

А. М. Санько  
Н. В. Соловова

УДК 378.046.4  
<https://orcid.org/0000-0001-5536-5929>  
<https://orcid.org/0000-0002-3280-3380>

### **Формирование управленческой компетентности специалистов организаций высшего образования**

Для цитирования: Санько А. М., Соловова Н. В. Формирование управленческой компетентности специалистов организаций высшего образования // Ярославский педагогический вестник. 2020. № 2 (113). С. 50-58.  
DOI 10.20323/1813-145X-2020-2-113-50-58

В статье актуализируется проблема формирования управленческой компетентности руководителей учебных подразделений образовательных организаций высшего образования как механизма эффективности управленческой деятельности; доказывается, что необходимы мероприятия по определению содержания работы руководителя и оптимизации его деятельности с учетом инновационных процессов и задач, которые ставятся перед высшей школой в современных условиях. В ходе анализа реальной ситуации в учебных подразделениях образовательных организаций выявлена зависимость методов развития и обучения руководителей от наличия или отсутствия образовательных ресурсов конкретной образовательной организации. На основе ключевых нормативных документов (Концепция федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 гг., Постановление Правительства РФ от 08.08.2013 № 678 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций», Указ Президента Российской Федерации от 01.12.2016 г. № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации»), профессиональных стандартов и исследований ученых в области управления в образовании были выявлены показатели в структуре управленческой компетентности руководителей учебных подразделений образовательных организаций высшего образования и разработана программа повышения квалификации «Формирование управленческой компетентности руководителей учебных подразделений». В ходе данной программы повышения квалификации были опрошены ее слушатели из числа руководителей на удовлетворенность своей деятельностью; определен уровень сформированности показателей в структуре управленческой компетентности; выявлены значимые связи между ее компонентами, что позволяет судить о целостности данной характеристики руководителей учебных подразделений образовательных организаций высшего образования и является значимым инструментом для оценки эффективности их деятельности.

Ключевые слова: руководители учебных подразделений, трудовые функции руководителей, управленческая компетентность руководителей, повышение квалификации, удовлетворенность деятельностью, эффективность работы.

**A. M. Sanko, N. V. Solovova**

### **Development of higher education organizations specialists' managerial competence**

The article actualizes the problem of formation of the managerial competence of heads of educational units in educational institutions of higher education as a mechanism of efficiency of management activities; it is proved that measures are needed to determine the content of the head and optimize his activities, taking into account innovative processes and tasks that are set before the higher school in modern conditions. The analysis of the real situation in the educational units of educational organizations reveals the dependence of the methods of development and training of managers on the presence or absence of educational resources of a particular educational organization. On the basis of key regulatory documents (Concept of the Federal target Program of education development for 2016-2020, the Government Decree of 08.08.2013 № 678 «On approval of the nomenclature of positions of pedagogical employees of the organizations performing educational activities, positions of heads of educational institutions», decree of the President of the Russian Federation of G. 01.12.2016 № 642, «On the strategy of scientific and technological development of the Russian Federation»), professional standards and research scientists in the field of education identified indicators in the structure of the administrative competence of heads of educational departments in educational institutions of higher education and developed the training program «Formation of the administrative competence of heads of educational units». In the course of this training program, its trainees from among the managers were interviewed for satisfaction with their activities; the level of formation of indicators in the structure of the managerial competence is determined;

significant connections between its components are revealed, which allows us to judge the integrity of this characteristic of heads of educational units in educational institutions of higher education and is an important tool for assessing the effectiveness of their activities.

Keywords: heads of educational units of institutions in higher education, labor functions of heads of educational units in educational institutions of higher education, managers' managerial competence, indicators of managers' managerial competence, system of training, satisfaction with activities, efficiency.

### Введение

Значимым в формировании управленческой компетентности руководителей учебных подразделений организации высшего образования является принятие конкретных управленческих решений, связанных с определением характеристик работы руководителей или конкретных условий, подлежащих оптимизации. Это означает определение таких параметров, которые могут быть существенно улучшены при проектировании и разработке в организации мероприятий по управлению персоналом. При проведении оценки целесообразности каждого мероприятия следует учитывать, что в образовательной организации высшего образования работают разные группы сотрудников из числа руководящего персонала, различающиеся стажем работы, степенью вовлеченности в научные исследования или учебно-методическую деятельность, а также уровнем профессионализма и знанием специфики деятельности структурного подразделения. В связи с этим внедрение мероприятий должно проводиться с учетом этих факторов.

