

лей на разработку новой учебной и методической литературы; высвобождается дополнительное время у слушателей для индивидуальной самостоятельной работы, а у преподавателей и организаторов (при соответствующей организации их деятельности) на совершенствование и развитие образовательного процесса; уменьшается время, необходимое для достижения обучаемыми установленных требований (норм, стандартов) к качеству образования.

УДК 371.215

## УСИЛЕНИЕ РОЛИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ В ШКОЛЬНОМ ИННОВАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

**С. В. Сидоров**  
Шадринский государственный педагогический институт,  
г. Шадринск, Россия

## STRENGTHENING THE ROLE OF ADDITIONAL FUNCTIONS IN THE MANAGEMENT INNOVATION IN THE SCHOOL

**S. V. Sidorov**  
Shadrinsk State Pedagogical Institute, Shadrinsk, Russia

**Summary:** The article presents the base for differentiation of functions of school management at basic and additional. Defined and characterized of the following additional functions: adoption of decision, health saving, functions of representation, communicational, research, standardization and examination.

**Keywords:** general education; management innovation in the school; management functions; adoption of decision; health saving; function of representation; communicational function; function of research; function of standardization; function of examination.

Функцию управления (от латинского *functio* – совершение, исполнение) можно определить как «отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов» [5, с. 72]. Отношения между управляющими и управляемыми системами бывают различными. Так, отношения между субъектом и объектом в разных ситуациях управления могут требовать от руководителя изучения тенденций в управляемом объекте, принятия решения и формулирования распоряжения, организации работы непосредственных исполнителей, их стимулирования и т. д. В каждом из приведённых примеров управленческая деятельность имеет существенные отличия и требует от руководителя разных качеств: в одном отношении он должен быть беспристрастным аналитиком, в другом – чётко формулировать требования к подчинённым, в третьем – распределить исполнителей по участкам работы, а в четвёртом – активно воздействовать на их мотивацию. Столь различные отношения обязательно присутствуют в управленческой деятельности, а совокупность грамотно реализованных управленческих функций определяет конечный успех работы.

Основаниями для выделения видов функций разные авторы считают: вид управленческого действия, вид объекта управления, вид связей между субъектом и объектом управления. В литературе, посвящённой различным вопросам управления школой, упоминаются следующие функции: планирование, прогнозирование, анализ, организация, инструктирование, распорядительство, сплочение, руководство, координация, коммуникация, принятие решений, контроль, оценка, информирование, стимулирование и др. [1; 2; 4].

В весьма обширном перечне функций школьного менеджмента выделяются такие, которые необходимо осуществлять в любом направлении деятельности, независимо от уровня управления и конкретного участка работы. Эти функции обычно называют **основными**, поскольку они «пронизывают» всю управленческую деятельность, реализуясь практически в каждом управленческом цикле. В работах Ю. А. Конаржевского, Т. И. Шамовой, П. И. Третьякова и др. к основным функциям педагогического управления относятся:

- педагогический анализ (информационно-аналитическая функция), направленный на изучение состояния и тенденций развития педагогического процесса, объективную оценку его результатов и выработку рекомендаций по повышению его эффективности.
- целеполагание (мотивационно-целевая функция), включающая в себя постановку целей, определение путей их достижения, формулирование задач и проектирование желаемого результата.
- планирование (планово-прогностическая функция), требующая от управляющего субъекта прогностического осмысления и конструирования деятельности, направленной на достижение поставленных целей;
- организация исполнения (организационно-исполнительская функция), обусловленная необходимостью упорядочить деятельность всех участников педагогического процесса в целях и мотивации, в содержании, в средствах и способах осуществления, в отношениях, в пространстве и времени;
- контроль и диагностика (контрольно-диагностическая функция), позволяющие получать, систематизировать и накапливать данные о состоянии управляемой системы, о происходящих в ней изменениях, о ходе управляемого процесса;
- регулирование и коррекция (регулятивно-коррекционная функция), благодаря которым устраняются дестабилизирующие тенденции и противоречия в управляемом процессе.

**Дополнительные функции** управления осуществляются вместе с основными и обеспечивают необходимую гибкость, поскольку в них более всего проявляются особенности объекта и условий управления. Реализация дополнительных функций, в отличие от основных, может быть ограничена:

- решением отдельных проблем, выполнением важных, но разовых, неповторяющихся действий (функции принятия решений, стандартизации процедур и др.);
- конкретными направлениями работы (например, представительская, исследовательская, экспертная, здоровьесберегающая).

