

УДК 378:331.101.262
ББК 74.580
К 63

К.Б. Комаров

Соискатель кафедры общей и социальной педагогики факультета педагогики, психологии и коммуникативистики Кубанского государственного университета, E-mail: demkina72@mail.ru

Е.В. Демкина

Доктор педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой педагогики и социальной психологии факультета социальных технологий и туризма Адыгейского государственного университета; E-mail: demkina72@mail.ru

СОДЕРЖАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ АПРОБАЦИИ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

(Рецензирована)

Аннотация. В работе охарактеризованы результаты педагогического эксперимента, направленного на проверку действенности разработанной модели развития кадрового потенциала образовательной организации. Представлены ключевые организационно-педагогические условия управления развитием кадрового потенциала образовательной организации. Описаны компоненты разработанной модели эффективного управления развитием кадрового потенциала образовательной организации. Основное содержание статьи посвящено описанию содержания и результатов реализации предложенной модели. Акцентировано внимание на ведущих факторах содержания экспериментальной работы, обеспечивших эффективность деятельности и достижение поставленной цели.

Ключевые слова: развитие кадрового потенциала образовательной организации, организационно-педагогические условия кадрового управления образовательной организации, модель управления человеческими ресурсами образовательной организации.

К.В. Komarov

Applicant of the Department of General and Social Pedagogy of Faculty of Pedagogy, Psychology and Communicativistics, the Kuban State University, E-mail: demkina72@mail.ru

E.V. Demkina

Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Pedagogy and Social Psychology of Faculty of Social Technologies and Tourism, the Adyge State University; E-mail: demkina72@mail.ru

CONTENTS AND RESULTS OF MODEL EXPERIMENTAL APPROBATION OF PERSONNEL CAPACITY DEVELOPMENT FOR THE EDUCATIONAL ORGANIZATION

Abstract. This paper shows the results of the pedagogical experiment aimed at verification of effectiveness of the worked out model of personnel capacity development for the educational organization. Key organizational and pedagogical

terms of personnel administration of the educational organization are presented. Components of this model are described. The main contents of the paper are dedicated to the description of contents and results of implementation of the offered model. Attention is focused on the leading factors of the content of the experimental work which provided effectiveness of activity and achievement of the stated goal.

Keywords: development of personnel capacity of the educational organization, organizational and pedagogical terms of personnel administration of the educational organization, model of management of human resources of the educational organization.

Современные российские образовательные организации в своей деятельности столкнулись с рядом проблем, наиболее существенными из которых являются: необходимость участия в рыночных отношениях, конкуренция на рынке образовательных услуг; недостаточное теоретическое осмысление и практическая реализация современных идей и методов менеджмента; непрерывная поступательная информатизация и компьютеризация сферы образования и общества в целом; изменение ценностно-целевых ориентиров всех субъектов образования и др. [1; 6; 7 и др.]. В данных обстоятельствах ключевое значение приобретает создание условий для непрерывного творческого развития кадрового потенциала (человеческих ресурсов образовательных организаций) [1; 4; 5 и др.]. Это позволит повысить конкурентоспособность образовательных организаций вследствие повышения качества педагогических кадров и качества производимых образовательных услуг, обеспечения соответствия их содержания запросам системы профессионального образования и рынка труда, общества в целом [2; 3; 6 др.].

Результаты анализа научной литературы по теме нашего исследования позволили определить ключевые организационно-педагогические условия и разработать модель эффективного управления развитием кадрового потенциала образовательной организации. В число основных организационно-педагогических условий были включены следующие:

– управление человеческими ресурсами с опорой на принципы: соуправления, системности, демократичности, гуманизма, справедливого вознаграждения, информационной обоснованности, развития, инновационности;

– функционирование в структуре управления человеческими ресурсами образовательной организации комиссионального уровня управления, представленного воспитательной, образовательной, финансово-хозяйственной, маркетинговой и кадровой комиссиями, и связанных с ними целевых подсистем управления (принятия управленческих решений, мониторинга, маркетинга, обратных связей, сопровождения); обеспечение согласованности действий этих подсистем;

– функционирование системы организационно-методического сопровождения, направленной на повышение психолого-педагогической, управленческой, маркетинговой, информационной компетентности субъектов образования;

– функционирование систем социально-психологического сопровождения и стимулирования (морального, материального) всех субъектов образования, обеспечивающих активизацию саморазвития человеческих ресурсов организации;

– организация маркетингового сервиса, ориентированного на управление потребительским спросом на образовательные услуги организации, и предполагающего активное участие в маркетинговой деятельности представителей

всех групп человеческих ресурсов организации;

– 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 и др.