Для решения проблем профессионального развития образовательной организации важно понимать, что однократные мероприятия не дадут особых результатов. Нужна целая система профессионального развития и карьерного роста, которая должна обеспечивать высокий уровень управленческой компетентности руководителей.

### Обзор литературы

Направленность и уровень развития управленческой компетентности руководителя учебного подразделения образовательной организации высшего образования во многом зависят от уровня готовности к управленческой деятельности. Проблема компетентностного представления результата образования в последние годы получила широкое распространение в разных странах, в том числе и в России. Она рассматривается российскими исследователями в методологическом, теоретическом аспектах (В. И. Байденко [Байденко, 2017], А. С. Белкин [Белкин, 2006], Э. Ф. Зеер [Зеер, 2019], И. А. Зимняя [Зимняя, 2015], В. В. Сериков [Сериков, 2019] и др.) и в прикладном, собственно методическом аспекте (И. Г. Галямина [Галямина, 2018], С. В. Коршунов [Коршунов, 2018]). На основе работ Э. Ф. Зеера,

Т. Н. Лобановой [Лобанова, 2018], Ю. А. Тихомирова [Тихомиров, 2019], А. В. Хуторского [Хуторской, 2017] и других ученых нами определены показатели управленческой компетентности руководителя учебного подразделения образовательной организации, обеспечивающие эффективность организационного, педагогического, научного и методического аспектов деятельности руководителя.

### Методы исследования

Выбор способов развития и обучения руководителей зависит от имеющихся образовательных ресурсов, длительности соответствующих мероприятий, состава потенциальных участников, квалификации преподавателей, штатной структуры, а также целей и задач, которые ставит руководство образовательных организаций высшего образования, что требует финансирования повышения квалификации не только профессорско-преподавательского состава, но и административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала [Соловова, 2017]. Для определения уровня управленческой компетентности руководителей учебных подразделений образовательных организаций высшего образования использовались следующие методы: наблюдение, констатирующий и формирующий эксперимент, корреляционный анализ.

### Результаты

В условиях институциональных изменений модифицировались условия организации образовательного, учебно-методического и научно-исследовательского процессов в образовательных организациях. В такой ситуации необходимо эффективно руководить образовательной, учебно-методической и научно-исследовательской деятельностью учебных подразделений образовательных организаций высшего образования, понимая современные тенденции и своевременно применяя новшества в своей работе [Никулина, 2017].

Говоря о психологических особенностях деятельности руководителя учебным подразделением образовательных организаций высшего образования, можно отметить, что она предъявляет особые требования к профессиональным и личностным качествам руководителя [Поваренков, 2019]. По

мнению исследователей (А. В. Карпов и др.), данные требования можно разделить на группы: организационно-управленческие, эмоционально-волевые, коммуникативные [Карпов, 2018]. Обращается особое внимание на комплекс личностных качеств, позволяющих такому специалисту реализовывать в профессиональной деятельности трудовые функции руководителя образовательной организации [Бозина 2013; Постановления Прави-

тельства РФ ... , 2013] в ходе осуществления организационного, педагогического, научного и методического аспектов своей деятельности.

Следовательно, на основе анализа содержания деятельности руководящего персонала образовательных организаций высшего образования выделяем показатели управленческой компетентности таких специалистов (Табл. 1).

Таблица 1

*Показатели управленческой компетентности руководителей учебных подразделений образовательных организаций высшего образования*

