

Интернет-журнал «Мир науки» ISSN 2309-4265 <http://mir-nauki.com/>
2017, Том 5, номер 1 (январь - февраль) <http://mir-nauki.com/vol5-1.html>
URL статьи: <http://mir-nauki.com/PDF/36PDMN117.pdf>
Статья опубликована 06.03.2017

Ссылка для цитирования этой статьи:

Тринитатская О.Г., Сироткин О.Е., Захарова Л.Г. Трансформация функций управления в условиях новой стратегии образования // Интернет-журнал «Мир науки» 2017, Том 5, номер 1
<http://mir-nauki.com/PDF/36PDMN117.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 37

Тринитатская Ольга Гавриловна

ГБУ ДПО РО «Ростовский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования», Россия, Ростов-на-Дону¹
Заведующий кафедрой «Управления образованием»
Доктор педагогических наук, профессор
E-mail: trinitatsaya@yandex.ru

Сироткин Олег Евгеньевич

ГБУ ДПО РО «Ростовский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования», Россия, Ростов-на-Дону
Доцент кафедры «Управления образованием»
Кандидат педагогических наук
E-mail: ol.sirotkin2010@yandex.ru
РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=436343

Захарова Лилия Геннадьевна

МБОУ «Школа №60», Россия, Ростов-на-Дону
Директор
Кандидат педагогических наук
E-mail: 60.roos@mail.ru

Трансформация функций управления в условиях новой стратегии образования

Аннотация. В статье раскрываются функции управления современной образовательной организацией. Авторы рассматривают традиционные функции управления и актуализируют проблему трансформации функций управления образовательной организацией в условиях новой стратегии образования. Обосновывается необходимость трансформации и введения инновационных функций управления в период стабильного функционирования и развития инновационной школы. В статье раскрыты различные точки зрения на классификацию функций управления образовательной организацией. Раскрыты и описаны традиционные, общие и инновационные функции управления образовательной организацией. Авторами описан результат экспериментального исследования руководителей традиционных и инновационных школ по принятию, внедрению и использованию в своей деятельности традиционных и инновационных функций управления.

Ключевые слова: управление образовательной организацией; система управления; инновационное управление; эффективное управление; общие функции управления;

¹ 344011, г. Ростов-на-Дону, пер. Гвардейский, 2/пер. Доломановский, 51

инновационные функции управления; новая стратегия образования; управленческие компетенции руководителей образовательных организаций

Происходящие в стране социально-экономические перемены требуют модернизации системы образования с целью её максимального приспособления к реалиям общественной жизни. Проблема управления образовательной организацией является одной из ключевых в условиях новой стратегии образования. Основная идея новой стратегии образования России - идея развития. В этой идее заключаются следующие цели: создание необходимых условий для развития личности; запуск механизмов развития и саморазвития самой системы образования; превращение образования в действенный фактор развития общества, преемственность образования.

Президент Российской Федерации Путин В.В. в докладе на международном дискуссионном клубе «Валдай» отметил, что «такие сферы деятельности, как высокие технологии, наука и образование, требуют высокопрофессиональных управленцев новой формации»². В современных условиях речь идёт о новой категории управленческих кадров, обладающих способностью прогнозировать пути развития образовательной организации.

Анализ научно-педагогической, методической литературы по проблеме организации и управления, изучение опыта управленческой деятельности показывает, что в рамках новой стратегии образования недостаточно внимания уделено управлению образовательной организацией, качеству и эффективности работы, требованиям, которые предъявляет к руководителю процесс организации системы управления. Современный руководитель в системе образования, будет неэффективен, без умения видеть перспективу, прогнозировать, постоянно корректировать стратегию, искать альтернативу управленческим решениям.