Разработанная модель управления человеческими ресурсами образовательной организации описывает цель (повышение / поддержание качества человеческих ресурсов) и задачи (диагностические, организационные, педагогические, маркетинговые и др.) деятельности; субъектов деятельности (человеческие ресурсы организации (сотрудники, обучающиеся), внешнюю среду организации (косвенные потребители образовательных услуг образовательной организации)); организационно-педагогические условия управления человеческими ресурсами образовательной организации; структуру управления (включая комиссиональный уровень управления); алгоритм разработки и принятия управленческих решений в области управления человеческим ресурсом образовательной организации; критерии эффективности управления человеческими ресурсами образовательной организации. Ее реализация направлена на совершенствование когнитивных и деятельностно-поведенческих, мотивационных, творческих и др. качеств и характеристик личности сотрудников и студентов вуза.

Проверка действенности разработанной модели и адекватности выделенных организационно-педагогических условий осуществлялась на базе Федерального государственного казенного военного

образовательного учреждения высшего профессионального образования «Военная академия связи имени маршала Советского Союза С.М. Буденного» Министерства обороны Российской Федерации (филиал в г. Краснодаре). Эксперимент проходил в течение 2010-2016 гг. В связи с тем, что модель невозможно реализовать в отдельно взятом подразделении образовательной организации, в качестве показателей ее действенности взяты приросты результатов по выделенным внутренним (объективным и субъективным) и внешним критериям эффективности управления человеческими ресурсами образовательной организации. Для повышения достоверности полученных результатов на констатирующем этапе исследования прослеживалась динамика годичного прироста результатов по трем мониторинговым срезам (в течение трех лет) (таблица 1).

Можно видеть, что по используемым нами критериям управление человеческими ресурсами образовательной организации не может считаться эффективным: по большинству критериев показатели достигли только среднего уровня. При этом очевидно, что полученные результаты не являются случайными: в течение трех лет ни по одному из показателей не произошло достоверных изменений.

Далее следовал трехлетний эксперимент с ежегодным мониторингом результатов; определялся прирост критериальных показателей в условиях функционирования разработанной модели. Прежде всего, следует отметить, что перестройка системы управления человеческими ресурсами образовательной организации, а именно, внедрение разработанной модели в процесс функционирования вуза, потребовала предварительной организационной работы. Вначале теоретическая модель была представлена на рассмотрение руководству организации и, далее, вынесена на обсуждение

Таблица 1

**Результаты констатирующего исследования эффективности управления
человеческим ресурсом образовательной организации**

Период Критерии	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Уровень	Достоверность различий
	Средний балл ($\bar{x} \pm \sigma$)				
Внутренние объективные критерии					
Преподаватели					
Компетенции	90,1 \pm 15,6	95,2 \pm 15,7	92,7 \pm 16,1	С, С, С	P1,P2,P3>0,05
Личностные качества	44,6 \pm 11,3	43,9 \pm 12,7	45,8 \pm 10,4	С, С, С	P1,P2,P3>0,05
Результативность деятельности	50,4 \pm 6,8	51,5 \pm 7,1	52,2 \pm 6,3	С, С, С	P1,P2,P3>0,05
Обучающиеся					
Результативность деятельности	21,4 \pm 5,2	22,5 \pm 3,8	22,7 \pm 4,5	С, С, С	P1,P2,P3>0,05
Личностные качества	15,2 \pm 6,4	16,4 \pm 2,7	15,6 \pm 3,4	НС, НС, НС	P1,P2,P3>0,05
Внутренние субъективные критерии					
Преподаватели					
Удовлетворенность	13,3 \pm 3,7	14,8 \pm 4,1	15,7 \pm 2,1	НС, НС, НС	P1,P2,P3>0,05
Направленность	7,2 \pm 2,5	7,4 \pm 2,5	8,1 \pm 1,3	НС, НС, НС	P1,P2,P3>0,05
Обучающиеся					
Удовлетворенность	8,1 \pm 0,7	6,9 \pm 1,1	7,2 \pm 0,9	НС, НС, НС	P1,P2,P3>0,05
Направленность	10,5 \pm 2,9	11,4 \pm 1,8	11,7 \pm 1,5	НС, НС, НС	P1,P2,P3>0,05
Внешние критерии					
Успеваемость выпускников	5,3 \pm 0,8	5,2 \pm 1,1	5,4 \pm 1,2	С, С, С	P1,P2,P3>0,05
Социальная компетентность выпускников	5,4 \pm 1,2	5,1 \pm 0,9	5,3 \pm 1,1	С, С, С	P1,P2,P3>0,05
Удовлетворенность работодателей	16,3 \pm 2,9	17,5 \pm 3,1	18,1 \pm 4,1	С, С, С	P1,P2,P3>0,05

