

**КОМАРОВ КОНСТАНТИН БОРИСОВИЧ**

**УПРАВЛЕНИЕ СУБЪЕКТАМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
ПРОЦЕССА НА ОСНОВЕ РЕСУРСНОГО ПОДХОДА**

Специальность 13.00.01 - общая педагогика, история педагогики и  
образования

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой  
степени кандидата педагогических наук

Майкоп - 2017

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Адыгейский государственный университет»

**Научный руководитель** доктор педагогических наук, доцент  
**Дёмкина Елена Владимировна**

**Официальные оппоненты:** **Сахарчук Елена Ивановна**  
доктор педагогических наук, профессор /  
заместитель заведующего кафедрой  
педагогике ФГБОУ ВО «Волгоградский  
государственный социально-педагогический  
университет»  
**Безматерных Татьяна Алексеевна**  
кандидат педагогических наук, доцент /  
заместитель директора по учебной и  
воспитательной работе Ростовского института  
(филиала) ФГБОУ ВО «Всероссийский  
государственный университет Юстиции (РПА  
Минюста России)

**Ведущая организация:** Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального  
образования «Саратовский областной  
институт развития образования»

Защита состоится 30 июня 2017 года в 10.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.001.04 при Адыгейском государственном университете по адресу: 385000, Республика Адыгея, г. Майкоп, ул. Первомайская, 208, конференц-зал.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке и на сайте ФГБОУ ВО «Адыгейский государственный университет» <http://www.adygnet.ru./node/7516>

Автореферат разослан «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 года.

**Ученый секретарь**  
**диссертационного совета**

**Вержбицкая Елена Григорьевна**

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

**Актуальность темы исследования.** Образование – открытая система, функционирование которой ориентировано на решение широкого круга текущих и перспективных социальных задач посредством использования педагогических средств, методов и приемов. Цели и содержание, инструментарий и критерии деятельности этой системы в определяющей степени обусловлены происходящими в обществе социально-экономическими, политическими, идеологическими процессами. Чтобы выполнять имманентно присущую ей миссию, система образования должна гибко перестраиваться в соответствии с новыми требованиями общества – как в аспекте педагогического целеполагания, так и в определении содержания, выборе дидактического инструментария, проектирования критериальных показателей обучения и воспитания подрастающих поколений граждан (В.П. Жуковский, Э.М. Коротков, Е.И. Сахарчук, В.В. Сериков, П.И. Третьяков и др.).

В исторические периоды, когда общественные перемены происходят эволюционно, система образования успевает обновляться без значительных потрясений, без разрывов между целями и средствами, содержанием образования и подготовленностью педагогов. В России же конца XX – начала XXI веков сложилась иная ситуация, некоторым образом схожая с ситуацией 20-х годов XX века. В государственном устройстве и общественной жизни произошли, причем в чрезвычайно короткие сроки, принципиальные изменения: сменился политический курс страны и общественно-экономическая формация; разрушена прежняя идеология при отсутствии однозначно сформулированных новых ценностных ориентаций и целей общественного развития; Россия включилась в объективные глобализационные процессы и столкнулась с информационным бумом и т.д. В современных, весьма противоречивых и нестабильных, социально-экономических условиях российской действительности ни качественное функционирование, ни эффективное управление системой образования с использованием прежних механизмов, средств и методов, с ориентацией на привычные цели и ценности невозможно в полной мере оценить деятельность образовательных организаций (А. Барышникова, Э.М. Коротков, П.И. Третьяков и др.). В настоящее время их деятельность оцениваются, прежде всего, с позиции конкурентоспособности на отечественном и международном рынках (Т.А. Безматерных, А.С. Горшков, П.П. Кайгородова Л.А. Скворцова, С.А. Хазова и др.).

В условиях коммерциализации и диверсификации образования для обеспечения стабилизации и роста конкурентоспособности образовательных организаций требуется не только структурная, но и содержательная перестройка отечественной системы образования. В данном контексте необходим, прежде всего, пересмотр целевых ориентиров и способов управления субъектами образовательного процесса как ведущим ресурсом образовательной организации (Т.А. Безматерных, Е.И. Иванова, Ю.А.

Т.Н. Черняева и др.). Первоочередной задачей 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, изменившимся статусом педагогов и т.д. Особенно актуальным представляется определение принципов и задач, содержания и методов управления ведущими субъектами образовательного процесса (педагогами, обучающимися) с целью совершенствования и эффективного использования их потенциальных возможностей.

Таким образом, в настоящее время констатируется **противоречие** между объективной необходимостью повышения эффективности управления субъектами образовательного процесса и недостаточностью научных знаний в области теоретических, методологических, методических и технологических основ эффективного управления субъектами образовательного процесса на основе ресурсного подхода.

**Проблема исследования:** каковы целевые ориентиры, принципы, формы и методы эффективного управления субъектами образовательного процесса на основе ресурсного подхода?

**Объект исследования:** управление образовательными системами с позиций ресурсного подхода.

**Предмет исследования:** система управления субъектами образовательного процесса на основе ресурсного подхода.

**Цель исследования:** разработать и экспериментально обосновать модель управления субъектами образовательного процесса на основе ресурсного подхода.

