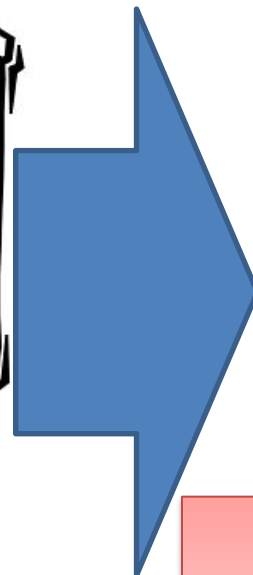


# УПРАВЛЕНИЕ как ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И ПУБЛИЧНЫЙ РЕСУРС ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

**АСМОЛОВА (ПЛАХОВА) Любовь Мироновна,  
канд. пед. наук, Заслуженный учитель РФ,  
профессор кафедры управления персоналом  
МИОО,**

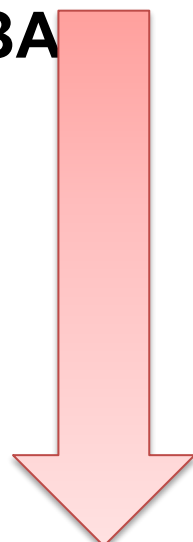
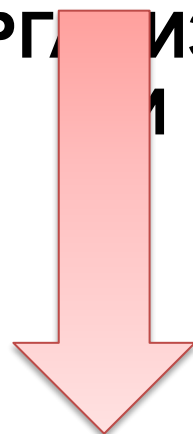
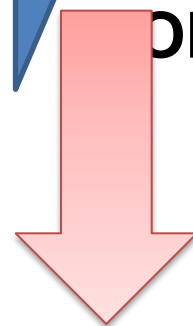
**[asmolovalm@yandex.ru](mailto:asmolovalm@yandex.ru), +7-916-180-93-77**





**ПУБЛИЧНЫЙ  
АСПЕКТ  
ПРЕДСТАВЛЕНИЯ**

**ОРГАНИЗАЦИИ**



**ОБЩЕСТВЕННОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ об ОУ как учреждении  
(организации)**

**ОБЩЕСТВЕННОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ об управлении ОУ**

**ОБЩЕСТВЕННОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ о результатах деятельности  
ОУ**

**ВНУТРЕННИЙ АСПЕКТ  
ОРГАНИЗАЦИИ**



**ПУБЛИЧНЫЙ АСПЕКТ  
ПРЕДСТАВЛЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

ПОНИМАНИЕ и ПРЕДСТАВЛЕНИЕ  
РУКОВОДИТЕЛЯМИ ОУ

**организационной структуры учреждения**

ПОНИМАНИЕ и ПРЕДСТАВЛЕНИЕ  
РУКОВОДИТЕЛЯМИ ОУ

**системы управления ОУ**

ПОНИМАНИЕ и ПРЕДСТАВЛЕНИЕ  
РУКОВОДИТЕЛЯМИ ОУ

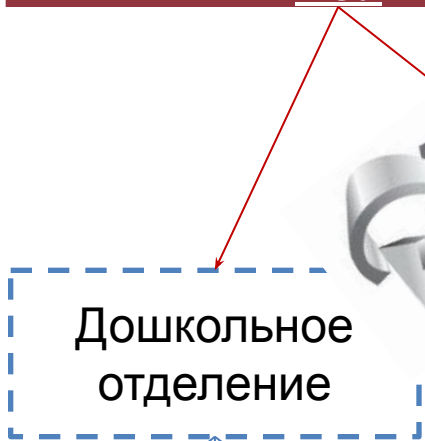
**результатов деятельности ОУ**

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОУ

## СТРУКТУРА ОУ как организации



Образовательные программы, реализуемые в соответствии с этапами обучения в ОУ



Дошкольное отделение

Группы дошкольного отделения в соответствии с программами дошкольного образования

Начальная школа

КЛАССЫ в соответствии с возрастом и программами обучения, ГПД, ГРУППЫ дополнительного образования

Основная школа

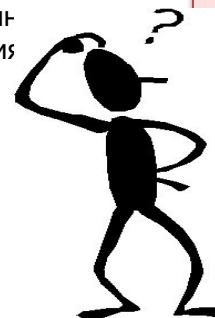
КЛАССЫ в соответствии с возрастом и программами обучения: коррекционные, общеобразовательные, гимназические, лицейские и т.д.  
ГРУППЫ дистанционного обучения;  
ГПД, ГРУППЫ дополнительного образования

Старшая школа

КЛАССЫ в соответствии с возрастом и программами обучения: общеобразовательные, профильные (в соответствии с наименованием профиля обучения)  
ГРУППЫ дистанционного обучения;  
ГРУППЫ дополнительного образования

### ТИП и ВИД

### образовательного учреждения



Вопросик  
самоанализу:  
Насколько понятна организационная структура ОУ ВСЕМ участникам совместной деятельности



# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОУ

- ЭТО  
ДИНАМИЧЕСКАЯ  
СТРУКТУРА ОУ  
как организации

Образовательные программы,  
реализуемые  
в соответствии с этапами обучения  
в ОУ

ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОУ на 10 лет

ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ОУ на 5 лет

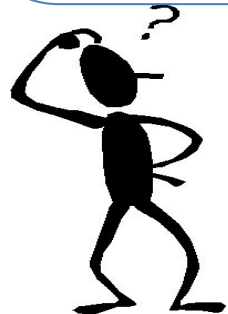
ОРГАНИЗАЦИОНН  
АЯ СТРУКТУРА ОУ  
В 2010-11 году

ОРГАНИЗАЦИОНН  
АЯ СТРУКТУРА ОУ  
В 2011-12 году

ОРГАНИЗАЦИОНН  
АЯ СТРУКТУРА ОУ  
В 2012-13 году

ОРГАНИЗАЦИОНН  
АЯ СТРУКТУРА ОУ  
В 2014-15 году

ОРГАНИЗАЦИОННА  
Я СТРУКТУРА ОУ  
В 2015-16 году



Вопросы к самоанализу:  
Эффективность организационной  
структуры ОУ для реализации задач  
образовательной программы и  
программы развития ОУ

ТИП и ВИД  
образовательного учреждения





# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОУ

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОУ

**ВНУТРЕННИЙ  
АСПЕКТ**

**ПУБЛИЧНЫЙ  
АСПЕКТ**

ПОНИМАНИЕ и ПРЕДСТАВЛЕНИЕ  
РУКОВОДИТЕЛЯМИ ОУ:  
системы управления ОУ,  
общих закономерностей и специфики  
управленческой деятельности в ОУ;  
процесса управления в ОУ;  
функционального к системы  
управления

