

**УДК 37.08:331.108**

**ББК 74.00**

**К 63**

**К.Б. Комаров**

*Старший помощник начальника учебно-методического отдела ФГБОУ ВПО «Краснодарское высшее военное училище им. генерала армии С.М. Штеменко»; E-mail: snkhazova@gmail.com*

**С.А. Хазова**

*Доктор педагогических наук, профессор кафедры теоретических основ физического воспитания Института физической культуры и дзюдо Адыгейского государственного университета; E-mail: snkhazova@gmail.com*

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ДЕТЕРМИНАНТА ЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

*(Рецензирована)*

**Аннотация.** В статье представлены результаты теоретического анализа исследований, посвященных вопросам управления образовательными организациями. Описываются современные проблемы и задачи кадрового управления как фактора повышения конкурентоспособности образовательной организации. Характеризуются ресурсные возможности субъектов образования в контексте конкурентоспособности образовательной организации. Уточняются ресурсные условия образовательной организации, обеспечивающие трансформацию человеческих потенциалов в человеческие ресурсы. В заключение приводятся теоретические выделенные организационно-педагогические условия, обеспечивающие повышение качества управления человеческими ресурсами образовательной организации.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность образовательной организации, управление человеческими ресурсами, организационно-педагогические условия кадрового управления.

**К.В. Komarov**

*Senior Assistant to the Chief of Educational-Methodical Department of the Krasnodar Higher Military College named after General S.M. Shtemenko; E-mail: snkhazova@gmail.com*

**S.A. Khazova**

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of Department of Theoretical Bases of Physical Training, Institute of Physical Culture and Judo, Adyghe State University; E-mail: snkhazova@gmail.com*

## **ORGANIZATIONAL AND PEDAGOGICAL CONDITIONS OF EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT THE EDUCATIONAL INSTITUTION AS A DETERMINANT OF ITS COMPETITIVENESS**

**Abstract.** The paper presents the results of the theoretical analysis of the researches dedicated to management of the educational institutions. The work describes the current problems and objectives of personnel administration as factor

to increase competitiveness of the educational institution. Resource opportunities of subjects of education are shown in the context of competitiveness of the educational institution. The resource conditions of the educational institution providing transformation of human potentials in human resources are specified. At the conclusion of the paper, the theoretical organizational and pedagogical conditions providing quality improvement of human resource management at the educational institution are given.

**Keywords:** competitiveness of the educational institution, management of human resources, organizational and pedagogical conditions of personnel administration.

В России в конце XX – начале XXI веков сложилась ситуация, некоторым образом схожая с ситуацией 20-х годов XX века. В государственном устройстве и общественной жизни в чрезвычайно короткие сроки произошли принципиальные изменения: сменился политический курс страны и общественно-экономическая формация; разрушена прежняя идеология при отсутствии внятно (однозначно, непротиворечиво) сформулированных новых ценностных ориентаций и целей общественного развития; Россия включилась в объективные глобализационные процессы и столкнулась с информационным бумом и т.д. Любые, в том числе образовательные, организации сегодня оцениваются, прежде всего, с позиции их конкурентоспособности на отечественном и международном рынках.

В условиях коммерциализации и диверсификации образования для обеспечения роста конкурентоспособности образовательных организаций требуется не только структурная, но и содержательная перестройка отечественной системы образования. В данном контексте необходим пересмотр педагогических и управленческих функций и задач, целевых ориентиров деятельности и применяемых средств и методов и т.д., с учетом и мирового опыта, и специфических региональных особенностей жизнедеятельности [1; 2 и др.]. Поскольку ведущим ресурсом любой деятельности выступает кадровый ресурс, первоочередной задачей в данном контексте

является обеспечение соответствия между целевыми установками, профессиональными компетенциями педагогических кадров и теми условиями, в которых они действуют, а именно: выполняемыми функциями, решаемыми задачами, социальными и экономическими реалиями, спецификой сознания и мировоззрения современного подрастающего поколения, а также их родителей, изменившимся статусом педагогов и т.д. То есть в настоящее время представляется особенно актуальным определение педагогических принципов и задач, содержания и методов управления человеческими ресурсами образовательных организаций в направлении подбора, расстановки, развития педагогических кадров. В связи с этим целью нашего исследования стало выявление организационно-педагогических условий эффективного управления человеческими ресурсами образовательной организации, реализация которых обеспечит повышение ее конкурентоспособности.