**Гипотеза исследования:** управление субъектами образовательного процесса на основе ресурсного подхода будет эффективным и обеспечит повышение конкурентоспособности образовательной организации, если:

– выявить современные проблемы функционирования образовательных организаций, и на этой основе обосновать совокупность целевых ориентиров управления субъектами образовательного процесса, достижение которых обеспечит преодоление выявленных проблем;

– выявить и обосновать систему показателей качества человеческих ресурсов образовательной организации, прирост и стабилизация которых будет служить критериями эффективности управления субъектами образовательного процесса;

– выявить и реализовать совокупность принципов и организационно-педагогических условий, обеспечивающих эффективность управления субъектами образовательного процесса;

– разработать и внедрить модель управления субъектами образовательного процесса.

### **Задачи исследования:**

1. Уточнить сущность и обосновать целевые ориентиры управления субъектами образовательного процесса с позиций ресурсного подхода.
2. Выявить критерии эффективности управления субъектами образовательного процесса.
3. Обосновать принципы и организационно-педагогические условия эффективного управления субъектами образовательного процесса.
4. Разработать и экспериментально апробировать модель управления субъектами образовательного процесса.

**Общеметодологическую основу исследования** составили современные научные представления о целостности и всеобщей связи явлений окружающего мира, его системности; положения о диалектическом единстве социального и индивидуального, духовного и физического, теории и практики; идеи о приоритете общечеловеческих ценностей; научные представления о субъектах образовательного процесса как человеческих ресурсах образовательной организации, ведущем факторе конкурентоспособности организации; современные принципы педагогического менеджмента, управления образовательными системами.

**Теоретической базой исследования явились:** теория личностно-ориентированного образования (Е.В. Бондаревская, Н.М. Сажина, В.В. Сериков, В.А. Сластенини др.); теоретические положения педагогического проектирования (В.П. Беспалько, С.М. Годник, В.В. Краевский, С.Д. Неверкович и др.); методики и технологии психолого-педагогического сопровождения развития личности (Е.А. Александрова, О.С. Газман, Н.М. Сажина и др.); положения психологической теории личности, характеризующей структуру, механизмы и этапы развития, факторы активности личности (С.К. Бондырева, В.А. Крутецкий, В.Н. Мясищев, 1995; Д.И. Фельдштейн и др.); концепция развития российского образования в условиях перехода человечества в постиндустриальную эпоху развития (В.И. Байденко, А.М. Новиков, Е.В. Преображенская и др.); положения о современном менеджменте образования, кадровом менеджменте (Т.А. Безматерных, О.С. Виханский, Н. Гуськова, Е.И. Сахарчук, Д.С. Федяй и др.).

### **Этапы исследования:**

**На первом этапе** (2010 г.) - сформулированы проблема, цель, гипотеза исследования и исследовательские задачи; проведен теоретический анализ литературы; уточнены ключевые понятия. Выявлены существующие проблемы российского образования, теоретически обоснованы ключевые задачи по их решению в рамках настоящего исследования; в данном контексте определены направления оптимизации системы управления субъектами образовательного процесса.

**На втором этапе** (2011-2012 гг.) – выявлены организационно-педагогические условия и сконструирована модель управления субъектами образовательного процесса, разработана система критериев и показателей оценки эффективности ее функционирования, подобран соответствующий диагностический инструментарий.

**На третьем, заключительном этапе** (2013-2016 гг.) – проведено констатирующее исследование качества управления субъектами образовательного процесса, осуществлен формирующий эксперимент по апробации разработанной теоретической модели. Обобщены результаты проведенного исследования, сформулированы эмпирические выводы, оформлен текст диссертации.

**Методы исследования.** Для решения поставленных задач и проверки исходных предположений был использован комплекс методов научного исследования, взаимообогащающих и дополняющих друг друга:

- *теоретические*: сравнительный анализ и синтез психолого-педагогической и социально-экономической литературы, контент-анализ нормативных документов; моделирование системы управления субъектами образовательного процесса; теоретическое обобщение результатов исследования;

- *диагностические*: тестирование, интервьюирование, анкетирование, опросы, создание специальных педагогических ситуаций; наблюдательные методы (прямое, косвенное и включённое наблюдения);

- *квалиметрические*: метод экспертных оценок, метод самооценки, контент-анализ продуктов деятельности;

- *методы математической статистики*: методы сравнения.

**База исследования.** Опытно-экспериментальной базой исследования явилось Краснодарское высшее военное училище имени генерала армии С.М. Штеменко.

**Научная новизна результатов исследования:**

- уточнены современные проблемы функционирования системы образования и задачи, связанные с их преодолением, обоснованные как направления деятельности по управлению субъектами образовательного процесса, составляющими человеческие ресурсы образовательной организации;

- выявлены критерии качества управления субъектами образовательного процесса (текущие, итоговые), разработан диагностический инструментарий их оценивания;

- определена совокупность принципов и организационно-педагогических условий, создание которых обеспечивает эффективность управления субъектами образовательного процесса;

- разработана и экспериментально обоснована модель управления субъектами образовательного процесса на основе ресурсного подхода, системно описывающая цели и задачи, направления и функции деятельности, методы и средства управления, алгоритм разработки и принятия решений в сфере управления человеческими ресурсами, реализация которой обеспечивает достижение целевых ориентиров управления посредством прироста или стабилизации критериальных показателей качества человеческих ресурсов образовательной организации.

**Теоретическая значимость результатов исследования** заключается в том, что они обогащают представления современной педагогики об

эффективном управлении субъектами образовательного процесса на основе современных представлений ресурсного подхода к управлению организациями и кадрового менеджмента, о способах непосредственной реализации в образовательных организациях инновационных процессов и технологий (мониторинговых, маркетинговых и т.д.); расширяют систему знаний в области проектирования современных целевых ориентиров управления образовательными системами и способов их достижения; в сфере определения критериев качества образования, эффективности функционирования образовательных организаций и способов их оценивания.