Что должно быть  
опубликовано для  
обеспечения  
ОБЩЕСТВЕННОГО  
ПРЕДСТАВЛЕНИЯ  
об управлении ОУ  
и его эффективности

**КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ** в  
методологии, теории и практике проектирования  
целенаправленной системы управления и  
эффективной управленческой деятельности в

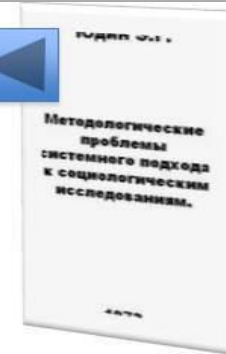


# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОУ

## исследование управления ОУ как СИСТЕМЫ



Эрик Григорьевич Юдин,  
виднейший российский философ,  
учёный, методолог,  
предложил следующую программу реализации  
исследовательской позиции системного подхода.  
В общем случае это означает применение  
следующей последовательности процедур:



1. Фиксация некоторого множества элементов, относительно отделенного от остального мира;
2. Установление и классификация связей этого множества – внешних (то есть связей множества с остальным миром) и внутренних (то есть связей между элементами множества);
3. Определение – на основе анализа совокупности внешних связей – принципов взаимодействия системы со средой;
4. Выделение среди множества внутренних связей специального их типа – системообразующих связей, обеспечивающих, в частности, определенную упорядоченность системы;
5. Выявление, в процессе изучения упорядоченности, структуры и организации системы (структура выражает инвариантный аспект системы, а организация – количественную характеристику и направленность упорядоченности);
6. Анализ основных принципов поведения системы, обнаруживаемых ею как целостным организованным множеством;
7. Изучение процессов управления, обеспечивающих стабильный характер поведения и достижение системой результатов.

✓ СОСТАВ

✓ СВЯЗИ

✓ Принципы **ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ** со средой

✓ СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЕ связи

✓ СТРУКТУРА и ОРГАНИЗАЦИЯ

✓ Принципы **ПОВЕДЕНИЯ** системы

✓ ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ системой





# ОСТАВ элементов СИСТЕМЫ управления ОУ

## ЧЕМ

управляем  
в ОУ?

Компонент:  
**УПРАВЛЯЕМА  
Я СИСТЕМА**

ОУ  
ОБЪЕКТЫ управления:

● ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ОУ

● ПРОЦЕССЫ,  
протекающие в ОУ

● ПРОЕКТЫ,  
реализуемые в ОУ

## КТО

управляет  
в ОУ?

Компонент:  
**УПРАВЛЯЮЩ  
АЯ СИСТЕМА**

ОУ  
СУБЪЕКТЫ управления:

● Административно  
е управление ОУ

● общественно-  
профессиональн  
ое управление  
ОУ

● общественно-  
государственное  
управление ОУ

## КАК

управлять  
в ОУ?

Компонент:  
**МЕХАНИЗМ  
УПРАВЛЕНИЯ**

ОУ  
ФУНКЦИИ управления:

● Цикл управления  
в ОУ

● Механизм  
принятия  
решений в ОУ

● Мониторинг  
состояния ОУ

В каких  
**УСЛОВИЯ  
Х**  
обеспечивает  
ся

управление?  
Компонент:  
**РЕЖИМ ЖИЗНЕ-  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОУ**

УСЛОВИЯ управления:

● Региональные и  
муниципальные  
условия  
деятельности ОУ

● Тип и вид  
образовательного  
о учреждения

● Режим  
деятельности ОУ



# СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ

**СТРУКТУРА** выражает инвариантный аспект системы,  
а **ОРГАНИЗАЦИЯ** – количественную характеристику и направленность упорядоченности.

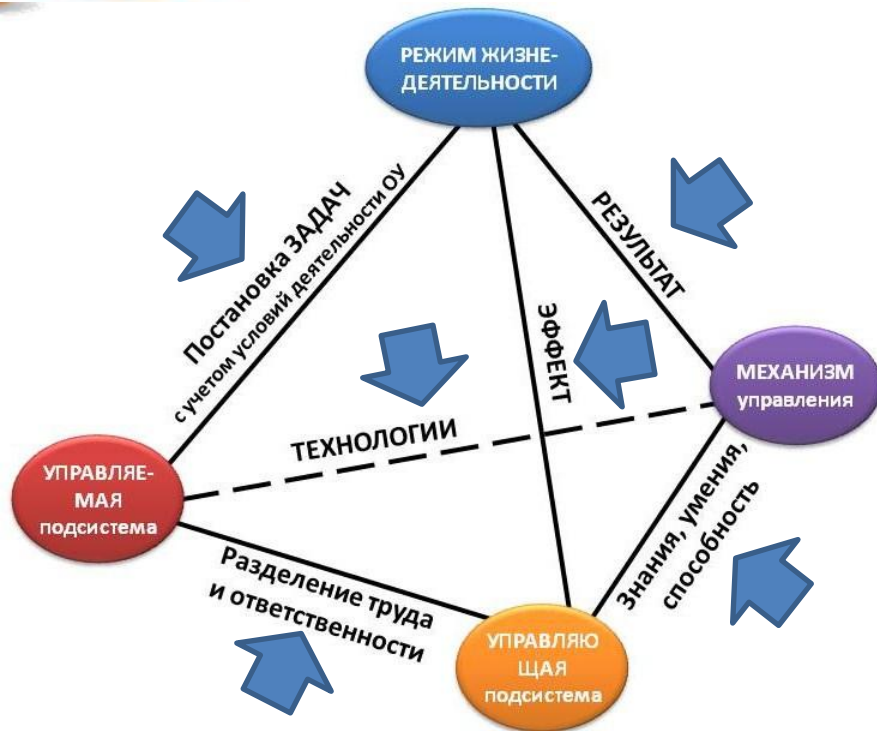
Э. Г. Юдин





# ПРИНЦИПЫ ПОВЕДЕНИЯ СИСТЕМЫ

Основные принципы поведения системы, обнаруживаемые ею как целостным организованным множеством



**ПРИНЦИП ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТИ СИСТЕМЫ**

**ПРИНЦИП МОДЕЛИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

**с учетом ЗАДАЧ по объектам управления**  
**ПРИНЦИП ТЕХНОЛОГИЧНОСТИ реализации задач в объектах управления**

**ПРИНЦИП КОМПЕТЕНТНОСТИ в решении ЗАДАЧ деятельности и достижения целей СИСТЕМЫ**

**ПРИНЦИП РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ механизма управления**

**ПРИНЦИП ЭФФЕКТИВНОСТИ управляющей системы**



Если система управления является целостным организованным множеством, то в основу ее функционирования и развития должны быть положены эти принципы, что позволит обеспечивать надлежащие связи между компонентами

