия для функционирования образовательного учреждения.

Психологическая компетентность руководителя - включает в себя определенные психологические аспекты, такие как когнитивные, поведенческие, ценностно-смысловые, мотивационные и регуляционные.

В период социально-экономической перестройки происходящей в стране, психологическая компетентность руководителя приобретает особую важность. «Психологическая компетентность руководителя в условиях антикризисного управления является важным условием профессионализма личности и деятельности и определяет высокую эффективность «психологической составляющей» антикризисного управления» [46]. Она обладает системными свойствами и состоит из взаимосвязанных структур, которые имеют психологическое содержание, которое соответствует специфики антикризисного управления: «социально-перцептивной, социально – психологической, аутопсихологической, психолого – педагогической, рефлексивно – статусной и нормативно - поведенческой» [50].

Психотерапевтическая и конфликтологическая компетентность руководителя – в структуру данной компетенции включают виды профессиональной компетентности, они находятся на границе с личностными качествами и отражают специфику деятельности руководителя в межличностных отношениях. Данная компетентность руководителя профессиональной образовательной организации определяется как «многомерное, целостное явление, состоящее из совокупности системы знаний, образующих психотерапевтический кругозор и формирующихся на базе информационного знания; системы умений, формирующих управленческую психотерапевтическую деятельность; системы убеждений, образующих мировоззренческий уровень личности и формирующихся на базе знаний, интересов, жизненных предпочтений и ценностных ориентаций; индивидуальных норм поведения, образующих уровень регуляции

социального поведения личности и формирующихся на базе культурных образцов и принципов поведения через различные формы общения и самовоспитания» [33].

Изменения в экономической и социальных областях, предъявляют повышенные требования к профессиональной деятельности руководителя, возрастает значимость решений человека. Изменилась социально-экономическая обстановка, произошла существенная перестройка стратегии, тактики и психологии управления. Спектр управленческих проблем стал шире, социально-психологические аспекты руководства трудовым коллективом приобретают все большую значимость. Методы воздействия и оптимальные формы общения с подчиненными, должны основываться на знании восприятия подчиненных с друг с другом и с руководителями.

На руководителей ложится все ответственность при достижении целей деятельности предприятия, прежде всего которые направлены на получение прибыли и удовлетворение потребностей общества. На данный момент проблема формирования управленческого потенциала руководителя очень актуальна, современный управленец постоянно принимает решения в условиях повышенного риска и многозадачности. Поэтому современной организации важно построить оптимальную систему для подготовки управленцев и развития их управленческого потенциала.

Одной из самых приоритетных задач Министерство образования и науки в рамках национального проекта «Образование» является создание действенных механизмов восполнение дефицита профессиональных управленческих кадров.

Эффективность образовательной организации зависит от результативности управленческих кадров.

1.3 Основные подходы к проектированию модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации

Как показывает практика, что в значительной степени от уровня работы зависит успех работы всего коллектива. Поэтому развитие управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации – важный этап в развитии организации в целом.

Понятие трудовой потенциал в теории управления стоит в одном ряду с кадровым потенциалом. Под трудовым потенциалом понимается имеющиеся возможности в данный момент и прогнозируемые в будущем. Характеризуется трудовой потенциал количеством работоспособного населения, профессионально-образовательным уровнем и т.д.

Ряд таких авторов как, А.Н. Аверьянов, В.Г. Зазыкина, А.К. Маркова и др. считают что готовность к профессиональной деятельности включает в себя необходимые профессионально значимые качества, умения, знания, навыки и потребности которые необходимы для осуществления профессиональной деятельности.

Готовности специалиста к профессиональной деятельности заключается в первую очередь в освоении ключевых компетенций.

Руководители профессиональной образовательной организации, которые по своим собственным характеристикам соответствуют тому профилю компетенций, которые разработаны для конкретной должности, они будут рассматриваться как ведущие исполнители и образцы для подражания.

Руководители, чьи компетенции слабо развиты, им потребуется существенно развиваться в сферах своей профессиональной деятельности.

Разработка модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации требует четко сформулированных ожиданий, какими должен быть руководитель, а также сосредоточить внимание и усилия на управление талантами для выявления и

поощрения отвечающих заявленным требованиям примеров для подражания. В процессе составления, компетентности руководителя профессиональной образовательной организации могут совпадать или пересекаться между собой, становясь моделями компетентностей, на проекты которых организация затрачивает большой объем ресурсов и времени [12].

Для окупаемости трудоемкости по созданию проекта, модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации, следует корректно использовать ее для оценки, развития и планирования карьеры.

Из выше сказанного следует, что модель развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации – это инструмент для подбора компетентностей, которые необходимы руководителю для выполнения определенной роли в рамках рабочих заданий, должности, организации или отрасли.

Также модель развития управленческого потенциала может рассматриваться как должностная инструкция, составленная с точки зрения поведения руководителя профессиональной образовательной организации, которая для каждой профессиональной функции и каждого рабочего задания должна быть определена.

Модель развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации формируется в процессе раскрытия определенных компетенций, для высокой эффективности труда руководителя профессиональной организации характерны определенные виды (ключевые, функциональные, управленческие и т. д.) компетенций, что позволяет использовать ее для всех руководителей СПО.

При создании успешной модели, следует рассматривать набор компетентностей каждого руководителя в соответствии с требованиями образовательной организации.

Рассмотрев все представления рассмотренных авторов, составим наиболее характерные этапы для разработки модели развития

управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации, показаны на рисунке 3.

Из рисунка 3 следует, что весь процесс разработки развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации, можно условно разделить на четыре этапа: подготовки, исследования и развития, внедрения этой системы в практику для улучшения результатов деятельности организации.

Этап подготовки включает в себя просмотр уже существующих практик, по разработки модели которые были успешно внедрены другими организациями.

Применение данного действия поможет подобрать пример для создания оригинальной модели развития управленческого потенциала, а также даст возможность предвидеть проблемы и препятствия в процессе ее внедрения.

На рисунке 3 показаны этапы проектирования модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации.

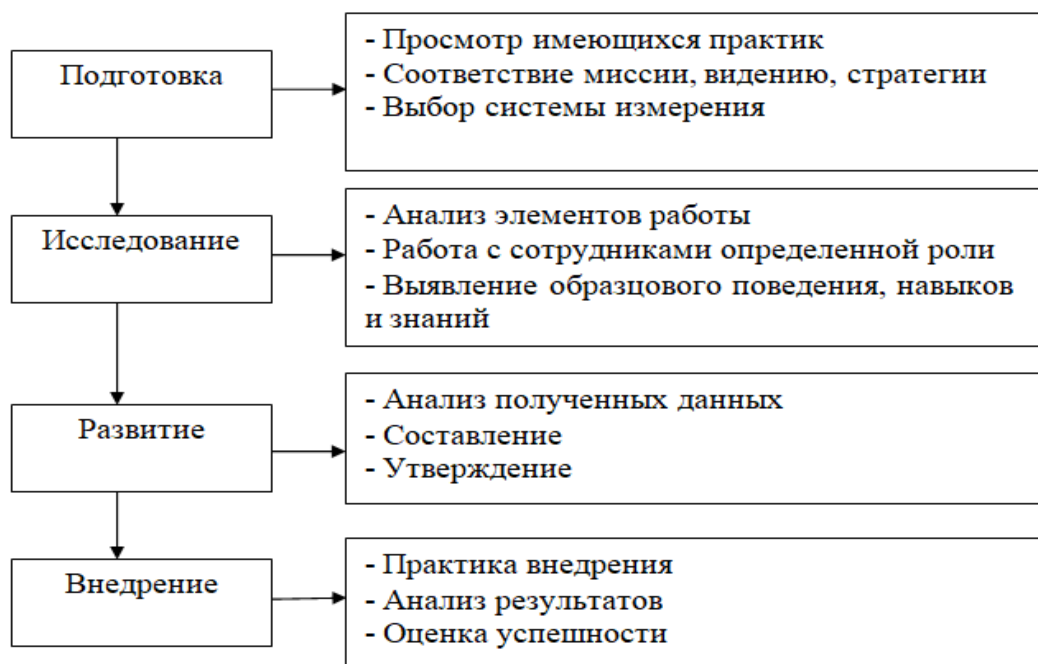


Рисунок 3 - Этапы проектирования модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации

Для примера можно взять те модели, которые являются практичными и простыми в понимании. Они включают множество инструментов для развития или оценки и доступны на любых языках.

С точки зрения конкурентного преимущества, человеческий ресурс является одним из факторов, который дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе.

Разрабатываемая модель должна иметь связь с миссией, видением, ценностями и стратегией организации. Четкие критерии определения навыков работников позволят сделать желаемый результат от оценки работников более конкретным и достоверным [16].

Этот этап является важным т.к. каждая организация обладает своими уникальными качествами и компетентностями, и их правильный подбор будет влиять на успешность организации в будущем. Для повышения эффективности разрабатываемой модели следует заранее определить подходящую систему критериев и оценки производительности труда руководителей.