**Практическая значимость полученных научных результатов** состоит в том, что реализация разработанной модели в образовательном процессе обеспечивает эффективное развитие и саморазвитие педагогов и обучающихся, способствует повышению качества образовательных услуг образовательной организации и, в целом, обеспечивает повышение конкурентоспособности образовательной организации; опора на разработанные критерии и показатели позволяет оперативно оценивать эффективность управления субъектами образовательного процесса, выявлять текущие и актуальные проблемы.

#### **Положения, выносимые на защиту:**

1. Управление субъектами образовательного процесса – это деятельность по обогащению и эффективному использованию человеческих ресурсов образовательной организации, сформированных на базе человеческого потенциала посредством реализации организационно-управленческих ресурсов. Ее целевыми ориентирами являются: повышение эффективности образовательной деятельности, обеспечение удовлетворенности педагогов и обучающихся содержанием и результатами деятельности, организация сотрудничества субъектов образовательного процесса в управлении образовательной организацией, полноценное информационно-методическое обеспечение деятельности образовательной организации. Достижение указанных целевых ориентиров обеспечивает повышение конкурентоспособности образовательной организации.

2. Об эффективности управления субъектами образовательного процесса свидетельствует прирост или стабилизация следующих критериальных показателей:

– *текущих*: компетенции педагогов, личностные качества педагогов и обучающихся, результативность деятельности педагогов, результативность деятельности обучающихся; удовлетворенность педагогов и обучающихся, направленность педагогов и обучающихся на результат своей деятельности;

– *итоговых*: профессиональная успеваемость выпускников, социальная компетентность выпускников, трудоустройство выпускников по специальности, удовлетворенность работодателей выпускниками-молодыми специалистами.

3. Управление субъектами образовательного процесса организуется на основе принципов соуправления, системности, демократичности, гуманизма, справедливого вознаграждения, информационной обоснованности, развития,

инновационности. Ключевыми организационно-педагогическими условиями эффективности данного процесса являются:

- функционирование в структуре управления субъектами образовательного процесса взаимосвязанных комиссионального уровня управления и целевых подсистем управления; обеспечение согласованности действий комиссий и подсистем;

- функционирование систем организационно-методического сопровождения, социально-психологического сопровождения и стимулирования субъектов образовательного процесса, обеспечивающих саморазвитие человеческих ресурсов организации;

- организация маркетингового сервиса, обеспечивающего активное участие всех субъектов образовательного процесса в управлении потребительским спросом на образовательные услуги организации.

4. Модель управления субъектами образовательного процесса описывает цель и задачи деятельности; субъектов деятельности; внешнюю среду организации; организационно-педагогические условия управления субъектами образовательного процесса; структуру управления; алгоритм разработки и принятия управленческих решений в области управления человеческими ресурсами образовательной организации; критерии эффективности управления субъектами образовательного процесса. Ее реализация обеспечивает поступательное повышение качества человеческих ресурсов образовательной организации посредством прироста или стабилизации критериальных показателей.

**Достоверность и обоснованность** результатов исследования обеспечивается непротиворечивостью избранных теоретико-методологических основ исследования; разнообразием источников информации, всесторонним анализом объекта исследования; выбором и реализацией совокупности взаимодополняющих методов исследования, адекватных поставленной цели и этапам исследования, сочетанием количественного и качественного анализа; репрезентативностью выборки респондентов и широкой опытной базой исследования; пролонгированностью серии педагогических экспериментов, учетом текущего и отдаленного эффектов педагогических воздействий; проверкой результатов исследования на различных этапах экспериментальной работы, непротиворечивостью и преемственностью этих результатов; корректным использованием методов математической статистики; положительными эффектами внедрения результатов.

**Апробация результатов исследования.** Промежуточные и основные результаты исследования докладывались и получили одобрение на заседании кафедры педагогики и социальной психологии, методических семинарах Адыгейского государственного университета, Краснодарского высшего военного училища имени генерала армии С.М. Штеменко, на международных, всероссийских и региональных научно-практических конференциях. Основные положения исследования нашли свое отражение в 9

публикациях в журналах и сборниках, в том числе 3 статьи в журналах, из списка, рекомендованного ВАК.

**Во введении** обоснована актуальность проблемы исследования; сформулированы цель, объект, предмет, гипотеза, задачи; раскрыты методологические и теоретические основы исследования; сформулированы научная новизна и практическая значимость работы; основные положения, выносимые на защиту.

**В первой главе** «Теоретико-методологические основы управления субъектами образовательного процесса на основе ресурсного подхода» рассмотрены сущность и содержание, средства и методы процесса управления субъектами образовательного процесса с позиций ресурсного подхода

**Во второй главе** «Содержание и результаты экспериментальной деятельности по управлению субъектами образовательного процесса» представлена модель управления субъектами образовательного процесса на основе ресурсного подхода, конкретизированы критерии и показатели качества управления субъектами образовательного процесса, описан диагностический инструментарий их оценивания, изложено содержание и результаты формирующего эксперимента.

**В заключении** обобщены результаты исследования, сформулированы основные выводы, подтверждающие гипотезу и положения, выносимые на защиту.

**В приложении** представлен дополнительный процессуальный материал и задания, использованные в ходе эксперимента.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

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. (Т.А. Безматерных, Н.Б. Лебедев, Т.Н. Лукиных, С.В. Шанин и др.). Для их преодоления необходимо комплексное решение следующих управленческих задач: 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. Названные задачи напрямую относятся к содержанию управления субъектами образования; их решение может обеспечить

повышение конкурентоспособности 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.

