

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Кировское областное государственное образовательное автономное
учреждение дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования Кировской области»
(КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области»)

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор ИРО Кировской области

Н.В. Соколова

№2 от 27.03.2025

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
(повышения квалификации)**

«Развитие кадрового потенциала образовательной организации»

(для руководителей образовательных организаций, заместителей
руководителей, кадрового резерва)
(в количестве 36 часов)

Киров 2025

ХАРАКТЕРИСТИКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Цель реализации программы – совершенствование профессиональных компетенций руководителей и заместителей руководителей образовательной организации (ОО) по вопросам развития кадрового потенциала.

1.2. Планируемые результаты обучения:

Для руководителя ОО

Трудовая функция	Трудовые действия	Знать	Уметь
Администрирование деятельности общеобразовательной организации	Руководство общеобразовательной организацией на основе принципов государственного управления, включая формирование и поддержку коллегиальных органов управления ОО с привлечением представителей участников образовательных отношений Обеспечение реализации кадровой политики, осуществление подбора и расстановки кадров в соответствии с уставом ОО	Нормативно-правовые акты, регламентирующие вопросы кадровой политики ОО. Приемы повышения эффективности управленческих решений в рамках командно-коллегиального стиля управления. Механизмы управления профессиональным развитием педагогов. Техники по профилактике эмоционального выгорания педагогических кадров.	Разрабатывать план/алгоритм создания мотивационной среды в ОО, используя эффективные методы мотивации и стимулирования педагогических кадров, прогнозируя результаты решения проблемы. Выбирать современные методики решения конфликтов, изучив конфликтную ситуацию.

Для заместителя руководителя ОО

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательным учреждением. Участвует в подборе и расстановке педагогических кадров, организует повышение их квалификации и профессионального	Нормативно-правовые акты, регламентирующие вопросы кадровой политики ОО. Особенности командно-коллегиального стиля управления. Приемы повышения эффективности управленческих решений в рамках командно-коллегиального стиля управления. Механизмы	Разрабатывать план/алгоритм создания мотивационной среды в ОО, используя эффективные методы мотивации и стимулирования педагогических кадров, прогнозируя результаты решения

мастерства	управления профессиональным развитием педагогов. Техники по профилактике эмоционального выгорания педагогических кадров.	проблемы. Выбирать современные методики решения конфликтов, изучив конфликтную ситуацию.
------------	--	--

1.2. Категория слушателей:

Руководители, заместители руководителей образовательных организаций, представители управленческих команд, кадровый резерв

1.4. Форма обучения – очно-заочная

1.5. Срок освоения программы: 36 часов

РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Учебный (тематический) план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельная работа	Формы контроля
			Лекция	Интерактивное (практическое) занятие		
1.	Модуль 1. Развитие кадрового потенциала ОО как фактора повышения эффективности и профессионализма педагогов	16	8	0	8	
1.1.	Понятие и сущность кадровой политики в образовательных организациях	4	0	0	4	
1.2.	Механизмы управления профессиональным развитием педагогов ОО	8	4	2	2	Практическая работа №1
1.3.	Аттестация педагогических и управленческих кадров	4	2	0	2	
2.	Модуль 2. Командно-коллегиальный подход в управлении ОО	12	2	4	6	
2.1.	Принципы управления ОО	4	2	0	2	

2.2.	Командообразование – эффективный метод управления ОО	4	0	2	2	
2.3.	Принятие управленческих решений в условиях коллегиального управления	4	0	2	2	
3.	Модуль 3. Управление конфликтами в ОО	6	2	0	4	
3.1.	Алгоритм управления конфликтами в ОО	4	0	2	2	Практическая работа №2
3.2.	Профилактика эмоционального выгорания педагогических и управленческих кадров в ОО	2	0	0	2	
4.	Аттестация	2	0	0	2	
4.1.	Входное тестирование	1	0	0	1	
4.2.	Итоговая аттестация	1	0	0	1	
	Всего часов	36	8	8	20	