На данном этапе важно понимать, какие результаты оценки руководителей нужно считать достоверными, и как определить, что, все цели поставленные при разработке модели были достигнуты.

Также необходимо определить какие компетентности должны составлять модель развития управленческого потенциала, что бы был охват всего персонала образовательной организации. Составить критерии эффективности модели с целью описания продуктивности труда для данной роли.

В этапе исследования определяем уровень владения определенными компетенциями, также происходит сбор необходимых данных у руководителей, таких как личностные качества, навыки, знания и соответствия ожиданиям организации. Методом сбора информации об уровне владения компетенциями может являться, опрос, решение кейсов,

наблюдение, анкетирование, в ходе данных манипуляций изучается поведение руководителей, их чувства и мысли.

Далее, формируется рабочая группа с целью проверки функционирования, разрабатываемой модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации, и проведения пробной оценки руководителей образовательной организации.

В результате пробного тестирования вносятся коррективы для адаптации результатов для ее использования в дальнейшем.

Следующий этап, это этап разработки, модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации.

На этом этапе проводится анализ данных, которые получили в процессе проведенного исследования, также особое внимание уделяется всем коррективам, замечаниям и пожеланиям участвовавших в пробной оценке.

По итогу происходит окончательное формирование мнения о том, какие необходимые компетенции для развития и выполнения управленческих функций руководителя должны быть, как они должны между собой согласовываться для достижения желаемых результатов.

После определения компетенций которыми владеют руководители на определенном собственном уровне, и согласованы с желаемым уровнем, модель развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации утверждается, и в организации начинается подготовка по ее внедрению [20].

Отдельным этапом является, внедрение, модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации, на данный этап по времени и затраченным ресурсам, затрачивается столько же времени, как и на разработку модели.

Таким образом, после разработки и внедрения модель развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации, даст понимание организации того, что

развитие потенциала, качеств и профессиональных компетенций руководителя влекут за собой повышение производительности труда, что позволяет использовать данную модель в качестве инструмента для управления и развития индивидуальных и профессиональных качеств каждого руководителя.

Выводы по первой главе

На основании проведенного анализа литературы, посвященной вопросам изучения понятий «управленческого потенциала» можно сделать следующие выводы:

Рассмотрели такие понятия как «потенциал», «кадровый потенциал», «управленческий потенциал», «компетентность».

Высокий управленческий потенциал – играет важную роль в развитии организации в целом. Профессиональный уровень развития компетенций руководителя определяет успех в достижении целей организации.

Развитие управленческого потенциала можно рассмотреть как развитие личности руководителя в профессиональной и управленческой деятельности, направленное на формирование устойчивых положительных мотивов данной деятельности, социально значимых и профессионально важных качеств личности руководителя, готовности к постоянному личностному и профессиональному росту в качестве управленца, нахождения оптимальных приёмов и способов управления в соответствии с индивидуально-психологическими особенностями личности специалиста.

Под трудовым потенциалом работника принимают такие качества как:

- Возраст;
- физическое и психическое здоровье;
- личностные характеристики;
- профессиональная подготовка;
- способности к профессиональному росту;

- отношение к труду;
- стаж работы по специальности;
- семейное положение.

Четыре ключевых характеристики, которые описывают потенциал: готовность к практической деятельности; готовность к обучению; самооценка; сила личности.

В структуре управленческого потенциала можно выделить такие составляющие как, лидерские качества, независимость, готовность к работе в команде, поставленную задачу уметь принимать как свою собственную.

Одной из важнейших составляющих управленческого потенциала руководителя является способность личности индивида подстраиваться под изменяющиеся условия.

Такое понятие как «компетентность» включает в себя сложное и емкое содержание, которое содержит в себе профессиональные, социально-психологические, правовые и другие характеристики и т.д. Компетентность специалиста – это совокупность способностей, качеств, свойств личности, которые необходимы для успешной профессиональной деятельности. В рамках диссертационной работы выделили управленческую компетентность руководителя профессиональной образовательной организации, из каких компонентов она состоит.

ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА БАЗЕ ГБПОУ «ЮРЮЗАНСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕХНИКУМ»)

2.1 Обоснование проектирования развития управленческого потенциала при оценке результатов образовательной организации

В рамках проводимого исследования развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации как функции управления выбрано учреждение, деятельность которого направлена на реализацию программ среднего профессионального образования.

Рассмотрим краткую характеристику образовательной организации.

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Юрюзанский технологический техникум», расположено по адресу Челябинская область, г. Юрюзань, ул. III Интернационала, 55

Учредителем техникума является Министерство образования и науки Челябинской области.

Техникум осуществляет свою деятельность на основании Устава (утвержден Министерством образования и науки Челябинской области от 27 октября 2015 г. № 01/3072 редакция №3, изменение к редакции №3 Устава от 16 октября 2015 г. №2281-р), а также в соответствии с нормативными правовыми актами, включая законодательные Российской Федерации.

Техникум осуществляет свою образовательную деятельность на основании Лицензии, выданной Министерством образования и науки Челябинской области №11987 от 03 декабря 2015 г. Серия 74л02№0001179,

Свидетельства о государственной аккредитации №2988 от 17 декабря 2019г.
Серия 74А04№0000153.

Основной целью техникума является подготовка высококвалифицированных рабочих кадров по программе подготовки квалифицированных рабочих и служащих и по программе базовой подготовки специалистов среднего звена, в соответствии с потребностью рынка труда.

ГБПОУ «Юрюзанский технологический техникум» имеет бессрочную лицензию №11987 от 03.12.2015г. (серия 74Л02 №0001179) на осуществление образовательной деятельности по программам подготовки квалифицированных рабочих и служащих и программам подготовки специалистов среднего звена.

Образовательное учреждение имеет свидетельство о государственной аккредитации, выданное Министерством образования и науки Челябинской области серия 74А04№0000153 рег.№ 2988 от 17 декабря 2019г.

Перечень аккредитованных укрупненных групп профессий, специальностей и направлений подготовки профессионального образования:

- 09.00.00 Информатика и вычислительная техника;
- 15.00.00 Машиностроение;
- 19.00.00 Промышленная экология и биотехнологии;
- 23.00.00 Техника и технологии наземного транспорта;
- 38.00.00 Экономика и управление;
- 40.00.00 Юриспруденция;
- 43.00.00 Сервис и туризм;
- 44.00.00 Образование и педагогические науки.

Содержание подготовки обучающихся соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов среднего профессионального образования по специальностям.

Все заявленные образовательные программы соответствуют профильной направленности ГБПОУ «Юрюзанский технологический техникум» и потребностям регионального рынка труда.

Техникум обладает достаточной учебной материальной базой для осуществления образовательного процесса.

Социальное партнерство в системе профессионального образования рассматривается как один из факторов инновационной деятельности учебных заведений.

Рассмотрим образовательное учреждение с позиции педагогического состава. По состоянию на 31 декабря 2022г численность работников техникума составляет 86 человек, из них 33 педагогических работника, 7 административно - управленческий персонал.

Таблица 1 - Характеристика педагогического состава по уровню образования

Всего (чел.)	Высшее профессиональное образование		Среднее профессиональное образование	
	Количество	%	Количество	%
33	32	96,7	1	3,3

Таблица 2 - Стаж работы педагогических работников

До 3 лет		3 - 5 лет		6 - 10 лет		11 – 15 лет		16 - 20		21 и более лет	
Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
13	42,9	5	16,5	4	13,2	1	3,3	3	9,9	7	23,1

Таблица 3 - Почетные звания, награды

Почетный работник СПО	Мастер «Золотые руки»	Почетная грамота Министерства образования и науки РФ	Почетная грамота и благодарность Министерства образования и науки Челябинской области
5	3	18	32

Таблица 4 - Аттестация преподавателей

Без категории		Соответствие занимаемой должности		Первая квалификационная категория		Высшая квалификационная категория	
Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
12	39,6	4	13,2	9	29,7	8	26,4

Таблица 5 - Характеристика административно – управленческого персонала по уровню образования

Всего (чел.)	Высшее профессиональное образование		Среднее профессиональное образование	
	Количество	%	Количество	%
7	6	96,7	1	3,3

Таблица 6 - Стаж работы административно – управленческого персонала

До 3 лет		3 - 5 лет		6 - 10 лет		11 – 15 лет		16 - 20	
Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
1	42,9	1	16,5	2	13,2	2	3,3	1	9,9

В системе профессионального образования, эффективным инструментом мониторинга управленческого потенциала руководителей образовательного учреждения выступают оценочные технологии. В процессе анализа, выявлены нормативно-правовые документы, они направлены на оценку компетенций руководителя СПО по критериям. Далее рассмотрим более детально.

Требования законодательства и реализация программ в области профессионального обучения, оказывают влияния на развитие управленческих компетенций руководителей и преподавателей, которые заключаются в реализации средств внедрения внутритехникумовских приказов, положений и распоряжений.