Для достижения заявленной цели были выявлены ключевые проблемы функционирования российской системы образования в современных условиях, к которым относятся: необходимость участия в рыночных отношениях, конкуренция на рынке образовательных услуг, недостаточное теоретическое осмысление и практическая реализация современных идей и методов менеджмента, поступательная информатизация и компьютеризация, изменение ценностно-целевых ориентиров всех субъектов образования

[1, 3–5 и др.]. Указанные проблемы актуализируют следующие задачи, стоящие перед системой управления образовательными учреждениями и касающиеся обеспечения их конкурентоспособности: расширение ассортимента и повышение качества образовательных услуг; создание системы мониторинга образовательных запросов и интересов потребителей; обеспечение соответствия содержания и качества образовательных услуг запросам системы профессионального образования и рынка труда; создание системы коррекции нерациональных образовательных запросов потребителей; совершенствование информационно-методического и организационного обеспечения деятельности образовательной организации.

Вышеназванные задачи напрямую относятся к содержанию управления кадровыми ресурсами образовательной организации; их решение может обеспечить повышение конкурентоспособности образовательных организаций вследствие повышения качества педагогических кадров и качества производимых образовательных услуг. Об этом свидетельствуют выявленные возможности влияния индивидуальных субъектов образования на конкурентоспособность образовательной организации, связанные с наличием интеллектуально-образовательных, морально-этических, социально-психологических, мотивационно-волевых человеческих потенциалов. На базе указанных потенциальных возможностей формируются человеческие ресурсы организации (профессиональная компетентность, стремление к саморазвитию, к профессиональному росту, профессиональные и общечеловеческие ценностные ориентации, организационная культура и т.д.) – под влиянием эффективной реализации необходимых организационно-управленческих ресурсов. К таким относятся: система управления

и соуправления образовательной организацией, работа с информацией, управленческая культура, управленческое тактическое и стратегическое проектирование, система коммуникаций [6–10 и др.].

Таким образом, управление человеческими ресурсами образовательной организации можно рассматривать как создание условий для перевода имеющегося потенциала в собственно ресурсы. При этом ресурсные условия представляют собой не что иное, как реализацию организационно-управленческого ресурса (описывают, по сути, действующую совокупность организационно-управленческих ресурсов в их содержательной и динамической составляющих) (рис. 1).

Исходя из сущности выявленных проблем управления образовательной организацией, в частности, управления ее человеческими ресурсами, гипотетически выделенных ресурсных условий образовательной организации, обеспечивающих перевод человеческого потенциала в человеческий ресурс, а также обоснованных в современных научных исследованиях критериев и показателей качества деятельности образовательных организаций (качество образовательных услуг, уникальность образовательных услуг, соответствие образовательных услуг запросам потребителей, экономическая состоятельность образовательной организации) и качества человеческих ресурсов образовательной организации (отражены на рис. 1 в блоке «Человеческие ресурсы образовательной организации»), можно обозначить ключевые в данном аспекте цели и задачи управления:

1) Цель – комплексное обеспечение повышения эффективности образовательной и финансово-хозяйственной деятельности. Задачи: подбор и расстановка кадров, обеспечивающие эффективное решение и социально-педагогических, и финансово-экономических проблем образовательной организации;

текущая координация образовательной деятельности подразделений и отдельных работников; ротация кадров на основании уровня педагогической и экономико-управленческой компетентности.

2) Цель – обеспечение удовлетворенности сотрудников содержанием и результатами своего труда как морально-психологического фактора повышения качества, стимулирование сотрудников; формирование / развитие профессиональной направленности сотрудников; формирование / развитие профессионального целеполагания сотрудников.

3) Цель – организация сотрудничества субъектов образования в управлении образовательной организацией. Задачи: взаимосвязанное справедливое моральное и материальное стимулирование сотрудников; совместное планирование деятельности и прогнозирование результатов; организация делегирования полномочий и перераспределения обязанностей между сотрудниками при решении управленческих проблем.

4) Цель – полноценное информационное обеспечение деятельности образовательной организации. Задачи: эффективное управление информационными ресурсами образовательной организации; повышение информационной компетентности сотрудников.

5) Цель – производство и реализация, расширение ассортимента качественных образовательных услуг образовательной организации. Задачи: систематическое исследование образовательных запросов и потребностей основных групп потребителей образовательных услуг; управление спросом на образовательные услуги; организация маркетинга образовательных услуг, организации, сотрудников.

