

Научная статья

УДК 331.5

EDN KOXAZI

DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(1).19

Т.А. Терехова^{1, 2}, Л.Л. Михайлова²✉¹ Иркутский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация² Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская ФедерацияАвтор, ответственный за переписку: Л.Л. Михайлова, consultant_ps@rambler.ru

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

АННОТАЦИЯ. Актуальность исследования продиктована решением практических задач корпоративного университета по эффективному формированию психологической компетентности руководителей. К обучению предъявляются требования, связанные с 1) формированием сложного личностного образования — психологической компетентности, 2) формами и методами обучения, обеспечивающими эффективное обучение взрослых людей.

Цель исследования — формулирование психолого-педагогических условий, позволяющих эффективно формировать психологическую компетентность руководителей с учетом специфики энергетических предприятий.

В результате анализа требований, предъявляемых к содержанию психологической компетентности и ее ключевым аспектам (когнитивный, поведенческий, мотивационный, ценностно-смысловой, регуляционный) в рамках компетентностного подхода, а также методов обучения в контексте модульного подхода, сформированы принципы обучения, среди которых структурная, содержательная и технологическая гибкость модулей обучения. Среди форм организации обучения, обеспечивающих технологическую гибкость выбраны неимитационные и имитационные методы активного обучения, частично реализуемые за счет дистанционных технологий обучения.

Разработанная программа обучения включает 6 основных модулей и охватывает 497 руководителей среднего звена энергетических предприятий Иркутской области. Программа обучения строилась индивидуально на основании карьерных планов, полученных в результате экспертной оценки уровня развития психологической компетентности. Индивидуальные модульные программы обучения нацелены на формирование тех блоков компетентности, уровень развития которых был определен как недостаточный.

Оценка эффективности программы проводилась по модели Д. Кирпатрика, включающей 3 оценочных параметра: оценка обучения по результатам обратной связи, тесты знаний и умений, самооценка уровня развития психологической компетентности. Результаты исследования показали положительную динамику всех параметров, что объясняется использованием важных условий, обеспечивающих эффективность обучения: идея активности обучающегося в процессе его действий в определенной логике, постоянное подкрепление своих действий на основе самоконтроля, индивидуализированный подход к учебно-познавательной деятельности; применение ориентировочной основы деятельности; гибкое управление деятельностью обучающихся, переходящего в самоуправление; рефлексивный подход; принцип проблемности в обучении.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Обучение руководителей, условия профессионального обучения, модульное обучение, компетентностный подход, модульный подход, принципы и черты обучения руководителей.

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ. Дата поступления 11 ноября 2021 г.; дата принятия к печати 21 марта 2022 г.; дата онлайн-размещения 30 апреля 2022 г.

© Кайгородов Б.В., Мяснянкина Н.Г., Романова О.В., 2022

Original article

T.A. Terekhova^{1, 2}, L.L. Mikhaylova²✉¹ Irkutsk State University, Irkutsk, Russian Federation² Baikal State University, Irkutsk, Russian FederationCorresponding author: L.L. Mikhaylova, consultant_ps@rambler.ruPSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL CONDITIONS
OF PROFESSIONAL EDUCATION OF MANAGERS

ABSTRACT. The research addresses the practical problems of a corporate university to effectively establish the psychological competence of managers. Training has the following requirements related with 1) the formation of a complex personal education — psychological competence, 2) the forms and teaching methods that ensure effective training for adults.

The purpose of the study is to create psychological and pedagogical conditions for the effective formation of psychological competence (including the specifics of energy enterprises).

As a result of the analysis of the requirements of psychological competence and its key aspects (cognitive, behavioral, motivational, value-semantic, regulatory) in the framework of the competence-based approach, as well as teaching methods in the context of the modular approach, we established learning principles, including structural, content and technological flexibility of learning modules. Among the types of training that provide technological flexibility we have chosen non-imitation and simulation methods of active learning partially implemented through e-learning technologies.

The designed training program consists of 6 main modules and covers 497 middle managers of energy enterprises of Irkutsk region. The training program was individually created based on the career plans as a part of an expert assessment of the level of development of psychological competence. Individual modular training program contributed to the development of those components of competence that were determined as insufficiently developed.

We employed D. Kirpatrick model to evaluate the effectiveness of the program. The model includes three parameters: evaluation of learning based on the results of feedback, tests of knowledge and skills, self-assessment of the level of development of psychological competence. The study showed a positive dynamics of all parameters explained by the use of important conditions that ensure the effectiveness of learning. They are the following: student's active participation in the learning process, continuous reinforcement of student's actions using self-control, individual approach to educational and cognitive activities; application of the indicative basis of activity; flexible management of students' activities that turn into self-government; reflective approach and principle of problematic learning.

