

**Динь Ван Фьонг,**

*Тамбовский государственный технический университет*

## Разработка концептуальной модели системы управления персоналом в образовательном учреждении



*Ханойский государственный университет*

### СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБЛАСТИ ОБРАЗОВАНИЯ

Согласно Р. Стоуну, управление человеческими ресурсами является управлением деятельностью человека в контексте отношений между руководителями и сотрудниками, с тем чтобы согласовывать организационные интересы и личные выгоды. Управление человеческими ресурсами направлено на повышение эффективности деятельности людей в достижении ими организационных целей и удовлетворения индивидуальных потребностей [7]. Стоун считает, что управление человечески-

ми ресурсами призвано обеспечить гармонию между личными интересами и потребностями организации.

Управленческий персонал осуществляет свою деятельность с использованием разнообразных инструментов: стратегии, политики и административных регламентов, а также при помощи решения кадровых вопросов, поддержки лидерства, справедливой оценки достижений и их вознаграждения.

Если говорить о системе образования, то в этой сфере цель управления персоналом состоит в том, чтобы создать команду, способную удовлетворять требовани-

ям ее реформы и требованиям задаваемых ею стандартов, обеспечивать качество, увеличить вклад персонала управления в решение поставленных задач в целях обеспечения запросов общества. Управленческий персонал призван в первую очередь согласовывать потребности и интересы всех сторон.

Стратегия управления персоналом в области образования определяется целями, которые организации стремятся достичь, а также теми ограничениями, которые объективно накладываются на деятельность этих организаций [6]. Стратегия HR, понимаемая как набор основных правил, целей и задач работы с персоналом, уточненных с учетом деловой стратегии, типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, определяется учреждением образования, разрабатывающим и осуществляющим политику по развитию человеческого капитала [5]. Таким образом, стратегическое управление персоналом является своего рода «высшей нервной деятельностью» организации, определяющей цели команды и рамки действий, посредством которых Министерство образования и подготовки кадров решает следующие задачи для достижения стратегических целей персонала управления:

– управление политикой команды. Понятно, что оно осуществ-



### ДИНЬ ВАН ФЫОНГ

аспирант Тамбовского государственного технического университета. Сфера научных интересов: общие проблемы образования, управление в сфере образования, повышения эффективности управления в образовательном учреждении.

Рассматривается модель управления человеческими ресурсами как ключевой аспект отношений между руководителями и сотрудниками, с тем чтобы согласовать интересы организационные и личные выгоды. Улучшение управления персоналом в образовательной организации является в настоящее время необходимым условием ее динамичного развития. В этом контексте освещаются вопросы, связанные с развитием предлагаемой модели и решениями для повышения эффективности управления в образовательном учреждении.

*Ключевые слова:* управление человеческими ресурсами, управление персоналом образовательных учреждений, инструменты управления.

The article of human resources is the management of humans in the relationship between employers and employees, which helps make organizational interests harmonize with individual interests. Improving the managing staff in educational institutions is an urgent requirement in the current stage. This paper presents matters related to the construction of a model with solutions to enhance the effectiveness of the management at educational institutions.

*Key words:* the management of human resources, managing staff, educational institutions, management tool.

вляется в системе правовых документов, связанных с персоналом управления;

– административные регламенты. Это правила, регламентирующие деятельность управленческой команды, занятой управлением персоналом в части процедур повышения квалификации и должностного роста, рекрутинга, назначения, организации труда и применения инструкций, оценки методов работы, что, по сути, составляет профессиональную деятельность и взаимоотношения менеджеров.

Таким образом, развитие системы управления человеческими ресурсами в учреждении образования должно строиться по следующему образцу.

1. Механизмы образования должны носить инновационный характер. Может использоваться централизованная, иерархическая и децентрализованная системы управления персоналом образовательных учреждений.

Принято выделять три основных вида децентрализации:

– децентрализацию, предусматривающую распределение полномочий, но исключая их смешение;

– автономизацию, подразумевающую передачу полномочий с более высокого уровня иерархии на низший, но верхняя ступень иерархии вправе вернуть себе эти полномочия или определить порядок их выполнения нижестоящими звеньями;

– расширение прав и возможностей персонала управления, т.е. сдвиг полномочий от высших уровней управленческой иерархии к низшим с предоставлением им полномочий принятия самостоятельных решений без разрешения других подведомственных организаций.