2.2. Рабочая программа

Модуль 1. Развитие кадрового потенциала ОО как фактор повышения эффективности и профессионализма педагогов
(лекции: 8 часов, самостоятельная работа: 8 часов)

Тема 1.1. Понятие и сущность кадровой политики в образовательных организациях (самостоятельная работа: 4 часа)

Самостоятельная работа. Понятие «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы». Кадровый состав ОО. Формирование кадрового состава организации, использование потенциала сотрудников, развитие персонала. Нормативно-правовая база, регулирующая вопросы кадровой политики: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 13.06.2023, с изм. от 15.06.2023)//Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 3.

Нормативные документы, регулирующие кадровый документооборот: Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных», Федеральный закон от 22.10.2004 Федеральный закон от 27.07.2006 перечень типовых архивных документов и инструкцией по его применению – Приказы

Росархива от 20.12.2019 № 236 и № 237. Локальные нормативные акты ОО: Устав ОО, Положение о структурных подразделениях, Положение о системе оплаты труда и т.д.

Тема 1.2. Механизмы управления профессиональным развитием педагогов ОО (лекция: 4 часов, практическое занятие 2 часа, самостоятельная работа: 2 часа)

Лекция. Мотивация трудовой деятельности в системе кадровой политики ОО. Корпоративная культура - инструмент для поддержки и стимулирования мотивации труда педагогов. Мотивирующее и демотивирующее общение руководителя с подчиненными. Факторы мотивационной среды: материальные, организационные, психологические, педагогические. Основные характеристики и этапы создания мотивационной среды педагогического коллектива. Источники и способы мотивации. Мотивация и стимулирование. Ключевые принципы работы руководителя ОО при создании мотивационной среды и системы мотивации в коллективе.

Самостоятельная работа. Условия и формы вовлечения педагогов в управление ОО. Организация методического сопровождения педагогов ОО. Непрерывное профессиональное образование педагогических и управленческих кадров. Методическая служба ОО: задачи, структурные компоненты. Виды и формы наставничества в ОО. Участие педагогов в конкурсах профессионального мастерства.

Практическая работа № 1. Слушателям предлагается составить алгоритм создания мотивационной среды в образовательной организации, сформулировать проблему своей ОО в области мотивации в форме управленческого кейса, спланировать возможные улучшения системы материального и нематериального стимулирования педагогического коллектива.

Тема 1.3. Аттестация педагогических и управленческих кадров (лекция: 2 часа, самостоятельная работа: 2 часа)

Лекция. Аттестация педагогических работников. Приказ Минпросвещения России от 24.03.2023 № 196 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность».

Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19.04.2021 № 250н об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». Новые требования к квалификации и профессиональным компетенциям руководителя общеобразовательной организации.

Самостоятельная работа. Слушатели выполняют аттестационное тестирование для руководящих кадров на демоверсии тренажера «Аттестационное тестирование» <https://test.mioo.ru/service/reg.php?p3&k=4>.

Обучающиеся проходят тест «Самооценка компетентностей директора школы» (гибкая модель оценки компетентностей директора школы) и анализируют полученные результаты. Ссылка на ресурс: <https://director.rosuchebnik.ru/test/>.

Модуль 2. Командно-коллегиальный подход в управлении ОО
(лекция: 2 часа, практическое занятие: 4 часа, самостоятельная работа: 6 часов)

Тема 2.1. Принципы управления ОО
(практическое занятие: 2 часа, самостоятельная работа: 2 часа)

Самостоятельная работа. Рассмотрение принципов управления ОО: принцип единства федерального культурного и образовательного пространства, принцип соблюдения светского характера образования, принцип демократического государственно-общественного характера управления образованием, принцип общедоступности и адаптированности системы образования к уровням и особенностям развития учащихся, принцип автономности ОО.

Практическое занятие. Слушатели рассматривают Положение об Управляющем Совете ОО. Цель, состав, полномочия, организационная структура. Порядок формирования Управляющего Совета в ОО. Полномочия Управляющего Совета.