KEYWORDS. Education of managers, conditions of education, modular curriculum, competence approach, modular approach, principles and features of managers.

ARTICLE INFO. Received November 11, 2021; accepted March 21, 2022; available online April 30, 2022.

Введение

Корпоративные университеты, решая задачи конкретных производственных систем, сталкиваются с проблемами разработки содержания компетентности и методов ее эффективного формирования. Задачи разработки профессионального обучения основываются на требованиях производственной и социально-профессиональной среды, в рамках которых руководители осуществляют свою управленческую деятельность. Профессиональное обучение руководителей должно быть:

1. Эффективным (быстро решать поставленные задачи в условиях дефицита времени).

2. Глубоким и разносторонним (так как нацелено на формирование такого сложного личностного конструкта как компетентность руководителя).

3. Индивидуализированным и мобильным (дающим доступ к нему в разных условиях и с разным уровнем подготовки).

Первый пласт психолого-педагогических условий, предъявляемых к профессиональному обучению руководителей — в методах, которые могут быть применены в процессе обучения, и обеспечить эффективность обучения. Поскольку речь идет об обучении взрослых людей, все методы обучения должны отвечать принципам андрагогической модели обучения (подробнее см. [1, с. 309–323]) и включать экспозиционные, управленческие и поисковые методы.

Второй пласт психолого-педагогических условий следует из особенностей формируемого качества руководителей. В нашем случае это психологическая компетентность как проявленное стремление и способность реализовать управленческий потенциал (знания, умения, опыт, личностные качества и др.), осознавая личную ответственность за результаты и необходимость постоянного совершенствования.

Нами разработана программа профессионального обучения руководителей среднего звена энергетических предприятий Иркутской области. Целью обучения является формирование психологической компетентности руководителей в сфере управления энергопредприятиями. Программа реализована в русле модульно-компетентностного подхода.

Методы

Требования к профессиональному обучению руководителей следуют из компетентностного подхода и дополняются спецификой обучения действующих руководителей:

- **доступность** программы: возможность обучения большого количества руководителей предприятий и подразделений, территориально удаленных друг от друга;
- **комплексность** программы: программа должна охватывать все аспекты компетентности — когнитивный, поведенческий, мотивационный, ценностно-смысловой, регуляционный;
- **мобильность** программы: руководитель должен иметь возможность приступить к изучению любой части программы, не теряя при этом в качестве обучения за счет «пропуска» предыдущих тем, модулей, занятий и т.д.

Исходя из этих требований, формируется идея замкнутой (кольцевой) структуры (для обеспечения мобильности) и идея дистанционного обучения (для обеспечения доступности). Обе эти мысли реализованы в **модульной системе** обучения, которая эффективно совмещает требования доступности, комплексности и мобильности программы.

Модульное обучение построено на основе **системного подхода** (J.D. Russell [2], В. Моон [3], П.А. Юцявичене [4], С.Я. Батышева [5], А.Н. Лебович, В.А. Ермоленко, Т.В. Жаровой, Л.Н. Сумароковой [6], П.И. Третьякова, И.Б. Сенновского [7], М.А. Чошанова [8], Х. Ксенофонтовой [9]) с опорой на деятельностный подход, принцип сознательности с замкнутым типом управления и теорию контекстного обучения А.А. Вербицкого [10].

Модульно-компетентностный подход в профессиональном образовании представляет собой модель учебного процесса, в котором в качестве цели обучения выступает формирование психологической компетентности обучающихся руководителей, а в качестве средства достижения — модульное построение содержания и структуры профессионального обучения.

Исходной методологической позицией построения технологии модульного обучения является **общая теория фундаментальных систем** (Л. Берталанфи, П.К. Анохин [11, с. 5–61], К.В. Судаков [12, с. 116–120] и др.). Основополагаю-

щей идеей модульной системы обучения выступает понятие **модуля**, понимаемое в качестве «целевого функционального узла» (законченного блока информации), в котором учебное содержание и технология овладения им объединены в целостную систему. Модуль обладает относительной самостоятельностью в рамках обучающей программы и имеет:

- свое содержание в виде логически завершенного блока;
- собственные цели обучения данному содержанию;
- технологическое и методическое «оснащение», обеспечивающее дидактический процесс в соответствии с целями обучения;
- организационные формы обучения, необходимые для дидактического процесса.