В исследовании приняли участие руководители ГБПОУ «ЮТТ»

Эксперимент состоял из трех этапов:

Первый этап – констатирующий. На данном этапе

На данном этапе анализ результатов оценки управленческого потенциала был произведен в три этапа:

1 Этап. Формирование цели, проблемы, методологической базы исследования.

2 Этап. Проведение исследования по изучению управленческого потенциала сотрудников и руководителей ГБПОУ «ЮТТ».

3 Этап. Интерпретация полученных данных по исследованию творческого потенциала сотрудников.

Анализ отвечает на большинство вопросов, которые необходимы для разработки рекомендаций по развитию управленческого потенциала работников ГБПОУ «ЮТТ».

Проблема исследования заключается в изучении управленческого потенциала работников ГБПОУ «ЮТТ».

Объектом исследования являются сотрудники ГБПОУ «ЮТТ» г. Юрюзань, субъектом – административно – управленческий персонал ГБПОУ «ЮТТ».

Целью исследования является оценка управленческого потенциала руководителей профессиональной образовательной организации на примере конкретного техникума.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Определить степень развития управленческого потенциала сотрудника СПО;

2. Определить гендерные особенности степени удовлетворенности своим трудом сотрудников СПО;

3. Определить планы сотрудников по дальнейшему развитию управленческого потенциала ближайшие 2-3 года;

4. Определить факторы, которые влияют на развитие управленческого потенциала в рамках СПО.

Метод исследования – опрос сотрудников ГБПОУ «ЮТТ»

Вид опроса: интервью, письменный с использованием анкеты.

Респонденты: Административно – управленческий персонал ГБПОУ «ЮТТ»

Объем выборки: 7 человек

При проведении исследования были использованы: материалы периодической печати, интернет-ресурсы, монографии.

В ГБПОУ «ЮТТ» была проведена Экспресс-оценка управленческого потенциала управленческого персонала, на основании разработанного алгоритма, и в результате которого было выявлено что:

Согласно опросу были получены следующие показатели:

- анализ оценки управленческого потенциала по опроснику «Экспресс оценки управленческого потенциала» показал, что высокий уровень выявлен у 2 респондентов (29%); средний уровень у 4 респондентов (55%); низкий уровень у 1 респондента (14%). Таким образом, у большинства респондентов выявлен средний уровень развития управленческого потенциала. На рисунке 4 показана диаграмма экспресс оценки управленческого потенциала руководителя.



Рисунок 4 - Диаграмма Экспресс оценки управленческого потенциала руководителя

- анализ стиля руководства по опроснику «Эффективный руководитель» выявил, что высокий уровень управленческого потенциала выявлен у 1 респондента (14%); средний у 4 респондентов (57%); низкий у 2 респондентов (27%). Таким образом, у большинства респондентов

выявлен средний уровень управленческого потенциала, т.е. испытуемым в дальнейшем следует выработать свой индивидуальный стиль управления. На рисунке 5 показана диаграмма стиля руководства.

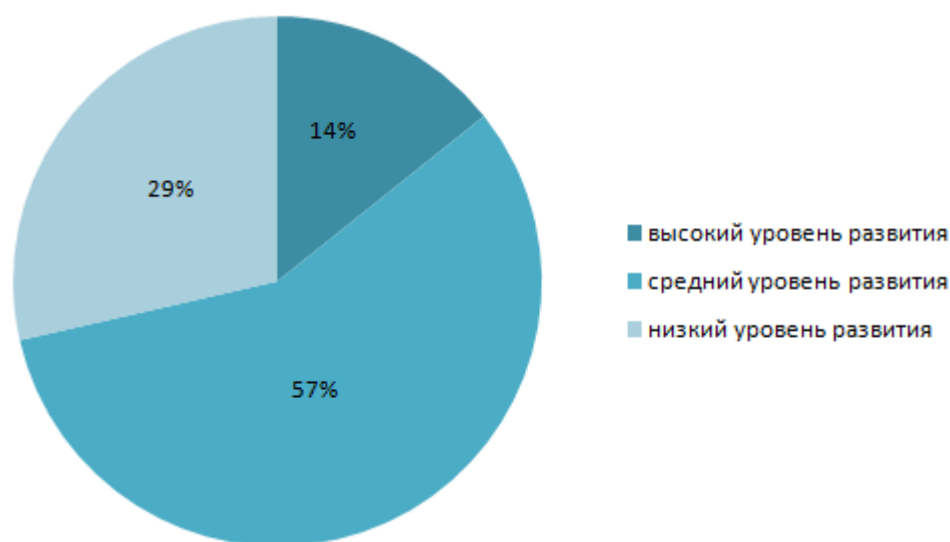


Рисунок 5- Диаграмма стиля руководства

- анализ эффективности руководства по опроснику «Неэффективный руководитель» определил, что высокий уровень эффективности руководства выявлен только у - 1 (14%); средний у – 2 (29%); низкий у – 4 (57%). Таким образом, у большинства респондентов достаточной склонности к эффективному руководству не выявлено. На рисунке 6 показана диаграмма стиля руководства.

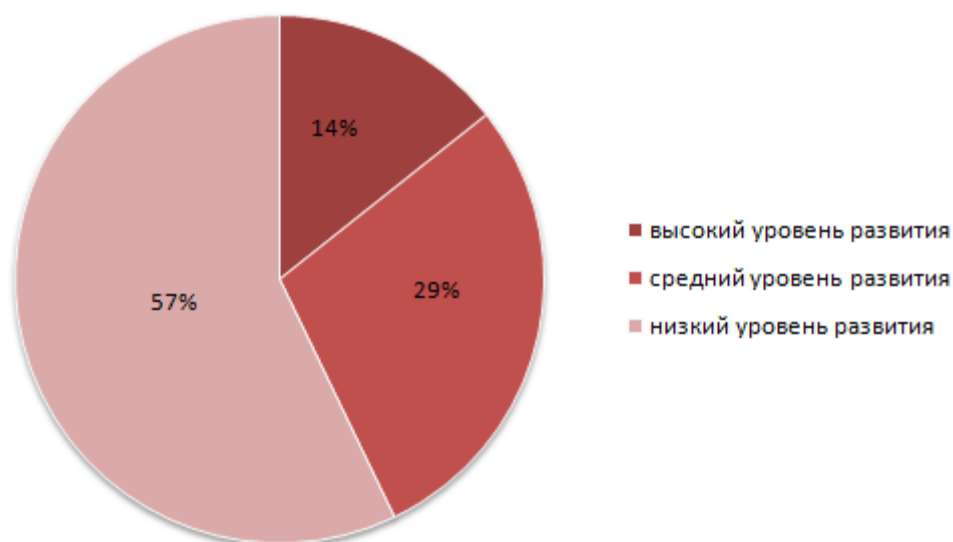


Рисунок 6 - Диаграмма стиля руководства

2. Рассмотрим гендерные особенности степени удовлетворенности развития собственного управленческого потенциала руководителей СПО, представлены в таблице 7.

Для сферы СПО характерно преобладание руководителей женщин (71%), чем мужчин (29%).

Таблица 7 - Гендерные особенности удовлетворения развития собственного управленческого потенциала руководителей СПО

Планы	Мужчины	Женщины
10%		
20%		
30%		
40%		
50%		1
60%		
70%		4
80%	2	
90%		
100%		

Согласно таблице 7, женщины удовлетворены своим трудом в среднем на 70%, мужчины удовлетворены своим трудом на 80%.

3. На вопрос: «Какие Ваши дальнейшие планы по развитию управленческого потенциала ближайшие 2-3 года?»

Были получены следующие ответы:

- 90% респондентов в ближайшие 2-3 года, будут продолжать развивать свои компетенции, необходимые для их дальнейшей работы;
- получить повышение по службе хотят 29% опрошенных;
- перейти на следующий уровень развития своего управленческого потенциала хотят 14% опрошенных.

4. На вопрос: «Какие факторы влияют на развитие управленческого потенциала».

Большинство респондентов ответили, что отрицательные факторы, которые влияют на развитие управленческого потенциала это, прежде всего неумение управлять собой; остановка в своем саморазвитии; неумение управлять людьми и влиять на них; неумение и не желание помогать сотрудникам в их личном и служебной росте.

Положительными факторами для развития управленческого потенциала, респонденты назвали такие качества как: умение адекватно реагировать на замечания, критику; «видеть» цель и идти к ней, несмотря на преграды; способность принимать решения и нести за них полную ответственность; умение делегировать полномочия.

Анализ состава педагогических кадров и административно – управленческого персонала свидетельствует о преобладании в техникуме специалистов с высшим образованием. Ежегодно увеличивается количество педагогов, имеющих категорию, повышающих уровень образования, но их доля в общем количестве не высокая. В педагогический коллектив техникума есть вливание молодых кадров, средний возраст педагогов составляет 54 года. В настоящее время молодых специалистов в возрасте до 35 лет – 29,7% от общего числа педагогического коллектива.