Тема 2.2. Командообразование – эффективный метод управления ОО
(практическое занятие: 2 часа, самостоятельная работа: 2 часа)

Самостоятельная работа. Слушатели рассматривают понятие «команда». Отличие команды от группы. Основные признаки и принципы работы команды. Командообразование как процесс формирования особого способа взаимодействия педагогических и руководящих работников. Понятие, цель, задачи, виды тимбилдинга (командообразования). Этапы командообразования. Формы командообразующих мероприятий.

Практическое занятие: Тренинг на командообразование. Этапы тренинга: введение в тренинг, упражнения на формирование команды, упражнения на командное взаимодействие, рефлексия.

Тема 2.3. Принятие управленческих решений в условиях командно-коллегиального управления
(практическое занятие: 2 часа, самостоятельная работа: 2 часа)

Практическое занятие. Роль и место принятия решений в работе руководителя. Общая классификация методов разработки решения. Типы управленческих решений. Формальные, эвристические методы принятия управленческих решений. Преимущества и недостатки авторитарного, консультативного метода, метода голосования в процессе принятия решений. Приемы повышения эффективности управленческих решений в рамках командно-коллегиального управления.

Самостоятельная работа: Слушатели выбирают метод принятия управленческого решения в конкретной ситуации. Метод «Колесо». Метод «Три сундука». Метод последовательных приближений. Матрица идей Буша. Метод «Шесть шляп мышления» Эдварда де Боно. «Дерево принятия решений».

Модуль 3. Управление конфликтами в ОО
(лекция: 2 часа, самостоятельная работа: 4 часа)

Тема 3.1. Алгоритм управления конфликтами в ОО
(практическая работа: 2 часа, самостоятельная работа: 2 часа)

Самостоятельная работа. Понятие «конфликт». Конфликты в ОО. Типы конфликтов. Предпосылки возникновения конфликта. Факторы, препятствующие управлению конфликтами в ОО. Механизмы разрешения споров. Предупреждение конфликтов. Методы управления конфликтами в ОО. Навыки руководителя ОО по управлению конфликтами: прогнозирование конфликтов; преобразование деструктивного конфликта в конструктивный; прекращение и подавление столкновений; урегулирование с помощью современных методов. Этапы алгоритма управления конфликтами: изучение конфликтной ситуации, выбор стратегии, выбор и реализация методов решения конфликтов.

Практическая работа №2. Слушатели решают кейс-задания по управлению конфликтами в ОО.

Тема 3.2. Профилактика эмоционального выгорания педагогических и управленческих кадров в ОО
(самостоятельная работа: 2 часа)

Самостоятельная работа: Понятие «эмоциональное выгорание». Основные характеристики синдрома эмоционального выгорания. Причины и последствия эмоционального выгорания у педагогов. Профилактика эмоционального выгорания управленческих и педагогических кадров как метод повышения мотивации. Создание условий для сохранения и укрепления психологического здоровья педагогов, формирования навыков регуляции психоэмоциональных состояний.

Знакомство с техниками по профилактике эмоционального выгорания педагогов: «Паутина», «Я учусь у тебя», «Рисунок по кругу» и другие.

4. Аттестация.

4.1. Входное тестирование (самостоятельная работа: 1 час)

4.2. Итоговая аттестация (самостоятельная работа: 1 час).

РАЗДЕЛ 3. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Входное тестирование

Форма: тестирование

Количество часов: 1 час

Описание, требования к выполнению: Входная диагностика проводится в форме тестирования и состоит из 15 заданий с выбором одного или нескольких правильных ответов.

Критерии оценивания:

Тест считается выполненным, если указаны все правильные ответы. Каждое выполненное задание оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов – 15.

Интерпретация результатов: количество правильных ответов более 70% от общего количества вопросов (12 ответов) – достаточные знания для начала обучения по предлагаемой программе.

Количество попыток не ограничено.

