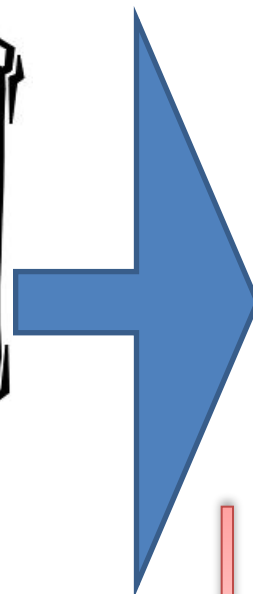


# УПРАВЛЕНИЕ как ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И ПУБЛИЧНЫЙ РЕСУРС ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

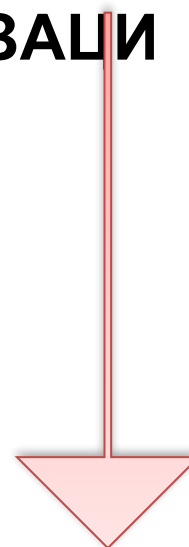
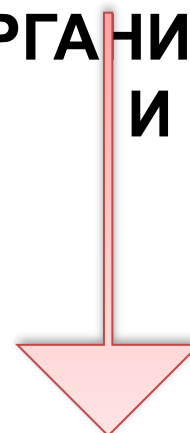
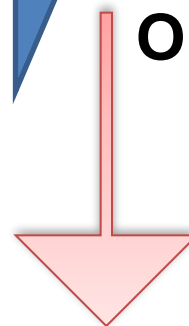
**АСМОЛОВА (ПЛАХОВА) Любовь Мироновна,  
канд. пед. наук, Заслуженный учитель РФ,  
профессор кафедры управления персоналом  
МИОО,**

**[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



У  
Р  
А  
О  
У  
ка  
к  
о  
рг

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

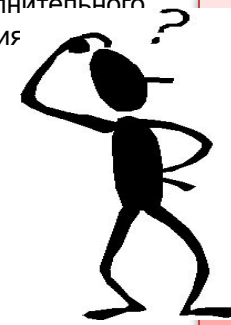
Основная школа

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

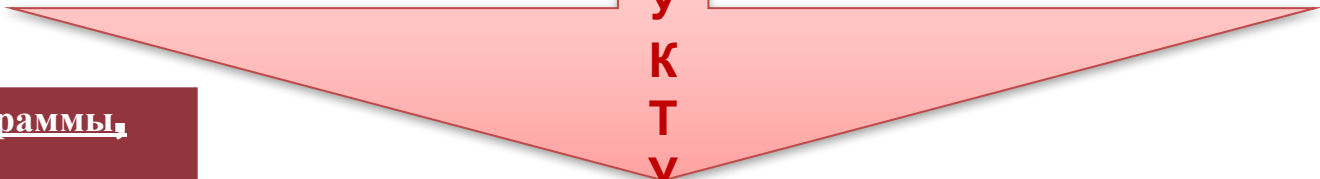


Вопросы к самоанализу:  
Насколько понятна организационная структура ОУ ВСЕМ участникам совместной деятельности



# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОУ

К  
А  
Я  
С  
Т  
Р  
У  
К  
Т  
У  
Р  
А  
О  
У



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



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОУ В 2010-11 году

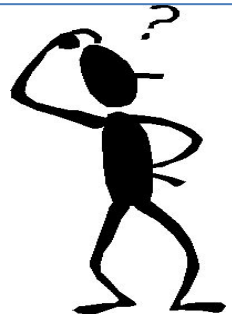
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОУ В 2011-12 году

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОУ В 2012-13 году

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОУ В 2014-15 году

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОУ В 2015-16 году

а  
н  
и  
з  
а  
ц  
и  
и



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 качества 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