Компоненты управленческой компетентности руководителей					Аспекты деятельности
Мотивационно-ценностный	Когнитивный	Проектировочный	Коммуникативный	Экспертный	
осознание необходимости перемен для повышения эффективности работы коллектива	знание технологий управления командой	способность к рациональному распределению обязанностей в коллективе	умение выстраивать эффективную коммуникацию с коллективом	оценка эффективности планирования рабочего и личного времени для достижения целей	организационный
желание передавать имеющийся опыт коллегам и студентам	знание педагогических технологий и методики преподавания дисциплин	способность к проектированию своей педагогической деятельности	способность ориентироваться в разнообразных педагогических ситуациях	умение проводить мониторинг качества результатов обучения	педагогический
интерес к научному поиску	знание методик решения исследовательских задач	способность находить оптимальное соотношение между целями и ресурсами	способность к принятию оптимальных решений о выделении и распределении работников и ресурсов	способность к абстрактному анализу хода научного исследования	научный
способность видеть перспективу перемен	знание требований к основной профессиональной образовательной программе	умение организовать учебно-методическую работу субъектов образовательного процесса	умение корректно ставить методические задачи подчиненным и мотивировать на их выполнение	умение оценить качество учебно-методического обеспечения образовательного процесса	методический
руководство образовательной деятельностью	руководство развитием	управление ресурсами	взаимодействие с внешними партнерами	управление деятельностью	трудовые функции руководителя

Таким образом, потенциал, ресурсы и возможности управленческой компетентности руководителя как фактора результативности всех аспектов деятельности учебного подразделения образовательной организации проистекают из ее социально-профессиональной направленности, обеспечивающей совпадение целей [Лобанова, 2018] ее реализации с целями образовательной организации [Озерникова, 2018; Тихомиров, 2019] по повышению конкурентоспособности. В качестве средств формирования управленческой компетентности руководителя учебным подразделением, направленных на повышение эффективности всех аспектов деятельности можно предложить такое изменение кадровой политики, как создание

системы повышения квалификации руководящего персонала образовательной организации высшего образования [Баева, 2016].

Материально-техническое и информационное обеспечение всех аспектов деятельности образовательной организации высшего образования имеет решающую роль в развитии конкурентоспособности образовательной организации [Концепция ... , 2014]. Технологические системы и программные продукты обеспечивают своевременной анализ, обработку и передачу актуальной информации при взаимодействии как внутри образовательной организации между структурными подразделениями, так и в результате социального партнерства с внешней средой (Министерство

науки и высшего образования РФ, работодатели, научные организации, социальные партнеры, студенты, абитуриенты и др.). Это взаимодействие жестко регламентировано [Указ Президента РФ № 642 ... , 2016], что требует четкого выполнения всех инструкций. Основная ответственность за слаженное взаимодействие в этих системах ложится на плечи руководства.

Повышение квалификации руководителей обеспечивает условия для формирования их управленческой компетентности. Разработанная

нами программа повышения квалификации «Формирование управленческой компетентности руководителей учебных подразделений» направлена на развитие показателей сформированности всех компонентов управленческой компетентности руководящего персонала института (Таблица 2), формирование у слушателей компетенций по эффективному взаимодействию в ходе управления структурным подразделением [Инновационные технологии ... , 2017].

Таблица 2

*Программа повышения квалификации «Формирование управленческой компетентности руководителей учебных подразделений»*

Наименование разделов и тем профессионального модуля	Всего часов	Лекции	Практические (лабораторные) занятия	Форма контроля
<b>Раздел 1. Образовательная организация высшего образования в условиях инновации</b>				Тестирование
Инновации технические, экономические, организационные, управленческие, социокультурные и др. Причины появления инноваций	3	1	2	
Сущность инновационного менеджмента	3	1	3	
Принципы организации управленческих инноваций	2		2	
Стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). Взаимопереплетение традиций и инноваций	2		2	
<b>Раздел 2. Управление учебным подразделением образовательной организации</b>				
Менеджмент в сфере образования	2	2	2	
Философия и развитие образования в современных условиях	2		2	
Основы управления в образовании	2	2	2	
Методы управления в образовательной организации	4		4	
Проектирование образовательных систем	2		2	
Инновационный менеджмент в образовательных организациях	2		2	
<b>Раздел 3. Сущность и специфика проектирования в образовательной организации</b>				
Основные понятия и категории педагогического проектирования	6	2	4	
Социально-культурное проектирование и другие виды проектной деятельности в образовательной организации	6	1	5	
Педагогическое проектирование информационных систем управления образованием	7	1	6	
Управление инновационными процессами в образовании в системе реализации региональной политики	4		4	
<b>Раздел 4. Основы целевого и ценностного единства коллектива</b>				
1. Сущность корпоративной культуры в образовательной организации	6		6	
2. Формирование корпоративной культуры работников образовательной организации	6		6	
3. Управление командой в образовательной организации	7		7	
4. Тайм-менеджмент	2		2	
Итоговая аттестация (Итоговая работа – квалификационная работа)	2		2	Квалификационная работа
<b>Всего</b>	<b>72</b>	<b>10</b>	<b>60</b>	

Данная программа содержит четыре раздела.