Примечание 1: уровни – Н – низкий, НС – ниже среднего, С – средний

Примечание 2: P(2009-10 – 2010-11) = P1; P(2010-11 – 2011-12) = P2; P(2009-10 – 2011-12) = P3)

Ученого Совета вуза. После внесения корректив и последующего одобрения Ученым Советом предложенной системы деятельности по управлению человеческими ресурсами организации, была проведена

работа по просвещению сотрудников и студентов в области целей, задач и основного содержания предстоящей деятельности, а также по их стимулированию к активному участию в будущих мероприятиях.

Далее комплексная работа осуществлялась согласно разработанному алгоритму. Первым шагом стал мониторинг сотрудников, обучающихся и внешних потребителей образовательных услуг вуза, направленный на выявление текущего положения, актуальных проблем, содержательно связанных с тремя блоками управленческих задач: ассортиментом и качеством образовательных услуг; образовательными интересами и запросами потребителей образовательных услуг, возможностями образовательной организации по их удовлетворению; управлением спросом на образовательные услуги вуза (продвижением).

Полученная информация обрабатывалась, систематизировалась и передавалась руководству вуза. Дальнейший анализ информации осуществлялся с привлечением сотрудников соответствующих комиссий: воспитательной (при фиксации проблем воспитания и развития, саморазвития сотрудников / обучающихся и т.п.), образовательной (при фиксации проблем, связанных с успеваемостью обучающихся, самообразованием и повышением квалификации сотрудников и т.п.), финансово-хозяйственной (при фиксации проблем финансово-экономической деятельности вуза, оплаты труда, стимулирования активности обучающихся и т.д.), маркетинговой (при фиксации проблем, связанных с неудовлетворительным спросом на образовательные услуги вуза), кадровой (при фиксации проблем подбора и расстановки, ротации кадров, обучения и переобучения, трудоустройства выпускников и пр.).

После формулировки управленческой проблемы наступал этап делегирования полномочий: осуществлялся выбор ведущей комиссии, ответственной за разработку соответствующего управленческого решения; определялись критерии формирования оперативных

подкомиссий. Заметим, что подавляющее большинство возникающих проблем детерминируются комплексами разнообразных причин и, соответственно, требуют для своего решения системы разнонаправленных мероприятий. Поэтому уже анализ информации осуществлялся не одной комиссией, а с привлечением представителей смежных комиссий. Далее, принимая решение о делегировании полномочий, также учитывались все аспекты проблемы, поэтому в состав создаваемых временных подкомиссий входили и члены разных комиссий, и различные специалисты (психологи и педагоги, экономисты и специалисты в области информационных технологий – в зависимости от сути проблемы). Кроме того, с самого начала неукоснительно соблюдалось правило: в состав подкомиссий обязательно включались обучающиеся, причем их участие было не номинальным, а реальным, предполагающим активную работу; сотрудники при этом обязательно учитывали мнение и предложения студентов при разработке и принятии управленческих решений.

Нередко суть выявленных проблем требовал специальной подготовки кадров к ее решению. Эта подготовка осуществлялась в рамках социально-психологического сопровождения и включала лекции и семинары, тренинги и консультации, диагностические процедуры. Эффективность деятельности по разработке и реализации управленческих решений обеспечивалась также функционированием системы организационно-методического сопровождения. В ее рамках проводились следующие мероприятия: тематические лекции и семинары, деловые и ролевые игры, мастер-классы, профессиональные бои и диспуты, консультации и тренинги, встречи со специалистами, различные стимулирующие мероприятия.

В качестве примера действия модели приведем содержание и

способы решения маркетинговых проблем, зафиксированных в образовательной организации. Первая группа проблем и мероприятий по их решению относится к категории «управление спросом на образовательные услуги организации» (таблица 2).