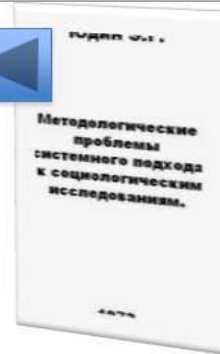


# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОУ

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  
учреждения

● Режим  
деятельности ОУ



# СТРУКТУРА и ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ

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

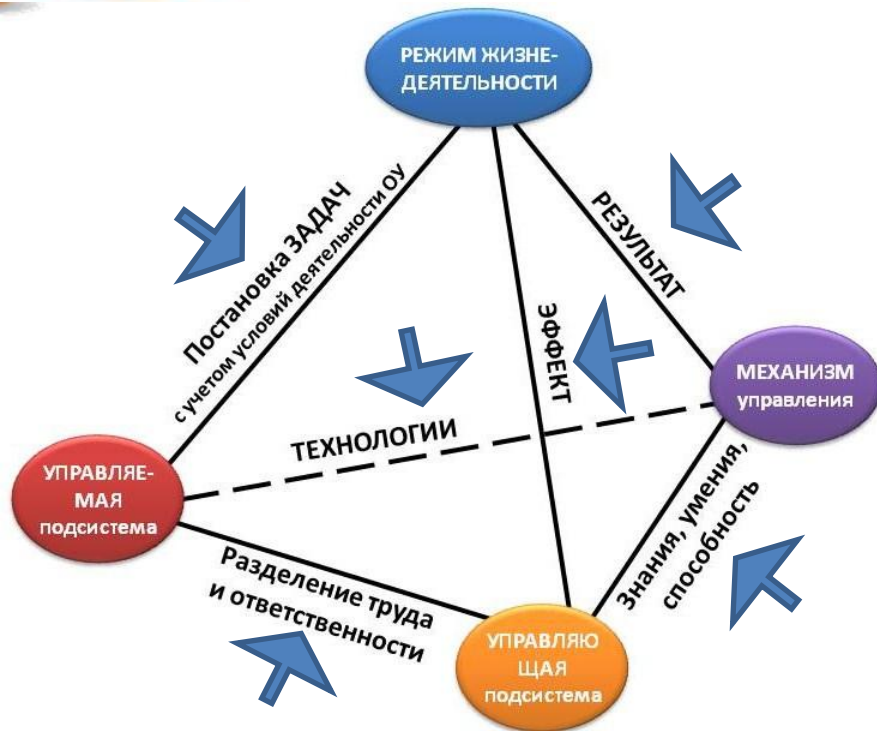
Э. Г. Юдин





# ПРИНЦИПЫ ПОВЕДЕНИЯ СИСТЕМЫ

Основные принципы поведения системы, обнаруживаемые ею как целостным организованным множеством



**ПРИНЦИП ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТИ СИСТЕМЫ**  
**ПРИНЦИП МОДЕЛИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

**ПРИНЦИП 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**



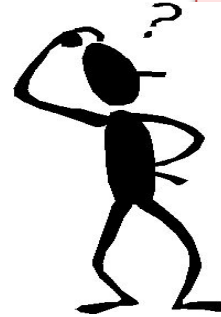
Если система управления является целостным организованным множеством, то в основу ее функционирования и развития должны быть положены эти принципы, что позволит обеспечивать надлежащие связи между компонентами