Для обеспечения децентрализации государственного управления обширной системой образования, обеспечения тщательной, четкой и эффективной деятельности необходимо опираться на следующие взгляды и принципы:

– на основе мнения исполнительной власти и точки зрения аппарата государственного управления необходимо обеспечивать единство и непрерывность управления государственными учреждениями в сфере образования. Этот подход должен проводиться в жизнь руководством каждой образовательной организации, рас-

пространяясь на механизмы, политику, стратегии, методы планирования, контроля и экспертизы при содействии местного сообщества и подотчетности ему;

– добиваться эффективности. Децентрализация управления должна быть проведена ясно и логично, должна предусматривать подотчетность, оценку компетентности, учет сроков реализации. Она должна быть тесно связана с функциями и обязанностями каждого уровня государственного управления образованием;

– децентрализация государственного управления образованием должна находиться в соответствии с уровнем социально-экономического развития в современных условиях. Необходимо обращать внимание на ключевые характеристики сферы образования и профессиональной подготовки кадров на местном уровне.

Власти призваны способствовать повышению человеческого потенциала и развитию творческого подхода к решению текущих и перспективных проблем. Имеется в виду обеспечение последовательности и соответствия между функциями, обязанностями, ответственностью и полномочиями, а также финансовыми ресурсами, возможностями организации, персоналом и другими необходимыми условиями.

Столь же важно способствовать обеспечению широкими демократическими правами руководителей образовательных учреждений на основе принципа демократического централизма, строгого соблюдения дисциплины, создавая возможность для руководящего состава учебных заведений участвовать в наблюдении и управлении деятельностью государства в области образования.

Децентрализация должна быть однородной, единой основой национальной системы образования, отражаться в институциональных и правовых документах,

тесно связанных с механизмом управления инновациями, что призвано обеспечивать самостоятельность и ответственность каждого учреждения.

Децентрализация в сфере образования должна способствовать решению следующих задач:

- управлению образованием с использованием рыночных механизмов и международной интеграции и обеспечению выполнения руководящих принципов и политики партии для развития и глубокой реформы образования;

- управлению миссией, целями и задачами развития учреждения образования;

- управлению образовательными учреждениями в направлении диверсификации в соответствии с потребностями общества и для удовлетворения потребностей социально-экономического развития, включая более глубокую интеграцию с управлением образования в развитых странах.

Каждый уровень управления в учебном заведении отвечает за реализацию обязательной политики в области образования, стандартов развития системы образования (содержания учебных программ, школьной инфраструктуры и средств обучения). В этом контексте особенно важны активность в подготовке учителей и руководителей образовательных учреждений [1]; реализация государственного управления качеством образования, а также качеством исследований в образовательных учреждениях.

Назрела необходимость постепенного расширения автономии местных органов власти, образовательных учреждений, призванная создать лучшие условия для учебных заведений, чтобы они могли не только завершить поставленные задачи, но и активно продвигать себя творчески, мобилизовать все ресурсы, чтобы развиваться. Практика и исследования доказали, что децентрализованная система образователь-

ных учреждений функционирует надежно и эффективно, улучшает или благотворно влияет на основные характеристики деятельности учебных заведений, такие как отзывчивость на потребности общества, подотчетность, компетентное участие в планах на центральном и местном уровне, прозрачность и независимость от уровня реализации.

Если создавать и осуществлять успешные модели эффективного управления в контексте децентрализации, то необходимо учитывать следующие проблемы:

- образовательные учреждения должны строить и развивать учебно-воспитательный процесс целенаправленно, ярко и привлекательно, чтобы сосредоточиться на преподавании и обучении в рамках стандартов образования студентов;

- образовательная организация должна иметь право самостоятельно принимать решения об использовании таких школьных ресурсов, как персонал, финансы, программы, постепенно проводить в жизнь положительные изменения в методах преподавания и обучения;

- руководители учебных заведений должны знать, как организовать работу в команде и далее в рабочей группе, чтобы создать условия для продвижения всех сильных сторон школы;

- развитие знаний и навыков управления персоналом для проведения желаемых изменений в школе должно проводиться таким образом, чтобы встретить понимание и поддержку со стороны профессионального сообщества и способствовать распространению лучших результатов;

- организация должна создать механизмы для сбора и распространения общественной информации о приоритетах деятельности школы в доступной и эффективной коммуникации с заинтересованными представителями органов власти;

- школа должна проводить в жизнь политику как материально-го, так и духовного поощрения и вознаграждения в целях признания достижений учителей по отношению к целям школы;

- руководители должны научиться делиться полномочиями принятия решений с коллективом школы, а также с лидерами преподавателей, сотрудников и других заинтересованных лиц;

- образовательная организация должна иметь адекватную политику привлечения местных ресурсов;

- должен обеспечиваться рост потенциала школ, чтобы удовлетворить контекст автономии университета.