Одной из генеральных целей модернизации российской системы образования выступает повышение ее конкурентоспособности, прежде всего, за счет повышения качества образовательных услуг. Достижение данной цели в определяющей степени зависит от качества и результативности использования ресурсов образовательных организаций, среди которых ведущими являются человеческие ресурсы (Т.А. Безматерных, С.А. Егорченкова, Р.В. Коровин, Е.И. Сахарчук, С.А. Хазова и др.). Следовательно, актуальной проблемой современной педагогической науки и практики можно считать моделирование и реализацию системы эффективного управления человеческими ресурсами образовательных организаций.

Анализ научных исследований по проблемам реализации ресурсного подхода в системе образования (А.Л. Гапоненко, Н. Гуськова, Л.И. Ключкова, Е.И. Моисеев и др.) позволяет при описании человеческих ресурсов образовательной организации выделить содержательные (отражающие собственно состав ресурсов в их непосредственно профессиональном и организационно-управленческом аспектах) и динамические (отражающие возможности совершенствования и приращения содержательных характеристик) характеристики:

1) Человеческие ресурсы образовательной организации включают субъектов образовательного процесса, а именно: кадровый состав (педагогов, медицинских работников, технический и вспомогательный персонал, административных работников) и прямых потребителей образовательных услуг – обучающихся (непосредственных участников образовательного процесса).

2) Возможности влияния индивидуальных субъектов образования на конкурентоспособность образовательной организации связаны с наличием таких человеческих потенциалов, как: интеллектуально-образовательные, морально-этические, социально-психологические, мотивационно-волевые. При актуализации и развитии данных потенциалов формируются человеческие ресурсы организации, а именно: профессиональная компетентность, стремление к саморазвитию, к профессиональному росту, профессиональные и общечеловеческие ценностные ориентации, организационная культура и т.д. Это становится возможным при эффективной реализации организационно-управленческих ресурсов.

3) Подгруппами ресурсов, являющимися имманентной принадлежностью человеческих ресурсов образовательной организации, выступают:

– интеллектуально-образовательный (профессионально-компетентностный) – профессиональное образование, профессиональные

знания и умения, используемые методики и технологии, организационно-управленческие компетенции, базовые принципы организационно-управленческой и педагогической деятельности, применяемые способы деятельности, физическое и социально-психологическое состояние работников, обучающихся (и их родителей) и пр., характеризующиеся признаками необходимости и уникальности; готовность и способность к прогрессивным изменениям (к саморазвитию и самосовершенствованию профессиональных, учебных и управленческих компетенций и т.п.);

– морально-этический – система ценностных (в т.ч., профессионально-ценностных) и культурно-аксиологических ориентаций, нравственных позиций, норм общения и поведения участников образовательной деятельности, основанных на совпадении их установок, интересов и воли; готовность и способность их поддерживать, воспроизводить, развивать;

– социально-психологический – уникальная организационная культура (традиции и психологический микроклимат, жизненный и профессиональный уклад, сложившиеся отношения в коллективе, сформированный имидж и репутация образовательной организации); готовность и способность следовать ей и совершенствовать ее;

– организационно-управленческий: система управления деятельностью (стратегическое и тактическое планирование, организация, контроль и координация деятельности по управлению ресурсами, применяемые маркетинговые технологии), структура организации и ее гибкость, наличие и эффективность использования управленческой информации, система мотивации работников; управленческая культура (самоуправление и соуправление, распределение обязанностей и полномочий, коммуникация с внешней средой); деятельность по установлению и поддержанию связей с потребителями, по взаимодействию с органами власти; готовность и способность к совершенствованию системы управления организацией.

4) Управление другими видами ресурсов осуществляется через посредство человеческих ресурсов и включает:

– изучение и эффективное использование существующего нормативного ресурса (совокупности правовых, технологических и организационно-инструктивных документов, предписывающих организационный порядок подготовки и осуществления образовательной деятельности), участие в его совершенствовании (выработка запросов и предложений, практических рекомендаций и пр.);

– деятельность по рациональному использованию финансовых ресурсов, получаемых из бюджетных источников; поиск и использование внебюджетных источников финансирования (фондов и спонсоров, благотворителей, государственных заказов и грантов, собственной предпринимательской деятельности и пр.);

– рациональное использование, обновление, расширение материально-технической базы;

– целенаправленное просветительское, воспитывающее, стимулирующее воздействие на социальные, профессиональные, этические и

пр. установки, ориентации, интересы населения (социально-демографические ресурсы);

– грамотное использование и совершенствование информационно-методических ресурсов (научной, учебной и учебно-методической литературы, программного обеспечения компьютерных средств и пр.), применение эффективных средств и способов организационно-методического руководства, информационно-методического обеспечения образовательной деятельности (включая переподготовку и повышение квалификации работников, просвещение обучающихся и т.п.).

5) Только согласованная совместная деятельность (образование и познание, воспитание и саморазвитие, управление, самоуправление и соуправление, медицинское, социально-психологическое, информационное и техническое сопровождение и пр.) всех субъектов образовательного процесса обеспечивает достижение образовательных целей, качества образования и конкурентоспособности образовательной организации в итоге.