Исследователь Зверева В.И. рассматривает управление как деятельность руководителей образовательных организаций, направленную на обеспечение оптимального ее функционирования и перевод на более высокий уровень развития [2]. Управление - процесс по достижению целей с помощью субъектов управления - это не единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, важны для успеха организации. Для описания различных видов управленческой деятельности используется термин «функция управления». По мнению французского ученого, основоположника административной (классической) школы управления, Анри Файоля функция управления - форма и результат структурирования содержательного компонента управленческой деятельности. В современной трактовке, функции управления следует понимать, как законченный цикл действий, отражающих определенное содержание управленческих воздействий; операции, действия субъекта управления, соответствующие стадиям управленческого цикла. Функции управления учебно-воспитательной системой по организационно-педагогическому содержанию разделяются на целевые, социально-педагогические, организационно-педагогические, инструктивно-методические, административно-хозяйственные [2].

Система управления в современной науке понимается как совокупность человеческих, материальных, технических, информационных, нормативно-правовых и прочих компонентов, связанных между собой так, что благодаря этому реализуется весь комплекс функций управления (Загвязинский В.И., Конаржевский Ю.А., Поташник М.М., Сериков Г.Н. и др.). Основные функции управления образовательной организацией - управленческие действия в

² Стенограмма доклада Президента РФ В.В. Путина на форуме «Валдай» / http://ria.ru/trend/valday_putin_meeting_06092010/.

логике управленческого цикла. Управление образовательной организацией - процесс сложный, многофункциональный, включающий разнообразную совокупность действий, среди которых: постановка стратегических и тактических целей, анализ внешней среды с учетом неопределенности и риска, анализ инфраструктуры и возможностей организации, диагностика реально сложившейся ситуации, прогнозирование будущего состояния организации, диверсификации и управление рисками и др.

В связи с этим, каждая управленческая функция представляет собой процесс, так как состоит из серии взаимосвязанных действий, сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности - это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом [3]. Необходимость выделения функций управления, применяемых в условиях новой стратегии образования, своевременна, поскольку современный руководитель должен эффективно управлять организацией, которая находится на различных стадиях (функционирования, стабильного функционирования, развития).

С точки зрения Витвар О.И. в режиме развития основные функции управления образовательными организациями сводятся к следующим: *информационно-аналитическая* (на основе анализа факторов внешней и внутренней среды образовательной организации предоставляется релевантная информация для принятия управленческих решений); *мотивационно-целевая* (побуждение достижения организационных и личных целей с помощью обеспечения минимума мотивации; личные цели должны группироваться в коллективные); *планово-прогностическая* (диагностика социальной среды, выявление социального заказа, образовательных потребностей, учет тенденций рынка образовательных услуг); *организационно-исполнительская*; *регулятивно - коррекционная*; *контрольно-диагностическая* [4].

В тоже время следует отметить, что нерелевантная информация включает несущественные, избыточные данные. Информация для управления должна содержать нужные, воспринимаемые и осознанные сведения, дающие возможность комплексной оценки причин ее возникновения и развития, позволяющие определить ряд альтернативных решений, из которых реально найти оптимальные управленческие решения. Анализ деятельности ряда образовательных организаций позволяет сделать вывод о том, что все большее значение приобретает качество управления в контексте проектно-квалитативной парадигмы (теория качества, управление качеством, оценка качества). Компетентность руководителя становится важнейшим фактором в обеспечении эффективности инновационного процесса образовательной организации.

Основные функции управления являются базовыми для выделения частных функций управления. Переход от основных функций управления к частным функциям внутришкольного управления предполагает соединение основных функций управления с теми конкретными элементами управляемого объекта, по отношению к которым они должны быть выполнены (к примеру, соединение общей функции управления «планирование» с объектом «методическая работа в школе» дает конкретную управленческую функцию «планирование методической работы в школе»).