Учебный модуль обеспечен также системой контроля за результатом обучения и его оценивания. Такое обучение формирует *готовность* руководителя к осознанному восприятию информации, активизирует его *мыслительную* деятельность, развивает *творческие* способности и может быть реализовано как в форме **дистанционного обучения**, так и в форме **активного взаимодействия** обучающегося и обучающего. В последней форме заложен принцип, который К. Роджерс называет основным: обучающийся с помощью модульной программы включен в активный, самостоятельный процесс учения, а обучающий в этом процессе его сопровождает, помогая освоить приемы учения и самоуправления. Таким образом реализуется индивидуальный, личностный подход к каждому обучающемуся руководителю.

Модульная технология интегрирует в себе прогрессивные идеи психолого-педагогической теории и практики:

- программированное обучение — идея активности обучающегося в процессе его четких действий в определенной логике, постоянное подкрепление своих действий на основе самоконтроля, индивидуализированный подход к учебно-познавательной деятельности;
- теория поэтапного формирования умственных действий — ориентировочная основа деятельности;
- кибернетический подход — идея гибкого управления деятельностью обучающихся, переходящего в самоуправление;
- психология личности — рефлексивный подход;
- теория и практика дифференциации, оптимизации обучения — принципы обучения, в том числе принцип проблемности.

Все это реализуется в модульном обучении, в принципах и правилах его построения, отборе методов и форм осуществления процесса обучения.

Ведущей стержневой характеристикой технологии модульного обучения является **гибкость** [8]. Аналогично тому, как визитной карточкой современного высокотехнологического производства являются гибкие автоматизированные системы, так и эффективность педагогических технологий зависит от их гибкости — способности оперативно реагировать и мобильно адаптироваться к изменяющимся научно-техническим и социально-экономическим условиям. Гибкость как стержневая характеристика пронизывает все основные компоненты технологии модульного обучения. Различают структурную, содержательную и технологическую гибкость.

Для обеспечения технологической гибкости обучения руководителей, нами применяются следующие *формы организации обучения*:

- неимитационные методы активного обучения: семинары, системы наставничества, стажировки на рабочем месте, профессиональные и взаимные консультации. Основная цель этих методов — обмен опытом, возможность разрешения сложностей в процессе освоения и выработки психологической компетентности, а именно: ценностно-смыслового, мотивационного и когнитивного компонентов компетентности. Кроме «практики через действие» и участия в дискуссионных

группах руководители принимают на себя роли эксперта, организатора, лидера и т.д. В таких видах обучения происходит не только формирование компетентности руководителя, но и обогащение личного опыта каждого участника обучения за счет интеграции опыта коллег в свой собственный.

– имитационные методы обучения: игровые (деловые, методические, ролевые игры, проблемно-ориентированные методы и социально-психологические тренинги) и неигровые (анализ конкретных ситуаций, учебный разбор деловой документации руководителя (они же «in-basket») и т.д.). Они способствуют развитию всех пяти аспектов компетентности: когнитивного, ценностно-смыслового, мотивационного, поведенческого и регуляционного.

– дистанционное обучение, основная цель которого — формирование когнитивного компонента компетентности в условиях территориальной разобщенности обучающихся руководителей и обучающихся.

Все формы обучения имеют модульную структуру и отвечают задачам формирования психологической компетентности. Технологическая гибкость проявляется и в рамках каждой формы обучения (модульность тренинга, модульность семинара), и в рамках каждого модуля, составленного из разных форм обучения (имитационных и неимитационных методов).

Модульное обучение руководителей — это обучение, состоящее из блоков-модулей, направленных на формирование компетентности руководителя посредством гибкого использования имитационных и неимитационных методов с использованием дистанционных технологий, позволяющих достигнуть цели обучения.

Учитывая структурную, содержательную и технологическую гибкость модульной технологии обучения, мы можем говорить о ключевых **функциях модульного обучения**. Модульное обучение способно

- активизировать процесс обучения (стимулирующая функция),
- формировать предметные знания, умения, навыки в процессе самостоятельной и групповой работы (обучающая),
- развивать творческие способности (формирующая),
- улучшать психологический климат (коммуникативная и релаксационная),
- формировать навыки подготовки физиологического состояния для более эффективной деятельности (психотехническая).