Из представленного содержания маркетинговых мероприятий можно видеть, что разработка и реализация управленческих решений осуществлялись в режиме соуправления деятельностью. Это стало существенным фактором повышения заинтересованности и сотрудников, и студентов в

Таблица 2

Решение проблем, связанных с управлением спросом на образовательные услуги образовательной организации

Вид спроса на образовательные услуги	Маркетинговые мероприятия
Первый этап – определение вида спроса на конкретные услуги образовательной организации	
Второй этап – разработка и реализация комплекса маркетинговых мероприятий в соответствии с особенностями потребительского спроса на конкретные услуги образовательной организации	
Отрицательный спрос: нежелание обучающихся посещать факультативные занятия (бесплатные).	<p>Маркетинговое исследование причин негативного отношения к факультативам – например, нежелание обучающихся тратить дополнительное время на необязательные занятия.</p> <p>Обсуждение возможных способов изменения отношения обучающихся к факультативным занятиям, например, обоснование их значимости, повышение развлекательной составляющей занятий, разработка системы вознаграждения за посещения занятий и пр.</p> <p>Комиссиональная разработка алгоритма выхода из сложившейся ситуации, например, проведение просветительско-мотивационных лекций для обучающихся, внедрение инновационных методов и форм обучения (видео-занятия, мастер-классы, круглые столы и пр.), включение проектных разработок обучающихся в содержание их портфолио и пр.</p>
Повышенный спрос обучающихся на участие в конкретных образовательных или культурно-массовых мероприятиях,	<p>Выявление всех желающих участвовать в праздничных мероприятиях, а также предпочтительных каждому форм участия.</p> <p>Пересмотр праздничной программы, коллективная или коллегиальная разработка нового, расширенного сценария мероприятия.</p> <p>Организация подготовки к празднику с учетом внесенных изменений в его программу.</p>
Неуклонно снижающийся интерес (и, как следствие, активность) обучающихся к участию в долгосрочных образовательных или культурных проектах	<p>Коллегиальное или коллективное определение новых преимуществ для обучающихся от участия в проекте (добавление рейтинговых баллов, обогащение портфолио, расширение кругозора, формирование компетенций и т.д.).</p> <p>Обогащение содержания проекта новыми формами работы, новыми творческими заданиями; создание новых или реструктурирование действующих рабочих групп; включение новых участников из числа сотрудников и т.п.</p>

Продолжение таблицы 2

Снижающийся в начале семестра и существенно повышающийся к концу семестра спрос обучающихся на индивидуальные консультации педагогов по учебным предметам	<p>Разработка и реализация комплекса просветительско-мотивационных мероприятий для обучающихся, направленных на осознание необходимости систематически и последовательно усваивать содержание учебных дисциплин.</p> <p>Гибкое изменение графика проведения индивидуальных консультаций с постепенным увеличением их частоты к концу семестра.</p> <p>Разработка и реализация системы вознаграждения кураторов за систематичность посещения индивидуальных консультаций обучающимися.</p>
Устойчивый, соответствующий предложению интерес обучающихся к участию в работе конкретных секций, проектов, факультативов	<p>Систематическое обследование интересов и мотивов обучающихся, связанных с участием в привлекательной для них деятельности и, на этой основе, определение факторов поддержания их интереса и возможных причин снижения привлекательности занятий.</p> <p>Разработка и реализация системы мер по поддержанию существующего интереса обучающихся.</p> <p>Разработка системы рекомендаций педагогам в области способов формирования и поддержания интереса обучающихся к определенным видам деятельности.</p> <p>Составление «списка негативных факторов» и разработка рекомендаций по их предотвращению или нивелированию.</p> <p>Разработка и реализация системы обмена положительным опытом.</p>
Количество обучающихся, желающих заниматься в конкретной секции, факультативе и т.п., превышает кадровые возможности образовательной организации.	<p>Разработка и рекламирование обучающимся альтернативных способов реализовать их культурные, образовательные, творческие потребности: просветительско-мотивационная работа по вовлечению обучающихся в деятельность других секций, факультативов и пр.</p> <p>Коллегиальное определение возможностей расширения секционной деятельности, доведения показателей производства соответствующих образовательных услуг до уровня существующего спроса на них: приглашение дополнительных сотрудников на договорной основе, предложение дополнительных стимулов уже работающим в этой области сотрудникам, привлечение обучающихся к проведению занятий с новыми группами желающих и т.п.</p>
Ориентация некоторого о количества выпускников на трудоустройство не по полученной специальности родителей	Комиссиональная разработка и реализация системы просветительско-мотивационных мероприятий для обучающихся в области профориентации с обоснованием нерациональности (прежде всего, личной) работы не по специальности и т.п.

качестве работы, обеспечило осознание ими необходимости самосовершенствоваться, проявлять инициативу, активность и ответственность.