В научной литературе выделено несколько общих функций управления образовательной организацией (Сластенин В.А., Конаржевский Ю.А. и др.): анализ, целеполагание, планирование, организация, руководство, контроль, регулирование. *Анализ* - относительно обособленная функция управленческой деятельности, суть которой - изучение, систематизация, обобщение и оценка разнообразной информации о социально-экономических условиях деятельности образовательной организации; *целеполагание* - (постановка целей) и *планирование* (принятие решений). Основным недостатком планирования в образовательной

организации остается отсутствие в планах реально достижимых и научно обоснованных конкретных целей и задач в планируемый период; *организация* - функция ориентирована на возможность выбора эффективных средств выполнения плана деятельности образовательной организации, выявление технологий, методов, приемов способствующих интеграции всех субъектов управления [5]; *руководство* - ведущая функция направленная на решение управленческих задач в образовательной организации: стратегических, тактических, оперативных и др. *контроль* - это процесс сравнения фактического состояния системы с планируемым, благодаря чему обеспечивается достижение системой поставленных целей. С контрольной функцией взаимосвязана функция *регулирования*, т.е. процесс коррекции возможных или фактических отклонений от заданных целей. В условиях новой стратегии образования, для эффективного управления современной школой недостаточна реализация общих функций управления, требуется их трансформация и внедрение инновационных функций, раскрывающих особенности и специфику управления. По мнению Черниковой Е.Б. эффективность управления зависит от реализации управленческого цикла, представляющего целостную совокупность взаимосвязанных бинарных функций управления, наполненных содержанием, отражающих специфику деятельности образовательной организации: [6] *информационно-аналитическая функция*: выявление потребностей и анализ состояния сформированности мотивации всех субъектов образовательного процесса; анализ ресурсного обеспечения и эффективности технологий внутришкольного управления; анализ системы учебных занятий и развивающей среды школы; формирование аналитического основания для создания комплексно-целевых программ по различным направлениям деятельности; *мотивационно-целевая функция*: актуализация мотивационных ресурсов, способствующих реализации технологии внутришкольного управления; формированием мотивации всех субъектов образовательного процесса; принятие цели по управлению школой; *планово-прогностическая функция*: планирование работы образовательной организации с обучающимися, учителями, родителями социальными партнерами, планирование по созданию материально-технической базы; *организационно-исполнительская функция*: организация развивающей образовательной среды школы и опытно экспериментальной работы, подготовка квалифицированных педагогических кадров.

В своем исследовании Скрипкина А.В. выделяет функции образовательной организации, как важнейший и эффективный инструмент позиционирования образовательной организации в информационном пространстве: *коммуникативно-информационная*, выражающаяся в установлении коммуникативно-информационных отношений, в том числе и интерактивных, между образовательной организацией и потенциальными потребителями образовательных услуг; *организационно-педагогическая*, заключающаяся в обеспечении продвижения многоаспектной деятельности школы по продвижению образовательных услуг на рынок; *производственная*, находящая свое выражение в создании особого вида продукта (информации); *отраслевая*, заключающаяся в превращении информации на сайте школы в экономический результат деятельности; *культурно-воспитательная*, состоящая в воздействии информации, размещенной на сайте, на мировоззрение личности, ее образ жизни и культуру; *профессиональная*, которая находит выражение в обзоре профессиональной деятельности педагогического коллектива; *имиджево-ценностная*, создание успешного образа школы и его услуг, позиционировании личности учителя в индивидуальном и общественном сознании [7].

По мнению Моисеева А.М. все функции управления образовательной организацией можно разделить на три большие группы [8]:

- функции управления поддержанием стабильного функционирования школы (организация согласования в школьном сообществе важнейших ценностей, принципов, устремлений, на которые ориентируется функционирование школы и др.);

- функции управления развитием школы и инновационными процессами (стратегический анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения значимой внешней среды школы; стратегический анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа, требований общества к школе; мониторинг изменений в социальном окружении школы и др.);
- функции управления функционированием и саморазвитием внутришкольного управления (выявление актуальных и перспективных требований к управлению школой; мониторинг ситуации в школе и в окружающей ее среде с точки зрения изменений требований к управлению; мониторинг вероятных опасностей и негативных факторов и др.).