Нами разработаны и проведены обучающие модули по следующим тематическим направлениям:

1. Развитие личности профессионала и его карьеры.
2. Саморегуляция и восстановление после стрессов (стресс-менеджмент).
3. Управление временем (тайм-менеджмент).
4. Коммуникативная компетентность.
5. Командное взаимодействие.
6. Управленческие качества и навыки.

Результаты и обсуждение

Для оценки эффективности модульного обучения использована модель Д. Кирпатрика [13, с. 140–149], в которой выделяют несколько параметров для оценки:

1. Результаты обратной связи от руководителей после проведения модульного обучения: **актуальность** обучения (востребованность темы и содержания обучения для управленческой деятельности), **информативность** (полезность информации для руководителя информацией), **практичность** (применимость в практической деятельности). Эти параметры анонимно оценивались руководителями по пятибалльной шкале: 1 — низкое значение параметра, 5 — высокое значение параметра (см. рис. 1):

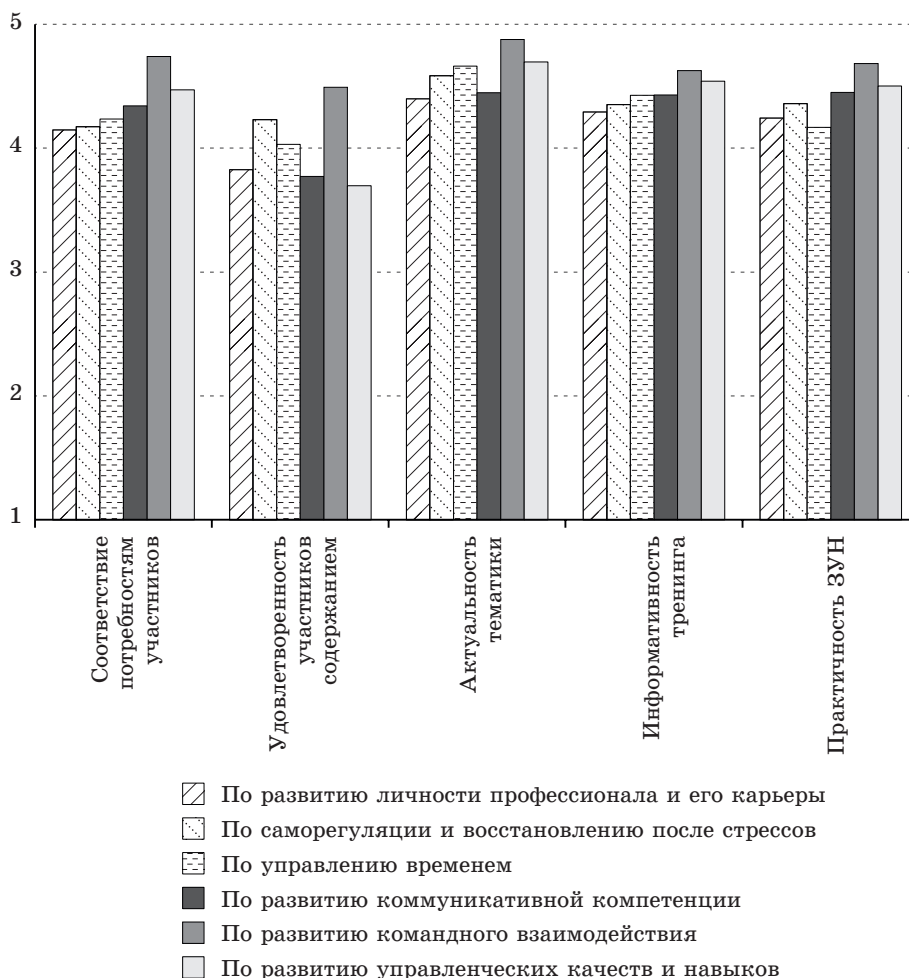


Рис. 1. Оценка модулей программы руководителями-участниками обучения

Все параметры оценки показали результаты не ниже среднего (3 балла) по всем модулям программы обучения. Самые высокие оценки даны модулям по командному взаимодействию и формированию управленческих качеств и навыков. Полученные данные предварительно определяют высокую эффективность модульного обучения для формирования психологической компетентности руководителей. С одной стороны, они выражают субъективные оценки значимости воздействия на их компетентность, с другой стороны не дают представления о динамике формирования компетентности.

