

**Тарасенко Владимир Владимирович**  
канд. пед. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва  
*e-mail: tarasenko56@mail.ru*

## **ХАРАКТЕРИСТИКА ТРУДОВЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Аннотация.* В статье представлены результаты продолжающегося исследования управленческого корпуса отечественной системы образования. Автором исследования уточняется линейно-функциональная модель управления образовательной организацией, состоящая из целевой подсистемы (управлением разработкой и реализацией стратегии развития организации), линейной подсистемы (управление образовательным процессом) и функциональных подсистем (управление персоналом и ресурсами, управление процессами социального развития). В соответствии с линейно-функциональной моделью определяется состав специфических функций управления образовательной организацией. На основе построения матрицы специфических функций управления образовательной организацией и инвариантных управленческих функций (планирование, организация, мотивация, контроль) обосновывается современный перечень трудовых функций управленческого персонала образовательной организации.

*Ключевые слова:* образовательная организация, управленческий персонал, развитие управленческого персонала, управленческие функции, функциональная модель персонала.

**Tarasenko Vladimir**  
Candidate of Pedagogical Sciences,  
State University of Management,  
Moscow  
*e-mail: tarasenko56@mail.ru*

## **CHARACTERISTIC OF LABOR FUNCTIONS OF MANAGEMENT PERSONNEL OF EDUCATIONAL ORGANIZATION**

*Abstract.* The article presents the results of the study of the management of the national education system. The author of the study clarifies the linear-functional model of educational organization management, consisting of the target subsystem (management of the development and implementation of the development strategy of the organization), linear subsystem (management of the educational process) and functional subsystems (personnel and resources management, management of social development processes). In accordance with the linear-functional model, the composition of specific functions of educational organization management is determined. On the basis of the matrix of specific functions of management of educational organization and invariant management functions (planning, organization, motivation, control) the modern list of labor functions of the management personnel of educational organization is substantiated.

*Keywords:* educational organization, management personnel, development of management personnel, labor functions, functional model of the personnel.

Современная государственная образовательная политика ведущих стран мира направлена на развитие системы образования, что нашло отражение в целях Организации Объединенных Наций в области устойчивого развития, Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации», Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» на 2018-2025 гг. и др. Ведущую роль в обеспечении эффективности и результативности развития отечественной системы образования играет управленческий персонал образовательных организаций, обладающий необходимой квалификацией для выполнения трудовых управленческих функций.

В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и Трудовым кодексом Российской Федерации для выполнения трудовых управленческих функций руководителю образовательной организации необходимо иметь высшее образование, соответствовать квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и профессиональным стандартам [1; 2]. Следует отметить, что в настоящее время профессиональный стандарт руководителя образовательной организации официально не утвержден, поэтому сохраняется актуальность в исследовании современного содержания трудовых функций управленческого персонала образовательной организацией как

системообразующего элемента системы его развития. Таким образом, цель настоящей статьи заключается в определении актуального состава и содержания современных трудовых функций управленческого персонала образовательной организации. Цель статьи обусловила решение следующих задач:

- уточнить линейно-функциональную модель управления образовательной организацией;
- определить и охарактеризовать современный перечень трудовых функций управленческого персонала в соответствии с линейно-функциональной моделью управления образовательной организацией;
- апробировать результаты исследования трудовых функций управленческого персонала на примере региональной системы общего, профессионального и дополнительного профессионального образования Оренбургской области.

Теоретический анализ научно-исследовательской литературы по менеджменту (В. Г. Афанасьев; В. Р. Веснин, Р. Дафт, П. Друкер, В. Зигерт, М. Мескон и др.) позволил прийти к выводу, что профессиональная деятельность управленческого персонала характеризуется как управленческая деятельность, которая осуществляется посредством реализации инвариантной системы управленческих функций (планирования, организации, мотивации и контроля). Функция планирования включает такие управленческие процессы как: анализ внешней и внутренней среды организации; определение миссии, стратегии и дерева целей образовательной организации; конкретизацию целей в задачах и этапах программы (плана) действий. Организация как управленческая функция направлена на проектирование организационной структуры, отражающий регламент полномочий и ответственности персонала, порядок взаимодействия различных организационных ресурсов. Функция мотивации предполагает создание необходимых условий, мотивирующих и стимулирующих участников образовательных отношений к принятию организационных целей как лично значимых и, следовательно, к максимизации показателей их достижения. Назначение контроля как функции управления заключается в установлении степени соответствия принятых решений фактическому состоянию системы управления образовательной организацией, достигнутых результатов – запланированным, выявлении отклонений и их причин.

Специфика управления образовательной организацией отражается в обобщенных функциях управления, которые обогащают и конкретизируют содержание инвариантной системы управленческих функций. Следуя логике исследования, был уточнен состав специфических обобщенных функций управления образовательной организацией. Для этого на основе анализа работ ученых по проблеме управления образовательными системами, требований образовательного права и методических рекомендаций Министерства образования и науки Российской Федерации от 2013 г. по разработке показателей эффективности деятельности образовательных организаций и их руководителей была спроектирована линейно-функциональная модель системы управления образовательной организацией (рис. 1) [3-8].