СТРУКТУРА  
СИСТЕМЫ

ПРИНЦИПЫ  
ПОВЕДЕНИЯ  
СИСТЕМЫ

Процессы управления  
ПОВЕДЕНИЕМ системы

РЕЖИМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ



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

Результативность

Целевая направленность

Компетентность

МЕХАНИЗМ  
УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЯЕМАЯ  
СИСТЕМА

Функциональное разделение и координация

УПРАВЛЯЮЩАЯ  
СИСТЕМА

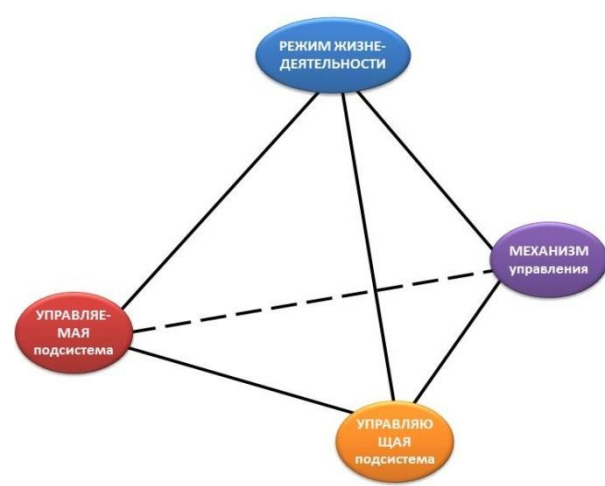
Процесс управления  
результативностью

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







- - «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

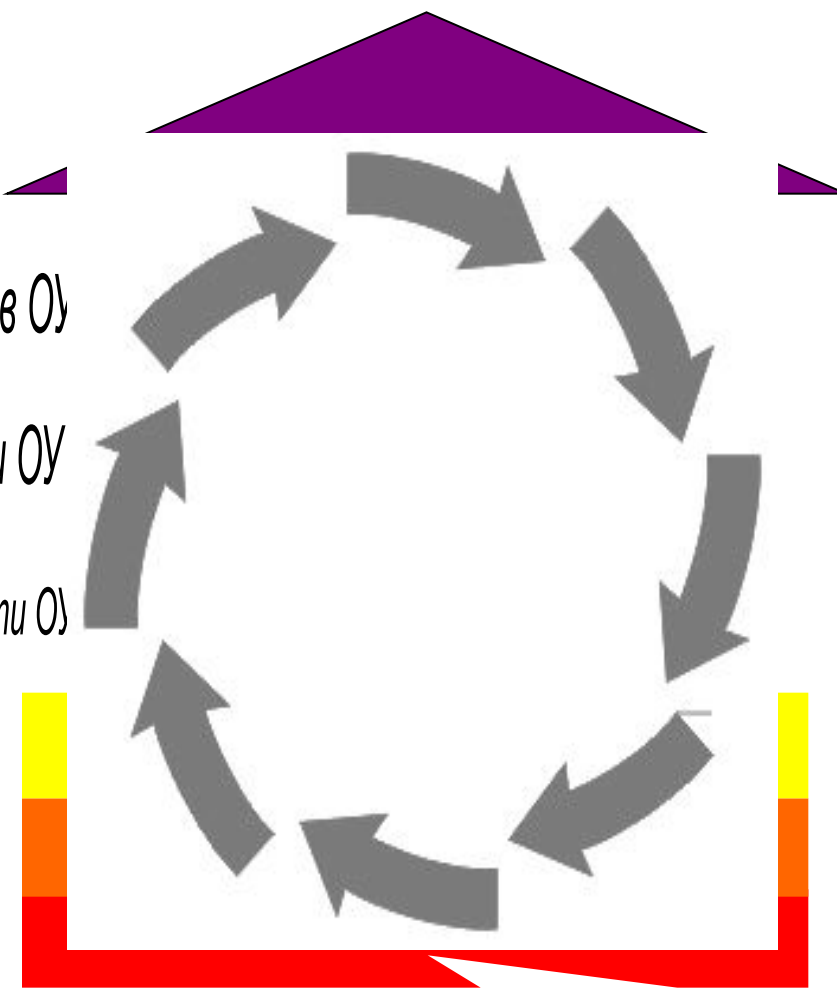




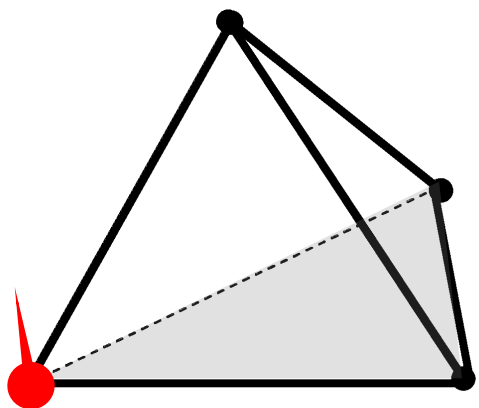


ОБЕСПЕЧИТЬ

- *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*

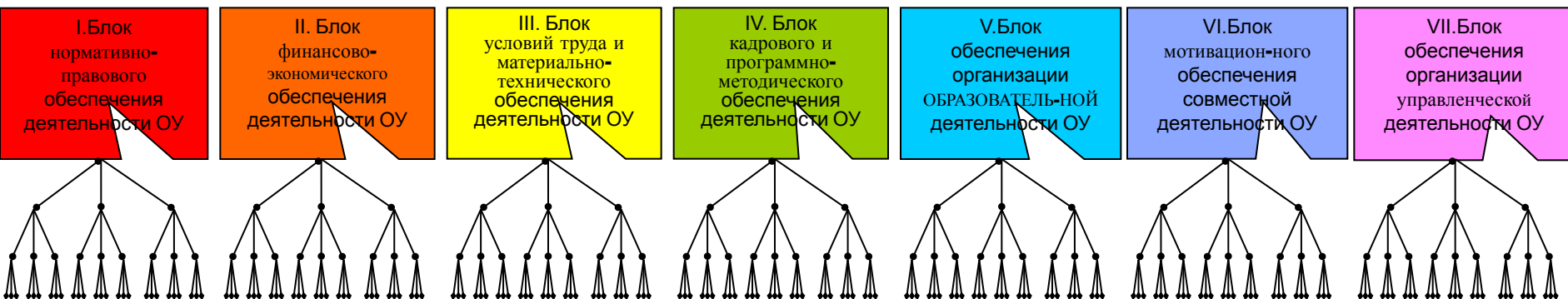


# УПРАВЛЯЕМАЯ подсистема



СВЯЗЬ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЯЕМОЙ СИСТЕМЫ

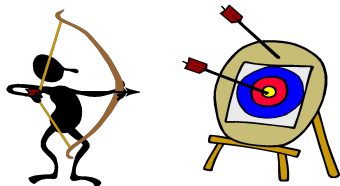
ИЕРАРХИЧНОСТЬ: каждый компонент системы может рассматриваться как система, в которую входит другая система, т.е. **каждый компонент системы может быть одновременно и элементом (подсистемой) данной системы, и сам включать в себя другую систему**



... 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 совместной деятельности 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

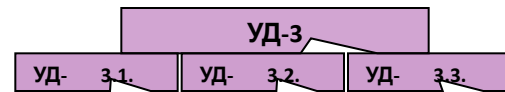
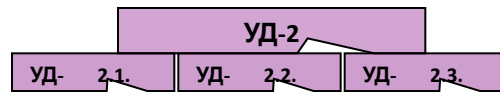
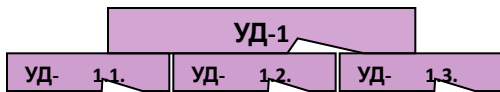
Обеспечение нормативно-правового регулирования деятельности ОУ

НПД-3

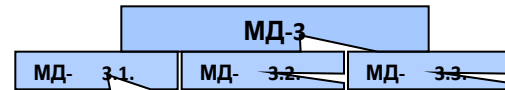
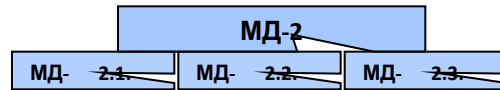
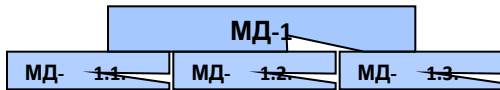
Обеспечение документооборота и ведение делопроизводства в ОУ