Проведенный анализ научной литературы в области менеджмента, педагогического менеджмента, кадрового менеджмента, педагогики, социальной психологии и

пр. позволил выделить следующие организационно-педагогические условия эффективного управления человеческими ресурсами образовательной организации:

1. Осуществление управления человеческими ресурсами с опорой на принципы:

– соуправления, предполагающего совместное (комиссиональное, коллегиальное, коллективное) принятие и реализацию управленческих решений через механизмы распределения и перераспределения обязанностей и делегирования полномочий;

– системности, означающего неразрывность и взаимосвязь исследовательских, просветительских, мотивационных, организационных и сопроводительных мероприятий и процедур посредством последовательно-параллельного функционирования систем мониторинга, планирования, маркетинга, расстановки и подготовки кадров, стимулирования, оценивания и др.;

– демократичности, определяющего учет мнений всех субъектов образования относительно ассортимента и качества образовательных услуг и предполагающего сотрудничество в области принятия и реализации решений о содержании образования, стимулировании труда, векторах развития образовательной организации;

– гуманизма, ориентирующего управленческие воздействия на удовлетворение интересов и потребностей всех субъектов образования, на коррекцию нерациональных образовательных запросов, на саморазвитие и самосовершенствование всех групп человеческих ресурсов организации;

– справедливого вознаграждения, определяющего в качестве критериев морального и материального стимулирования абсолютные показатели профессиональных и образовательных результатов, показатели индивидуальных признаков этих результатов, активность