2. Оценка формирования **когнитивного аспекта** компетентности, для которого применялись специальные тесты знаний и умений разрешать типичные ситуации (управленческие кейсы и задачи). По каждому модулю сформирована итоговая (результатирующая) оценка, отражающая уровень знаний руководителя по 100-балльной шкале (в том числе с использованием дистанционных технологий). Большинство руководителей показало высокий уровень владения материалом после обучения (табл. 1):

Самыми сложными модулями для изучения стали модули, которые объективно несут в себе много информации, требующей размышления и интеграции в личный

Успешность обучения руководителей в различных модулях

Тематические модули	Распределение оценок по результатам обучения (%)			
	0–50 баллов	51–70 баллов	71–90 баллов	91–100 баллов
Блок по развитию личности профессионала	0	1,2	12,2	86,6
Блок по саморегуляции и восстановлению	0	0	14,5	85,5
Блок по управлению временем	0	0	28,3	71,7
Блок по формированию коммуникативной компетентности	0	16,5	24,4	59,1
Блок по формированию навыков командного взаимодействия	0	9,3	66,3	24,4
Блок по формированию управленческих качеств и навыков	0	5,6	54,8	39,6
В среднем (% руководителей):	0 %	5,43 %	33,42 %	61,15 %

опыт: модуль по формированию командного взаимодействия и по управленческим качествам и навыкам. Не все руководители смогли справиться с ними на «отлично».

Этот параметр оценки наиболее подвержен эффекту научения. Поэтому рассматривать динамику когнитивного аспекта «до» и «после» обучения не корректно (данный эффект не позволит оценить истинный вклад модульного обучения в развитие компетентности). Однако результаты тестирования контрольной группы, состоящей из 20 руководителей-представителей разных подразделений энергетической отрасли (генерирующих, сетевых, сбытовых), а также имеющие средний уровень развития компетентности (как и в большинстве случаев в генеральной выборке) практически не изменились. На рис. 2 и 3 показана динамика когнитивного компонента компетентности в экспериментальной и контрольной групп.

Полученные данные свидетельствуют об эффективности разработанной модульной программы обучения, а полученная обратная связь от руководителей

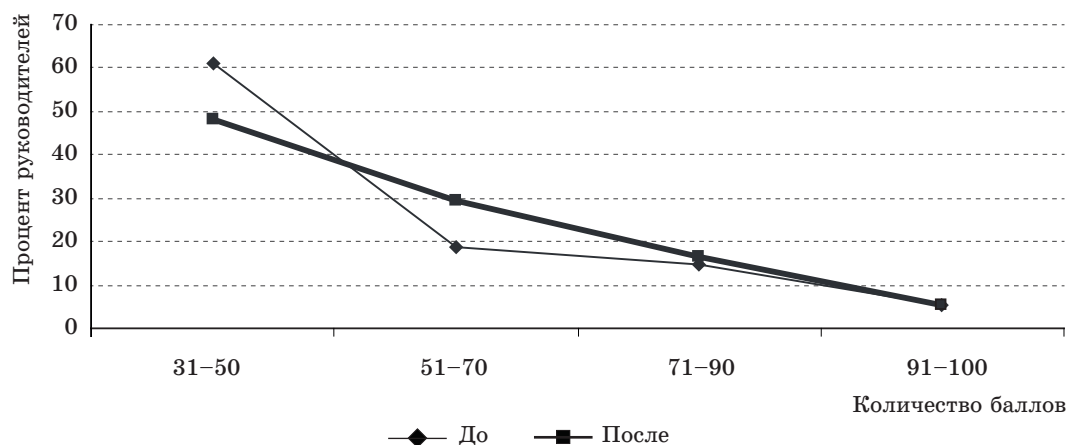


Рис. 2. Динамика когнитивного компонента компетентности в контрольной группе руководителей