Кроме того, дополнительные функции могут формироваться на основе синтеза основных функций ввиду недостаточности их раздельного осуществления в новых условиях. Примером синтетической функции является мониторинг, в котором объединены задачи контроля и анализа.

Состав дополнительных функций и приоритеты в их реализации могут меняться в зависимости от специфики школы и осуществляемых ею инноваций. Поэтому в данной работе мы не ставим целью определить точное количество дополнительных функций школьного менеджмента, сосредоточив своё внимание на дополнительных функциях, приобретающих особую важность именно в управлении инновациями.

Рассмотрим некоторые из этих функций.

**Функция принятия решений** в менеджменте традиционно рассматривается как начало управленческого цикла. Отсюда вытекает некоторая двойственность научных трактовок принятия решений: с одной стороны, это управленческая функция, с другой – основополагающий этап любого управляемого процесса.

Относя принятие управленческих решений к дополнительным функциям школьного инновационного менеджмента, мы руководствуемся следующими соображениями:

- принятие решений, как правило, локализовано в одном этапе, а дальнейшая деятельность направлена на реализацию уже принятого решения;
- изучение практики принятия решений не позволяет с достаточной определённой отграничить принятие решений от основных управленческих функций, поскольку принятие решений может реализовываться как синтез практически всех основных видов управленческой деятельности (деятельность по выработке решений может включать анализ, прогнозирование, целеполагание; решения могут быть направлены на предвидение результата, сроков его достижения, коррекцию отклонений процесса от заданных параметров; они могут иметь прогностический, организационный, мотивирующий характер и т. д.).

Анализ работ Л. Е. Басовского, Т. С. Кабаченко, М. Робертса, Н. Рысёва и др. приводит к мысли о том, что в эффективном управленческом решении, принимаемом в условиях инновационной деятельности, реализуется два основных компонента:

- 1) представления менеджера о состоянии объекта управления «до» и «после» реализации данного решения (иначе говоря, констатация исходного состояния и желаемого результата);
- 2) представления менеджера о возможности преобразования: перевода объекта управления из исходного состояния в желаемое (об этапах, способах, сроках, исполнителях, необходимых ресурсах, возможных трудностях и т. п.).

Ясность, обоснованность и взаимосвязанность обоих компонентов, их адекватность реальным свойствам управляемого объекта, целям и условиям управления являются определяющими факторами эффективности принятых решений. Таким образом, в управленческом решении выделяется две составляющих: констатирующая и преобразующая. Отсутствие одной из этих составляющих делает управленческое решение половинчатым (фактически – заведомо обречённым на неудачу).

**Исследовательская функция** школьного менеджмента заключается в проведении управляющей системой исследовательской работы. Актуализация исследовательской функции в инновационном менеджменте обусловлена новизной проводимой работы, исключающей действия по готовым образцам и стандартам, поскольку таковых просто не существуют, их предстоит выработать.

Исследовательская функция отчётливо проявляется в сфере познания, интегрируя диагностическую, аналитическую и прогностическую деятельность школьного менеджера. Однако, реализуя эту функцию, следует помнить, что исследование в менеджменте отличается от научного исследования: управленческое исследование нацелено на получение знаний, необходимых для эффективного преобразования и совершенствования управляемого объекта, сами знания в нём не являются конечным продуктом, как в научном исследовании. В результате реализации исследовательской функции менеджмента приобретаются знания исключительно прикладного характера, не имеющие теоретической ценности, но актуальные для решения конкретных управленческих задач в конкретных условиях.

В школьном инновационном менеджменте постоянно возникает необходимость использования методов педагогического исследования, позволяющих выявить объективную ценность новшества, определить степень его эффективности. Внедрение инновации требует экспериментального этапа, на котором оттачивается и корректируется новая методика, инновация адаптируется к образовательной системе данной школы. Таким образом, роль исследовательской функции в школьном менеджменте возрастает с увеличением количества инноваций и уровня новизны лежащих в их основе педагогических идей.

**Экспертная функция** направлена на экспертизу новых для школы педагогических идей и опыта, на отбор инноваций для внедрения в школе.

Поиск инновационных идей осуществляется на всех уровнях управления, что открывает доступ новым идеям из всех основных источников: не только «сверху», от ад-

министрации школы и вышестоящих органов управления образованием, но и от рядовых педагогов, учащихся, родителей, общественности. Отбор идей для разработки и реализации инновационных проектов осуществляется на основе экспертизы, проводимой внутри школы.