Примеры заданий:

1. Укажите утверждение, характеризующее создание комфортной развивающей образовательной среды по отношению к обучающимся и педагогическим работникам как результат выполнения требований к условиям реализации ООП ООО

a) достижение планируемых результатов освоения ООП ООО обучающимися, в том числе обучающимися с ОВЗ

b) гарантия безопасности, охраны и укрепления физического, психического здоровья и социального благополучия обучающихся +

c) участие обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников в проектировании и развитии ООП ООО и условий ее реализации

d) эффективное управление ОО с использованием ИКТ, современных механизмов финансирования реализации ООП ООО

2. Что относится к негативному социально-психологическому климату?

a) угнетение, доминирование

b) снижение профессиональной деятельности

c) возникновение конфликта

d) все верно +

3. Перечислите коллегиальные органы управления образовательной организацией

a) родительский комитет учащихся

b) педагогический коллектив

c) попечительский совет

d) общее собрание работников образовательной организации; педагогический совет; ученый совет; наблюдательный совет +

4. Как называется искусство долгосрочного проектирования и планирования управления на основе определенных правил?

a) делегирование некоторых задач управления местным учреждениям

b) проектирование

c) централизованное управление

d) стратегия управления +

e) разовая государственность образовательных систем

Текущий контроль (Практические работы)

Модуль 1. Развитие кадрового потенциала ОО как фактора повышения эффективности и профессионализма

Тема 1.2. Механизмы управления профессиональным развитием педагогов ОО

Форма: Практическая работа №1

Описание, требования к выполнению: Слушатели делятся на две группы. Каждая группа выполняет свое задание.

Задание №1. Необходимо сформулировать проблему своей образовательной организации в области мотивации педагогов, определить эффективные инструменты материального и нематериального стимулирования педагогического коллектива, а также ожидаемые результаты решения проблемы.

Критерии оценивания: Задание считается выполненным, если слушатели сформулировали проблему в области мотивации педагогов, определили эффективные инструменты материального и нематериального стимулирования педагогов, прогнозируемые результаты решения проблемы.

Сформулирована проблема в области мотивации педагогов	✓
Определены эффективные инструменты материального стимулирования педагогов (минимум 3)	✓
Определены эффективные инструменты нематериального стимулирования педагогов (минимум 3)	✓
Определены ожидаемые результаты решения проблемы	✓

Пример задания:

Сформулирована проблема в области мотивации педагогов	Учителя общеобразовательной организации отказываются участвовать в профессиональных конкурсах, поскольку у них большая нагрузка, это требует много свободного времени.
Определены эффективные инструменты нематериального стимулирования педагогов (минимум 3)	1. Мотивационная беседа с педагогом. 2. Направление на курсы повышения квалификации. 3. Создание команды поддержки конкурсантов.
Определены эффективные инструменты материального стимулирования педагогов	1. Обеспечение финансовой поддержки в форме премии в рамках подготовки к конкурсу.

(минимум 3)	2. Материальное поощрение педагогов-участников конкурсов по итогам конкурса. 3. ...
Определены ожидаемые результаты решения проблемы	1. Повышение уровня квалификации педагога. 2. Аттестация на первую или высшую квалификационную категорию. 3.

Задание №2. Необходимо разработать план создания мотивационной среды в ОО по предложенным этапам.

№ п/п	Примерные этапы мотивационной среды	Цель этапа	Содержание деятельности	Сроки реализации	Ответственные
1.	Диагностирующий				
2.	Ориентационный				
3.	Активизирующий				
4.	Коррекционный				

Критерии оценивания: заполнен примерный план создания мотивационной среды педагогов в ОО: определены цели каждого этапа, прописано содержание деятельности (не менее двух позиций).