# II уровень дифференцирования структуры объектов управления ОУ

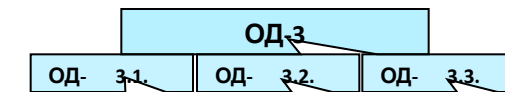
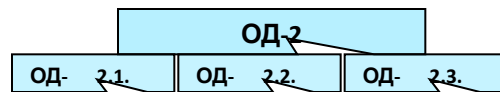
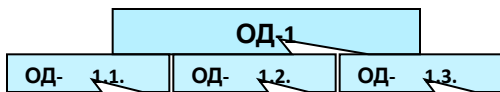
Блок обеспечения организации управленческой деятельности ОУ



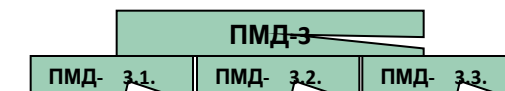
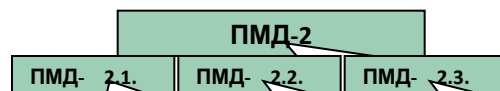
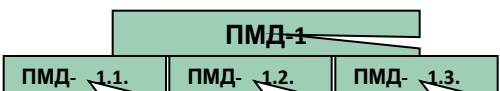
Блок мотивационного обеспечения деятельности ОУ



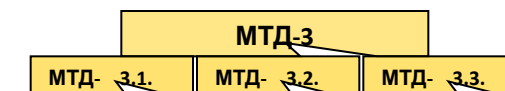
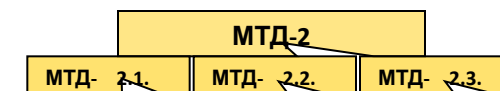
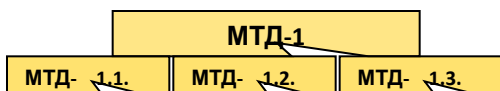
Блок обеспечения организации образовательной деятельности ОУ



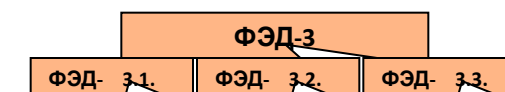
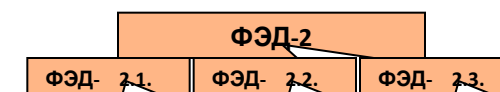
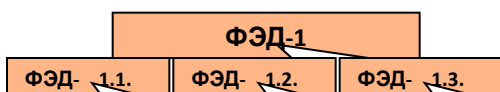
Блок кадрового и программно-методического обеспечения деятельности ОУ



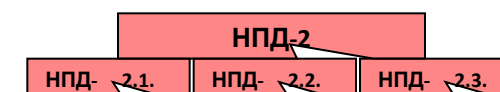
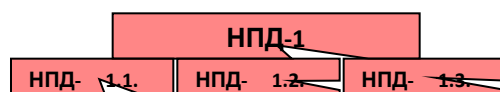
Блок условий труда и материально-технического обеспечения деятельности ОУ



Блок финансово-экономического обеспечения деятельности ОУ



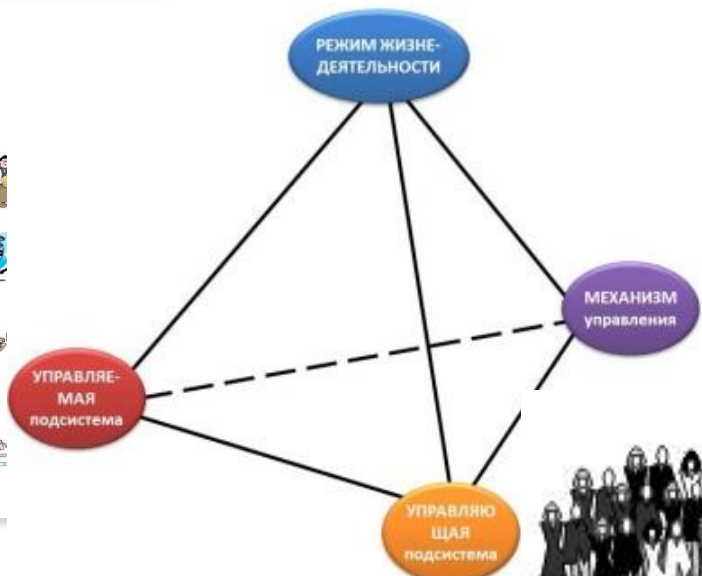
Блок нормативно-правового обеспечения деятельности ОУ



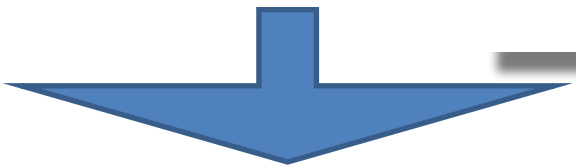


Ч  
Е  
М

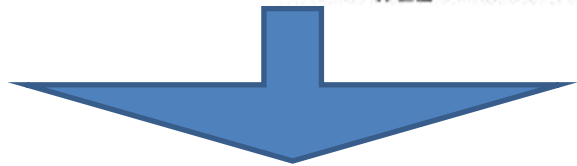
управляем



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



От «кучи дел» – к системному  
видению объектов

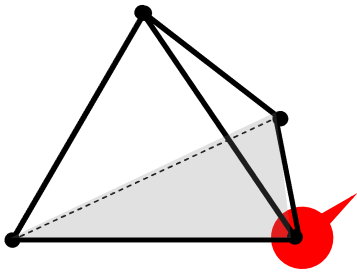


От «массы народа» –  
к проектированию эффективной  
системы взаимодействия  
субъектов