В исследовании Пискуновой Е.В. в профессионально-педагогической деятельности наряду с основными выделяется определенная совокупность инновационных функций, обусловленных социокультурными факторами и новой стратегией образования. Пискунова Е.В. группирует их на ведущие, сопутствующие, соподчиненные [9].

Ведущей функцией педагога-управленца является **действие образованию** обучающегося, которое состоит в создании средствами педагогической деятельности условий для выражения обучающимся самостоятельности, творчества, ответственности в образовательном процессе, формирования у него мотивации достижения успеха в учебной деятельности. Данная функция проявляется в: отборе педагогом содержания образования на основе пересечений информационных потоков учителя и обучающегося; опоре на скрытый опыт учащихся.

Создание условий, содействующих образованию обучающихся, возможно, если педагог-управленец готов к пониманию изменений на основе профессиональной педагогической рефлексии, служащей базой для его самообразования. Функции **рефлексии и самообразования** определяют реализацию ведущей функции, и потому квалифицируются как **сопутствующие**. Наряду с названными, автор выделяет и **соподчиненные функции: проектирования**, проявляющаяся в деятельности педагога-управленца во взаимодействии с обучающимися, проектирование индивидуальной траектории образования; **управленческой**, которая реализуется в двух направлениях: участие учителя в определении образовательной политики и координации деятельности субъектов образовательного процесса.

В нашем исследовании мы основывались на общих и инновационных функциях управления образовательной системой сформулированных Тринитатской О.Г. [10]. К общим функциям управления образовательной системой Тринитатская О.Г. относит: *информационно-аналитическую* - определяет динамику профессиональной позиции управленческих и педагогических кадров; *мотивационно-целевую* - активно стимулирует развитие образовательной системы школы, в соответствии с инновационными изменениями; *проективную* - способствует проектированию и реализации инновационных проектов в образовательной системе школы; *организационно-исполнительскую* - состоит в единстве с мотивационной и обуславливает взаимообмен опытом управленческих и педагогических кадров, активизацию профессионального самообразования и самовоспитания; *контрольно-диагностическую* - способствует формированию ответственности у управленческих и педагогических кадров, развитию самоорганизации, технологическому осмыслению собственной деятельности и ее ориентации на реальные позитивные результаты; *рефлексивную* - обеспечивает постоянное отслеживание самоанализа и самооценки управленческой деятельности в образовательной системе школы. Инновационные функции управления образовательной системой, включают: *прогностико-футуристическую* функция позволяет выявлять тенденции развития образовательной системы, через создание и реализацию на практике новых конструктивных моделей управления; *коммуникативно-делиберативную*

обеспечивает процесс коммуникации, публичное обсуждение, определенное конвенциональной коммуникативной стратегией и получения результатов; *прогностичности* позволяет прогнозировать сценарии изменений образовательной системы вследствие внедрения инноваций, их рисков и социальных эффектов, прогнозировать будущее развитие системы, возможные изменения в путях достижения поставленных целей. Данная функция ориентирована на личностно-профессиональное развитие руководителей образовательной организации; *трансверсальности* функция способствует реализации горизонтальных связей между структурными частями в образовательной системе, партнерским отношениям; *интегративности* направлена на синтез в образовательной системе достижений науки, теории и практики социальной работы; *партисипативно-коммуникативную*, обеспечивающую мотивацию, включенность субъектов в систему отношений в образовательной среде, обуславливающее активное взаимодействие субъектов управления, их участие в управленческой деятельности, делегирование полномочий к работе в различных органах внутришкольного управления; *диалогизации* способствует развитию активности, инициативности, ответственности, рефлексивности всех субъектов образовательной системы, приоритет интерактивных технологий [11].