2. Необходимо улучшить инструменты государственного управления образованием.

Обеспечение права на управление образованием зависит от законодательства, предусматривает обучение, финансовый менеджмент, организационные навыки персонала, положения о самостоятельности и самостоятельной ответственности:

- государство принимает законодательные акты об управлении образованием и образовательными учреждениями;

- государство создает благоприятные условия для реализации этих законодательных актов;

- государство проводит проверки и инспекции, осуществляет контроль обеспечения выполнения положений законодательных актов, добиваясь, чтобы деятельность образовательных учреждений соответствовала целям и политике государства.

Что из этого следует?

Во-первых, в центре внимания должно находиться улучшение системы юридического образования и практики. Необходимо сформировать полную правовую базу законодательных актов по образованию. Только тогда появится возможность опираться не на отдельных руководителей, а на пра-



новой режим в каждом учебном заведении. Это должно сочетаться с улучшением контроля и расширением прав образовательных учреждений и возможностей мониторинга их деятельности.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ИНСТРУМЕНТАМ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБРАЗОВАНИЯ**

Выделим четыре требования к указанным инструментам:

– инструмент управления должен быть основан на науке (теории и практике). Например, перед изданием директивы по организации и управлению образованием необходимо рассмотреть статус, характер, позитивные и отрицательные аспекты, причины и последствия, вытекающие из этой директивы, а также конкретные условия, в которых она будет осуществляться;

– инструменты управления должны быть достаточно разнообразны, находиться в соответствии с фактической стороной дела и использоваться эффективно. Например, для реализации задач в области образования необходимо иметь разные стратегии, которые должны соответствовать характеристикам, возможностям и условиям в различных регионах;

– для обеспечения относительной стабильности инструментов управления они, как правило, должны развиваться и совершенствоваться не путем резких изменений, а эволюционно. При этом политика в сфере образования призвана быть стабильной в течение определенного времени. Непрерывные перестройки менеджмента приведут лишь к дезориентации и вызовут утрату доверия как персонала учебного заведения, так и самих кадров управления;

– инструменты управления образованием должны быть рассчитаны на то, чтобы сформировать системы с высокой однородностью. Абсолютно избежать директив и правил невозможно, но

нельзя создать директивы и правила на все случаи жизни. Инструменты управления образованием призваны компенсировать несовершенство директив и правил.

3. Повышение эффективности деятельности Государственного агентства управления образованием.

Управление образованием должно принимать меры, чтобы обеспечивать согласованность между развитием образования и экономикой.

Развитие образования призвано быть на шаг впереди экономического развития. Сегодня, когда экономический рост должен быть основан на развитии науки, техники и технологии, приходится полагаться на человеческие ресурсы с высоким уровнем знаний, навыков и мастерства. То есть кадровая политика, основанная на развитии образования, должна проводиться в жизнь в соответствии и согласии с рыночной экономикой.

Актуальная задача – диверсификация траектории образования конкретных учащихся и студентов на основе использования его разнообразных форм, включая формальное, неформальное образование в различных масштабах и видах долгосрочного и краткосрочного обучения с гибкостью структуры, связанных с содержанием профессии и учитывающих местные особенности и фактор времени.

Как уже отмечалось, образование должно адаптироваться не только к экономическим, но и к социальным потребностям. Поэтому повышение уровня знаний, квалифицированных кадров и талант призваны использоваться в целях стимулирования адаптации к социальным потребностям. Обучение человеческих ресурсов в различных формах, ориентированных на социальные нужды, способствует социальной эффективности образования как фундамента гражданского общества. Оптимизация и расширение знаний сту-

дентов и учащихся, повышение их способности адаптироваться к колебаниям рыночной экономики, создающей оптимальные условия для обучения в постоянном контакте с социальной жизнью и глубокого познания практических проблем, остается одной из актуальных задач.

Необходимо обеспечить автономию и социальную ответственность за образовательное учреждение, чтобы иметь возможность адаптироваться к рыночной экономике. Управление школой должно быть основано на организации, обеспечивающей использование научных, человеческих, материальных и финансовых ресурсов учебного заведения, чтобы помочь ему добиться стабильной, устойчивой и высокой эффективности в рамках механизма рынка в тенденции глобализации.

Государственный контроль образования должен проводиться в рамках четырех аспектов.

Во-первых, контроль образовательной структуры для обеспечения симметрии, соответствия и гармоничного удовлетворения социальных нужд и потребностей каждого города.