Эффективность управления субъектами образовательного процесса в соответствии с положениями ресурсного подхода к управлению образовательными организациями (Т.А. Безматерных, А.Л. Гапоненко, Д.Н. Дридигер, А.Л. Панкрухин, Е.И. Сахарчук и др.), определяется по следующим критериям:

– *текущим*: компетенции педагогов (предметно-методические, психологические, воспитательные, информационные, управленческие, маркетинговые), личностные качества педагогов и обучающихся (ответственность, креативность, активность, инициативность), результативность деятельности педагогов (стабилизация или рост достижений самих педагогов и обучающихся), результативность деятельности обучающихся (текущая успеваемость, результаты участия в управленческой, маркетинговой, творческой и пр. деятельности); удовлетворенность педагогов (содержанием и результатами деятельности, социальным и материальным статусом) и обучающихся (образовательными услугами, образовательными и профессиональными перспективами), направленность педагогов и обучающихся (на профессию, на саморазвитие, самосовершенствование);

– *итоговым*: профессиональная успеваемость выпускников, социальная компетентность выпускников, трудоустройство выпускников по специальности, удовлетворенность работодателей выпускниками-молодыми специалистами.

Результаты анализа научной литературы по теме исследования позволили определить ключевые принципы, организационно-педагогические условия и разработать модель эффективного управления субъектами образовательного процесса. В число основных организационно-педагогических условий включены следующие:

– функционирование в структуре управления субъектами образовательного процесса 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 образовательного процесса;

- функционирование систем социально-психологического сопровождения и стимулирования (морального, материального) всех субъектов образовательного процесса, 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 субъектов образовательного процесса;

- использование комплекса диагностических, организационных, практических методов управления субъектами образовательного процесса и др.

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

Стратегической целью управления субъектами образовательного процесса является повышение или поддержание качества человеческих ресурсов, составляющих внутреннюю среду организации. Внешняя среда образовательной организации, характеристики которой (образовательные интересы и потребности) учитываются при управлении субъектами образовательного процесса, представлена организациями профессионального образования, индивидуальными и коллективными представителями рынка труда, общества, государства.

Стратегическая цель достигается через последовательно-параллельное достижение тактических целей (комплексное обеспечение повышения эффективности финансово-хозяйственной и образовательной деятельности; обеспечение удовлетворенности сотрудников содержанием и результатами

своего труда; организация соуправления образовательной организацией; информационное обеспечение деятельности образовательной организации; производство и реализация образовательных услуг образовательной организации). Каждой цели соответствуют задачи, решение которых осуществляется посредством организации и проведения комплекса исследовательских, просветительских, сопроводительных (психолого-педагогических), маркетинговых и иных мероприятий.

Управление субъектами образовательного процесса осуществляется через систему управленческих решений, содержательно связанными с тремя группами управленческих проблем: с ассортиментом и качеством образовательных услуг; с образовательными потребностями и запросами потребителей, с маркетинговой деятельностью образовательной организации. При этом используются три группы методов: диагностические (анкетирование, тестирование, наблюдение, игровые упражнения), организационные (планирование, распределение обязанностей, координация деятельности) и практические (организационно-педагогические, социально-психологические, маркетинговые).

Управление непосредственно реализуется в деятельности комиссиональных подсистем соуправления субъектами образовательного процесса, представленных следующими комиссиями: воспитательной (постановка и решение воспитательно-развивающих задач диагностического, проектировочного, реализационного характера), образовательной (решение диагностических, проектировочных, практических задач обучения и развития, совершенствования профессиональной направленности студентов (профессиональной ориентации школьников), финансово-хозяйственной (постановка и решение экономических задач), маркетинговой (постановка и решение задач управления спросом, планирования ассортимента и продвижения образовательных услуг), кадровой (постановка и решение задач подбора и расстановки, подготовки и переподготовки, стимулирования работников).

Руководитель, его заместители и соответствующие комиссии составляют постоянную часть системы управления субъектами образовательного процесса. Вариативная часть данной системы включает в себя представителей коллегиального и коллективного уровней управления, причем коллективные органы управления выполняют функции посредников, определяя, кто именно из следующего уровня должен участвовать в соуправлении при решении конкретной управленческой проблемы (рис. 1).



**Рис. 1. Структурно-субъектный блок модели системы управления субъектами образовательного процесса**

Управление субъектами образовательного процесса осуществляется по алгоритму: сбор информации (проведение целевых мониторингов; адресация информации к заказчику (руководитель организации, его заместители, руководители комиссий); анализ результатов и формулирование управленческой проблемы; делегирование полномочий конкретной комиссии (перевод управления в полный режим соуправления и самоуправления); разработка решения проблемы на комиссияльном уровне с возможным

привлечением представителей других комиссий, а также членов коллективных органов управления организацией (рис. 2).