СТРУКТУРА  
СИСТЕМЫ

ПРИНЦИПЫ  
ПОВЕДЕНИЯ  
СИСТЕМЫ

Процессы управления  
ПОВЕДЕНИЕМ системы

РЕЖИМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ

Результативность

Целенаправленность

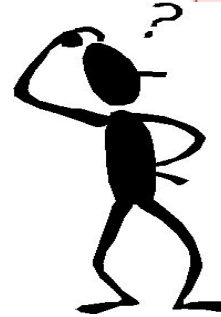
МЕХАНИЗМ  
УПРАВЛЕНИЯ

Компетентность

УПРАВЛЯЕМАЯ  
СИСТЕМА

Функциональное разделение  
и координация

УПРАВЛЯЮЩАЯ  
СИСТЕМА



Вопросы к самоанализу:  
Эффективность системы управления  
ОУ рассматривается с позиций  
целеполагания и достижения  
результатов по четырем процессам  
управления:

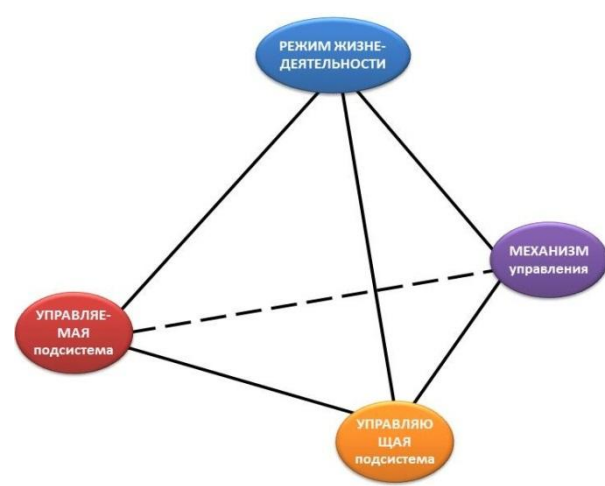
Процесс управления  
результативностью

Процесс управления  
ресурсообеспечением

Процесс управления  
знаниями  
(компетентностью)  
организации

Процесс управления  
качеством  
деятельности ОУ

# ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОУ



**ЧЕМ**  
управляем  
в ОУ?

Компонент:  
**УПРАВЛЯЕМАЯ СИСТЕМА ОУ**

ОБЪЕКТЫ управления:

● ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОУ

**КТО**  
управляет  
в ОУ?

Компонент:  
**УПРАВЛЯЮЩАЯ СИСТЕМА ОУ**

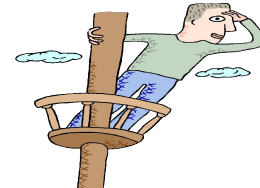
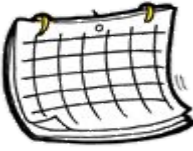
СУБЪЕКТЫ управления:

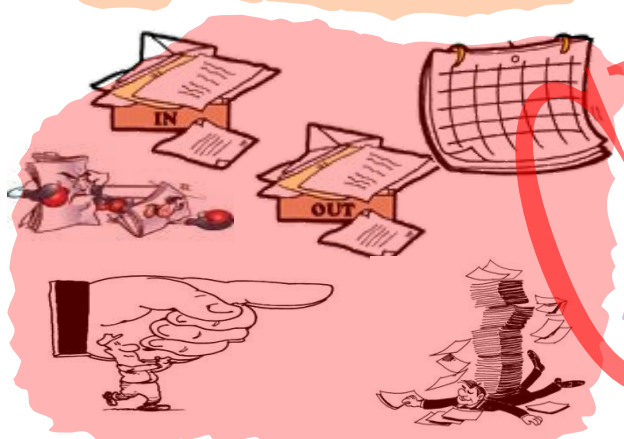
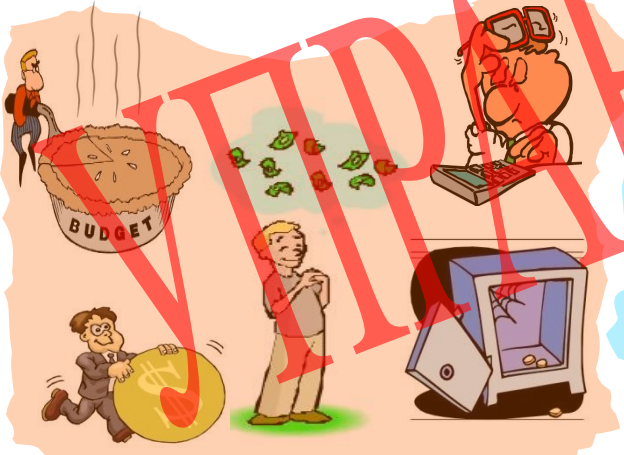
- Административное управление ОУ
- Общественно-профессиональное управление ОУ
- Государственно-общественное управление ОУ

ЧЕМ

управляем

BOY?





**VIDEO BLOG**





- - «нормативка»
- - финансы
- - «материалка»
- - «кадры» и «методическая работа»
- - «УВП»
- - «работа с педколлективом, учениками, родителями»
- - управление

Объекты управления на привычном нам языке, или «на языке родных осин» (Т.К. Чекарева)

ВОПРОС:  
Представленные на рисунке предметные области управления в ОУ – это управляемая СИСТЕМА?



Это СОСТАВ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ

Теперь этот состав необходимо представить как **СТРУКТУРУ** взаимосвязанных элементов в системе





Для того, чтобы школа реализовала свою миссию,  
управлению необходимо  
обеспечить системную  
**НАПРАВЛЕННОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ в ОУ**