Еще одним направлением деятельности, в котором активное участие принимали сотрудники и студенты вуза, стала работа, связанная

с продвижением образовательных услуг, идей и т.д. вуза. Следует заметить, что, благодаря участию в рекламных и иных маркетинговых акциях, не только выросло количество абитуриентов, желающих обучаться в вузе, но и существенно повысилась профессиональная направленность самих студентов – участников мероприятий.

Важным фактором эффективности функционирования предложенной модели стала разработанная и внедренная система стимулирования сотрудников. Данная система предполагала два вида стимулирования:

1) Превентивное, преимущественно, нематериальное, направленное на стимулирование активности, самостоятельности, креативности и творчества субъектов образования. Формами такого стимулирования выступали: предоставление возможности участия в конкурсах (профессиональных, творческих, карьерных и пр.); привлечение к работе комиссий, временных управленческих групп, творческих коллективов; предоставление возможностей решать более интересные профессиональные (учебные, творческие) задачи; создание репутации ответственного творческого работника / студента путем вынесения публичных благодарностей и пр.

2) По результату:

а) за проделанную работу по показателям ее объема, сложности, сроков, качества выполнения, степени творческой, а также по критериям активности, самостоятельности, ответственности, инициативности и креативности исполнителей – критерии и показатели оценивались на основе наблюдения за процессом работы и анализа ее результатов, анализа документации (планов, отчетов и пр.). В данном случае использовались методы материального вознаграждения (премии, доплаты) и внешнего морального вознаграждения (звания

(преимущественно, разработанные внутри организации: «Самый творческий педагог», «Самый эрудированный студент» и т.п.), грамоты и благодарности, призы. В качестве специфической формы мотивирующего вознаграждения применялась практика привлечения сотрудника/студента к работе конкретной комиссии (соответствующей содержанию успешно выполненной работы), к разовому или систематическому участию в принятии управленческих решений;

б) за саморазвитие, прирост результатов – основаниями являлись повышение квалификации / успеваемости, демонстрация различных личных и коллективных достижений в работе / учебе, в творчестве, в общественной деятельности, проявление себя в качестве инициатора новых видов деятельности. Соответствующие сведения поступали на основе анализа учебной документации, портфолио, наблюдения и социально-психологической диагностики. Здесь, преимущественно, использовались моральные формы вознаграждения: звания, грамоты, призы, благодарности, а кроме того, особенно сильно действовал механизм внутреннего вознаграждения в виде удовлетворения, удовольствия от достигнутого.

В конце каждого учебного года, в период которых в экспериментальном режиме функционировала модель, проводились контрольные срезы, результаты которых позволяли определять эффективность деятельности по управлению человеческими ресурсами организации. По окончании трехлетнего срока эксперимента все данные были сведены в общий реестр, что позволило отследить динамику результатов по всем выбранным критериям и показателям (таблица 3).

Из таблицы видно, что в период реализации модели между результатами, полученными во время контрольных срезов, появились статистически значимые различия,

Таблица 3

**Результаты итогового исследования эффективности управления
человеческим ресурсом образовательной организации**

Период Критерии	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Уровень	Достоверность различий
	Средний балл ($\bar{x} \pm \sigma$)				
Внутренние объективные критерии					
Преподаватели					
Компетенции	125,4±17,1	143,8±19,5	161,7±19,2	BC, BC, B	P1,P2,P3<0,05
Личностные качества	60,3±13,1	68,5±12,2	78,4±10,1	BC, BC, B	P1,P2,P3<0,05
Результативность деятельности	68,3±5,9	82,1±6,2	84,2±6,3	BC, B, B	P1,P2,P3<0,05
Обучающиеся					
Результативность деятельности	28,9±3,2	32,6±3,1	37,5±4,6	BC, BC, B	P1,P2,P3<0,05
Личностные качества	22,4±5,9	29,4±3,5	37,5±3,2	C, BC, B	P1,P2,P3<0,05
Внутренние субъективные критерии					
Преподаватели					
Удовлетворенность	22,1±3,6	29,5±3,1	37,3±2,2	C, BC, BC	P1,P2,P3<0,05
Направленность	11,8±1,1	16,1±2,9	19,1±1,1	C, BC, B	P1,P2,P3<0,05
Обучающиеся					
Удовлетворенность	10,9±0,9	15,8±1,3	18,4±0,7	C, BC, B	P1,P2,P3<0,05
Направленность	15,6±1,8	22,3±1,2	28,3±1,6	C, BC, B	P1,P2,P3<0,05
Внешние критерии					
Успеваемость выпускников	5,8±0,7	7,3±0,9	9,2±0,8	C, BC, BC	P1,P2,P3<0,05
Социальная компетентность выпускников	5,6±1,1	7,5±0,6	9,3±0,6	C, BC, B	P1,P2,P3<0,05
Удовлетворенность работодателей	17,9±1,7	21,3±2,1	23,2±2,8	C, BC, BC	P1,P2,P3<0,05