В *первом разделе* – «Образовательная организация высшего образования в условиях инновации» – рассматриваются технические инновации, экономические, организационные, управленческие, социокультурные и другие причины появления инноваций, сущность инновационного менеджмента, принципы организации управленческих инноваций, стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики), а также взаимопереплетение традиций и инноваций; определяется роль руководителя в инновационной деятельности учебного подразделения.

Во *втором разделе* – «Управление учебным подразделением образовательной организации» – уточняется значение менеджмента в сфере образования; определяются философия и способы развития образования; даются знания по основам управления в образовании; отрабатываются методы управления в образовательной организации; формируются навыки проектирования образовательных систем; актуализируется значение инновационного менеджмента в образовательных организациях; слушатели обучаются эффективному управлению учебным подразделением; в ходе практической деятельности приобретаются способности к эффективной коммуникации и бесконфликтному взаимодействию с субъектами образовательного, научно-поискового и творческого процессов.

*Третий раздел* программы повышения квалификации – «Сущность и специфика проектирования в образовательной организации» – включает актуализацию объектов проектирования, функций процесса проектирования, принципов и подходов педагогического проектирования; определение эффективных средств и способов проектной деятельности в образовании, что ориентирует на формирование исследовательских и управленческих умений, саморефлексию. В ходе занятий слушателями анализируются современные тенденции информатизации управленческих структур в образовательной организации, определяются базовые принципы проектирования информационных систем, формируются навыки проектирования и внедрения подобных систем в деятельность подразделений образовательных организаций; вырабатываются организационно-управленческие условия практической реализации

управления инновационными процессами в образовательной организации с учетом специфики региона.

В процессе освоения четвертого раздела – «Основы целевого и ценностного единства коллектива» – слушателями актуализируются нормы, правила поведения, традиции, имеющиеся в образовательной организации; знания по психологии профессионального межличностного общения; определяется место специалиста в трудовом коллективе, его профессиональный авторитет и способы самоутверждения; осваиваются механизмы разрешения межличностных конфликтов в коллективе и способы преодоления стрессов, негативно влияющих на саморазвитие личности специалиста; определяется система коммуникаций, вырабатывается культура делового общения.

Для обеспечения соответствия занимаемой должности сотрудников из числа руководящего персонала образовательных организаций высшего образования необходимо проводить мониторинг и оценку показателей эффективности деятельности [Махмудова, 2014; Озерникова, Жиперина, 2012]. Такая оценка руководителей учебных подразделений по показателям в структуре управленческой компетентности позволяют комплексно определить, в каких аспектах деятельности учебных подразделений образовательных организаций высшего образования имеются затруднения у руководителя при выполнении им трудовых функций. В ходе такой оценки определяются способы повышения профессионального уровня руководителей [Соловова, 2017], расширения возможных перспектив в деятельности учебных подразделений образовательных организаций, а также стимулирования роста управленческой компетентности работников [Калмыкова, 2018].

Проведенное нами анкетирование слушателей программы повышения квалификации из числа руководителей учебными подразделениями трех самарских вузов (ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», ФГБОУ ВО «Самарский государственный институт культуры» и ФГАОУ ВО «Самарского национального исследовательского университета имени академика С. П. Королева») выявило зависимость удовлетворенности своей деятельностью от осознания значимости показателей экспертного компонента управленческой компетентности (Рис. 1).