Таким образом на основании полученных данных можем сделать следующие выводы:

- у большинства респондентов выявлен средний уровень управленческого потенциала, в недостаточной степени владеют знаниями и умениями, необходимыми для руководителя СПО;

- развивать свои компетенции 90% опрошенных будут в дальнейшем;
- 29 % опрошенных в дальнейшем хотят получить повышение по службе, а перейти на следующий уровень своего развития в плане управленческой деятельности собираются 14% респондентов;
- на развитие управленческого потенциала влияют как положительные, так и отрицательные факторы, ответили 100% респондентов.

Второй этап – формирующий. На данном этапе была разработана модель развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации, внедрена и реализована на практике.

Целью разработки и внедрению данной модели было - развитие управленческого потенциала руководителей профессиональной образовательной организации.

На формирующем этапе исследования по развитию управленческого потенциала было предложено следующее:

- Преобразовать обучение руководителей с целью повышения и развития управленческого потенциала с помощью использования системы дистанционного обучения и тренингов.

Третий этап – контрольный. На данном этапе была проведена повторная Экспресс оценка развития управленческого потенциала руководителей ГБПОУ «ЮТТ».

2.2 Разработка модели управления развитием управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации в условиях ГБПОУ «Юрюзанский технологический техникум»

В целях развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации в условиях ГБПОУ «ЮТТ» был разработан проект «Модели развития управленческого потенциала

руководителя профессиональной образовательной организации в условиях ГБПОУ «ЮТТ».

В процессе проектирования модели развития управленческого потенциала профессиональной образовательной организации планировалось решение следующих задач:

- определение источников литературы, необходимых для проектирования модели;
- определение и структурирование информации для различного уровня подготовки к учебно-познавательной деятельности;
- создание технологии сбора информации для реализации условий и непрерывного развития профессиональной компетентности руководителя образовательной организации.

Педагогическая технология служит основным средством реализации разработанной модели. В исследованиях мы придерживаемся понятия «педагогическая технология», цитируется в работах А.Я. Наина. И используется в чисто прикладных целях, так как модели могут быть включены в образовательную реальность различными способами. Кроме того, мы оцениваем технологию обучения, основанную на принципах технологии обучения взрослых.

В качестве базового определения в нашем исследовании используется следующее: педагогическая технология - это последовательное и непрерывное выполнение взаимосвязанных компонентов, этапов, состояний образовательного процесса и действий участников - преподавателей и студентов. Образовательная технология состоит из четырех компонентов:

- выделение главных факторов;
- методика, построенная с учетом результатов диагностики;
- средства для интенсификации обучения;
- оценка результатов признака [18].

Под необходимыми предпосылками управления развитием профессиональной компетентности руководителя профессиональной

образовательной организации понимаются определенные условия, без которых управленческая деятельность не может быть в полной мере эффективной.

Из анализа психолого-педагогической литературы, опыта работы с руководителями профессиональных образовательных учреждений и результатов констатирующего эксперимента, были выделены следующие условия необходимые для развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации.

Первое условие: проектирование педагогических самообразовательных программ, которые направлены на саморазвитие руководителя профессиональной образовательной организации.

В процессе разработки данного условия, было необходимо сподвигнуть преподавателей на самообразовательную деятельность. Для этого понадобилось проектирование программ и включение руководителя муниципального образовательного учреждения в исполнение определенных ролей [28].

В ходе исследования выяснилось, что проектирование самообразовательных программ имеет особое значение, так как сфера мотивации играет решающую роль в развитии познавательных сил и формировании навыков и умений самообразовательной деятельности педагога-руководителя. Данная деятельность имеет подкрепление в форме положительных эмоций, сначала от достигнутых эмоций, а далее от самого процесса познания. Успешное решение задач, одобрение руководителя все это вызывает положительные эмоции. Что в последствии становится устойчивой потребностью в получении знаний, имеющей внутренний характер самодвижения и саморазвития. Эта потребность является, как показал наш опыт, специфической силой развития профессиональной компетентности руководителя.

Второе условие – формирование ценностного отношения руководителя профессиональной образовательной организации к своей управленческой деятельности.

Ценности и ценностные отношения появляются тогда, когда человек осваивает их для себя, для достижения своих поставленных целей и удовлетворения каких-либо интересов. «Ценность» можно рассматривать как культурное и социальное значение окружающей действительности. Ценности в управляемом образовательном процессе являются, как и средством, так и целью обучения [19].

Проанализировав научную литературу, были выявлены специфические характеристики таких категорий как «ценность», и мотивационно - ценностное отношение» в трактовке различных источников, проведенный анализ помог определить общие черты и были выработаны следующие определения:

1. Ценность - положительное и общественно значимый предмет или явление, который вызывает у определенного субъекта влечение к тому или иному виду деятельности и регулирует его поведение;

2. Ценностное отношение - это готовность субъекта реагировать на определенные обстоятельства в соответствии с его общественно значимыми ценностями.

И третье условие – это обеспечение профессионально-личностных достижений руководителя профессиональной образовательной организации на основании индивидуального опыта. Жизненный опыт – это знания и умения, впечатления, реакции на события которые происходят в жизни субъекта. Чаще всего он помогает нам в принятии важных решений, а в критических ситуациях направляет по важному пути.

На основании управленческой компетентности руководителя профессиональной образовательной организации была создана модель управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации.

На рисунке 7 представлена модель развития управленческого потенциала руководителя профессионального образовательного учреждения.

<p>Концептуально – целевой блок</p> <p>Цель - совершенствование практики реализации процесса развития профессионального потенциала, компетентности руководителя профессиональной образовательной организации</p> <p>Принципы развития профессиональной компетентности</p> <p>Принцип сознательности и творческой активности; принцип <u>ценностно</u> – ориентированного изучения профессиональных дисциплин; принцип доступности обучения; принцип наглядности; принцип последовательности и систематичности; принцип единства индивидуального и группового обучения.</p>
<p>Содержательный блок.</p> <p>Реорганизовать соотношение элементов системы обучения на базе расширения использования СДО и тренингов.</p>
<p>Блок диагностического сопровождения</p> <p>Включает подбор методик оценки управленческого потенциала</p>
<p>Результат</p> <p>Развитие управленческого потенциала и повышение уровня профессиональной компетентности руководителя образовательной организации</p>

Рисунок 7 – Модель развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации

Результатом использования модели по развитию управленческого потенциала является высокая готовность руководящего состава в поддержке изменений в организации. Она дает возможность руководителя увидеть новые приоритеты в работе, освоить новые технологии и оборудование, помогает лучше понять цели и средства, которые используются для проведения изменений, а также лучше понять свою роль в процессе реализации стратегий организации.

Образовательная организация может улучшить профессиональные навыки и знания, которые лежат в основе компетентности. Это возможно как на рабочем месте, так и вне рабочего места. Применение модели по развитию управленческого потенциала на рабочем месте имеет определенную практическую направленность, прямо связанную с производственными функциями руководителя профессиональной

образовательной организации; поэтому данная модель является наиболее подходящей для выработки определенных навыков, необходимых для выполнения текущих производственных задач.

Процесс разработки и использования модели развития управленческого потенциала сопровождаются определенными рисками, такими как слабая связь модели развития управленческого потенциала с ежедневной работой руководителя и стратегией организации, сложности применения модели или сдвигания сроков ее внедрения. Чтобы избежать риски нужно заранее отметить, какую пользу должны показать результаты оценки, если есть возможность, то привлекать к разработке модели руководителей.

2.3 Разработка системы мероприятий по развитию управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации

На формирующем этапе для повышения эффективности модели развития управленческого потенциала руководителей профессиональной образовательной организации, в условиях ГБПОУ «ЮТТ» была предложена следующая система мероприятий.

Повышение профессиональных компетенций руководителей профессиональной образовательной организации в условиях ГБПОУ «ЮТТ». Повышение профессиональных компетенций руководителя предполагается формате 30-70. То есть:

- 30% обучение руководителей осуществляется посредством дистанционного обучения в условиях ГБПОУ «ЮТТ»;
- 70% составляет обучение руководителей непосредственно на рабочем месте, т.е. развитие конкретных управленческих компетенций необходимых в дальнейшей управленческой деятельности.

Задачами является:

- развитие управленческого потенциала руководителей в условиях ГБПОУ «ЮТТ»;

- повышение профессиональной грамотности;

- повышение производительности труда.

После прохождения тренинговых программ выявили следующие результаты:

1. Улучшился социально психологический климат;

2. Укрепилась корпоративная культура .

Выделим следующие достоинства:

1. Уровень вовлеченности всех участников обучения в рамках тренинга - высокий, из этого получаем наибольший эффект формирования требуемых навыков и компетенций;

2. Высокого уровня усвояемости материала достигается благодаря максимальной активности всех участников;

3. Посредством тренинга участники самовыражаются;

4. Закреплению полученного материала способствует то, что задания тренинга выполняют все участники.

На формирующем этапе повышение уровня управленческого потенциала руководителей профессиональной образовательной организации в условиях ГБПОУ «ЮТТ», было основано на использовании основных универсальных блоках учебных действий:

- личностных;

- регулятивных;

- познавательных;

- коммуникативных.