Представленные функции являются системными, ибо для эффективного управления образовательной системой необходима одновременная реализация всех функций, т.к. они взаимосвязаны друг с другом, тем самым, обеспечивая ее развитие. Руководители инновационных школ, осуществляя системные изменения образовательного процесса, существенно меняют и саму профессионально-педагогическую деятельность, порождая новые функции, определяют направления поиска новых возможностей для карьерного и профессионального роста через делегирование учителям ответственности за реализацию тех или иных функций профессиональной деятельности, в том числе, посредством выделения нового должностного функционала и новых форм аттестации учителей. В основе принятия руководителями новых функций профессионально-педагогической деятельности лежит профессиональная педагогическая рефлексия и связанное с ней самообразование.

В процессе исследования были выявлены управленческие компетенции руководителей в контексте новой стратегии образования. В эксперименте приняли участие 93 руководителя образовательных организаций. Результаты показывают, что 74% руководителей имеют представления о новых идеях и принципах развития образования (создании необходимых условий для развития личности; механизмах развития и саморазвития самой системы образования; направлениях изменения образования в действенный фактор развития общества; преемственности образования, сохранении и укреплении единства образовательного пространства России с учетом национально-региональных, экономических и других интересов её народов и регионов; реформировании содержания образования; подготовке и переподготовке кадров; реформе управления образованием; нормативно-правовом обеспечении функционирования и развития системы образования), 96% владеют общими функциями управления (анализ, целеполагание, планирование, организация, руководство, контроль, регулирование); 47% используют в своей деятельности инновационные функции управления (см. таблица 2).

С помощью анкетирования руководителей образовательных организаций изучено отношение к инновационным функциям (см. таблица 2). Анализ анкет показал, что в условиях новой стратегии образования, трансформация функций управления образовательной организацией крайне необходима, так считают 70,8% опрошенных руководителей, только 16,1% считают это ненужным, а 13,1% - затрудняются ответить на этот вопрос. При этом средний стаж руководителей составляет 13,5 лет, что свидетельствует об их высокой профессиональной компетентности.

Проведённый анализ позволил выявить закономерности отношения руководителей школ к принятию и использованию инновационных функций управления, сформулированных Тринитатской О.Г.:

- принятие инновационных функций управления существенно не зависит от возраста (исключая возрастную группу старше 55 лет), и от стажа работы в школе (за счет значимых различий можно выделить лишь группу руководителей, имеющих стаж работы от 5 до 13 лет, которая в целом наиболее восприимчива к новым функциям);
- зависимость изменения функций профессионально-педагогической деятельности руководителя от типа школы: наиболее явно выделенные в исследовании функции проявляются в деятельности руководителей, осуществляющих инновационную деятельность, опытно-экспериментальную работу, участвующих в разработке, внедрении и реализации программ развития школы (таблицы 1 и 2).

Проявление руководителями функций управления в образовательной организации

Таблица 1

Руководители	Общие функции управления образовательной системой					
	информационно-аналитическая	мотивационно-целевая	проективная	организационно-исполнительская	контрольно-диагностическая	рефлексивная
Традиционная школа	36%	48%	33%	34%	44%	20%
Инновационная школа	54%	72%	62%	58%	61%	48%

Составлено/разработано автором

Таблица 2

Руководители	Инновационные функции управления образовательной системой						
	прогностико-футуристическую	коммуникативно-делiberативную	прогностичности	трансверсальности	интегративности	партиципативно-коммуникативная	диалогизации
Традиционная школа	45%	24%	28%	36%	32%	38%	29%
Инновационная школа	78%	49%	63%	64%	68%	73%	72%

Составлено/разработано автором

Анализ результатов позволил сделать вывод, что в целом руководители образовательных организаций принимают инновационные функции управления и разделяют утверждение о том, что эти функции (таблица 2) отражают основные направления и стратегии развития современного образования, раскрывают практические пути миссии профессионально-педагогической деятельности педагога. Система управления образовательной организацией - это совокупность скоординированных, взаимосвязанных между собой мероприятий, направленных на достижение значимой цели организации. К таким мероприятиям относятся управленческие функции, реализация принципов и применение эффективных методов управления. Инновационные функции управления имеют специфическую для образовательной организации направленность и являются особыми, относительно самостоятельными видами деятельности, последовательно взаимосвязанными друг с другом этапами, полный состав которых образует единый управленческий цикл.