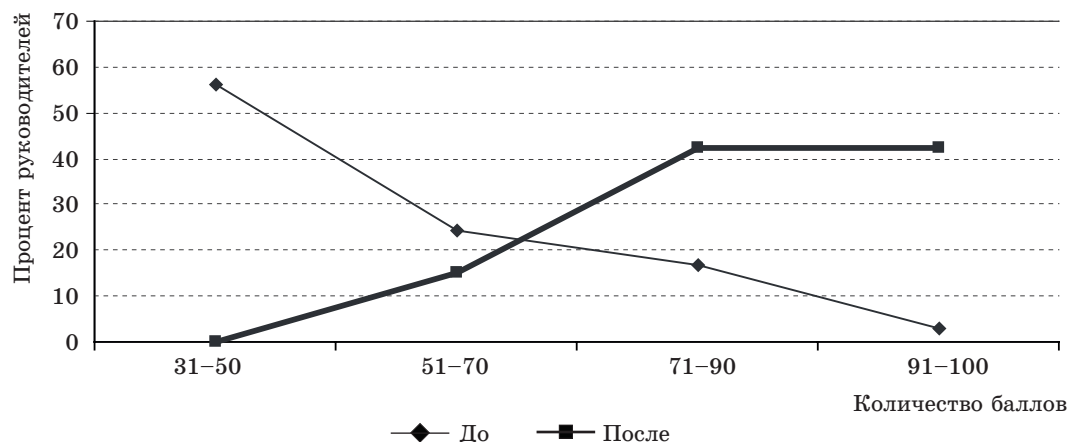


Рис. 3. Динамика когнитивного компонента компетентности в экспериментальной группе руководителей

подтверждает, что все знания, приобретаемые в процессе обучения (в том числе дистанционного) позволяют руководителям решать повседневные управленческие и социально-психологические задачи на качественно более высоком уровне. Знания являются базисом для формирования навыков и умений руководителей, а также других значимых аспектов психологической компетентности, поэтому положительная динамика когнитивного аспекта показывает достоверное изменение в структуре компетентности (подробнее см. [14, с. 45–56]).

3. Самооценка руководителя, направленная на выявление уровня развития компетентности. Динамика самооценок психологической компетентности до и после проведения модульного обучения представляет собой следующее распределение (рис. 4):

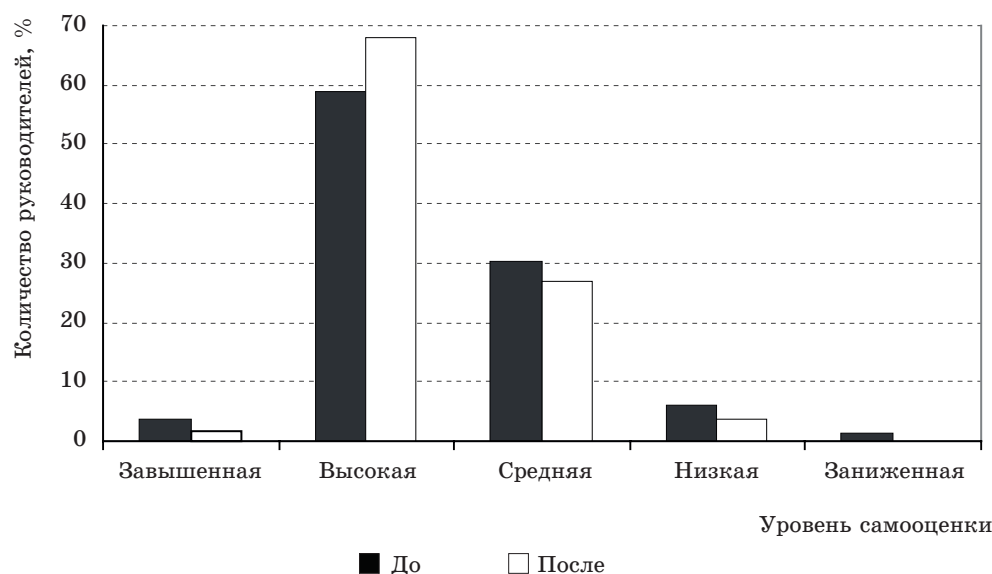


Рисунок 4. Динамика самооценок психологической компетентности «до» и «после» проведения модульного обучения, %

Основное изменение в самооценках руководителей — это исчезновение заниженных самооценок и снижение (в 3 раза) количества завышенных самооценок. Это говорит в пользу модульного обучения, которое помогает участникам адекватно взглянуть на управленческие процессы, а также свою собственную роль в них. Руководители более реально оценивают свои способности, знания, навыки. Участникам с заниженной самооценкой обучение помогает сформировать уверенность за счет приобретения новых знаний, сравнения себя с другими людьми, обучение через подражание более сильным руководителям, присутствующим на тренинге и т.д. Руководители с завышенной самооценкой, наоборот, имеют возможность подвергнуть критике свою компетентность, увидеть свои слабые стороны. И происходит это в одних и тех же процессах: лекционные блоки позволяют и тем, и другим увидеть, что они чего-то не знают, не умеют, но при этом обогатиться знаниями, сделать акцент на развитии и использовании этих знаний на практике. Имитационные методы дают возможность заметить особенности своего поведения глазами других руководителей, применить, опробовать и закрепить полученные знания, обменяться опытом.