Управленческие основы деятельности ОУ

Мотивационные основы совместной деятельности в ОУ

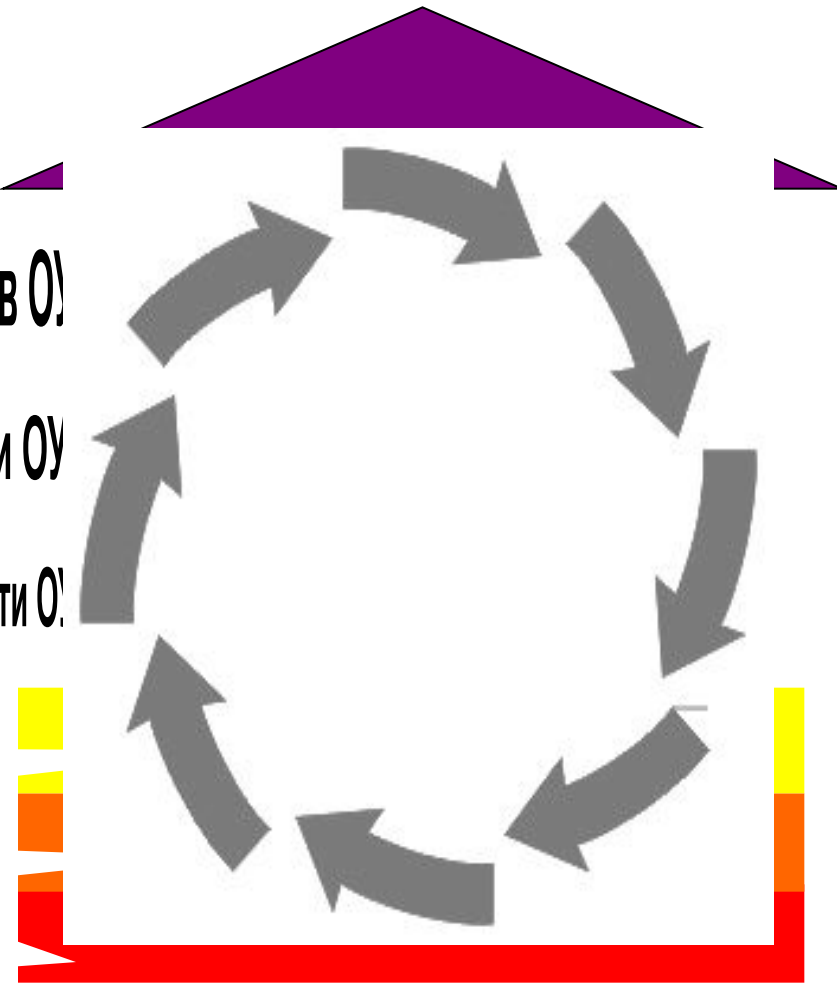
Реализацию задач ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ деятельности ОУ

Кадровые и программно-технологические основы деятельности ОУ

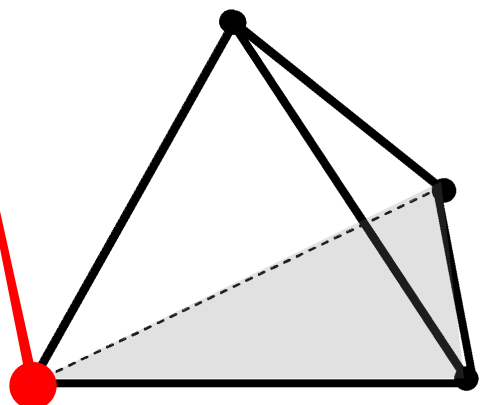
Условия труда и материально-техническую базу ОУ

Финансово-экономические основы деятельности ОУ

Нормативно-правовые основы деятельности ОУ

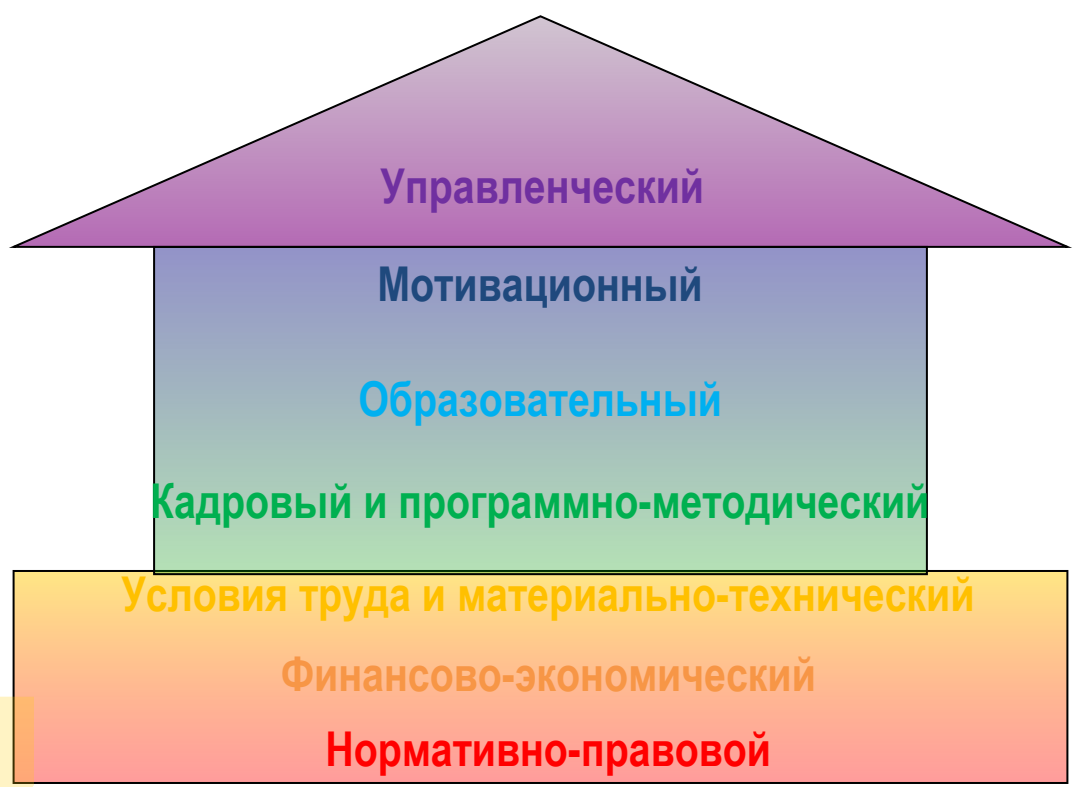


# УПРАВЛЯЕМАЯ подсистема



ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

ИЕРАРХИЧНОСТЬ: каждый компонент системы может рассматриваться как система, в которую входит другая система, т.е. **каждый компонент системы может быть одновременно и элементом (подсистемой) данной системы, и сам включать в себя другую систему**



I.Блок  
нормативно-  
правового  
обеспечения  
деятельности ОУ

II. Блок  
финансово-  
экономического  
обеспечения  
деятельности ОУ

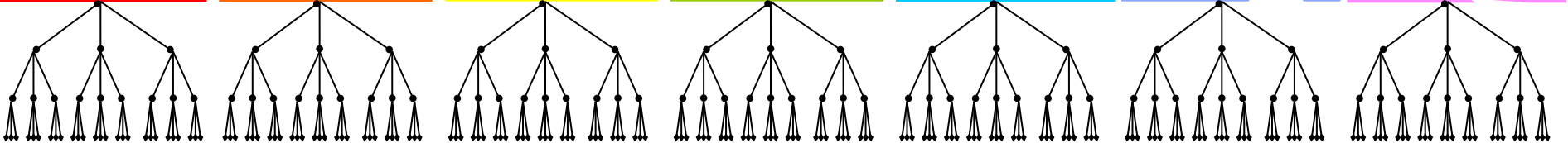
III. Блок  
условий труда и  
материально-  
технического  
обеспечения  
деятельности ОУ