Примечание 1: уровни – C – средний, BC – выше среднего, B – высокий

Примечание 2: P(2009-10 – 2010-11) = P1; P(2010-11 – 2011-12) = P2; P(2009-10 – 2011-12) = P3)

свидетельствующие о поступательном позитивном улучшении исследуемых показателей. Предложенная модель обеспечивает стабильную эффективность управления человеческими ресурсами образовательной организации, проявляющуюся:

– в повышении профессиональной компетентности преподавателей,

включая не только предметно-методические и информационные, но и управленческие, и маркетинговые компетенции;

– в формировании у педагогов необходимых для повышения эффективности деятельности личностных качеств (в частности, инициативности, креативности и пр.);

- в повышении конкурсной и грантовой активности педагогов, а также в росте результативности участия в подобной деятельности;
- в повышении успеваемости выпускников как в профессиональной, так и в общекультурной областях;
- в совершенствовании профессиональной направленности преподавателей и выпускников, проявляющихся в стремлении к профессиональному саморазвитию, закреплению мотивации профессиональной деятельности и др.;
- в росте показателей удовлетворенности педагогов своими материальным и социальным статусами, содержанием и результатами деятельности, а студентов – образовательными услугами организации и своими профессиональными перспективами.

Примечания:

1. Егорченкова, С.А. Стратегия управления развитием потенциала персонала образовательного учреждения как основное условие обеспечения его конкурентоспособности / С.А. Егориченкова. с. Зиянчурино, 2013. 34 с.
2. Иванова, Е.И. Управление развитием образовательной среды школы на основе ресурсного подхода: Автореф. дисс. канд. пед. наук [Электронный ресурс] / Е.И. Иванова. Режим доступа: <http://nauka-pedagogika.com/pedagogika-13-00-01/>
3. Красникова, Е.В. Показатели качества человеческих ресурсов и их влияние на эффективность деятельности предприятия [Электронный ресурс] / Е.В. Красникова. Режим доступа: http://perspectives.utmn.ru/2009_9s/4.9.htm
4. Лебедев, Н.Б. Система образования в Российской Федерации: современное состояние, проблемы и тенденции [Электронный ресурс] / Н.Б. Лебедев. Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1941>
5. Лепешова, Е. Управление персоналом в образовательном учреждении [Электронный ресурс] / Е. Лепешова. Режим доступа: http://upr.1september.ru/view_article.php?id=201000404
6. Ушаков, К.М. Ресурсы управления школьной организацией / К.М. Ушаков. М.: «Сентябрь», 2002. 160 с.
7. Хазова, С.А. Конкурентоспособность специалистов по физической культуре и спорту: монография / С. А. Хазова. Краснодар, 2009.

References:

1. Egorchenkova S.A. Strategy of management of personnel potential development of educational institution as main condition of ensuring its competitiveness / S.A. Egorchenkova. Village of Ziyanchurino, 2013. 34 pp.
2. Ivanova E.I. Management of development of the educational environment of school on the basis of resource approach: Author's thesis for Candidate of Education degree [Electronic resource] / E.I. Ivanova. Access mode: <http://nauka-pedagogika.com/pedagogika-13-00-01/>
3. Krasnikova E.V. Indexes of quality of human resources and their influence on effectiveness of activity of the enterprise [An electronic resource] / E.V. Krasnikova. Access mode: http://perspectives.utmn.ru/2009_9s/4.9.htm
4. Lebedev N.B. An education system in the Russian Federation: the current state, problems and tendencies [An electronic resource] / N.B. Lebedev. – Access mode: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1941>
5. Lepeshova E. Human resource management in educational institution [An electronic resource] / E. Lepeshova. Access mode: http://upr.1september.ru/view_article.php?id=201000404
6. Ushakov K.M. Resources of school organization management / K.M. Ushakov. M.: "September", 2002. 160 pp.
7. Khazova S.A. Competitive ability of experts in physical culture and sport: monograph / S.A. Khazova. Krasnodar, 2009.