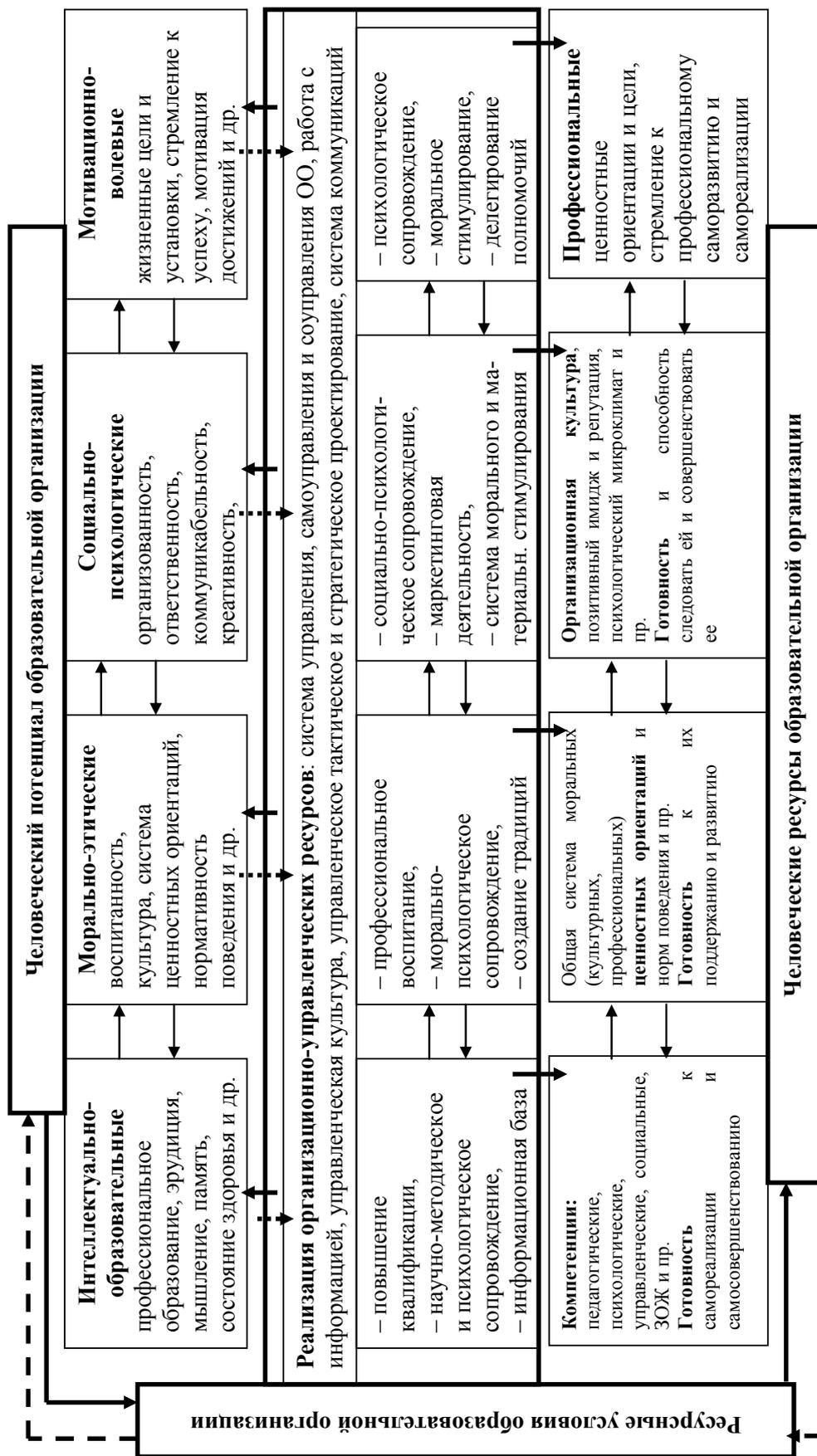


Рис. 1. Человеческий потенциал, человеческие ресурсы и ресурсные условия образовательной организации (ОО)

и личный вклад в развитие образовательной организации;

– информационной обоснованности, означающей, что управленческие решения должны разрабатываться на основе полноценной достоверной информации о внутренней и внешней среде образовательной организации, полученной на основе данных комплексных маркетинговых исследований как механизме обратных связей;

– развития, ориентирующей управленческие воздействия на профессиональное и личностное развитие всех субъектов образования, а также на стимулирование их саморазвития и самосовершенствования;

– инновационности, определяющей направленность на творческую деятельность (образовательную, воспитательную, развивающую, маркетинговую и пр.) всех субъектов образования как фактор обеспечения уникальности образовательных услуг организации.

2. Обеспечение системной разработки и реализации управленческих решений по сбору и анализу информации о внутренней и внешней среде организации, по эффективному использованию человеческих ресурсов организации (планирование, организация, стимулирование, контроль и координация деятельности), по совершенствованию человеческих ресурсов образовательной организации (развитие и саморазвитие профессиональных, учебно-познавательных, личностных качеств и способностей) с учетом ограничивающих условий (интересов, потребностей, запросов и возможностей потребителей образовательных услуг; ресурсных в том числе, кадровых возможностей образовательной организации; интересов и ожиданий сотрудников).

3. Функционирование в иерархической структуре управления человеческими ресурсами образовательной организации (индивидуальный,

коллегиальный, коллективный уровни) комиссионального уровня управления, представленного воспитательной, образовательной, финансово-хозяйственной, маркетинговой и кадровой комиссиями, включающими выборных членов из состава коллегиального и коллективного уровней управления, и предназначенного для решения соответствующих предметных управленческих проблем.

4. Непрерывное развитие человеческих ресурсов образовательной организации посредством функционирования системы организационно-методического сопровождения, направленной на повышение психолого-педагогической, управленческой, маркетинговой, информационной компетентности субъектов образования; обеспечение стимулирования саморазвития человеческих ресурсов организации посредством социально-психологического сопровождения (создание творческого коллектива, создание благоприятного психологического микроклимата с установкой на творчество, организация тренингов и консультаций и пр.) и стимулирования (морального, материального) всех субъектов образования.

5. Организация маркетингового сервиса, включающего управление потребительским спросом на образовательные услуги организации, определение целесообразного ассортимента и необходимого качества основных и дополнительных образовательных услуг, продвижение образовательных услуг, в том числе через продвижение специалистов, идей и самой образовательной организации, и предполагающего активное участие в маркетинговой деятельности представителей всех групп человеческих ресурсов организации.

6. Использование комплекса диагностических (анкетирование, тестирование, опрос, наблюдение, игровые упражнения), организационных (целеполагание и

планирование, распределение обязанностей, контроль и координация деятельности), практических (организационно-педагогических, социально-психологических, маркетинговых и экономических) методов управления человеческими ресурсами образовательной организации.

7. Преимущественное применение комиссиональных (заседание комиссий), коллегиальных (заседание педагогического совета / Ученого Совета, заседание родительского или ученического комитета / Студенческого Совета, заседание методической комиссии / Ученого Совета факультета (отделения)) и коллективных (родительское и ученическое / студенческое собрание, общее собрание трудового коллектива, общее собрание коллектива

образовательной организации) форм разработки, принятия и реализации управленческих решений в сфере диагностики, планирования и организации деятельности по управлению человеческими ресурсами образовательной организации и ориентация на повышение качества образовательных услуг как ведущий критерий эффективности управленческого решения.