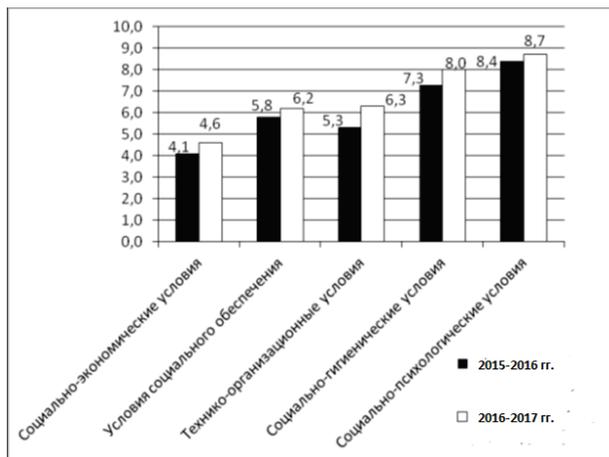


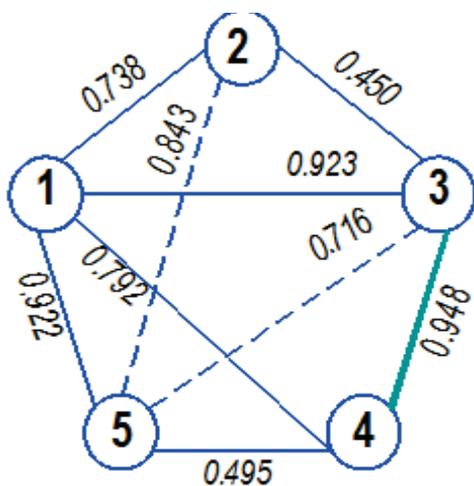
Рис. 1. Динамика удовлетворенности из числа слушателей программы повышения квалификации «Формирование управленческой компетентности руководителей учебных подразделений»

Таким образом, опрос показал, что руководители осознают значимость и важность перемен, а также испытывают потребность в саморазвитии для эффективности деятельности руководимого ими учебного подразделения. Так, программа повышения квалификации «Формирование управленческой компетентности руководителей учебных подразделений» может способствовать росту показателей управленческой компетентности, что приведет к росту социальной эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования Самарского региона в целом. В ходе реализации программы повышения квалификации «Формирование управленческой компетентности руководителей учебных подразделений» была проведена оценка показателей в структуре управленческой компетентности у слушателей этой программы до начала курсов и по окончании, результаты которой представлены в Таблице 3.

Таблица 3

Результаты опытно-экспериментальной работы по формированию управленческой компетентности руководителей учебных подразделений образовательных организаций высшего образования (в %)

Компоненты управленческой компетентности	До прохождения курсов повышения квалификации	После прохождения курсов повышения квалификации	Прирост значений компонентов
Когнитивный	78,45	91,4	12,95
Проектировочный	79,8	90,0	10,2
Коммуникативный	71,5	91,2	19,7
Экспертный	83,05	93,4	10,35
Мотивационно-ценностный	74,05	90,04	15,99



Компоненты управленческой компетентности руководителей подразделений образовательных организаций высшего образования: 1 – мотивационно-ценностный, 2 – когнитивный, 3 – проектировочный, 4 – коммуникативный, 5 – экспертный.

Рис. 2. Плеяда взаимосвязей компонентов управленческой компетентности руководителей учебных подразделений образовательных организаций высшего образования

Таким образом, реализуется последовательность и взаимообусловленность эффективности управленческой деятельности руководителей от сформированности у них управленческой компетентности.

Для подтверждения полученных данных и получения целостного представления о сформированности управленческой компетентности руководителей учебных подразделений с помощью корреляционного анализа (рассчитывался коэффициент корреляции Пирсона – статистический пакет для обработки данных) были проанализированы связи между компонентами управленческой компетентности руководителей учебных подразделений. Была построена плеяда взаимосвязей, представленная на Рисунке 2.

### Заключение

В процессе исследования зафиксирована позитивная динамика всех показателей управленческой компетентности руководителей учебных подразделений образовательных организаций высшего образования, что влияет на эффективность деятельности учебных подразделений в це-

лом. Таким образом, показатели управленческой компетентности были рекомендованы для внесения в опросные листы при оценке деятельности руководителей учебных подразделений образовательных организаций высшего образования в соответствии с трудовыми функциями и профессиональным стандартом.