Для экспертизы и объективного оценивания педагогических новшеств могут использоваться различные параметры [4], например:

- актуальность нововведения (соответствие потребностям школы, социальному заказу, федеральной, региональной и местной политике в сфере образования);
- предполагаемая результативность нововведения (оценивается по результатам данной либо аналогичной инновации в другом месте или на основе теоретического изучения потенциала идеи, опыта и интуиции экспертов);
- методическая разработанность идеи (наличие либо отсутствие, степень ясности и детализации описания содержания, структуры, этапов, технологий инновации) и др.

**Коммуникационная функция** в инновационном менеджменте понимается нами как функция информационного обеспечения инновационного процесса и условий его протекания. В школе, работающей в инновационном режиме, неизбежно возрастает объём циркулирующей в образовательной системе информации, что обусловлено:

- ростом потребности школы в новой информации как необходимом источнике инновационного процесса;
- созданием внутри школы новой информации как результата выдвижения и апробации инновационных идей;
- необходимостью постоянной обработки разнообразной информации, поступающей извне и изнутри образовательной системы, как важнейшим условием действенности информации, её постоянного использования и обновления.

При этом требуется новая организация информационных потоков, поскольку старые коммуникационные связи уже не справляются с возросшими объёмом и скоростью движения информации. Хаотичное движение информации приводит к потере данных, к перегрузке избыточной информацией одних субъектов управления и к нехватке важных сведений на других участках работы. Как правило, в результате пренебрежения коммуникационной функцией страдают организация инновационного процесса, качество контроля и объективность оценки результатов инноваций.

Грамотная организация движения информационных потоков позволяет не только «доставлять по адресу» оперативную информацию, но и накапливать данные, необходимые для управления долгосрочным инновационным развитием школы.

**Функция стандартизации** состоит в выработке научно обоснованных и учитывающих специфику данной школы требований, критериев, процедур, позволяющих стандартизировать управленческое взаимодействие и его основные результаты. Когда школа работает в режиме стабильного функционирования, необходимые стандарты уже введены в образовательную систему и не нуждаются в серьёзной коррекции. Напротив, инновационный режим работы подразумевает обновление требований, отражающих отношение к педагогической деятельности, к её объекту, к взаимоотношениям в коллективе, а также введение новых параметров оценивания эффективности педагогического процесса, уточнение должностных инструкций и т. п.

Есть ещё одно важное обстоятельство, усиливающее важность стандартизации в школьном инновационном менеджменте: любое новшество приводит к хотя бы временной дестабилизации системы, поэтому своевременное введение соответствующих стандартов необходимо для скорейшего преодоления нестабильности.

**Здоровьесберегающая функция** школьного менеджмента направлена на создание материальных и организационных условия для сохранения здоровья участников образовательного процесса. Как показывает массовая инновационная практика, проблема здоровьесбережения в последние полтора-два десятилетия стала одной из наиболее ак-

туальных. Часто в погоне за новизной и повышением уровня обученности детей в школе упускаются из вида такие негативно влияющие на здоровье факторы, как перегрузка ребёнка учебной работой, отсутствие системы контроля здоровья учащихся и педагогов, слабая организованность физкультурно-оздоровительной и санитарно-профилактической работы. Таким образом, для школы, работающей в инновационном режиме, проблема здоровьесбережения приобретает особую актуальность.

Согласно «Типовому положению об общеобразовательном учебном учреждении», одной из функциональных обязанностей директора школы является представление интересов общеобразовательного учреждения в государственных и общественных органах. Таким образом, в школьном менеджменте выделяется особая дополнительная функция – **представительская**. Реализация этой функции позволяет устанавливать, поддерживать и развивать связи школы с внешней средой, оптимизировать отношения с различными компонентами образовательной метасистемы, учитывать существующие в данной местности социально-экономические условия. В условиях инновационной деятельности представительская функция обеспечивает привлечение в систему извне дополнительных ресурсов: материальных, кадровых, информационных и др.

Специфика представительской функции проявляется в объектах и способах влияния. Объектам влияния при реализации представительской функции становятся не подчинённые менеджеру лица и структуры, а способы влияния предполагают паритетность в его взаимодействии с этими лицами и структурами.