По нашему мнению, реализация комплекса указанных организационно-педагогических условий обеспечит повышение эффективности управления человеческими ресурсами образовательной организации, что станет фактором поддержания и (или) роста ее конкурентоспособности на отечественном и международном рынке образовательных услуг.

#### Примечания:

1. Лебедев Н.Б. Система образования в Российской Федерации: современное состояние, проблемы и тенденции. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1941>

2. Хазова С.А. Развитие конкурентоспособности специалистов по физической культуре и спорту в процессе профессиональной подготовки: монография. URL: [http://adygnet.ru/sites/default/files/hazova\\_reg.ipg](http://adygnet.ru/sites/default/files/hazova_reg.ipg)

3. Психология и педагогика / И.В. Богданов, С.В. Лазарев, С.С. Ануфриенко [и др.]. URL: <http://www.ido.rudn.ru/ffec/psych/ps18.html>

4. Лепешова Е. Управление персоналом в образовательном учреждении. URL: [http://upr.1september.ru/view\\_article.php?id=201000404](http://upr.1september.ru/view_article.php?id=201000404)

5. Лукиных Т.Н. Человеческие ресурсы в условиях информационной экономики. URL: <http://huminf.tsu.ru/e-jurnal/magazine/3/luk.htm>

6. Гуськова Н. Система управления человеческими ресурсами университета: актуальные задачи и направления совершенствования. URL: <http://www.hr-portal.ru/>

7. Егорченкова С.А. Стратегия управления развитием потенциала персонала образовательного учреждения как основное условие обеспечения его конкурентоспособности. с. Зиянчурино, 2013. 34 с.

8. Иванова Е.И. Управление развитием образовательной среды школы на основе ресурсного подхода: автореф. дис. ... канд. пед. наук. URL: <http://nauka-pedagogika.com/pedagogika-13-00-01/>

9. Красникова Е.В. Показатели качества человеческих ресурсов и их влияние на эффективность деятельности предприятия. URL: [http://perspectives.utmn.ru/2009\\_9s/4.9.htm](http://perspectives.utmn.ru/2009_9s/4.9.htm)

10. Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией. М.: Сентябрь, 2002. 160 с.

11. Дёмкина Е.В. Формирование будущего специалиста в условиях учебно-воспитательного процесса // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер. 3, Педагогика и психология. Майкоп: Изд-во АГУ, 2012. Вып. 3(103). С. 38–39.

### References:

1. Lebedev N.B. The education system in the Russian Federation: current state, problems and tendencies. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1941>
2. Khazova S.A. Development of the competitiveness of experts in physical culture and sport in the process of training: a monograph. URL: [http://adygnet.ru/sites/default/files/hazova\\_reg.jpg](http://adygnet.ru/sites/default/files/hazova_reg.jpg)
3. Psychology and Pedagogy / I.V. Bogdanov, S.V. Lazarev, S.S. Anufrienko [et al.]. URL: <http://www.ido.rudn.ru/ffec/psych/ps18.html>
4. Lepeshova E. Human resource management in an educational institution. URL: [http://upr.1september.ru/view\\_article.php?id=201000404](http://upr.1september.ru/view_article.php?id=201000404)
5. Lukinykh T.N. Human resources in the information economy. URL: <http://huminf.tsu.ru/e-jurnal/magazine/3/luk.htm>
6. Guskova N. System of human resource management of the university: current tasks and areas for improvement. URL: <http://www.hr-portal.ru/>
7. Egorchenkova S.A. Management strategy of development of the capacity of the staff of the educational institution as a basic condition to ensure its competitiveness. The village of Ziyanchurino, 2013. 34 pp.
8. Ivanova E.I. Management of the development of the educational environment of school on the basis of the resource approach: Diss. abstract for the Cand. of Pedagogy degree. URL: <http://nauka-pedagogika.com/pedagogika-13-00-01/>
9. Krasnikova E.V. Indicators of the quality of human resources and their impact on the effectiveness of the enterprise. URL: [http://perspectives.utmn.ru/2009\\_9s/4.9.htm](http://perspectives.utmn.ru/2009_9s/4.9.htm)
10. Ushakov K.M. Resources of school organization management. M.: September, 2002. 160 pp.
11. Demkina E.V. Formation of the future expert in the conditions of the teaching and educational process // Bulletin of Adyghe State University. Ser. 3, Pedagogy and Psychology. Maikop: ASU publishing house, 2012. Iss. 3 (103). P. 38–39.