Пример задания:

Примерный план создания мотивационной среды в общеобразовательной организации

№ п/п	Примерные этапы мотивационной среды	Цель этапа	Содержание деятельности	Сроки реализации	Ответственные
1.	Диагностирующий	Диагностика мотивации трудовой деятельности педагогов	1. Проведение диагностики трудовой деятельности педагогов. 2. Анализ диагностики. 3.		
2.	Ориентационный	Выявление ожиданий педагога в отношении повышения квалификации и профессиональ	1. Выбор формы саморазвития (индивидуальной или групповой). 2. Определение актуального направления для профессионального		

		ной компетентности, соотнесение их с возможностями и ОО.	самосовершенствования.		
3.	Активизирующий	Повышение инициативности и самостоятельности педагога	1.Активное включение в разнообразную педагогическую деятельность (проектную, инновационную и т.д.) 2.Разработка материальных и нематериальных инструментов мотивации.		
4.	Коррекционный	Мониторинг и коррекция мотивационной системы	1.Уточнение областей успешности и нуждающихся в поддержке. 2.Составление программы коррекционных действий.		

Модуль 3. Управление конфликтами в ОО

Тема 3.1. Алгоритм управления конфликтами в ОО

Форма: Практическая работа №2

Описание, требования к выполнению: Слушатели в группах решают различные кейсы на выявление компетенций, необходимых для разрешения конфликтных ситуаций.

Пример кейса: Учитель начальной школы провела семинар для педагогов города в рамках городской методической площадки. После этого она встретилась с заместителем директора школы, который выразил недовольствие из-за несвоевременной сдачи отчета за успеваемость в классе за первое полугодие. Учитель обиделась, поскольку вместо благодарности получила выговор.

Критерии оценивания: Решение кейсов оценивается в баллах (возможна самооценка и взаимооценивание в группах).

Баллы	Степень удовлетворения критериям
-------	----------------------------------

3 балла «отлично»	Ответ дан правильный, исчерпывающий. Объяснение хода решения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями и ссылками на нормативно-правовые документы (по необходимости).
2 балла «хорошо»	Ответ дан правильный, но недостаточно чёткий. Объяснение хода решения подробное, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании.
1 балл «удовлетворительно»	Ответ дан частично правильный, имеются ошибки. Объяснение хода решения недостаточно полное, непоследовательное, с ошибками, слабым теоретическим обоснованием, допущены неточности, недостаточно правильные формулировки; нарушена последовательность в изложении мыслей.
0 «неудовлетворительно»	Ответ дан неправильный, допущены существенные ошибки. Объяснение хода решения дано неполное, непоследовательное, с грубыми ошибками, без теоретического обоснования.

Итоговая аттестация

Форма: тестирование

Количество часов: 1 час

Описание, требования к выполнению: Итоговое тестирование состоит из 15 заданий с выбором одного или нескольких правильных ответов.

Критерии оценивания:

Тест считается выполненным, если указаны все правильные ответы. Каждое выполненное задание оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов – 15.

Интерпретация результатов: количество правильных ответов более 70% от общего количества вопросов (12 ответов) – достаточные знания для окончания обучения по предлагаемой программе.

Количество попыток не ограничено.

Примеры заданий:

1. Планирование позволяет предупредить конфликтные ситуации в организации, благодаря тому, что (выберите все верные):

1. выявляются незаполненные рабочие места и регулируется уровень производственной нагрузки работников; +
2. выявляются работники, которые не соответствуют занимаемому месту, но получают зарплату, равнозначную той, которую получают успешные работники; +
3. выявляются причины неудовлетворенности работников условиями работы, а затем предпринимаются действия, направленные на устранение негативных факторов; +
4. выявляются работники, которые не довольны условиями труда и уровнем заработной платы, с которыми впоследствии могут быть расторгнуты трудовые отношения.-

2. Прогноз оттока кадров осуществляется на основании следующей

информации (выберите все верные):

1. количество работников, планирующих уход на пенсию;
2. количество работников, имеющих инвалидность, и возможное число инвалидов, чьи заболевания связаны со спецификой производства;
3. количество лиц, которые могут уволиться по собственному желанию с учетом ключевых негативных факторов;
4. количество работников, которые могут пойти на различные формы обучения (очное, очно-заочное, вечернее);
5. количество работников, которых могут призвать в армию;
6. количество работников, которые могут уйти в отпуск по беременности, родам и уходу за ребенком;
7. количество лиц, которые могут уволиться из-за межличностных конфликтов. -