Выводы

Разработанная программа модульного обучения руководителей с целью развития психологической компетентности осуществляется на основании двух ключевых требований: андрагогических принципов обучения и модульно-компетентностного подхода. Базисом для формирования компетентности являются технологии проблемного обучения, поэтапного формирования умственных действий и понятий, развивающего обучения и другие. В качестве методов обучения использованы экспозиционные, управленческие, поисковые. Структура обучения представляет собой тематические модули, каждый из которых в свою очередь составлен из интерактивных групповых и дистанционных форм обучения, что позволяет в полной мере реализовать ключевые принципы модульности, а также принципы андрагогической модели обучения.

Модульно-компетентностный подход в профессиональном образовании представляет собой модель учебного процесса, в котором в качестве цели обучения выступает психологическая компетентность обучающихся руководителей, а в качестве средства достижения — модульное построение содержания и структуры профессионального обучения. Всего разработано 6 модулей: 1) по развитию личности профессионала и его карьеры, 2) по саморегуляции и восстановлению после стрессов, 3) по управлению временем, 4) по формированию коммуникативной компетенции, 5) по формированию навыков командного взаимодействия, 6) по формированию управленческих качеств и навыков.

Критерием эффективного формирования компетентности руководителей выступает положительная динамика компетентности после модульного обучения по модели Д. Киркпатрика по трем ключевым параметрам. Все три параметра показали значимые положительные изменения, что подтверждает необходимость и возможность использования модульно-компетентностного подхода в профессиональном обучении руководителей. Психолого-педагогические условия реализации такого обучения включают учет не только принципов, методов и форм обучения в рамках модульно-компетентностного подхода, но и учет специфики компетентности руководителя, а именно пяти ее компонентов: когнитивного, ценностно-смыслового, мотивационного, поведенческого и регуляционного.

Список использованной литературы

1. Михайлова Л.Л. Психологическая компетентность руководителей как практическая задача развития управленческих кадров / Л.Л. Михайлова // Экономическая психология: актуальные исследования и инновационные тенденции : материалы 10-й юбилейной междунар. науч.-практ. конф., Иркутск, июнь 2009 г. / под общ. ред. А.Д. Карнышева. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. — С. 309–323.
2. Russell J.D. *Modular Instruction: A Guide to the Design, Selection, Utilization and Evaluation of Modular Materials* / J.D. Russel. — Minneapolis : Burgess Publishing Company, 1974. — 142 p.
3. Moon B. *The Modular Curriculum* / B. Moon. — London : Paul Chapman Publishing, 1988. — 192 p.
4. Юцявичене П.А. Теория и практика модульного обучения / П.А. Юцявичене. — Каунас : Швиеса, 1989. — 272 с.
5. Батышев С.Я. Блочно-модульное обучение / С.Я. Батышев. — Москва, 1997. — 255 с.
6. Вариативно-модульная структура учебно-программной документации (на макроуровне) / А.Н. Лебович, В.А. Ермоленко, Т.В. Жарова, Л.Н. Сумарокова. — 2-е изд. — Москва, 1993. — 45 с.
7. Третьяков П.И. Технология модульного обучения в школе : практико-ориентированная монография / П.И. Третьяков, И.Б. Сенновский. — Москва : Новая школа, 1997. — 350 с.
8. Чошанов М.А. Гибкая технология проблемно-модульного обучения : метод. пособие / М.А. Чошанов. — Москва : Народное образование, 1996. — 157 с.
9. Ксенофонтова Х. Развитие компетенций менеджеров среднего звена на предприятии корпоративного типа в условиях Industry 4.1. / Х. Ксенофонтова // Экономист. — 2020. — № 5. — С. 41–48.
10. Вербицкий А.А. Личностный и компетентностный подход в образовании: проблемы интеграции / А.А. Вербицкий, О.Г. Ларионова. — Москва : Логос, 2009. — 336 с.
11. Анохин П.К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем / П.К. Анохин. — Москва, 1973. — 36 с.
12. Судаков К.В. Новые подходы к оптимизации управленческой деятельности (психические возможности человека в теории П.К. Анохина) / К.В. Судаков, Е.А. Умрюхин // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — № 2. — С. 116–120.
13. Михайлова Л.Л. Психологическая компетентность руководителя и методы ее формирования / Л.Л. Михайлова. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2010. — 199 с.
14. Терехова Т.А. Формирование психологической компетентности руководителя с помощью модульного обучения / Т.А. Терехова, Л.Л. Михайлова // Известия Иркутского государственного университета. Серия: Психология. — 2016. — Т. 16. — С. 45–56.