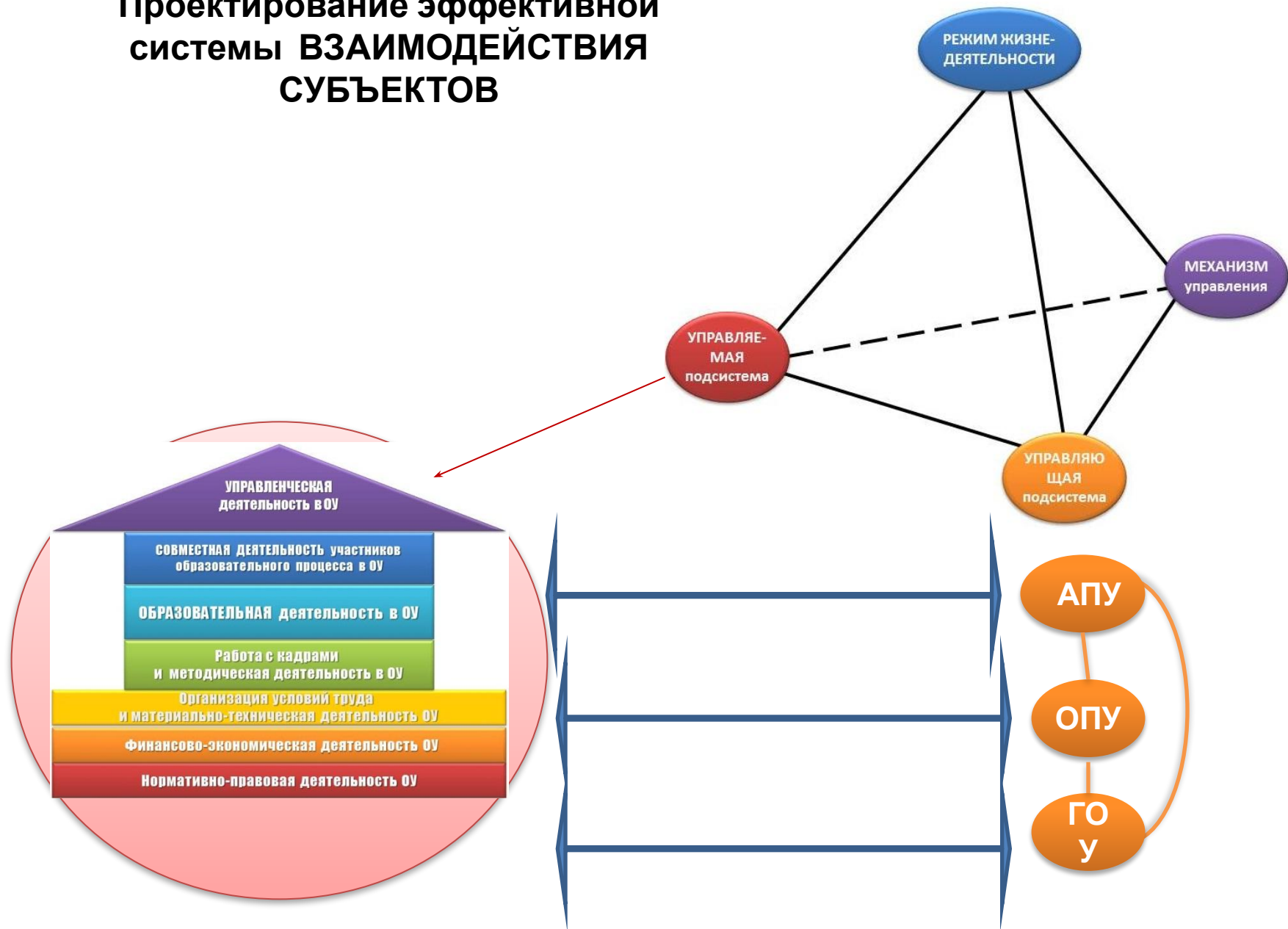
**УПРАВЛЯЕМАЯ подсистема**



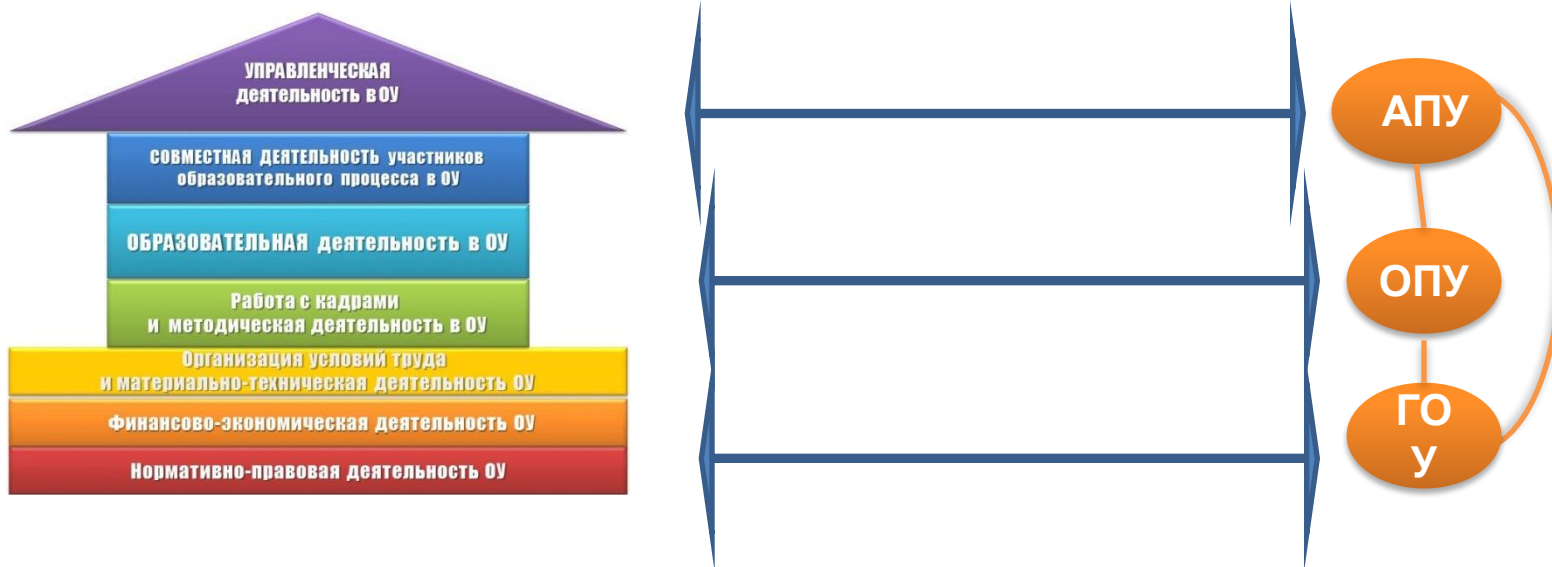
**УПРАВЛЯЮЩАЯ подсистема**



# Проектирование эффективной системы ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ



**ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИГРАММ УПРАВЛЕНИЯ**

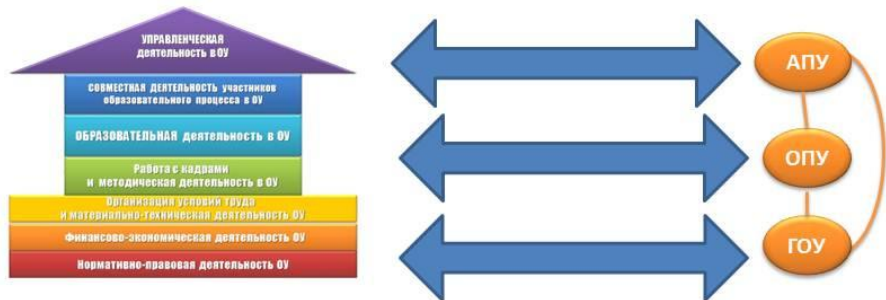


**ЗАДАЧА ОРГАНИГРАММЫ:** выделение органов и участников управления

*по направлениям и задачам деятельности*