Учебные лично-универсальные действия в рамках развития управленческого потенциала руководителей профессиональной образовательной организации в условия ГБПОУ «ЮТТ», призваны сделать процесс обучения более осмысленным, обеспечить слушателю программ значимость решения задач.

Учебные регулятивно - универсальные действия направлены на реализацию процесса повышения профессиональной компетентности руководителей профессиональной образовательной организации, направлены на формирование возможностей управления познавательной и развивающей деятельности посредством постановки целей, составления плана действий, оценки и коррекции успеха усвоения.

Поэтапный переход к самоуправлению и саморегулированию, формирует перспективную базу профессионального образования, к ним относятся следующие действия:

- целеполагание;
- Планирование;
- усвоение знаний;
- контроль;
- оценка уровня усвоения.

Универсально познавательные действия, которые мы сформировали в рамках реализации процесса развития управленческого потенциала руководителей профессиональной образовательной организации в условиях ГБПОУ «ЮТТ» означает умение учиться, т.е. способность субъекта к саморазвитию и самосовершенствованию путем сознательного и активного присвоения нового социального опыта. Что позволяет руководителю успешно усваивать новые знания и развивать навыки и умения профессионального развития.

В рамках проекта «Модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации» реализуются следующие базовые программы переподготовки руководителей профессиональной образовательной организации:

Программа «Эффективная современная коммуникация руководителя»

Данная программа направлена на развитие коммуникативного мастерства общения руководителя с подчиненными, коллегами, родителями, обучающимися.

Ключевые аспекты модели:

1. Умение управлять конфликтами и выстраивать взаимоотношения. Во время прохождения тренинга по Э. Бергу происходит выстраивание всевозможных ролей в процессе коммуникации, руководители моделируют и испытывают эффективность всевозможных стилей взаимодействия с подчиненными. Также одной из важных тем, является слушание основ диалогичности взаимодействия, выстраивание базы партнерских отношений руководителей и подчиненных, и практика приемов разных ситуационных задач на рабочем месте.

2. Во время тренинга руководитель развивает обратную связь техники позитивного подкрепления. Наиболее важный аспект обучения – мотивация, во время обучения руководители повышают свою вариативность.

3. Развитие влиятельности профессиональных компетенций руководителей в условиях ГБПОУ «ЮТТ», дает практическое применение практики невербального взаимодействия.

4. Создание модели успешного педагогического совета.

В данной теме рассматриваются нюансы коллективной коммуникации, четкости поставленных задач. Рассматриваем ситуации, которые необходимо рассматривать и разбирать при индивидуальном разговоре.

Идея данных тренингов заключается в том, что коммуникация – это процесс которым можно управлять. Усиливая такую компетентность как «эмоциональный интеллект», в конечном итоге становится возможным управлять эмоциональным фоном и состоянием участников. Следовательно, нужно пройти следующие этапы – понимать себя и научиться управлять своим состоянием – понимать другого и научиться считывать его эмоциональное состояние и влиять на него.

Программа «Успешное общение: владение беседой»

Данная программа направлена на развитие искусства делового общения.

Целевая аудитория руководители ГБПОУ «ЮТТ».

Продолжительность данного тренинга два дня.

Целью тренинга является развитие мастерства общения руководителей с сотрудниками, обучающимися, родителями; рассмотрение и овладение различными техниками и приемами разрешения кризисных ситуаций; повышение стрессоустойчивости.

Ожидаемые результаты:

1. Участники овладеют техниками и приемами эффективного общения;
2. Приобретут навыки решения конфликтных ситуаций;
3. Научатся давать отпор манипулирующим, «давящим» партнерам по взаимодействию и сохранять позицию партнерства;
4. Активизируются скрытые резервы участников тренинга и повысятся способности на партнерское сотрудничество в разной степени сложности коммуникации;
5. Участники смогут овладеть сутью послания собеседника, что хочет донести и как доносит;
6. Сформируют навыки выделять из негативных посланий позитивные;
7. Участники тренинга изучат вербальные и невербальные способы общения с группой для решения педагогического процесса;
8. Научатся управлять собственным эмоциональным состоянием;
9. Научатся заменять негативные убеждения на позитивные;
10. Повысится стрессоустойчивость руководителей в условиях ГБПОУ «ЮТТ». Также будет проведена профилактика эмоционального выгорания.

Тренинг является базовой частью курса развития управленческого потенциала руководителя СПО в условиях ГБПОУ «ЮТТ».

Данный курс состоит из трех частей:

1. Тренинг;
2. Индивидуальная работа;
3. Завершающее мероприятие.

Программа «Эффективное руководство»

Данная программа развивает все ключевые навыки и умения руководителя организации.

Ключевые темы:

1. Диагностика стиля управления руководителя;
2. Исследование стилей управления на практике, в процессе деловой игры;
3. Знакомство с моделью управления развития управленческих компетенций руководителя СПО;
4. Разбор пяти типов мотивации сотрудников на работу;
5. Знакомство и практическое применение приемов и методов на усиление мотивации сотрудника;
6. Постановка задач и практическая отработка; причины не выполнения задач и способы их корректировки;
7. Разбор методов контроля, и составление алгоритма обратной связи на этапе промежуточного контроля;
8. Практическая отработка нематериальной мотивации сотрудников;

Ключевая цель данного тренинга заключается в формировании системного подхода управления педагогическими работниками, развитии ключевых навыков управления людьми на всех этапах.

Программа тренинга «Эффективное управление»

Данный тренинг направлен на подготовку эффективного руководителя для управления людьми.

Целью тренинга является развитие ключевых навыков управления людьми на всех этапах и формирование системного подхода для управления педагогическим коллективом.

Ожидаемые результаты:

1. Выработка стиля управления и получения навыка правильного взаимодействия в административной команде, развитие своих сильных сторон, развитие зоны роста;
2. Разработка модели развития своей административной команды;

3. Практическая отработка навыков работы с пятью видами мотивации;
4. Знакомство и способы коррекции с причинами невыполнения поставленных задач членами команды;
5. Развитие умений и навыков эффективности постановки задачи подчиненным.

Данный тренинг является базовой частью курса «Развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации в условиях ГБПОУ «ЮТТ»

Курс развития управленческого потенциала руководителя СПО в условиях ГБПОУ «ЮТТ» состоит из трех частей:

1. Тренинг;
2. Индивидуальная работа;
3. Заключительная часть.

Программа тренинга «Единство команды»

Данный тренинг направлен на развитие гармоничных отношений, в формулировки общих целей и ценностей, а также сокращении конфликтных ситуаций в команде.

Ключевые темы тренинга:

1. Диагностика степени сплоченности команды;
2. Определение в игровой форме стратегии взаимодействия и стадии развития, самодиагностика команды;
3. Определения общих целей, убеждений, ценностей и миссии команды;
4. Способы решения конфликтов;
5. Разбор стратегий и тактик, причин возникновения конфликтов в команде и группе и способы решения;
6. Методы нахождения альтернативных способов оценки и принятия решений, и формирования коллективной культуры;
7. Развитие командного лидерства и оценка выработанных группой ценностей.

Ключевая цель данного тренинга – это эффективность методов взаимодействия между членами команды

Программа тренинга «Эффективное управление отношениями»

Продолжительность тренинга два дня.

Цель данного тренинга:

1. Развитие межличностных связей в коллективе и их усиление;
2. Снижение уровня конфликтов в команде;
3. Развитие у участников ощущения себя одним целым с командой;

Методы и формы работы:

1. Отработка полученных умений как в команде, так и индивидуально;
2. Лекции, дискуссии;
3. Игры, моделирующие определенные ситуации;
4. Анализ результатов работы в группе.

Ожидаемые результаты:

1. Выработанная членами команды определенная система ценностей;
2. Способность группы стать единой командой, работающей на общую цель;
3. Развитие и активизация личного и группового потенциала для достижения целей и решения задач с ограниченными ресурсами и временем;
4. Сформированность чувства принадлежности к общей группе, развитие межличностных связей, возрастание доверия между участниками группы.

Данный тренинг является базовой частью курса «Развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации в условиях ГБПОУ «ЮТТ». Весь курс состоит из трех частей: тренинги, индивидуальная работа и зачетное занятие.

Программа реализуется в течении 1,5 месяцев и рассчитана на 72 часа.

Старт программ проходит в форме тренингов и 70% всего времени уходит на освоение умений.

После завершения тренинга в течении следующего месяца проходит дистанционное обучение.

По окончанию проходит очная встреча и закрепление результатов.