IV. Блок  
кадрового и  
программно-  
методического  
обеспечения  
деятельности ОУ

V.Блок  
обеспечения  
организации  
ОБРАЗОВАТЕЛЬ-НОЙ  
деятельности ОУ

VI.Блок  
мотивацион-ного  
обеспечения  
совместной  
деятельности ОУ

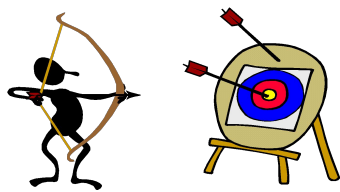
VII.Блок  
обеспечения  
организации  
управленческой  
деятельности ОУ



... и далее 4, 5 уровень

# I уровень дифференцирования структуры объектов управления ОУ

Блок обеспечения организации управленческой деятельности ОУ

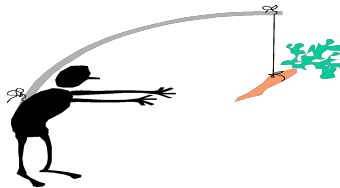


**УД-1**  
Организация стратегического управления в ОУ

**УД-2**  
Организация тактического и оперативного управления в ОУ

**УД-3**  
Организация управления качеством деятельности в ОУ

Блок мотивационного обеспечения совместной деятельности ОУ



**МД-1**  
Обеспечение развития мотивационной среды в педагогическом сообществе ОУ

**МД-2**  
Обеспечение развития мотивационной среды в ученическом сообществе ОУ

**МД-3**  
Обеспечение развития мотивационной среды в сообществе родителей детей, обучающихся в ОУ

Блок обеспечения организации образовательной деятельности ОУ



**ОД-1**  
Обеспечение основного образования в ОУ и организация учебной деятельности обучающихся

**ОД-2**  
Обеспечение дополнительного образования и организация учебной внеурочной деятельности обучающихся

**ОД-3**  
Организация социально-воспитательной деятельности обучающихся

Блок кадрового и программно-методического обеспечения деятельности ОУ



**КМД-1**  
Организация работы с кадрами в ОУ

**КМД-2**  
Организация методического обеспечения образовательного процесса в ОУ

**КМД-3**  
Организация программно-технологического обеспечения образовательного процесса в ОУ

Блок условий труда и материально-технического обеспечения деятельности ОУ



**МТД-1**  
Обеспечение условий труда в ОУ

**МТД-2**  
Организация условий жизнеобеспечения здания и территории ОУ

**МТД-3**  
Обеспечение функционирования и развития материально-технической базы в ОУ

Блок финансово-экономического обеспечения деятельности ОУ



**ФЭД-1**  
Обеспечение бюджетного финансирования ОУ

**ФЭД-2**  
Обеспечение внебюджетного финансирования ОУ через организацию в ОУ предпринимательской деятельности

**ФЭД-3**  
Обеспечение финансирования ОУ через оказание ОУ благотворительной помощи

Блок нормативно-правового обеспечения деятельности ОУ



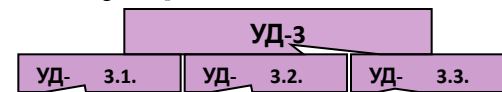
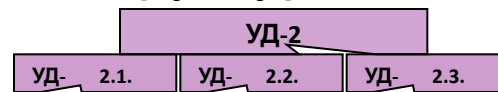
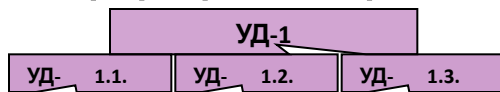
**НПД-1**  
Исполнение государственного и отраслевого законодательства в деятельности ОУ

**НПД-2**  
Обеспечение нормативно-правового регулирования деятельности ОУ

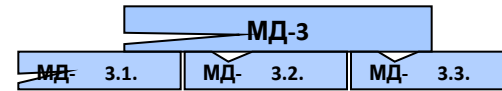
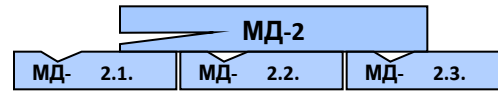
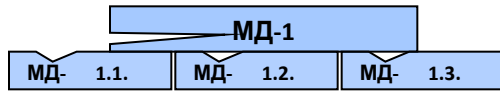
**НПД-3**  
Обеспечение документооборота и ведение делопроизводства в ОУ

# II уровень дифференцирования структуры объектов управления ОУ

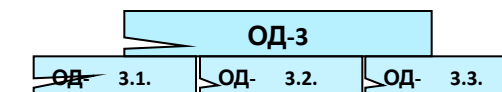
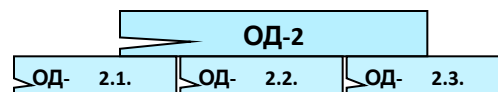
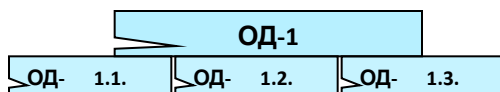
Блок обеспечения организации управленческой деятельности ОУ



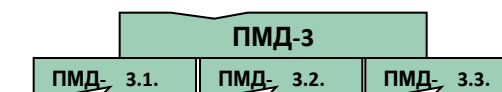
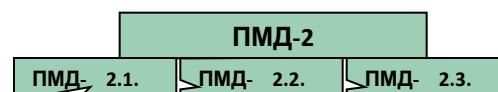
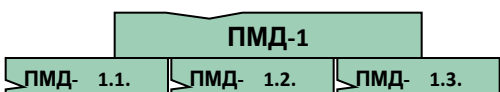
Блок мотивационного обеспечения деятельности ОУ



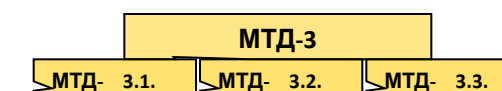
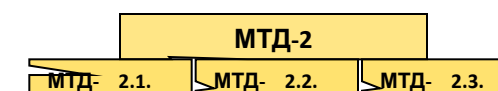
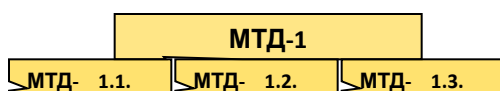
Блок обеспечения организации образовательной деятельности ОУ



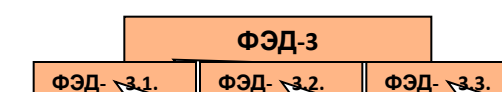
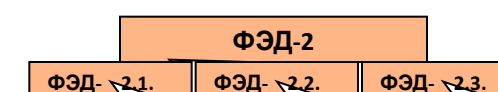
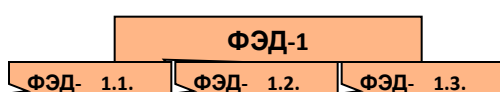
Блок кадрового и программно-методического обеспечения деятельности ОУ