Н. Рысёв, выделяя в менеджменте социальных систем представительскую функцию, указывает, что её может реализовывать руководитель любого уровня, поскольку «руководитель, по сути, является воплощением того, чем он руководит» [3, с. 147]. Таким образом, представительская функция реализуется в работе не только директора школы, но и его заместителей, руководителей методических объединений, проблемных и инновационных групп, классных руководителей и других субъектов внутришкольного управления.

Итак, роль дополнительных управленческих функций в школьном инновационном менеджменте существенно возрастает, по сравнению с менеджментом, ориентированным на поддержание стабильного функционирования школы:

- обновление профессионально-педагогической деятельности и её результатов приводят к необходимости чаще принимать управленческие решения и повышают требования к качеству принимаемых решений;
- необходимость получения новых, не востребованных ранее данных об управляемой системе актуализирует исследовательскую функцию менеджмента;
- усиление экспертной функции обусловлено потребностью объективного оценивания новых педагогических идей и технологий при их отборе, проектировании и апробации;
- рост объёма, скорости движения и глубины переработки информации требует эффективного управления информационными потоками, в результате чего возрастает роль коммуникационной функции;
- функция стандартизации в школьном инновационном менеджменте призвана обеспечить целостность школьной образовательной системы и устойчивость подсистем, являющихся объектами инноваций;
- стремление к высоким результатам инновационной деятельности в школе создаёт опасность пренебрежения здоровьем участников инновационного процесса и усиливает роль здоровьесберегающей функции;
- в условиях происходящего в школе обновления целей, содержания, организации и результатов образовательного процесса возрастает потребность в новых ресурсах, которые можно привлечь посредством усиления представительской функции.

### Библиографический список

1. Клячко Т. Усложнение управленческих функций в условиях модернизации образования // Народное образование. – 2003. – №10. – С. 77–86.
2. Портнов М. Л. Азбука школьного управления. – М.: Просвещение, 1991.
3. Рысёв Н. Правильные управленческие решения. Поиск и принятие. – СПб.: Питер, 2004.
4. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995.
5. Управление школой: теоретические основы и методы / под ред. В. С. Лазарева. – М.: Центр соц. экономич. исследований, 1997.

УДК 371.3+378

## ВНЕУДИТОРНЫЕ УЧЕБНЫЕ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ В ПРОГРАММАХ ПО ПУБЛИЧНОЙ АДМИНИСТРАЦИИ НОВОГО БОЛГАРСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Н. Арабаджийски  
Новый болгарский университет, г. София, Республика Болгария

### FORMS OF EXTRACURRICULAR EDUCATION IN PUBLIC ADMINISTRATION PROGRAMS TAUGHT AT NEW BULGARIAN UNIVERSITY

N. Arabadzhiski  
New Bulgarian University, Sofia, Bulgaria

**Summary.** The study discusses the best practices in the forms of extracurricular education used in the course of teaching students and doctoral students enrolled in Public Administration programs at New Bulgarian University (NBU), Bulgaria. The aim of the study is to present the organization and activities of the different types of forms of extracurricular education in these programs. Based on the surveys carried out during the period 2005-2010 and the results of their analysis, a number of suggestions are made how to improve both the organization and activities. The study defends the view that as regards their content the forms of extracurricular education already introduced and taught adequately provide for the achievement of the academic aims and goals set, related to the acquisition of the necessary skills, knowledge and professional competencies by the students and doctoral students enrolled in the programs of Public Administration at NBU.

**Keywords:** public administration, education, forms of extracurricular education.

Наша разработка представляет собой положительный опыт использования внеаудиторных учебных форм при обучении студентов и докторантов, обучающихся по программам по публичной администрации в Новом болгарском университете /НБУ/ Республики Болгария.

Данные учебные программы основаны на одновременном получении знаний, формировании практических умений и навыков: обучаемые студенты и обучающие их преподаватели поставлены в такие ситуации, в которых могут взаимодействовать друг с другом в специально созданной образовательной среде.

Объектом исследования являются программы по публичной администрации НБУ.

Предметом исследования являются внеаудиторные учебные формы, использованные при обучении студентов по бакалаврской, магистерской и докторской программам публичной администрации в НБУ.

Цель разработки – представить организацию и деятельность по проведению отдельных видов внеаудиторных учебных форм при работе по отдельным программам:

По бакалаврской программе «Администрация и управление» и по магистерской программе «Публичная администрация»:

- стажировка;
- практика;