Процесс управления образовательной организацией, как любой управленческий процесс, раскрывается через взаимосвязанные функции управления. Новая стратегия образования способствует трансформации содержания некоторых основных и общих функций, обуславливает появление инновационных специфических функций управления в системе

образования. Успешная реализация руководителем новых функций управленческой деятельности возможна при их полном принятии, основанном на сформированных профессиональных компетенциях как осознании ценностно-смыслового отношения к профессиональной деятельности. Реализация инновационных функций управления в едином управленческом цикле призвана повысить эффективность деятельности образовательной организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Зверева В.И. Как сделать управление школой успешным. - М.: Педагогический поиск, 2004. - 158 с.
2. Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь: Для студ. высш. и сред. пед. учеб. заведений. - М.: Издательский центр «Академия», 2003. 176 с.
3. Евтихов О.В., Управление персоналом организации: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 297 с.
4. Витвар О.И. Современное управление школой: практикум для директора. М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2015. - 192 с.
5. Евдокимова М.В. Понятие управления и педагогического менеджмента. Великий Новгород, 2003.
6. Черникова Е.Б. Внутришкольное управление формированием мотивации здорового образа жизни школьников: Автореф. дис. ... к. пед. наук: 13.00.01 / Черникова Елена Борисовна; Московский институт открытого образования. - Москва, 2011 - 21 с.
7. Скрипкина А.В. Стратегия и механизмы формирования имиджа ВУЗов социокультурной сферы: Автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Скрипкина Алина Вячеславовна; Ставрополь, 2012. - 25 с.
8. Моисеев А.М. Функции управления школой. <http://www.studfiles.ru/preview/6173311/page:7/>.
9. Пискунова Е.В. Социокультурная обусловленность изменения функций профессионально-педагогической деятельности учителя: Автореф. дис. ... док. пед. наук: 13.00.01 / Пискунова Елена Витальевна; Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена. - Санкт-Петербург, 2005 - 45 с.
10. Тринитатская О.Г. Государственно-общественное управление образованием: от методологии к практике [Текст]: учебное пособие / О.Г. Тринитатская, С.Ф. Хлебунова, В.А. Протопопова; науч. ред. Т.Н. Щербакова. - Ростов н/Дону.: ГБОУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2014. - 192 с.
11. Безматерных Т.А. Управление развитием муниципальной системы образования в условиях мегаполиса (на примере города Ростова-на-Дону): Автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Безматерных Татьяна Алексеевна; ПГЛУ. - Пятигорск, 2013. - 25 с.

Trinitatskaya Olga Gavrilovna

Rostov institute of professional skills improvement and professional retraining of education workers, Russia, Rostov-on-Don
E-mail: trinitatsaya@yandex.ru

Sirotkin Oleg Evgenevich

Rostov institute of professional skills improvement and professional retraining of education workers, Russia, Rostov-on-Don
E-mail: ol.sirotkin2010@yandex.ru

Zakharova Lilia Gennad'evna

School №60, Russia, Rostov-on-Don
E-mail: 60.roos@mail.ru

Transformation of management functions in the new education strategy

Abstract. The article describes the control functions of a modern educational organization. The authors examine traditional management functions, showing the problem of transformation of functions of management of educational organization in the conditions of a new educational strategy. The necessity of transformation and the introduction of innovative management functions during the period of stable functioning and development of innovative schools. The article describes different points of view on classification of the functions of management of an educational institution. Observes and describes the traditional and innovative features of management of educational organization. The authors describe the results of experimental studies of leaders of traditional and innovative schools for the adoption, implementation and use in traditional and innovative management functions.

Keywords: educational organization; management system; innovative management; efficient management; general management; innovation management; new education strategy; managerial competencies of heads of educational organizations