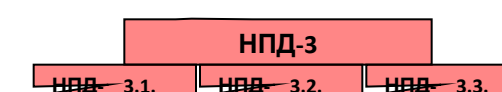
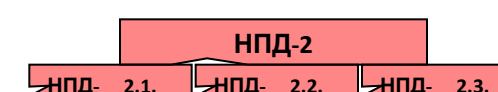
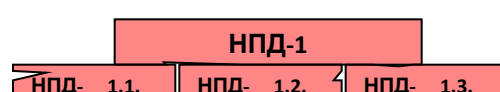
Блок условий труда и материально-технического обеспечения деятельности ОУ

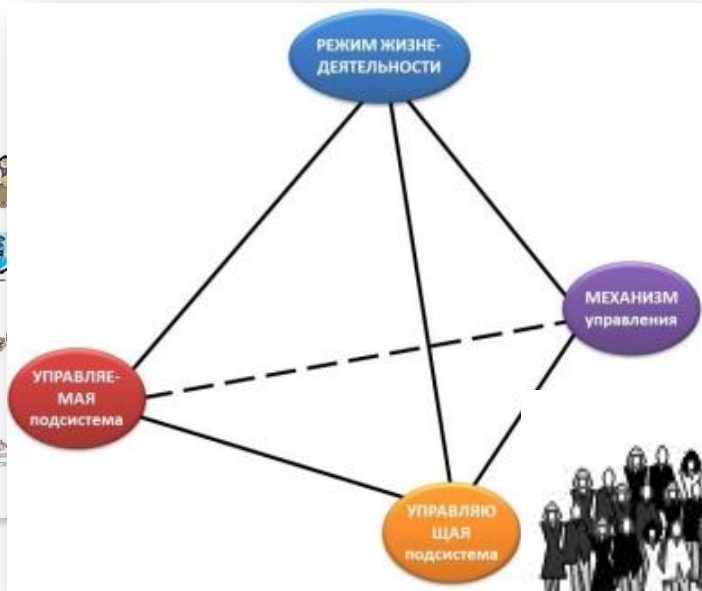


Блок финансово-экономического обеспечения деятельности ОУ

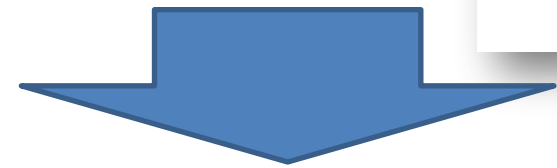


Блок нормативно-правового обеспечения деятельности ОУ

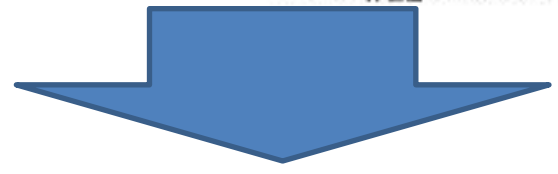




«Эх ты, масса, масса. Трудно организовать из тебя скелет коммунизма!»  
(Андрей Платонов. Котлован)

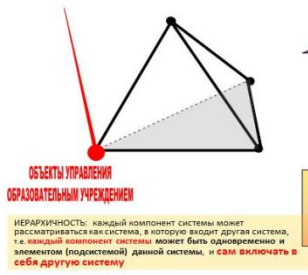


От «кучи дел» – к системному видению объектов

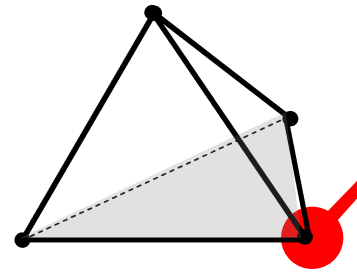


От «массы народа» – к проектированию эффективной системы взаимодействия субъектов