Во-вторых, члены общества призваны контролировать образовательную администрацию, т.е. осуществлять оперативный контроль образования с точки зрения рыночного механизма с радикальной децентрализацией и автономией, максимальной ответственностью учебных заведений.

В-третьих, необходим экономический контроль образования на основе изучения эффективности инвестиций в учебные заведения, экологические условия для их развития.

Наконец, в-четвертых, управление преподаванием и обучением требует координации и гармонизации учителей и учеников. Положение преподавателя также играет ключевую роль в обучении студентов и должно быть предметом изучения. На этой основе вы-

двигаются требования создания здоровой конкуренции в преподавании и обучении, качественного образования, основанного на высокой мотивации и удовлетворении социальных потребностей и потребностей учащихся.

Государство управляет образованием, контролирует его, выступает в качестве основного инвестора, содействующего созданию и укреплению учебных заведений. Развитие образования, его содействие социальному и экономическому прогрессу создают предпосылки для развития общества в целом.

4. Содержание образования в области управления персоналом учебного заведения должно отвечать требованиям инноваций.

Служащие администрации, участвующие в работе по управлению образованием, должны брать на себя ответственность за предпринимаемые действия и обеспечивать эффективное использование современных научных методов управления. Поэтому современный этап развития народного образования ставит перед служащими новые требования, реализация которых должна повысить эффективность школы сегодня и в будущем с учетом трех ориентиров: глобализации (глобальные ресурсы знаний), локализации (поощрять силу, идентичность и местные традиции) и дифференциации (развитие потенциала отдельных учащихся).

Некоторые меры по повышению квалификации управленческого персонала образования в условиях тенденции к глобализации необходимо рассматривать с позиции повышения осведомленности о роли сотрудников управления образованием.

Персонал управления образованием сегодня должен прийти к инновациям и развитию, инновациям в мышлении, новым подходам к тому, как управлять. Сотрудники управления должны сегодня обладать такими навыками, как

самостоятельное решение проблем, принятие решений, их реализация, прозрачность профессиональной деятельности, четкая постановка организационных вопросов, развитие человеческих ресурсов, умение решать финансовые вопросы организации.

Образование кадров, занятых управлением персоналом, должно быть построено со знанием современной теории управления, практического управления бизнес-профессионального характера. Особая потребность этих кадров состоит в том, чтобы овладеть навыками управления, характерными для современного общества: коммуникативными навыками, межличностным общением, управлением рисками, аналитическими навыками и, конечно, навыком решения проблем. Это позволит им стать полноправными менеджерами, специалистами, работающими на принципах прозрачности и эффективности.

Мы должны сосредоточить усилия на улучшении возможностей управления для управления образованием должностных лиц.

#### **СТАНДАРТИЗАЦИЯ И ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ ПЕРСОНАЛА**

Движущие силы развития науки, технологий и глобальных проблем XXI века диктуют новые требования к преподавательскому составу и административному персоналу. Наметилась тенденция к образованию для всех, которое вошло в число целей развития тысячелетия. Все страны в мире подтвердили, что экономическое и социальное развитие начинается с реформ образования.

Образование действительно является ключевым среди рычагов, позволяющих открыть путь к всестороннему развитию страны. В сфере образования развитых и развивающихся стран идет процесс переосмысления и ре-

формирования подготовки, переподготовки и повышения квалификации учителей, управления персоналом, чтобы гарантировать, что благодаря проделанному обществу может справиться с проблемами, с которыми экономика каждой страны сталкивается в XXI веке. Качество преподавания является критическим фактором, имеет решающее значение для повышения качества национального образования.

Таким образом, страны разрабатывают политику, чтобы способствовать развитию преподавательского состава, административного персонала, чтобы помочь стране получить качественное образование, способное эффективно справиться с увеличением знаний, разработкой технологий и изменениями в обществе. Опыт работы в странах с развивающимся образованием в мире и в регионе (Великобритании, США, России, Финляндии, Германии, Франции, Дании, Австралии, Сингапуре, Малайзии, Корее, Японии, Китае) также показал, что проблемы развития преподавательского персонала являются ключевыми в улучшении качества образования в школах и университетах. Особенно важную роль они играют в учебной деятельности, переподготовке и повышении квалификации учителей, а также кадров управления персоналом.

#### **УКРЕПЛЕНИЕ МЕХАНИЗМОВ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ**

В ходе реализации управления менеджеры постоянно учатся, пополняют знания и навыки, повышают квалификацию, расширяют свои возможности. Это привело к необходимости разработать механизмы, способствующие непрерывному управлению образованием персонала. Каждый менеджер должен постоянно вводить новшества, вытекающие из образовательной концепции, професси-

онального знания, повышать свою осведомленность в последних вопросах в области образования и его узкой специализации, тем самым улучшая образовательный менеджмент. Правительству следует разработать механизмы для подготовки менеджеров и преподавателей.