**РОЛЬ ОРГАНИГРАММЫ:** упорядочивание компетенций участников управления

**ФУНКЦИЯ ОРГАНИГРАММЫ:** минимизация рисков дублирования компетенций



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

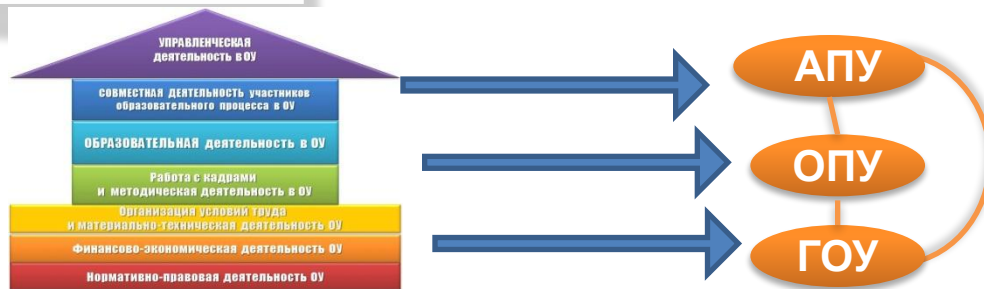
**РОЛЬ ОРГАНИГРАММЫ:** упорядочивание компетенций участников управления

**ФУНКЦИЯ ОРГАНИГРАММЫ:** минимизация рисков дублирования функций

# ЭТАПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ

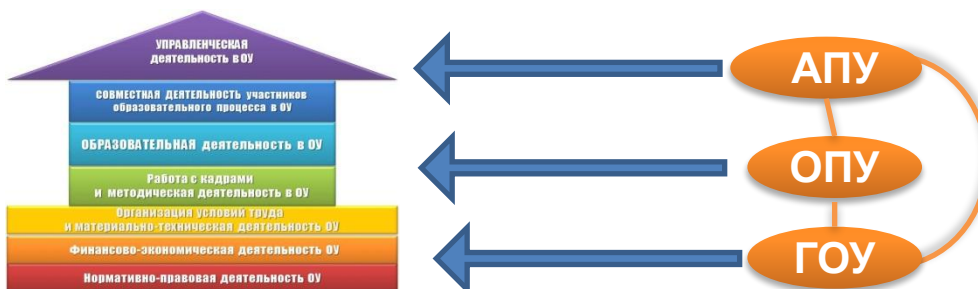
## I ЭТАП ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ

Выделение задач деятельности по объектам управления



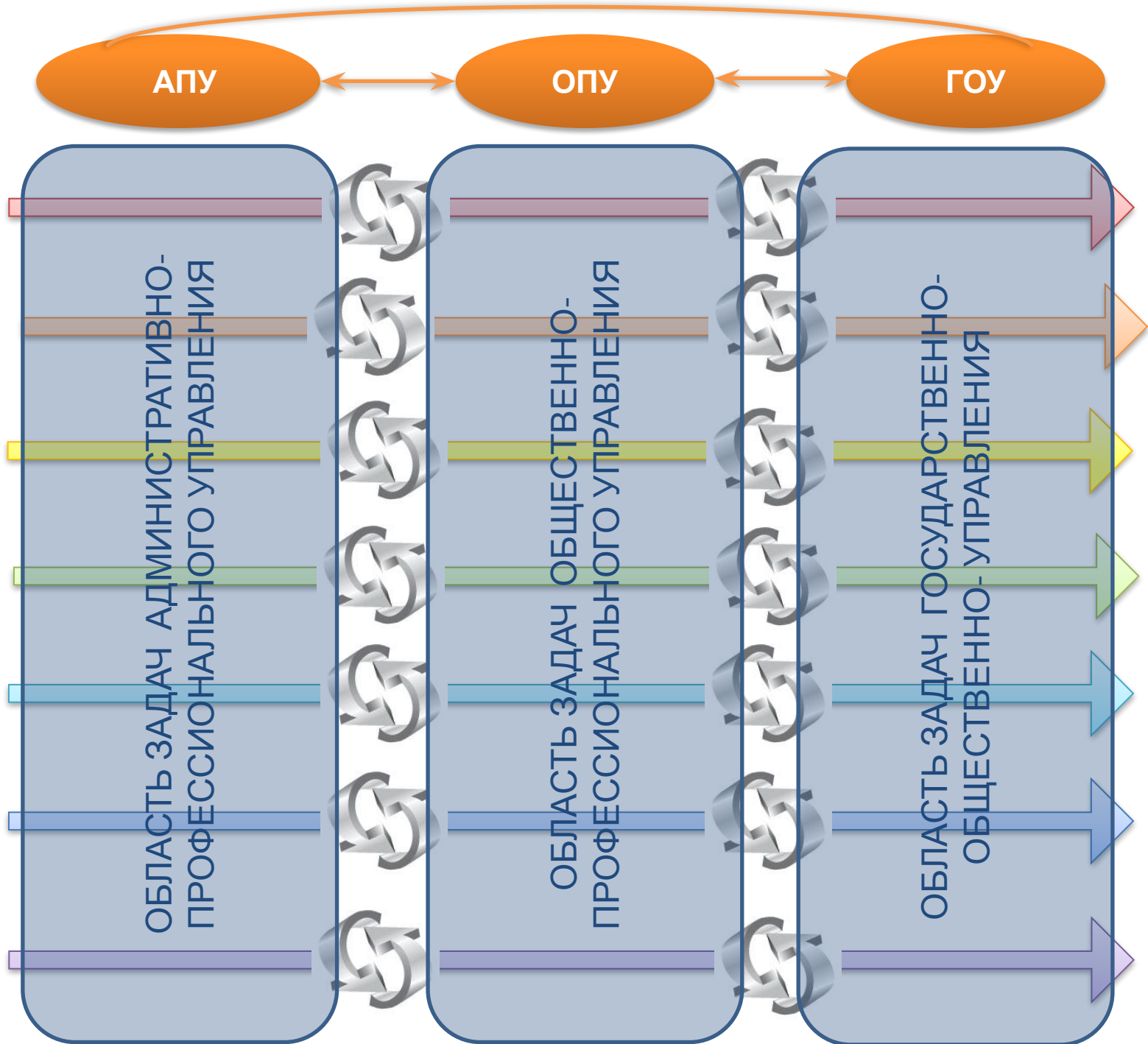
## II ЭТАП ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ

Моделирование структуры органов управления в соответствии с задачами деятельности