Календарный план разработки и внедрения «Модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации в условиях ГБПОУ «ЮТТ» представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Календарный план разработки и внедрения проекта «Модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации в условиях ГБПОУ «ЮТТ»

Наименование работы	Дата начала	Дата окончания
Первоначальное исследование	11.06.22	24.06. 22
Изучение альтернативных вариантов и рисков модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации	12.06.22	30.06. 22
Детальная разработка элементов проекта внедрения модели модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации	01.07.22	10.07. 22
Согласование проекта внедрения модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации	10.07.22	12.07. 22
Детализация сметы и плана работ по внедрению модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации	12.07.22	19.07. 22
Согласование документации внедрения модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации	19.07.22	20.07. 22
Формирование рабочей группы реализации внедрения модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации	22.07.22	29.08. 22

Последовательная реализация проекта модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации		
Пилотный прогон новой системы	01.09.22	31.09.22

Сформируем ленточную диаграмму Ганта по внедрению программ в системе деятельности по системе развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации в условиях ГБПОУ «ЮТТ» с горизонтом в 12 недель.

Таблица 9 - Диаграмма Ганта - распределения работ по реализации мероприятий проекта «Развитие управленческого потенциала руководителя профессиональной организации в условиях ГБПОУ «ЮТТ»»

Этапы	Период – 2022 г.											
	Подготовительный				Основной				Заключительный			
	1 нед	2 нед	3 нед	4 нед	1 нед	2 нед	3 нед	4 нед	1 нед	2 нед	3 нед	4 нед
Принятие решения												
Разработка НПА												
Формирование команды реализации проекта												
Внедрение новой процедуры развития Управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации												

Вовлечение руководителей процедуру разработки модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации												
Создание новой технологической цепочки реализации модели развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации												
Функционирование на постоянной основе												
Уровень реализации проекта (%)	30%			70%				100%				

Таким образом, модель развития управленческого потенциала руководителей профессиональной образовательной организации в условиях ГБПОУ «ЮТТ» обеспечен всеми ресурсами. И при этом он обеспечивается высоким уровнем контроля реализации.

2.3 Результаты опытно-поисковой работы по развитию управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации

На контрольном этапе опытно поисковой работы по развитию управленческого потенциала руководителей профессиональной

образовательной организации было проведено повторное анкетирование руководителей ГБПОУ «ЮТТ».

В результате повторной экспресс диагностики на степень развития управленческого потенциала были получены следующие показатели:

- анализ оценки управленческого потенциала по опроснику «Экспресс оценки управленческого потенциала» показал, что высокий уровень выявлен у 5 респондентов (71%); средний уровень у 2 респондентов (29%); низкий уровень не выявлен. Таким образом, у большинства респондентов после внедрения модели выявлен высокий уровень развития управленческого потенциала. На рисунке 8 представлена диаграмма повторной экспресс оценки управленческого персонала.

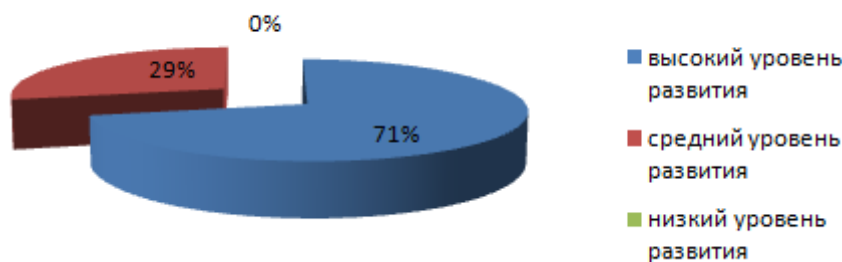


Рисунок 8 - Диаграмма повторной экспресс оценки управленческого персонала

- после повторного анализа стиля руководства по опроснику «Эффективный руководитель» выявил, что высокий уровень управленческого потенциала выявлен у 3 респондента (43%); средний у 3 респондентов (43%); низкий у 1 респондентов (14%). Таким образом, после внедрения модели у респондентов выявлен высокий и средний уровень управленческого потенциала. На рисунке 9 представлена диаграмма повторной оценки стиля руководства.

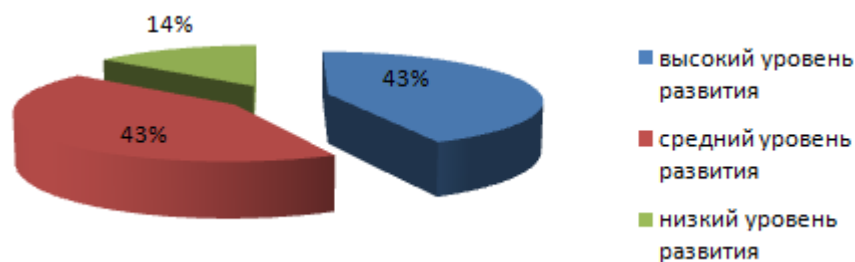


Рисунок 9 - Диаграмма повторной оценки стиля руководства

- повторный анализ эффективности руководства по опроснику «Неэффективный руководитель» определил, что высокий уровень Эффективности руководства выявлен только у 4 (14%); средний у – 2 (29%); низкий у – 1 (57%). Таким образом, после повторного анализа у большинства респондентов выявлена достаточная склонность к эффективному руководству. На рисунке 10 представлена диаграмма повторного анализа «Неэффективный руководитель».

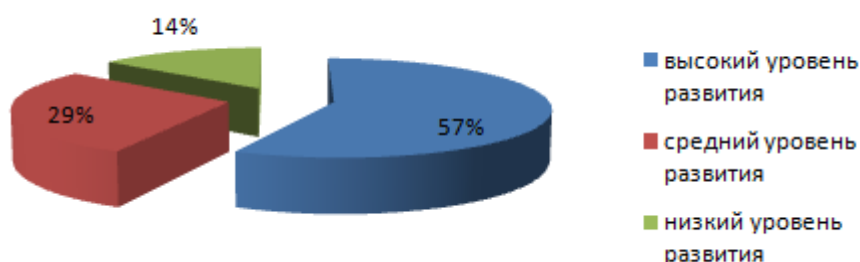


Рисунок 10 - Диаграмма повторного анализа «Неэффективный руководитель»

Полученные данные показали положительную динамику роста управленческого потенциала, после прохождения обучения.

Результаты исследования показали, что развитие управленческого потенциала с позиции компетентностного подхода осуществляется эффективно в ходе прохождения курсов, тренингов. Эффективность данных мероприятий обусловлена применением определенных методов и технологий самостоятельной работы руководителей: групповой и исследовательской работы, с использованием методов проектного и проблемного обучения.

Таким образом, реализация «Модели развития управленческого

потенциала руководителя профессиональной образовательной организации в условиях ГБПОУ «ЮТТ» способствовала эффективному достижению целей исследования. При участии внешних консультантов по управлению, роли которых обеспечили специалисты муниципального образования, стало возможно реализация проекта. Таким образом, гипотеза исследования подтвердилась, цели и задачи достигнуты.

Выводы по второй главе

В ГБПОУ «ЮТТ» созданы достаточные условия для качественного и успешного обучения студентов.

На основании анализа оценки, развития управленческого потенциала руководителей ГБПОУ «ЮТТ» были выявлены следующие особенности:

1. Проведена экспресс диагностика оценки управленческого потенциала, и у большинства респондентов выявлен средний уровень развития управленческого потенциала.

2. Для сферы СПО характерно преобладание руководителей женщин (71%), чем мужчин (29%).

3. Женщины ГБПОУ «ЮТТ» удовлетворены своим трудом в среднем на 70%, мужчины удовлетворены своим трудом на 80%.

4. 90% респондентов в ближайшие 2-3 года, будут продолжать развивать свои компетенции, необходимые для их дальнейшей работы; получить повышение по службе хотят 29% опрошенных; перейти на следующий уровень развития своего управленческого потенциала хотят 14% опрошенных.

5. На развитие управленческого потенциала влияют как положительные, так и отрицательные факторы, ответили 100% респондентов.

В рамках направлений по развитию управленческого потенциала руководителей ГБПОУ «ЮТТ» была разработана модель развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации.

Для развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации в условиях ГБПОУ «ЮТТ» предлагается использовать современные методы профессионального обучения.

Были разработаны следующие программы, направленные на развитие управленческого потенциала руководителей профессиональной образовательной организации:

1. Программа «Эффективная современная коммуникация руководителя».

Цель: Развить коммуникативное мастерство общения руководителя с подчиненными, коллегами, родителями, обучающимися.

2. Программа «Успешное общение: владение беседой»

Цель: Развить мастерство общения руководителей с сотрудниками, обучающимися, родителями. Овладеть различными техниками и приемами разрешения кризисных ситуаций, повысить стрессоустойчивость.

3. Программа «Эффективное руководство»

Цель: Сформировать системный подход управления педагогическими работниками, развить ключевые навыки управления людьми на всех этапах.

4. «Эффективное руководство: управление командой (от перегрузки к управлению ресурсами)».

Цель: Сформировать системный подход управления педагогическими работниками, развить ключевые навыки управления людьми на всех этапах.

5. Программа тренинга «Эффективное управление»

Целью: Развить ключевые навыки управления людьми на всех этапах и сформировать системный подход для управления педагогическим коллективом.