#### Библиографический список

1. Баева О. Н. Подготовка руководителей образовательных организаций: требования среды и варианты реагирования / О. Н. Баева, Д. И. Хлебович // Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов: новые вызовы для менеджмента компаний : материалы 2-й Всероссийской конференции : в двух частях / под научной редакцией С. В. Чупрова. Иркутск : Байкальский государственный университет, 2016. С. 16-24.
2. Байденко В. И. Компетенции в профессиональном образовании (к освоению компетентного подхода) // Высшее образование в России. 2017. № 11. С. 67.
3. Белкин А. С. Идеология, методология, научный аппарат историко-педагогического исследования / А. С. Белкин, Е. В. Ткаченко // Образование и наука. Известия УрО РАО. 2006. № 1 (37). С. 21-29.
4. Бозина Н. А. Теоретические основы развития профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций / Н. А. Бозина, Н. М. Савина // Инновационные проекты и программы в образовании. 2013. Т. 6. С. 67-70.
5. Галямина И. Г. О проблемах формирования компетенций на основе анализа профессиональных стандартов // Вестник Научно-методического совета по природообустройству и водопользованию. 2018. № 12 (12). С. 66-71.
6. Зеер Э. Ф. Стратегические ориентиры подготовки педагогических кадров для системы непрерывного профессионального образования / Э. Ф. Зеер, В. С. Третьякова, В. И. Мирошниченко // Образование и наука. 2019. Т. 21. № 6. С. 93-121.
7. Зимняя И. А. Общая культура и социально-профессиональная компетентность человека // Высшее образование сегодня. 2015. № 11. С. 14.
8. Инновационные технологии управления персоналом образовательной организации высшего образования в условиях институциональных изменений : монография / Н. В. Соловова и др. Самара : Самарский университет, 2017. 322 с.
9. Карпов А. В. Динамика метакогнитивных детерминант управленческой деятельности в процессе профессионализации / А. В. Карпов и др. // Экспериментальная психология. 2018. Т. 11. № 1. С. 49-60.
10. Концепция Федеральной целевой Программы развития образования на 2016–2020 годы. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2014 г. № 2765-р.
11. Коршунов С. В. Системе стандартизации образования в Российской Федерации – четверть века // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 3. С. 23-37.
12. Калмыкова О. Ю. Управление кадровыми рисками в образовательной организации / О. Ю. Калмыкова, С. Н. Парфенова, Д. А. Калмыкова // Инновационные стратегии управления человеческими ресурсами : сборник научных трудов I Всероссийской научно-практической конференции / ответственный редактор Н. В. Соловова. Самара : Изд-во Самарского Научного Центра, 2018. С. 237-243.
13. Лобанова Т. Н. Психологическая модель трудовых интересов // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2018. № 2. С. 125-140.
14. Махмудова И. Н. Оценочные персоналотехнологии: практика управления : монография. Самара : Самарский университет, 2014. 436 с.
15. Никулина И. В. Мотивация научно-исследовательской деятельности преподавателей университета / И. В. Никулина, А. М. Санько // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Социальные, гуманитарные, медико-биологические науки. 2017. Т. 19. № 5. С. 27-32.
16. Озерникова Т. Г. Кадровые риски российских университетов // Труд и социальные отношения. 2018. № 3. С. 81-92.
17. Озерникова Т. Г. Значение оценки компетенций персонала в системе высшего образования / Т. Г. Озерникова, Е. А. Жиперина // Управление человеческими ресурсами в условиях модернизации экономики : материалы интернет-конференции четвертого Байкальского кадрового форума. Байкальский государственный университет экономики и права (Иркутск, 1 июля 2012 г.). Иркутск : Байкальский государственный университет экономики и права, 2012. С. 206-211.
18. Поваренков Ю. П. Психологическая характеристика индивидуальной цели профессиональной карьеры // Ярославский педагогический вестник. 2019. № 2. С. 98-105.
19. Постановление Правительства РФ от 08.08.2013 № 678 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций». URL: <https://base.garant.ru/70429490/>
20. Сериков В. В. Опыт подготовки научно-педагогических кадров высшей квалификации // Профессиональное образование. Столица. 2019. № 2. С. 27-35.
21. Соловова Н. В. Современное состояние проблемы управления учебно-вспомогательным персоналом университета в условиях трансформации образовательного учреждения / Н. В. Соловова, А. М. Санько // Вестник Самарского государственного

технического университета. Серия: Психолого-педагогические науки. 2017. № 4 (36). С. 131-139.