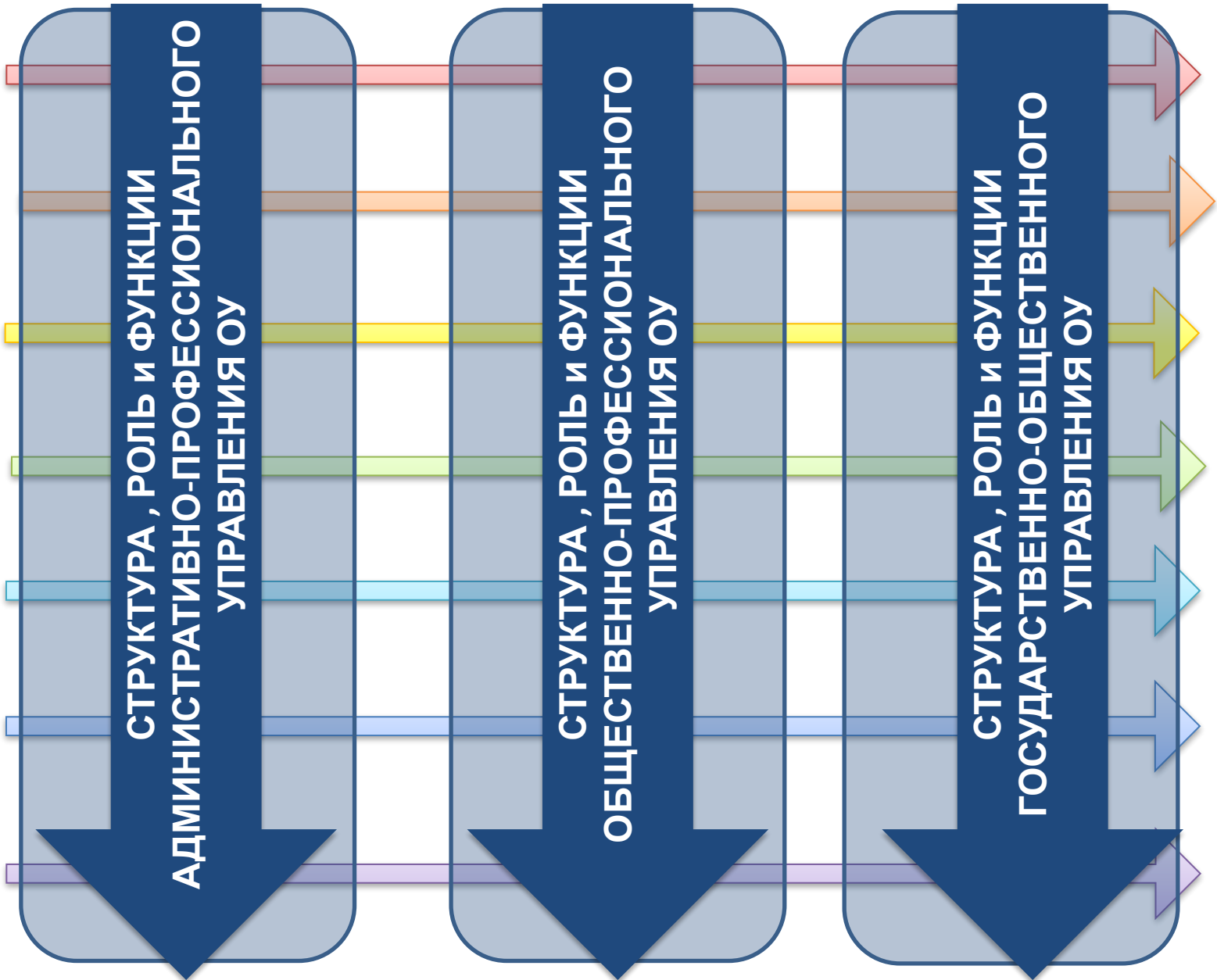
# I ЭТАП

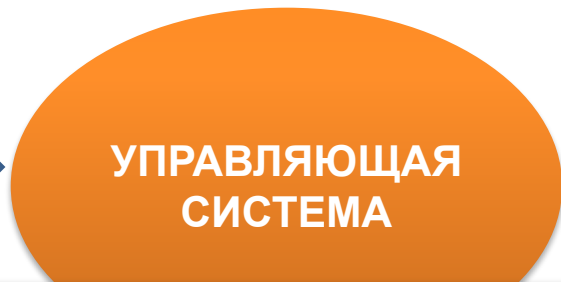


# II ЭТАП

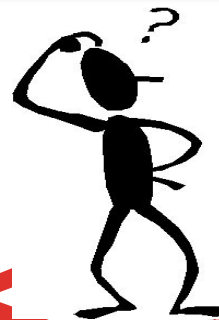
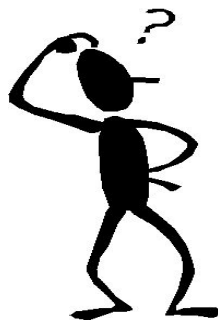


- I.Блок нормативно-правового обеспечения деятельности ОУ
- II.Блок финансово-экономического обеспечения деятельности ОУ
- III.Блок условий труда и материально-технического обеспечения деятельности ОУ
- IV.Блок кадрового и программно-методического обеспечения деятельности ОУ
- V.Блок обеспечения организации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

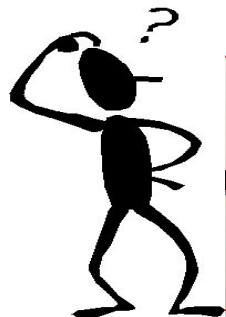




Вопросы к самоанализу:  
Эффективность модели компетенций управляющей системы под задачи деятельности

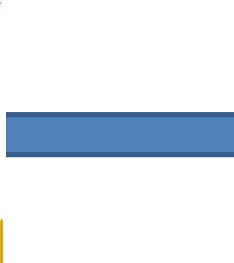


Вопросы к самоанализу:  
Эффективность оценивания результатов по объектам управления ОУ



Вопросы к самоанализу:  
Эффективность делегирования по объектам управления ОУ

**ЦЕЛИ**



**РЕЗУЛЬТАТЫ**