**УПРАВЛЯЕМАЯ подсистема**



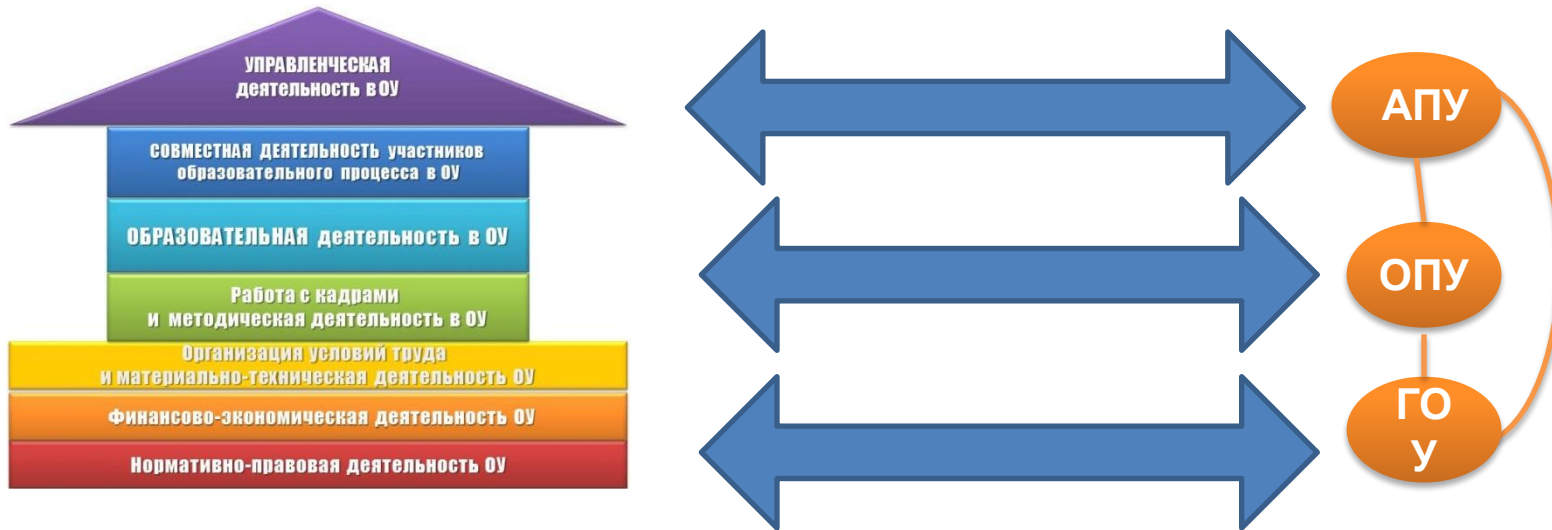
**УПРАВЛЯЮЩАЯ подсистема**



# Проектирование эффективной системы ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ



**ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИГРАММ УПРАВЛЕНИЯ**

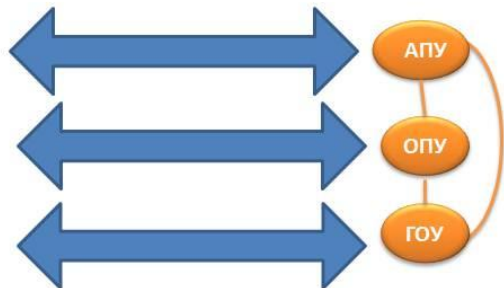


**ЗАДАЧА ОРГАНИГРАММЫ:** выделение органов и участников управления

*по направлениям и задачам деятельности*

**РОЛЬ ОРГАНИГРАММЫ:** упорядочивание компетенций участников управления

**ФУНКЦИЯ ОРГАНИГРАММЫ:** минимизация рисков дублирования компетенций



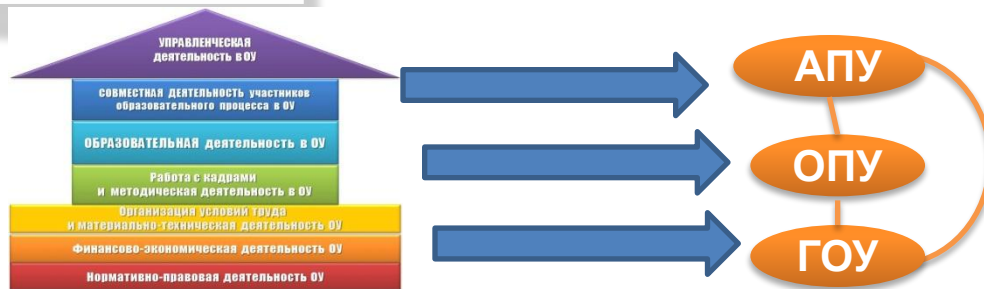
# ЭТАПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ

**ЗАДАЧА ОРГАНИГРАММЫ:** выделение органов и участников управления по направлениям и задачам деятельности

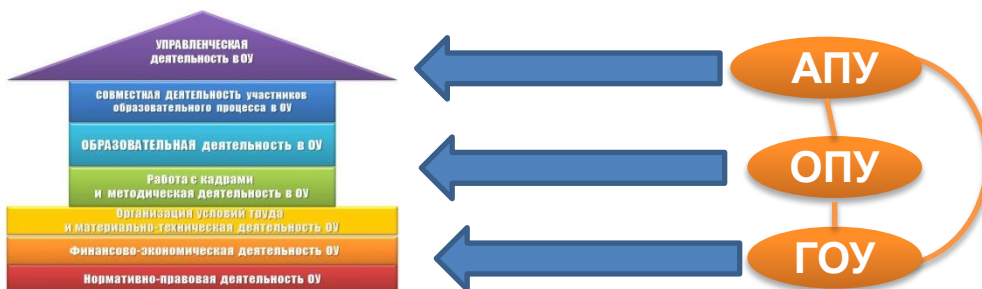
**РОЛЬ ОРГАНИГРАММЫ:** упорядочивание компетенций участников управления

**ФУНКЦИЯ ОРГАНИГРАММЫ:** минимизация рисков дублирования функций

**I ЭТАП ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
Выделение задач деятельности по объектам управления



**II ЭТАП ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
Моделирование структуры органов управления в соответствии с задачами деятельности