Концептуальными областями, необходимыми в подготовке и переподготовке кадров управления образованием, являются:

- разработка стратегии;
- управление человеческими ресурсами;
- финансовый менеджмент;
- управление информационной системой образования;
- рейтинг в сфере образования.

Мы продвигаемся к тому, чтобы завершить формирование системы педагогических учебных заведений и сотрудников управления образованием. Стоит задача обеспечить стабильный рост и устойчивость каждого педагогического учебного заведения и всей системы подготовки учителей. Особенно важны инновации в обучении и управлении подготовкой учителей, способных внести свой вклад

в повышение эффективности обучения, которые отвечают требованиям фундаментальных инноваций и имеют всестороннее образование. Такие учителя на деле способствуют улучшению качества подготовки кадров, отвечают требованиям индустриализации и модернизации страны в условиях социалистической ориентации рыночной экономики и международной интеграции.

Актуальная задача – планирование и организация педагогических учебных заведений как системы с разумным количеством персонала на основе эффективного использования педагогических кадров, средств и оборудования, опирающихся на педагогические традиции. Инновационная организационная цель школьной администрации – организовать и перестроить факультеты и кафедры, чтобы удовлетворить требования по обучению учителей в контексте фундаментальных инноваций, всеобъемлющего образования и профессиональной подготовки.

В этих условиях необходимы инновационные программы, учебники, новые учебные модели и

методы обучения, экспертизы и оценка педагогических учебных заведений и управления образования сотрудников. Подготовка и переподготовка преподавателей и сотрудников образования указывают на неиспользованные возможности педагогических университетов и других учебных заведений, которым не удалось удовлетворить требования подготовки и переподготовки учителей общего образования в контексте комплексного образования и обучения.

Возможно, эту и другие проблемы поможет решить создание современной информационной инфраструктуры, открывающей доступ к знаниям любому студенту и учащемуся в режиме онлайн.

Таким образом, развитие персонала для управления системой образования и образовании в каждом учебном заведении играет в современных условиях ключевую роль как для повышения уровня самой образовательной сферы, так и для социально-экономического роста, для выхода на передовой в мире уровень науки, техники, технологии и культуры.

---

## ЛИТЕРАТУРА

1. Буй Минь Хиен - Нгуен Ву Бик Хиен. Управление и руководство школы. Ханой: Педагогический университет, 2015.
2. Данг Ва Лам. Государственное управление образованием, теория и практика. Ханой: Национальное политическое издательство, 2005.
3. Данг Куок Бао и др. Справочник по улучшению управления школой. Ханой: Национальное политическое издательство, 2007.
4. Мальцева Т.И. Система управления персоналом образовательного учреждения // Проблемы и перспективы развития образования: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, май 2012 г.). Пермь: Меркурий, 2012. С. 43–44.
5. Armstrong M. A Handbook of Personnel Management Practice. 6th Edition. Kogan Page, 1998. P. 171.
6. Schermerhorn J.R. Management for Productivity. John Wiley and Sons, NY, 1984. P. 138.
7. Stone R.J. Human Resource Management. 3th edition. Jacaranda Wiley Ltd, 1998. P. 4.

---

## LITERATURA

1. Bui Min' Hien - Nguen Vu Bik Hien. Upravljenje i rukovodstvo shkoly. Hanoj: Pedagogicheskij universitet, 2015.
2. Dang Va Lam. Gosudarstvennoe upravljenje obrazovanijem, teorija i praktika. Hanoj: Nacional'noe politicheskoe izdatel'stvo, 2005.
3. Dang Kuok Bao i dr. Spravochnik po uluchsheniyu upravljenija shkoloj. Hanoj: Nacional'noe politicheskoe izdatel'stvo, 2007.
4. Mal'ceva T.I. Sistema upravljenija personalom obrazovatel'nogo uchrezhdenija // Problemy i perspektivy razvitija obrazovanija: materialy II Mezhdunar. nauch. konf. (g. Perm', maj 2012 g.). Perm': Merkurij, 2012. S. 43–44.
5. Armstrong M. A Handbook of Personnel Management Practice. 6th Edition. Kogan Page, 1998. P. 171.
6. Schermerhorn J.R. Management for Productivity. John Wiley and Sons, NY, 1984. P. 138.
7. Stone R.J. Human Resource Management. 3th edition. Jacaranda Wiley Ltd, 1998. P. 4.