6. Программа тренинга «Единство команды»

Цель: Развить гармоничные отношения, сформулировать общие цели, ценности, а также сократить конфликтные ситуации в команде.

7. Программа тренинга «Эффективное управление отношениями»

Цель данного тренинга:

1. Развить межличностные связи в коллективе и их усиление;
2. Снизить уровень конфликтов в команде;
3. Развить у участников ощущения себя одним целым с командой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель диссертационной работы достигнута, задачи можно считать решенными.

Анализ литературы, посвященной вопросам изучения «управленческого потенциала» позволил сделать следующие выводы:

- Рассмотрели такие понятия как «потенциал», «кадровый потенциал», «управленческий потенциал», «компетентность».

- Высокий управленческий потенциал – играет важную роль в развитии организации в целом. Профессиональный уровень развития компетенций руководителя определяет успех в достижении целей организации.

- Развитие управленческого потенциала можно рассмотреть как развитие личности руководителя в профессиональной и управленческой деятельности, направленное на формирование устойчивых положительных мотивов данной деятельности, социально значимых и профессионально важных качеств личности руководителя, готовности к постоянному личностному и профессиональному росту в качестве управленца, нахождения оптимальных приёмов и способов управления в соответствии с индивидуально-психологическими особенностями личности специалиста.

- Под трудовым потенциалом работника принимают такие качества как:

- Возраст;
- физическое и психическое здоровье;
- личностные характеристики;
- профессиональная подготовка;
- способности к профессиональному росту;
- отношение к труду;
- стаж работы по специальности;

- семейное положение.
- Четыре ключевых характеристики, которые описывают потенциал: готовность к практической деятельности; готовность к обучению; самооценка; сила личности.
- В структуре управленческого потенциала можно выделить такие составляющие как, лидерские качества, независимость, готовность к работе в команде, поставленную задачу уметь принимать как свою собственную.
- Одной из важнейших составляющих управленческого потенциала руководителя является способность личности индивида подстраиваться под изменяющиеся условия.

Такое понятие как «компетентность» включает в себя сложное и емкое содержание, которое содержит в себе профессиональные, социально-психологические, правовые и другие характеристики и т.д.

Компетентность специалиста – это совокупность способностей, качеств, свойств личности, которые необходимы для успешной профессиональной деятельности.

В рамках диссертационной работы выделили управленческую компетентность руководителя профессиональной образовательной организации, из каких компонентов она состоит.

В рамках диссертационной работы использование предложенной модели развития управленческого потенциала руководителей профессиональной образовательной организации, представляет возможность подготовки личности к выполнению того вида деятельности, которым он занимается, выявить и повысить уровень его потенциальных возможностей, прояснить глубину развития личности управленца, готовность к обучению, самооценку.

Для предприятий применение модели управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации, позволяет повысить управленческий потенциал организации, для более эффективного формирования кадрового резерва.

В рамках исследования было проведено анкетирование административно-управленческого персонала ГБПОУ «ЮТТ».

После анализа ответов респондентов, было выявлено что:

1. Экспресс диагностика оценки управленческого потенциала у большинства респондентов выявил средний уровень развития управленческого потенциала .

2. Для сферы СПО характерно преобладание руководителей женщин (71%), чем мужчин (29%).

3. Женщины ГБПОУ «ЮТТ »удовлетворены своим трудом в среднем на 70%, мужчины удовлетворены своим трудом на 80%.

4. 90% респондентов в ближайшие 2-3 года, будут продолжать развивать свои компетенции, необходимые для их дальнейшей работы; получить повышение по службе хотят 29% опрошенных; перейти на следующий уровень развития своего управленческого потенциала хотят 14% опрошенных.

5. На развитие управленческого потенциала влияют как положительные, так и отрицательные факторы, ответили 100% респондентов.

Полученные результаты анкетирования позволили сделать вывод о том, что у большинства респондентов средний уровень развития управленческого потенциала.

Нами была разработана модель развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации, были использованы современные методы профессионального обучения, целью которых являлось совершенствование практики реализации процесса развития управленческого потенциала.

Была проведена реорганизация системы обучения на базе, увеличена практическая часть.

После реализации данных направлений развития управленческого потенциала руководителя профессиональной образовательной организации на контрольном этапе исследования была проведена повторная диагностика, по результатам которой можно увидеть положительную динамику развития управленческого потенциала.

Гипотеза подтвердилась, цель исследования достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Амельчаков И.Ф., Голева Т.В. Делегирование полномочий как инструмент формирования компетентности и развития личностного потенциала сотрудников в управленческой деятельности руководителя органов внутренних дел // Вестник БелЮИ МВД России. 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/delegirovanie-polnomochiy-kak-instrument-formirovaniya-kompetentnosti-i-razvitiya-lichnostnogo-potentsiala-sotrudnikov>.

2. Артамонова Галина Викторона, Вишневая Наталья Эдуардовна Психологические факторы профессиональной успешности руководителей среднего звена локомотивного депо // Психология в экономике и управлении. 2014. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-factory-professionalnoy-uspeshnosti-rukovoditeley-srednego-zvena-lokomotivnogo-depo>.

3. Афанасьева Т.П., Немова Н.В. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования. Книга 2. Планирование и мотивация профессионального развития. Методическое пособие. М.: АПК и ПРО, 2014. С. 184.

4. Багадаева О. М. Формирование и развитие управленческого потенциала молодых менеджеров; автореферат диссертации по экономике: 08.00.05/ Багадаева Ольга Мункоевна; Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва; 2010- 32с

5. Багирова З.К., Аминтаева С.А. Факторы формирования управленческой культуры у студентов - будущих руководителей образования // МНКО. 2015. №3 (52). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-formirovaniya-upravlencheskoy-kultury-u-studentov-buduschih-rukovoditeley-obrazovaniya>.

6. Баркова Ю. К., Селезнева Е. В., Синягин Ю. В. Взаимосвязь управленческого потенциала и когнитивных характеристик руководителей разных уровней управления // Управленческое консультирование. 2021. №5 (149). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-upravlencheskogo-potentsiala-i-kognitivnyh-harakteristik-rukovoditeley-raznyh-urovney-upravleniya>.

7. Бердникова Ирина Александровна Взаимосвязь эмоционального интеллекта и преобладающего стиля управленческой деятельности руководителей ОВД // Общество: социология, психология, педагогика. 2018. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-emotsionalnogo-intellekta-i-preobladayuschego-stilya-upravlencheskoy-deyatelnosti-rukovoditeley-ovd>.

8. Воронов Николай Анатольевич, Удалов Федор Егорович, Ягунова Наталья Александровна Управленческий потенциал: ретроспективно-перспективный анализ // Вестник НГИЭИ. 2017. №3 (70). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-potentsial-retrospektivno-perspektivnyu-analiz>.

9. Давыдова Светлана Витальевна Психологические проблемы самоактуализации современных руководителей // Russian Journal of Education and Psychology. 2010. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-problemy-samoaktualizatsii-sovremennyh-rukovoditeley-2>.

10. Дайнеко Е.Ю., Дайнеко В.В. Инновационный потенциал предприятия и управленческое видение руководителя // ЭКОНОМИНФО. 2016. №26. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyu-potentsial-predpriyatiya-i-upravlencheskoe-videnie-rukovoditelya>

11. Елисеев О.П. Конструктивная типология и психодиагностика личности // Под ред. В.Н. Панферова / Типология и диагностика свойств личности по параметрам направленности и возможностей. Псков: Изд-во Псковского областного ИУУ 2018 - С. 280.

12. Емельянова Е.Р. Механизмы развития управленческого потенциала общеобразовательной организации; автореферат диссертации по Экономике/ 08.00.05/ Емельянова Елена Рашитовна; Пензенский государственный университет архитектуры и строительства; 2010.- 24с.

13. Золотникова Г.П, Скачкова Т.А, Серегина Н.В. Психологический анализ эффективности управления коллективом работников образования в

зависимости от личностных особенностей руководителя // Вестник БГУ. 2014. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskiy-analiz-effektivnosti-upravleniya-kollektivom-rabotnikov-obrazovaniya-v-zavisimosti-ot-lichnostnyh-osobennostey>.

14. Ишниязова Альбина Радиковна Особенности оценки управленческого потенциала предприятий // Теория и практика общественного развития. 2013. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-otsenki-upravlencheskogo-potentsiala-predpriyatiy>

15. Калининкова Н.Г. Принцип непрерывности педагогического образования и его реализация в современной практике // Наука и школа. 2007. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsip-nepreryvnosti-pedagogicheskogo-obrazovaniya-i-ego-realizatsiya-v-sovremennoy-praktike> (дата обращения: 21.11.2021).

16. Кибанов А.Я., Каштанова Е.В. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением. Учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2014. - 60 с.

17. Комаров Александр Владимирович, Брюханов Дмитрий Юрьевич Влияние компетентностей руководителя на эффективность деятельности организации // Russian Journal of Economics and Law. 2015. №4 (36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-kompetentnostey-rukovoditelya-na-effektivnost-deyatelnosti-organizatsii>.