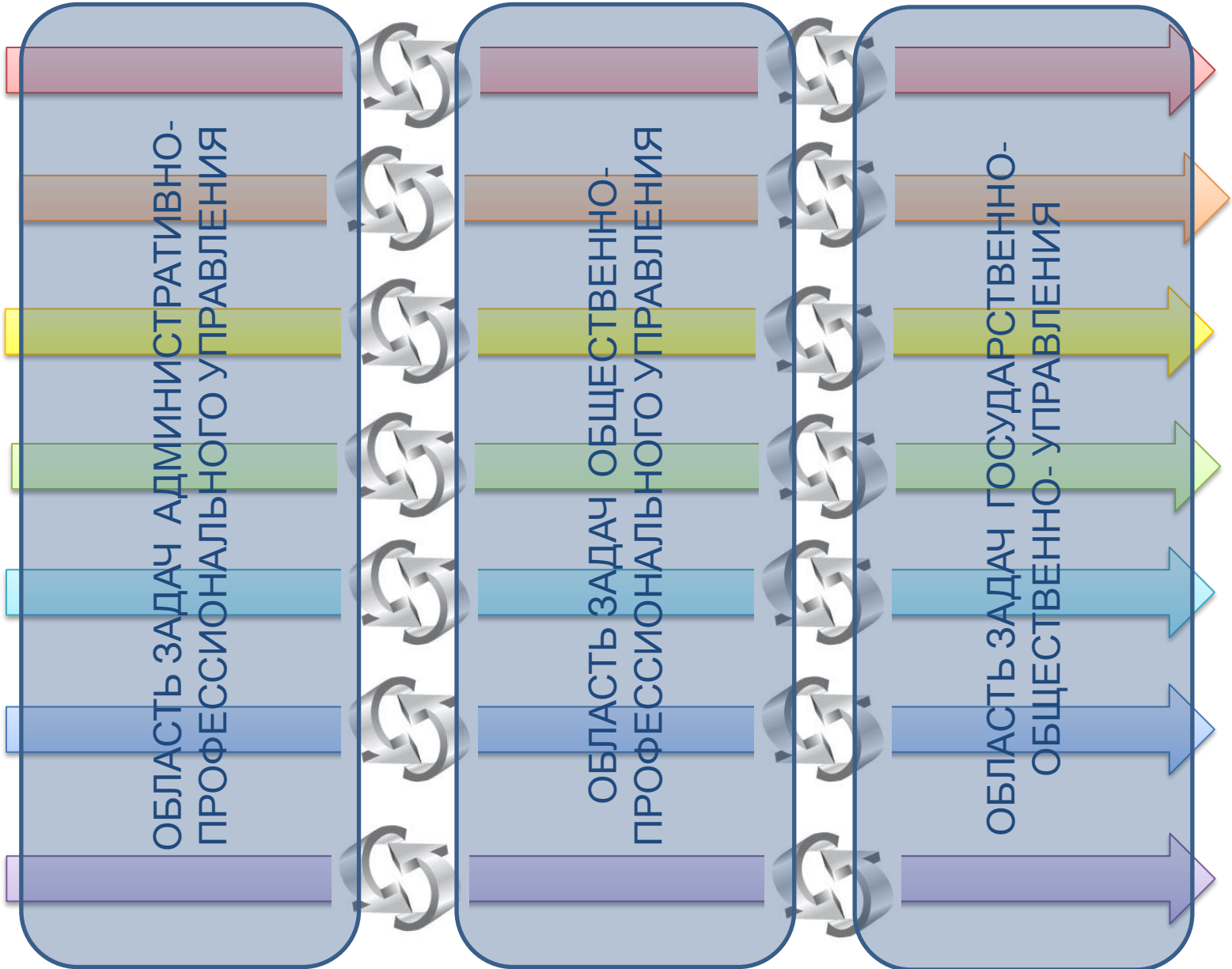




# I ЭТАП



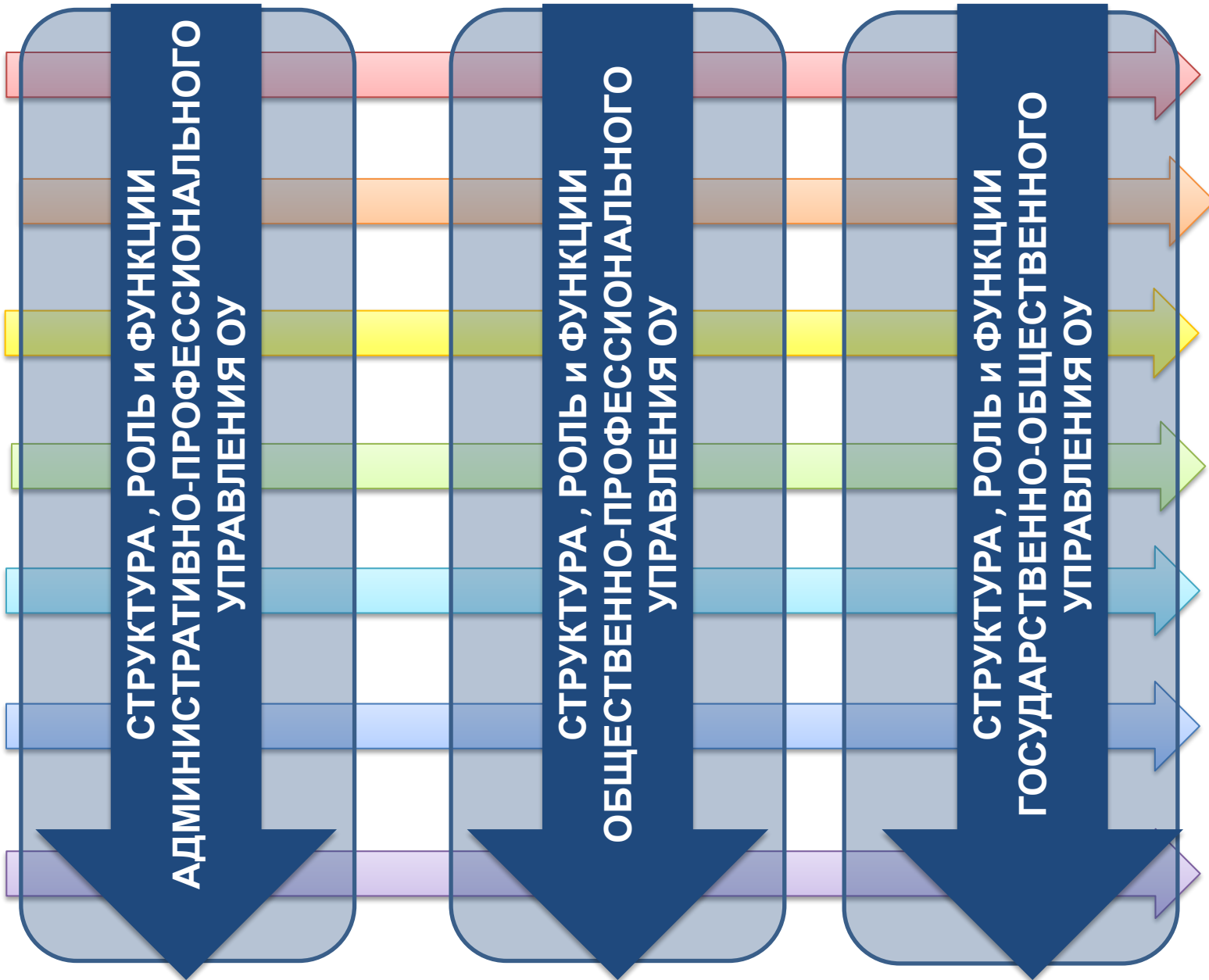
- I. Блок нормативно-правового обеспечения деятельности ОУ
- II. Блок финансово-экономического обеспечения деятельности ОУ
- III. Блок условий труда и материально-технического обеспечения деятельности ОУ
- IV. Блок кадрового и программно-методического обеспечения деятельности ОУ
- V. Блок обеспечения организации ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ деятельности ОУ
- VI. Блок мотивационного обеспечения совместной деятельности ОУ
- VII. Блок обеспечения организации управленческой деятельности ОУ

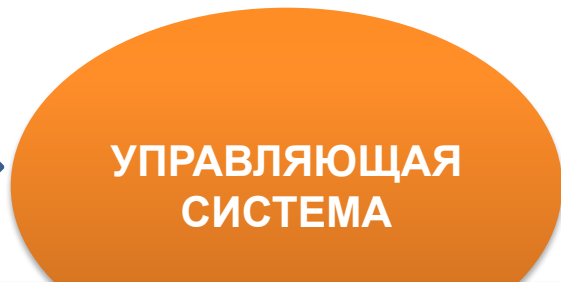


# II ЭТАП

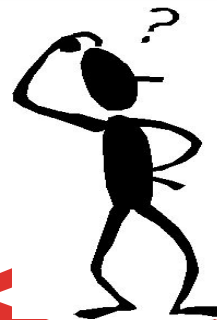


- I.Блок нормативно-правового обеспечения деятельности ОУ
- II.Блок финансово-экономического обеспечения деятельности ОУ
- III.Блок условий труда и материально-технического обеспечения деятельности ОУ
- IV.Блок кадрового и программно-методического обеспечения деятельности ОУ
- V.Блок обеспечения организации ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ деятельности ОУ
- VI.Блок мотивационного обеспечения совместной деятельности ОУ
- VII.Блок обеспечения организации управленческой деятельности ОУ





Вопросы к самоанализу:  
Эффективность модели компетенций управляющей системы под задачи деятельности



Вопросы к самоанализу:  
Эффективность оценивания результатов по объектам управления ОУ



Вопросы к самоанализу:  
Эффективность целеполагания по объектам управления ОУ

ЦЕЛИ



РЕЗУЛЬТАТЫ