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Линейно-функциональная модель системы управления образовательной организацией

Единоличным исполнительным органом образовательной организации является ее руководитель, который осуществляет управление целевой подсистемой – разработкой и реализацией стратегии развития организации с целью непрерывного повышения доступности и качества образования. Для достижения данной цели требуется управление линейной подсистемой (управление образовательным процессом) и функциональными подсистемами (управление персоналом и ресурсами, управление процессами социального развития).

В результате построения матрицы инвариантных управленческих функций и специфических обобщенных функций управления образовательной организацией определен современный перечень трудовых функций управленческого персонала образовательной организации (табл. 1).

Таблица 1

**Современный перечень трудовых функций управленческого персонала образовательной организации**

Обобщенные трудовые функции	Инвариантные управленческие функции			
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль
Управление развитием организации	Разработка программы развития организации в соответствии с требованиями ключевых стейкхолдеров и тенденциями современного общества	– Разработка и внедрение системы менеджмента качества; – проектирование организационной структуры в соответствии с целями и задачами программы развития организации	Мотивация персонала к разработке, внедрению и реализации системы менеджмента качества и программы развития организации	– Внедрение системы контроллинга в организации; оценка эффективности и результативности реализации системы менеджмента качества и программы развития организации
Управление образовательным процессом	Планирование образовательного процесса по основным и дополнительным образовательным программам	Организация образовательного процесса по основным и дополнительным образовательным программам	Мотивация участников образовательных отношений к повышению качества образования	Оценка эффективности и результативности образовательного процесса
Управление персоналом	Планирование системы управления персоналом; разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом в соответствии с целями и задачами программы развития организации	Проектирование системы управления персоналом; организация технологических процессов системы управления персоналом	– Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала; – развитие организационной культуры	Оценка эффективности и результативности трудовой деятельности персонала на основе ключевых показателей эффективности
Управление ресурсами	Планирование ресурсов организации, включая организационные, финансовые, материальные, информационные	Организация оптимального обеспечения, рационального распределения и использования необходимых видов ресурсов	Мотивация участников образовательных отношений к обеспечению, рациональному использованию и развитию ресурсов организации	Оценка эффективности и результативности управления ресурсами организации

Обобщенные трудовые функции	Инвариантные управленческие функции			
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль
Управление процессами социального развития	Планирование развития социальной среды организации в соответствии с требованиями внутренних и внешних ключевых стейкхолдеров, тенденциями современного общества	Проектирование и реализация системы социального развития обучающихся, персонала, организации в целом	Мотивация обучающихся и персонала к социальному развитию, организации взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами, включая сетевое взаимодействие	Оценка качества социальной среды организации

Составлено автором по материалам исследования

Анализ данных, представленных в таблице 1, позволил определить трудовые функции управленческого персонала образовательной организации, реализуемые в процессе управления целевой подсистемой «Управление развитием организации»:

- разработка программы развития организации в соответствии с требованиями ключевых стейкхолдеров и тенденциями современного общества;
- разработка и внедрение системы менеджмента качества;
- проектирование организационной структуры в соответствии с целями и задачами программы развития организации;
- мотивация персонала к разработке, внедрению и реализации системы менеджмента качества и программы развития организации;
- внедрение системы контроллинга в организации;
- оценка эффективности и результативности реализации системы менеджмента качества и программы развития организации.

В процессе управления линейной подсистемой «Управление образовательным процессом» трудовыми функциями управленческого персонала образовательной организации являются:

- планирование образовательного процесса по основным и дополнительным образовательным программам;
- организация образовательного процесса по основным и дополнительным образовательным программам;
- мотивация участников образовательных отношений к повышению качества образования;
- оценка эффективности и результативности образовательного процесса.

В процессе управления функциональной подсистемой «Управление персоналом» трудовыми функциями управленческого персонала образовательной организации являются:

- планирование системы управления персоналом; разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом в соответствии с целями и задачами программы развития организации;
- проектирование системы управления персоналом; организация технологических процессов системы управления персоналом;
- мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала; развитие организационной культуры;
- оценка эффективности и результативности трудовой деятельности персонала на основе ключевых показателей эффективности.

В процессе управления функциональной подсистемой «Управление ресурсами» трудовыми функциями управленческого персонала образовательной организации являются:

- планирование ресурсов организации, включая организационные, финансовые, материальные, информационные;

- организация оптимального обеспечения, рационального распределения и использования необходимых видов ресурсов;
- мотивация участников образовательных отношений к обеспечению, рациональному использованию и развитию ресурсов организации;
- оценка эффективности и результативности управления ресурсами организации.

В процессе управления функциональной подсистемой «Управление процессами социального развития» трудовыми функциями управленческого персонала образовательной организации являются:

- планирование развития социальной среды организации в соответствии с требованиями внутренних и внешних ключевых стейкхолдеров, тенденциями современного общества;
- проектирование и реализация системы социального развития обучающихся, персонала, организации в целом;
- мотивация обучающихся и персонала к социальному развитию, организации взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами, включая сетевое взаимодействие;
- оценка качества социальной среды организации.