18. Корнеев Дмитрий Николаевич, Базавлущкая Лилия Михайловна, Корнеева Наталья Юрьевна Система формирования организаторской культуры у менеджеров в условиях современного образовательного пространства // Вестник ЮУрГГПУ. 2016. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-formirovaniya-organizatorskoy-kultury-u-menedzherov-v-usloviyah-sovremennogo-obrazovatel'nogo-prostranstva>.

19. Крупенич Елизавета Алексеевна СТИЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ // Скиф. 2020. №11 (51). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stili-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy>.

20. Кудрявцева Елена Игоревна Индивидуальная управленческая концепция: феноменология и методика оценки управленческого усилия // Управленческое консультирование. 2013. №12 (60). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/individualnaya-upravlencheskaya-kontseptsiya-fenomenologiya-i-metodika-otsenki-upravlencheskogo-usiliya>.

21. Лазарев В.С., Афанасьева Т.П., Елисеева И.А., Пуденко Т.И. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы. Под ред. В.С.Лазарева. М., 2015. С. 157.

22. Ломоносова Т.Г. Динамика управленческого потенциала молодых специалистов в условиях акме - ориентированных технологий; автореферат диссертации по психологии: 19.00.13/ Ломоносова Татьяна Геннадьевна; НИТГУ – Томск, 2010.- 27с.

23. Мельник Юрий Иванович Управленческий потенциал как сущностная сила человека // Вестник Череповецкого государственного университета. 2011. №4 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-potentsial-kak-suschnostnaya-sila-cheloveka>.

24. Минакова С.С., Николаева А.А. ИЗУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ // КПЖ. 2020. №2 (139). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izuchenie-upravlencheskogo-potentsiala-direktora-shkoly>.

25. Портнова Алла Георгиевна, Морозова Ирина Станиславовна Когнитивная зрелость субъекта деятельности: структурный анализ // Акмеология. 2010. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kognitivnaya-zrelost-subekta-deyatelnosti-strukturnyy-analiz>.

26. Найдёнова Зоя Георгиевна Методологические принципы проектирования содержания подготовки управленческих кадров для новой

школы // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2013. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-printsipy-proektirovaniya-soderzhaniya-podgotovki-upravlencheskih-kadrov-dlya-novoy-shkoly>.

27. Пачина Наталия Николаевна ПОЛИПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ТИПОЛОГИЗАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ: АКМЕОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/poliprofessionalnaya-tipologizatsiya-rukovoditelya-akmeologicheskiy-podhod>.

28. Птуха Н. И., Краснобаева И. А., Кушнирык В. В. Роль личностного потенциала руководителя в формировании стиля управленческой деятельности руководителя // Сервис в России и за рубежом. 2009. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-lichnostnogo-potentsiala-rukovoditelya-v-formirovanii-stilya-upravlencheskoy-deyatelnosti-rukovoditelya>.

29. Резник Семен Давыдович, Макарова Светлана Николаевна, Сазыкина Ольга Анатольевна Гендерные особенности развития управленческого потенциала российского университета // Университетское управление: практика и анализ. 2017. №1 (107). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gendernye-osobennosti-razvitiya-upravlencheskogo-potentsiala-rossiyskogo-universiteta> .

30. Резник С.Д. Развитие управленческого потенциала общеобразовательной организации: моногр. / С.Д. Резник, Е.Р. Емельянова, З.М. Рыбалкина; под общ. ред. С.Д. Резника. – Пенза, ПГУАС, 2013. – 160 с.

31. Резник Семен Давыдович, Емельянова Е. Р., Рыбалкина З. М. Повышение квалификации руководителей образовательных учреждений как необходимое условие развития управленческого потенциала // ПСЭ. 2012. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-kvalifikatsii-rukovoditeley-obrazovatelnyh-uchrezhdeniy-kak-neobhodimoe-uslovie-razvitiya-upravlencheskogo-potentsiala>.

32. Рузикулов Р.Р. Компоненты оценки управленческих компетенций руководителя // МНИЖ. 2022. №2-3 (116). URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/komponenty-otsenki-upravlencheskih-kompetentsiy-rukovoditelya>.

33. Рыбалкина З.М. Развитие управленческого потенциала как фактора повышения управляемости организации // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2014. №7-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-upravlencheskogo-potentsiala-kak-faktora-povysheniya-upravlyaemosti-organizatsii>.

34. Салихова Л.Ф., Идрисов И.Р., Смирнов И.А. Стажировка руководителей образовательных организаций в рамках курсов повышения квалификации как необходимое условие развития управленческого потенциала // Отечественная и зарубежная педагогика. 2016. №4 (31). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stazhirovka-rukovoditeley-obrazovatelnyh-organizatsiy-v-ramkah-kursov-povysheniya-kvalifikatsii-kak-neobhodimoe-uslovie-razvitiya>.

35. Селезнева Елена Владимировна, Чирковская Елена Георгиевна ГЛУБИННОЕ ИНТЕРВЬЮ КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ // Коммуникология. 2020. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/glubinnoe-intervyu-kak-instrument-otsenki-upravlencheskoj-gotovnosti>.

36. Тамбиев Б.Н. Успешное поведение в системе профессиональной деятельности руководителя как социально-психологический феномен // Гуманизация образования. 2009. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uspeshnoe-povedenie-v-sisteme-professionalnoy-deyatelnosti-rukovoditelya-kak-sotsialno-psihologicheskij-fenomen> .

37. Тубер Игорь Иосифович Компетентностно-ориентированный подход к управлению адаптацией будущих специалистов // Вестник ЮУрГГПУ. 2014. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostno-orientirovannyy-podhod-k-upravleniyu-adaptatsiey-buduschih-spetsialistov>

38. Тубер Игорь Иосифович, Крашакова Татьяна Юдовна Проектное управление как фактор развития материально-технического и кадрового

потенциала ПОО // Инновационное развитие профессионального образования. 2019. №1 (21).

39. Уварина Наталья Викторовна, Корнеева Наталья Юрьевна
Аспекты креативно-прогностического управления в современном образовании // Преподаватель XXI век. 2020. №2-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aspekty-kreativno-prognosticheskogo-upravleniya-v-sovremennom-obrazovanii>

40. Уварина Н.В. // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. - Челябинск, изд-во ЮжноУральский государственный университет (национальный исследовательский университет). - 2013. - Т. 5. - № 1. - С. 43-48. 83

41. Уварина, Н.В. Тенденция развития профессиональной деятельности управленческих кадров учреждений общего образования / Н.В.

42. Усынин М. В. Теория и методология педагогического управления // Вестник ЮУрГГПУ. 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-i-metodologiya-pedagogicheskogo-upravleniya> (дата обращения: 21.11.2021).

43. Синягин Ю. В. Методика оценки управленческого потенциала руководителей // Акмеология. 2007. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-upravlencheskogo-potentsiala-rukovoditeley>

44. Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике / Ю.В. Синягин. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020.— 186 с.— ISBN 978-5-85006-234-7.

45. Сысоев Валентин Васильевич, Селезнев Владимир Николаевич, Логинова Вера Викторовна Индивидуальная управленческая концепция руководителя как индикатор психологической подготовки и практической готовности индивида к руководящей деятельности. // Психолог. 2019. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/individualnaya-upravlencheskaya>

kontsepsiya-rukovoditelya-kak-indikator-psihologicheskoy-podgotovki-i-prakticheskoy.

46. Шарыкин О. В. Развитие управленческого потенциала предпринимательских структур; автореферат диссертации по Экономике/ 08.00.05/ Шарыкин Олег Витальевич; МИРБИС - Москва; 2003- 24с.

47. Шепилова Елена Григорьевна Развитие двухпараметрического метода оценки управленческих способностей руководителя // Известия вузов. Северо-Кавказский регион. Серия: Технические науки. 2014. №5 (180). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-dvuhparametricheskogo-metoda-otsenki-upravlencheskih-sposobnostey-rukovoditelya>.

48. Шубенко Анастасия Дмитриевна, Взаимосвязь личностного потенциала и профессионального управления людьми // Евразийский научный журнал. 2017. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-lichnostnogo-potentsiala-i-professionalnogo-upravleniya-lyudmi>.

49. Чех Ю.Ю., Филиппченкова С.И. Исследование эмоционального интеллекта, лидерского и творческого потенциала современных женщин-руководителей // МНКО. 2018. №4 (71). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-emotsionalnogo-intellekta-liderskogo-i-tvorcheskogo-potentsiala-sovremennyh-zhenschin-rukovoditeley>.

50. Чирковская Елена Георгиевна Особенности проявления инновационной компетентности руководителя образовательного учреждения // Акмеология. 2012. №4 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-proyavleniya-innovatsionnoy-kompetentnosti-rukovoditelya-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya>.

51. Яковлева Надежда Максимовна, Яковлева Надежда Олеговна Педагогическое управление: сущность, значение и содержание // Современная высшая школа: инновационный аспект. 2011. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pedagogicheskoe-upravlenie-suschnost-znachenie-i-soderzhanie>.