References

1. Mikhaylova L.L. Psychological Competence of Heads as a Practical Task of Development of the Administrative Staff. In Karnyshev A. D. (ed.). *Economic Psychology: the Current Research and Innovative Tendencies. Proceedings of the 10th Anniversary International Research and Practical Conference, Irkutsk, June 2009*. Irkutsk, 2009, pp. 309–323. (In Russian).
2. Russell J.D. *Modular Instruction: A Guide to the Design, Selection, Utilization and Evaluation of Modular Materials*. Minneapolis, Burgess Publishing Company, 1974. 142 p.
3. Moon B. *The Modular Curriculum*. London, Paul Chapman Publishing, 1988. 192 p.
4. Yutsyavichene P.A. *Theory and Practice of Modular Training*. Kaunas, Shviesa Publ., 1989. 272 p.
5. Batyshev S.Ya. *Block-Modular Learning*. Moscow, 1997. 255 p.
6. Lebovich A.N., Ermolenko V.A., Zharova T.V., Sumarokova L.N. *Variable-Modular Structure of Educational and Program Documentation (at the Macro Level)*. 2nd ed. Moscow, 1993. 45 p.
7. Tretyakov P.I. *Technology of Modular Education at School*. Moscow, Novaya Shola Publ., 1997. 350 p.
8. Choshanov M.A. *Flexible Technology of Modular Education at School*. Moscow, Narodnoe obrazovanie Publ., 1996. 157 p.

9. Ksenofontova Kh. Development of Competencies of Middle Managers at a Corporate Type Enterprise in the Conditions of Industry 4.1. *Economist*, 2020, no. 5, pp. 41–48. (In Russian).

10. Verbitskii A.A., Larionova O.G. *Personal and Competence Approach in Education: Problems of Integration*. Moscow, Logos Publ., 2009. 336 p.

11. Anokhin P.K. *Fundamental Questions of the General Theory of Functional Systems*. Moscow, 1973. 36 p.

12. Sudakov K.V., Umryukhin E.A. New Approaches to the Optimization of Managerial Activity (Mental Capabilities of a Person in the Theory of P.K. Anokhin). *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Theoretical and Practical Aspects of Management*, 2001, no. 2, pp. 116–120. (In Russian).

13. Mikhailova L.L. *Psychological Competence of an Executive and the Methods of its Development*. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2010. 199 p.

14. Terekhova T.A., Mikhailova L.L. Formation of Key Manager Psychological Competence Through Modular Training. *Izvestiya Irkutskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Psikhologiya = The Bulletin of Irkutsk State University. Series: Psychology*, 2016, vol. 16, pp. 45–56. (In Russian).

Информация об авторах

Терехова Татьяна Александровна — доктор психологических наук, профессор, факультет психологии, кафедра общей психологии, Иркутский государственный университет; главный научный сотрудник, научно-учебная лаборатория социальной и экономической психологии, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, terehovata@mail.ru, SPIN-код: 9114-9797, Scopus Author ID: 57191408944, ResearcherID: ABG-4616-2021.

Михайлова Людмила Леонидовна — соискатель, научно-учебная лаборатория социальной и экономической психологии, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, consultant_ps@rambler.ru, SPIN-код: 2802-6464, AuthorID РИНЦ: 503887.

Authors

Tatiana A. Terekhova — D.Sc. in Psychology, Professor, Faculty of Psychology, Department of General Psychology, Irkutsk State University; Senior Researcher, Scientific and Educational Laboratory of Social and Economic Psychology, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, terehovata@mail.ru, SPIN-Code: 9114-9797, Scopus Author ID: 57191408944, ResearcherID: ABG-4616-2021.

Lyudmila L. Mikhaylova — PhD Degree Seeker, Scientific and Educational Laboratory of Social and Economic Psychology, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, consultant_ps@rambler.ru, SPIN-Code: 2802-6464, AuthorID RSCI: 503887.

Вклад авторов

Все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the Authors

The authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Для цитирования

Терехова Т.А. Психолого-педагогические условия профессионального обучения руководителей / Т.А. Терехова, Л.Л. Михайлова. — DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(1).19. — EDN [KOXAZI](#) // Baikal Research Journal. — 2022. — Т. 13, № 1.

For Citation

Terekhova T.A., Mikhaylova L.L. Psychological and Pedagogical Conditions of Professional Education of Managers. *Baikal Research Journal*, 2022, vol. 13, no. 1. (In Russian). EDN: [KOXAZI](#). DOI: 10.17150/2411-6262.2022.13(1).19.