3. В процессе аттестации организуется следующее информационное сопровождение (отметить неверное):

1. разработка особых форм ввода, хранения и оперативного извлечения информации (по персоналиям, отделам);
2. хранение и оперативное извлечение информации по уровням иерархии руководителей и специалистов;
3. хранение и оперативное извлечение информации по направлениям деятельности подразделений;
4. хранение и оперативное извлечение информации по показателям экономической эффективности предприятия. -

4. Климат в рабочей группе (команде) связан с такими понятиями как (отметить все верные):

1. ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководителя и членов команды; +
2. традиции и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие членов организации; +
3. размеры денежного вознаграждения за выполненную работу. +

РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы **Нормативные документы**

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 13.06.2023, с изм. от 15.06.2023) // Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.

3. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19.04.2021 № 250н об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)».
4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».
5. Федеральный закон от 22.10.2004 № 125-ФЗ «Об архивном деле».
6. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации и ее защите».
7. Закон Кировской области от 14.10.2013 «Об образовании в Кировской области»
8. Закон Кировской области от 24.07.2024 № 298-ЗО «О внесении изменений в Закон Кировской области «Об образовании в Кировской области»

Литература

1. Бурляева В. А., Олешкевич Т. А., Соловьёва Н. В., Чебанов К. А. «Проблемы решения конфликтов через формирование общекультурных компетенций». Журнал «Общество: социология, психология, педагогика», 2021, №4 (84). - С. 14–20.
2. Воловик А. А. «Управление конфликтами в организации в современный период». Журнал «Журнал социологических исследований», 2021, №4. - С. 17–22.
3. Литвинюк А.А. Управление персоналом — Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 498 с.
4. Максимцев И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.
5. Масалова Ю.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 191 с.
6. Тачанова К. Г. Кадровый потенциал: категориальный анализ / К. Г. Тачанова//Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования: материалы Международной конференции (Екатеринбург, 05–06 декабря 2019 года). – Том 1. – Sedlčany: Ústav personalistiky, 2020. – С. 153–155.
7. Шумилова, А.А. Современные действенные методы управления образовательной организацией/А.А. Шумилова. - Текст: непосредственный//Молодой ученый. - 2022.- №19 (414).- С.206-207.

Электронные ресурсы:

1. Забиранова, Ю. А. Проблемы правового регулирования коллективно-договорного регулирования в организации / Ю. А. Забиранова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 6 (348). – с. 200-205. – URL: <https://moluch.ru/archive/348/78434/>- (дата обращения: 13.02.2025).
2. HR-director. Кадровый потенциал организации: как работать над эффективностью персонала [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/65688-qqq-15-m9-kadrovyy->

- [potentsialorganizatsii](#) (дата обращения: 10.03.2025).
3. Klerk. Два способа формирования кадрового резерва: традиционный и современный [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.klerk.ru/job/articles/392607/> (дата обращения: 10.03.2025).
 4. Studmir. Понятие кадрового потенциала [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://studmir.com/ponyatie-kadrovogo-potenczjala>. (дата обращения: 10.03.2025).
 5. Studwood. Теоретические аспекты оценки кадрового потенциала предприятия [Электрон. ресурс]. Режим доступа: https://studwood.ru/1079033/menedzhment/teoreticheskie_aspekty_otsenki_kadrovogo_potentsiala_predpriyatiya. (дата обращения: 10.03.2025).

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Технические средства обучения

Для реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- оборудованные аудитории для проведения аудиторных занятий;
- мультимедийное оборудование (компьютер, интерактивная доска, проектор);
- техническое обеспечение для работы в системе дистанционного образования «Moodle» (для очной формы курсов с применением ДОТ)