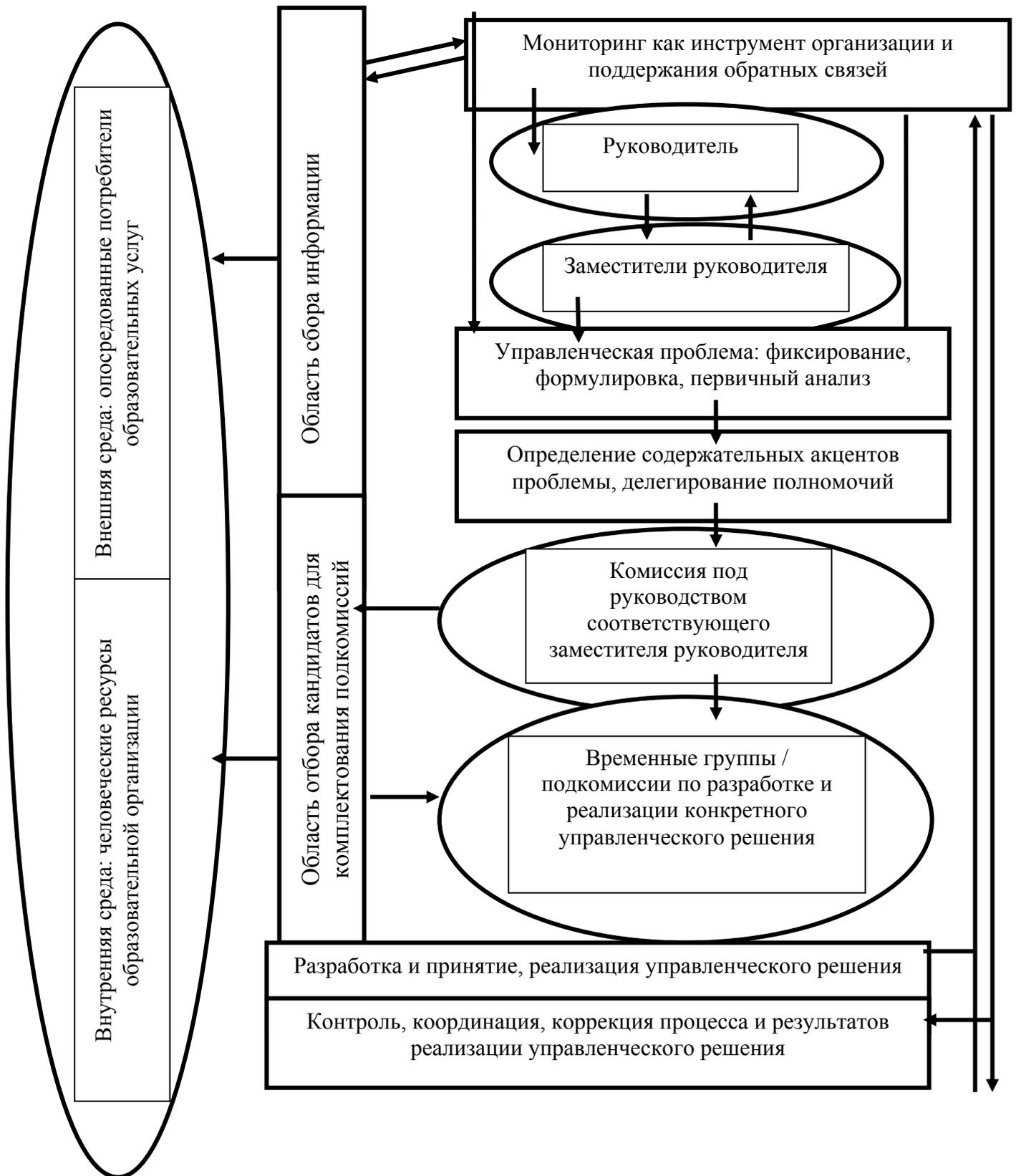


Рис. 2. Процессуально-содержательный блок модели системы управления субъектами образовательного процесса

Функционирование системы обратных связей обеспечивается маркетинговой комиссией; областью сбора информации выступает внутренняя среда образовательной организации (ее человеческие ресурсы) и внешняя среда (опосредованные потребители образовательных услуг: государство и общество, рынок труда).

Методологической основой функционирования системы управления субъектами образовательного процесса выступают принципы управления: соуправления, системности, демократичности, гуманизма, справедливого вознаграждения, информационной обоснованности, развития, инновационности (Т.А. Безматерных, Е.И. Иванова, К.М. Зайнетдинова, Е.И. Сахарчук, С.А. Хазова и др.).

Указанные принципы реализуются в деятельности подсистем управления: системы принятия управленческих решений (принципы соуправления, демократичности и др.), системы мониторинга (принципы демократичности, гуманизма, информационной обоснованности и др.), системы маркетинга (принципы развития, демократичности и гуманизма), системы обратных связей (принципы информационной обоснованности, справедливого вознаграждения и др.), системы сопровождения (принципы гуманизма, развития, инновационности и др.), системы стимулирования (принципы справедливого вознаграждения, инновационности, развития). При этом в деятельности целевых подсистем используется совокупность методов управления, адекватных этим принципам, а также решаемым задачам (целям управленческого решения); обеспечивается согласованность всех действий для реализации принципа системности.

Проверка действенности разработанной модели и адекватности выделенных организационно-педагогических условий осуществлялась на базе Краснодарского высшего военного училища имени генерала армии С.М. Штеменко.

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 критериям эффективности управления субъектами образовательного процесса. Для повышения достоверности полученных результатов на констатирующем этапе исследования прослеживалась динамика годового прироста результатов по трем мониторинговым срезам (в течение трех лет) (таблица 1).

Можно видеть, что по используемым критериям традиционно организуемое управление субъектами образовательного процесса 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. Перестройка системы управления

человеческими ресурсами образовательной организации, а именно, внедрение разработанной модели в процесс функционирования вуза, потребовало предварительной организационной работы.

**Таблица 1.**

**Результаты констатирующего исследования эффективности управления субъектами образовательного процесса**

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

Вначале теоретическая модель была представлена на рассмотрение руководству организации и, далее, вынесена на обсуждение Ученого Совета

вуза. После внесения корректив и последующего одобрения Ученым Советом предложенной системы деятельности по управлению субъектами образовательного процесса, была проведена работа по просвещению сотрудников и обучающихся в области целей, задач и основного содержания предстоящей деятельности, а также по их стимулированию к активному участию в запланированных мероприятиях. Далее комплексная работа осуществлялась согласно предложенному 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 осуществлялся переход на этап делегирования полномочий: осуществлялся выбор ведущей комиссии, ответственной за разработку соответствующего управленческого решения; определялись критерии формирования оперативных подкомиссий.