22. Тихомиров, Ю. А. Риски в правовом пространстве // Юридическая техника. 2019. № 13. С. 28-35.

23. Указ Президента Российской Федерации от 01.12.2016 г. № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449>

24. Хуторской А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования // Высшее образование в России. 2017. № 2. С. 58.

#### Reference list

1. Baeva O. N. Podgotovka rukovoditelej obrazovatel'nyh organizacij: trebovanija srede i varianty reagirovanija Training for leaders of educational organizations – environment requirements and response options / O. N. Baeva, D. I. Hlebovich // Aktivizacija intelektual'nogo i resursnogo potenciala regionov: novye vyzovy dlja menedzhmenta kompanij : materialy 2-j Vserossijskoj konferencii : v dvuh chastjah / pod nauchnoj redakciej S. V. Chuprova. Irkutsk : Bajkal'skij gosudarstvennyj universitet, 2016. S. 16-24.

2. Bajdenko V. I. Kompetencii v professional'nom obrazovanii (k osvoeniju kompetentnostnogo podhoda) = Competences in professional education (to master the competence approach) // Vysshee obrazovanie v Rossii. 2017. № 11. S. 67.

3. Belkin A. S. Ideologija, metodologija, nauchnyj apparat istoriko-pedagogicheskogo issledovanija = Ideology, methodology, scientific apparatus of historical and pedagogical research / A. S. Belkin, E. V. Tkachenko // Obrazovanie i nauka. Izvestija UrO RAO. 2006. № 1 (37). S. 21-29.

4. Bozina N. A. Teoreticheskie osnovy razvitija professional'noj kompetentnosti rukovoditelej obrazovatel'nyh organizacij = Theoretical bases for the development of professional competence of heads in educational organizations / N. A. Bozina, N. M. Savina // Innovacionnye proekty i programmy v obrazovanii. 2013. T. 6. S. 67-70.

5. Galjamina I. G. O problemah formirovanija kompetencij na osnove analiza professional'nyh standartov = About the problems of building competences based on the analysis of professional standards // Vestnik Nauchno-metodicheskogo soveta po prirodobustrojstvu i vodopol'zovaniju. 2018. № 12 (12). S. 66-71.

6. Zeer Je. F. Strategicheskie orientiry podgotovki pedagogicheskikh kadrov dlja sistemy nepreryvnogo professional'nogo obrazovanija = Strategic guidelines for teacher training for continuing professional education / Je. F. Zeer, V. S. Tret'jakova, V. I. Miroshnechenko // Obrazovanie i nauka. 2019. T. 21. № 6. S. 93-121.

7. Zimnjaja I. A. Obshhaja kul'tura i social'no-professional'naja kompetentnost' cheloveka = General culture and socio-professional competence // Vysshee obrazovanie segodnja. 2015. № 11. S. 14.

8. Innovacionnye tehnologii upravlenija personalom obrazovatel'noj organizacii vysshego obrazovanija v uslovijah institucional'nyh izmenenij = Innovative technologies of personnel management of higher education organization in conditions of institutional changes : monografija / N. V. Solovova i dr. Samara : Samarskij universitet, 2017. 322 s.

9. Karpov A. V. Dinamika metakognitivnyh determinant upravlencheskoj dejatel'nosti v processe professionalizacii = Dynamics of metacognitive determinants of management activities in the process of professionalism / A. V. Karpov i dr. // Jeksperimental'naja psihologija. 2018. T. 11. № 1. S. 49-60.

10. koncepcija Federal'noj celevoj Programmy razvitija obrazovanija na 2016–2020 gody. Utverzhdena rasporyzheniem Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 29 dekabrya 2014 g. № 2765-r. = Concept of the Federal Targeted Program for Education Development for 2016-2020. It was approved by Order of the Government of the Russian Federation № 2765 of 29 December 2014.

11. Korshunov S. V. Sisteme standartizacii obrazovanija v rossijskoj federacii – chetvert' veka = The system of education standardization in the Russian Federation is a quarter of a century // Vysshee obrazovanie v Rossii. 2018. T. 27. № 3. S. 23-37.