Следует отметить, что в соответствии с отечественным законодательством руководитель образовательной организации наделен правом делегировать ряд полномочий и ответственности персоналу [1; 2]. Вместе с тем, при проектировании системы развития управленческого персонала рассмотренные функции целесообразно учитывать в полном объеме.

Таким образом, проведенное исследование современных трудовых функций управленческого персонала образовательных организаций позволило:

- уточнить структуру линейно-функциональной модели системы управления образовательной организацией, состоящей из целевой подсистемы (управление развитием организации), линейной подсистемы (управление образовательным процессом) и функциональных подсистем (управление персоналом и ресурсами, управление процессами социального развития);
- в результате построения матрицы инвариантных управленческих функций и специфических обобщенных функций управления образовательной организацией определен современный перечень трудовых функций управленческого персонала образовательной организации;
- анализ результатов апробации линейно-функциональной модели системы управления образовательной организацией и трудовых функций управленческого персонала на примере региональной системы общего, профессионального и дополнительного профессионального образования Оренбургской области позволил прийти к выводу о состоятельности полученных в ходе исследования выводов и целесообразности их применения при проектировании системы развития управленческого персонала образовательных организаций.

Дальнейший этап исследования предполагает разработку функционально-компетентностной модели управленческого персонала образовательной организации, отражающую взаимообусловленность содержания трудовых функций управленческого персонала и компонентов его профессиональной компетентности с целью проектирования персонифицированной системы развития управленческого персонала образовательной организации.

#### *Библиографический список*

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 27.06.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) // (дата обращения: 15.07.2018).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) // (дата обращения: 15.07.2018).
3. Методические рекомендации Минобрнауки России по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и отдельных категорий работников от 18.06.2013 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://минобрнауки.рф/documents/3541/file/2365/13.06.20-АП-1073\\_02-прил.pdf](https://минобрнауки.рф/documents/3541/file/2365/13.06.20-АП-1073_02-прил.pdf). (дата обращения: 17.07.2018).
4. Конаржевский, Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. – 224 с.
5. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 156 с.

6. Новиков, Д. А. Введение в теорию управления образовательными системами. – М.: Эгвес, 2009. – 156 с.
7. Рытов, А. И. Проблема оценки профессиональной компетентности директора общеобразовательной школы / Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Педагогика и психология, 2012. – № 4 (22). – С. 21-29.
8. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова. – М.: Academia, 2007. – 384 с.

#### References

1. Federal'nyj zakon «Ob obrazovanii v Rossijskoj Federacii» ot 29.12.2012 № 273-FZ (red. ot 27.06.2018) [*Federal law «On education in the Russian Federation» dated 29.12.2012 № 273-FZ (ed. of 27.06.2018)*]. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174) (accessed 15.07.2018).
2. Trudovoj kodeks Rossijskoj Federacii ot 30.12.2001 № 197-FZ (red. ot 05.02.2018) [*Labor code of the Russian Federation of 30.12.2001 № 197-FZ (ed. of 05.02.2018)*]. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (accessed 15.07.2018).
3. Metodicheskie rekomendacii Minobrnauki Rossii po razrabotke organami gosudarstvennoj vlasti sub`ektov Rossijskoj Federacii i organami mestnogo samoupravleniya pokazatelej e`ffektivnosti deyatel`nosti gosudarstvenny`x (municipal`ny`x) uchrezhdenij v sfere obrazovaniya, ix rukovoditelej i otdel`ny`x kategorij rabotnikov ot 18.06.2013 g. [*Methodical recommendations of the Ministry of education and science of Russia on development of indicators of efficiency of activity of the state (municipal) institutions in the field of education, their heads and separate categories of workers by public authorities of subjects of the Russian Federation and local governments of 18.06.2013*]. Available at: [https://минобрнауки.рф/documents/3541/file/2365/13.06.20-АП-1073\\_02-прил.pdf](https://минобрнауки.рф/documents/3541/file/2365/13.06.20-АП-1073_02-прил.pdf). (accessed 17.07.2018).
4. Konarzhhevskij Yu. A. Menedzhment i vnutrishkol`noe upravlenie [*Management and school management*]. Moscow, 2000, 224 p.
5. Kibanov A. Ya., Mitrofanova E. A., Konovalova V. G., Chulanova O. L. Konceptiya kompetentnostnogo podxoda v upravlenii personalom: Monografiya [*Concept of competence approach in personnel management: Monograph*]. Moscow, 2016, 156 p.
6. Novikov D. A. Vvedenie v teoriyu upravleniya obrazovatel`ny`mi sistemami [*Introduction to the theory of educational systems management*]. Moscow, 2009, 156 p.
7. Ry`tov A. I. Problema ocenki professional`noj kompetentnosti direktora obshheobrazovatel`noj shkoly` [*The problem of assessing the professional competence of the Director of secondary school*]. Moscow, 2012, vol. 4 (22), pp. 21-29.
8. Shamova T. I., Davy`denko T. M., Shibanova G. N. Upravlenie obrazovatel`ny`mi sistemami [*Management of educational systems*]. Moscow, 2007, 384 p.