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 требовала 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 (таблица 2).

**Таблица 2.**

**Тезисное содержание деятельности системы сопровождения**

<b>Задачи сопровождения</b>	<b>Субъекты сопровождения</b>	<b>Субъект-объекты сопровод.</b>	<b>Система сопроводительных мероприятий</b>
<i>организационно-методическое сопровождение</i>			
Информационное, методическое, управленческое, психологическое, маркетинговое просвещение, отработка соответствующих умений и навыков, решение реальных задач и проблем	Руководители / сотрудники соответствующих комиссий	Сотрудники	Тематические лекции и семинары, деловые и ролевые игры, мастер-классы, профессиональные бои и диспуты
	Сотрудники соответствующих комиссий, кураторы	Обучающиеся	Тематические беседы и лекции, ролевые и дидактические игры, мастер-классы
<i>социально-психологическое сопровождение</i>			
Мотивация и помощь в профессиональном самосовершенствовании, диагностика соответствующих возможностей и сдерживающих факторов	Руководители образовательной, воспитательной, кадровой комиссии, психолог	Сотрудники	Консультации, тренинги, встречи, стимулирующие мероприятия
Мотивация и помощь в образовательном, культурном, профориентационном самосовершенствовании, диагностика соответствующих возможностей и сдерживающих факторов	Сотрудники образовательной, воспитательной, кадровой комиссии, психолог, кураторы	Обучающиеся	Консультации, тренинги, встречи, профориентационные лекции и семинары, стимулирующие мероприятия

В качестве примера действия модели в таблице 3 приведены 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 3).

**Таблица 3.**

**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 культурно-познавательной 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 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 обучающихся к участию в долгосрочных образовательных или	<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 переструктурирование действующих рабочих групп;</p>

культурных проектах	включение новых участников из числа сотрудников и т.п.
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 количества выпускников на трудоустройство не по специальности	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.

Разработка и реализация управленческих решений осуществлялись в режиме соуправления деятельностью. Это стало существенным фактором повышения заинтересованности и сотрудников, и студентов в 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. 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:

- *превентивное*, преимущественно нематериальное, направленное на стимулирование активности, самостоятельности, креативности 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.

- *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 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 субъектами образовательного процесса. По окончании трехлетнего срока эксперимента все данные были сведены в общий реестр, что позволило отследить динамику результатов по всем выбранным критериям и показателям (таблица 4).

**Таблица 4.**

**Результаты итогового исследования эффективности управления субъектами образовательного процесса**

Критерии	Период	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Уровень	Достоверность различий
	Средний балл ( $\bar{x} \pm \sigma$ )					
<b>Внутренние объективные критерии</b>						
<b>Преподаватели</b>						
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
<b>Обучающиеся</b>						
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
<b>Внутренние субъективные критерии</b>						
<b>Преподаватели</b>						
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
<b>Обучающиеся</b>						
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
<b>Внешние критерии</b>						
Успеваемость выпускников		5,8±0,7	7,3±0,9	9,2±0,8	C, BC, BC	P1, P2, P3 < 0,05
Социальная компетентность		5,6±1,1	7,5±0,6	9,3±0,6	C, BC, B	P1, P2, P3 < 0,05

выпускников					
Удовлетворенность работодателей	17,9±1,7	21,3±2,1	23,2±2,8	С, ВС, ВС	P1,P2,P3<0,05

*Примечание 1: уровни: С – средний, ВС – выше среднего, В – высокий*

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

Из таблицы видно, что в период реализации модели между результатами, полученными во время контрольных срезов, появились статистически значимые различия, свидетельствующие о поступательном позитивном улучшении исследуемых показателей. Предложенная модель обеспечивает стабильную эффективность управления субъектами образовательного процесса, проявляющуюся в приросте показателей по высшему принятым критериям.

В заключение представленного исследования возможно сделать следующие **выводы**:

1. Эффективное управление субъектами образовательного процесса обеспечивает развитие человеческих ресурсов образовательной организации и, как следствие, повышение ее конкурентоспособности. Возможности влияния индивидуальных субъектов образования на конкурентоспособность образовательной организации связаны с наличием интеллектуально-образовательных, морально-этических, социально-психологических, мотивационно-волевых человеческих потенциалов. Формирование на этой базе человеческих ресурсов обеспечивается реализацией организационно-управленческих ресурсов (системы управления и соуправления, работы с информацией, управленческой культуры, системы коммуникаций и др.).

2. Управление субъектами образовательного процесса осуществляется на основе следующих принципов: соуправления (совместное принятие и реализацию управленческих решений через механизмы распределения и перераспределения обязанностей и делегирования полномочий), системности (взаимосвязь исследовательских, просветительских, мотивационных, организационных и сопроводительных мероприятий), демократичности (учет мнений всех субъектов образования при принятии и реализации управленческих решений о содержании образования, стимулировании труда, векторах развития образовательной организации и пр.), гуманизма (удовлетворение интересов и потребностей всех субъектов образования, коррекция нерациональных образовательных запросов и пр.), справедливого вознаграждения (стимулирование по абсолютным показателям результатов деятельности и их приросту), информационной обоснованности (полнота информации как базы управленческих решений), развития (ориентация на профессиональное и личностное развитие всех субъектов образования, стимулирование их саморазвития), инновационности (направленность на творческую деятельность всех субъектов образования).