12. Kalmykova O. Ju. Upravlenie kadrovymi riskami v obrazovatel'noj organizacii = Human resources risk management in the educational organization / O. Ju. Kalmykova, S. N. Parfenova, D. A. Kalmykova // Innovacionnye strategii upravlenija chelovecheskimi resursami : sbornik nauchnyh trudov I Vserossijskoj nauchno-prakticheskoi konferencii / otvetstvennyj redaktor N. V. Solovova. Samara : Izd-vo Samarskogo Nauchnogo Centra, 2018. S. 237-243.

13. Lobanova T. N. Psihologicheskaja model' trudovyh interesov = Psychological model of labour interests // Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Serija: Psihologicheskie nauki. 2018. № 2. S. 125-140.

14. Mahmudova I. N. Ocenochnye personal'tehnologii: praktika upravlenija = Evaluation personnel-technology management practices : monografija. Samara : Samarskij universitet, 2014. 436 s.

15. Nikulina I. V. Motivacija nauchno-issledovatel'skoj dejatel'nosti prepodavatelej universiteta = Motivation for research activities of university professors / I. V. Nikulina, A. M. San'ko // Izvestija Samarskogo nauchnogo centra Rossijskoj akademii nauk. Social'nye, gumanitarnye, mediko-biologicheskie nauki. 2017. T. 19. № 5. S. 27-32.

16. Ozernikova T. G. Kadrovyje riski rossijskikh universitetov = Personnel risks of Russian universities // Trud i social'nye otnoshenija. 2018. № 3. S. 81-92.

17. Ozernikova T. G., Znachenie ocenki kompetencij personala v sisteme vysshego obrazovanija = Importance of staff competency assessment in higher education / T. G. Ozernikova, E. A. Zhiperina // Upravlenie chelovecheskimi resursami v uslovijah modernizacii jekonomiki : materialy

internet-konferencii chetvertogo Bajkal'skogo kadrovogo foruma. Bajkal'skij gosudarstvennyj universitet jekonomiki i prava (Irkutsk, 01 ijulja 2012 g.). Irkutsk : Bajkal'skij gosudarstvennyj universitet jekonomiki i prava, 2012. S. 206-211.

18. Povarenkov Ju. P. Psihologicheskaja karakteristika individual'noj celi professional'noj kar'ery = Psychological characteristic of individual goal of professional career // Jaroslavskij pedagogicheskij vestnik. 2019. № 2. S. 98-105.

19. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 08.08.2013 № 678 «Ob utverzhenii nomenklatury dolzhnostej pedagogicheskikh rabotnikov organizacij, osushhestvljajushhih obrazovatel'nuju dejatel'nost', dolzhnostej rukovoditelej obrazovatel'nyh organizacij» = The resolution of the Government of the Russian Federation dated from 08.08.2013 № 678 «About the approval of the nomenclature of positions of pedagogical employees in organizations which are carrying out educational activity, positions of heads in the educational organizations». URL: <https://base.garant.ru/70429490/>

20. Serikov V. V. Opyt podgotovki nauchno-pedagogicheskikh kadrov vysshej kvalifikacii = Experience of training of higher qualification scientific and pedagogical personnel // Professional'noe obrazovanie. Stolica. 2019. № 2. S. 27-35.

21. Solovova N. V. Sovremennoe sostojanie problemy upravlenija uchebno-vspomogatel'nym personalom universiteta v uslovijah transformacii obrazovatel'nogo uchrezhdenija = Current state of the problem on management of educational and auxiliary staff of the university in conditions of educational institution transformation / N. V. Solovova, A. M. San'ko // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta. Serija: Psihologo-pedagogičeskie nauki. 2017. № 4 (36). S. 131-139.

22. Tihomirov, Ju. A. Riski v pravovom prostanstve = Risks in the legal space // Juridicheskaja tehnika. 2019. № 13. S. 28-35.

23. Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 01.12.2016 g. № 642 «O Strategii nauchno-tehnologičeskogo razvitija Rossijskoj Federacii» = Decree of the President of the Russian Federation dated from 01.12.2016 № 642 «About the Strategy of scientific and technological development of the Russian Federation». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449>

24. Hutorskoj A. V. Ključevye kompetencii kak komponent lichnostno-orientirovannoj paradigmy obrazovanija = Key competencies as a component of the personal-oriented education paradigm // Vysshee obrazovanie v Rossii. 2017. № 2. S. 58.