3. Эффективность управления субъектами образовательного процесса обеспечивается системой организационно-педагогических условий, среди которых приоритетными являются:

- функционирование в структуре управления образовательной организации комиссионального уровня управления, представленного воспитательной, образовательной, финансово-хозяйственной, маркетинговой и кадровой комиссиями, включающими выборных членов из состава коллегиального и коллективного уровней управления, и предназначенными для решения соответствующих предметных управленческих проблем (задач);

- функционирование целевых подсистем управления, направленное на реализацию основополагающих принципов управления человеческими ресурсами образовательной организации; обеспечение согласованности действий этих подсистем для реализации принципа системности;

- преимущественное применение комиссиональных, коллегиальных и коллективных форм разработки, принятия и реализации управленческих решений в сфере диагностики, планирования и организации деятельности;

- непрерывное развитие человеческих ресурсов образовательной организации, обеспечивающееся функционированием системы организационно-методического сопровождения, направленной на повышение психолого-педагогической, управленческой, маркетинговой, информационной компетентности субъектов образовательного процесса;

- стимулирование саморазвития человеческих ресурсов образовательной организации, обеспечивающееся системами социально-психологического сопровождения (создание творческого коллектива, создание благоприятного психологического микроклимата с установкой на творчество, организация тренингов и консультаций и пр.) и стимулирования (морального, материального) субъектов образовательного процесса.

4. Модель управления субъектами образовательного процесса 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 субъектами образовательного процесса; структуру управления (включая комиссиональный уровень управления); алгоритм разработки и принятия управленческих решений в области управления субъектами образовательного процесса; критерии эффективности управления субъектами образовательного процесса.

5. Реализация модели обеспечивает эффективность управления человеческим ресурсом организации, проявляющуюся в приросте показателей по следующим критериям:

- а) текущим (внутренним): объективным (компетенции педагогов, личностные качества педагогов и обучающихся, результативность деятельности педагогов и обучающихся); субъективным (удовлетворенность

педагогов и обучающихся содержанием и результатами деятельности и др., направленность педагогов и обучающихся на профессию, на саморазвитие и др.)

б) итоговым (внешним): объективным (повышение качества, расширение ассортимента и обеспечение уникальности образовательных услуг как детерминантов конкурентоспособности образовательной организации); субъективным (профессиональная компетентность выпускников, социальная компетентность выпускников, трудоустройство выпускников по специальности, удовлетворенность работодателей выпускниками-молодыми специалистами).

#### **Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ**

1. Комаров, К.Б. Организационно-педагогические условия эффективного управления человеческими ресурсами образовательной организации как детерминанта ее конкурентоспособности / К.Б. Комаров // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия «Педагогика и психология». – Майкоп: Изд-во АГУ. – Вып. 4(169). - 2015. – С. 36-44.

2. Комаров, К.Б. Модель управления человеческими ресурсами образовательной организации / К.Б. Комаров // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия «Педагогика и психология». – Майкоп: Изд-во АГУ. – Вып. 1(173). - 2016. – С. 15-22.

3. Комаров, К.Б. Содержание и результаты экспериментальной апробации модели развития кадрового потенциала образовательной организации / К.Б. Комаров, Е.В. Демкина // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия «Педагогика и психология». – Майкоп: Изд-во АГУ. – Вып. 4(188). - 2016. – С. 46-55.

#### **Публикации в других изданиях:**

4. Комаров, К.Б. К вопросу о кадровом менеджменте образования в условиях конкуренции / К.Б. Комаров // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 37. – С. 26-30. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/95628.htm>.

5. Комаров К.Б. Человеческий ресурс как фактор конкурентоспособности образовательной организации / К.Б. Комаров // Интегративный подход к психологии человека и социальному взаимодействию: сборник науч. трудов [Электронный ресурс] / Адыгейский гос. университет, Кафедра психологии; отв. ред. С.К. Багадирова. – Майкоп: ЭЛИТ, 2015. – С.17–23. – ISBN 978-5-9907380-3-4. – Режим доступа: <http://journal.ru/wp-content/uploads/2015/11/9785990738034.pdf> doi: 10.18411/2015-11-013.

6. Комаров К.Б. О структуре управления развитием кадрового потенциала образовательной организации / К.Б. Комаров // Материалы XIII Международной научной конференции молодых ученых и аспирантов «Наука. Образование. Молодежь». – Майкоп: редакционно-издательский отдел АГУ, 2016. – С. 288-291.

7. Комаров К.Б. Влияние личностных и профессиональных характеристик субъектов образования на конкурентоспособность образовательной организации / К.Б. Комаров, Е.В. Демкина // Материалы XIV Международной научной конференции молодых ученых и аспирантов «Наука. Образование. Молодежь». – Майкоп: редакционно-издательский отдел АГУ, 2017. – С.

8. Комаров К.Б. К вопросу о стимулировании развития и саморазвития субъектов образовательного процесса / К.Б. Комаров // Материалы XIV Международной научной конференции молодых ученых и аспирантов «Наука. Образование. Молодежь». – Майкоп: редакционно-издательский отдел АГУ, 2017. – С.

9. Комаров, К.Б. Цели и задачи управления человеческими ресурсами образовательной организации в современных условиях // К.Б. Комаров // Теория и практика развития социокультурной сферы / Сборник научных статей по материалам Четвертой заочной региональной научно-практической конференции «Исторический опыт, современные направления и проблемы социально-культурной деятельности 19 марта-16 апреля 2015 года в рамках ежегодного Фестиваля науки в Краснодарском государственном университете культуры и искусств». Вып. 3. – 2015 год. - 202 с. – С. 103-105.