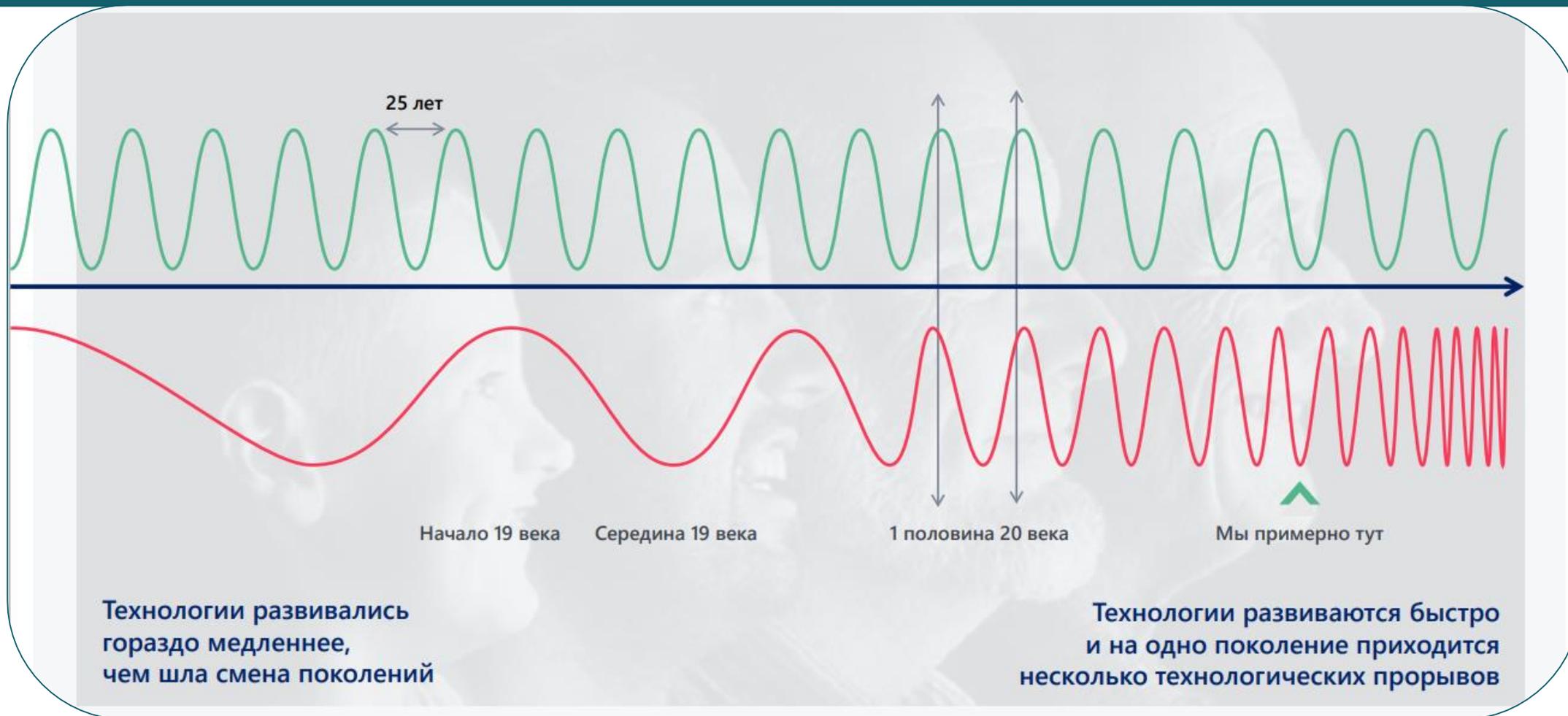


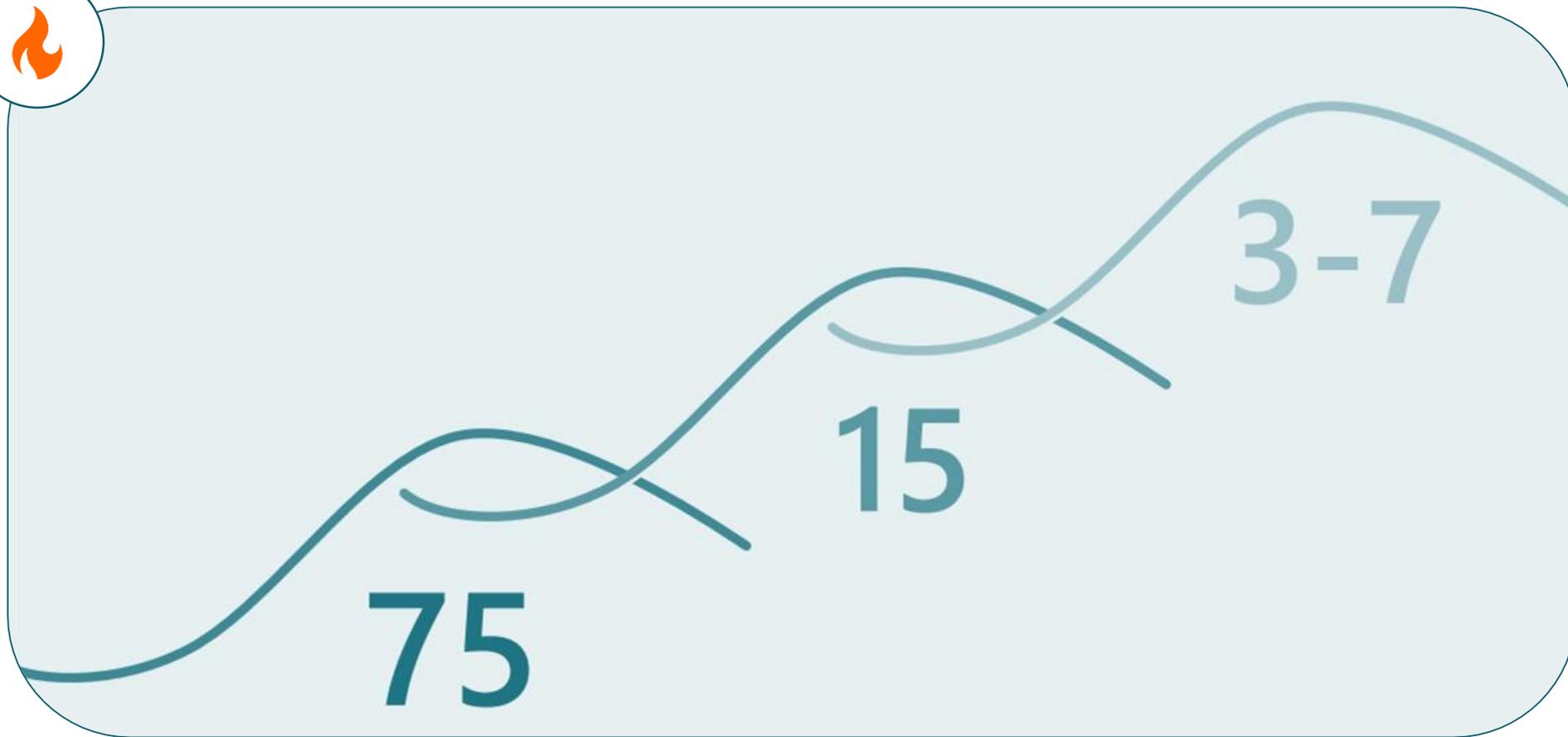
# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ

Лазарева Марина Владимировна,  
доцент кафедры педагогики и психологии СПбУТУиЭ,  
к.п.н., доцент,  
ведущий эксперт ФГАОУ ВО  
«Государственный Университет Просвещения»

# МИР УСКОРИЛСЯ



# ПРОЦЕССЫ УСКОРЯЮТСЯ



## С КАКИМИ ВЫЗОВАМИ СТАЛКИВАЕМСЯ СЕЙЧАС:



### **БЫСТРО**

меняющаяся реальность



### **ВЫГОРАНИЕ**

в гонке за превосходство



### **ВРЕМЯ КОМАНД**

индивидуализм не работает



### **СМЕНА ЛИДЕРА**

или ключевых участников команды



### **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЛОВУШКИ**

прошлых успехов

**ЧТОБЫ ЧЕСТНО  
ПОГОВОРИТЬ  
О САМОМ СЕБЕ,  
НУЖНА СМЕЛОСТЬ**



**ВОПРОСЫ,  
КОТОРЫМИ  
ЗАДАВАТЬСЯ  
БЕССМЫСЛЕННО**



**КОГДА НАСТУПИТ СТАБИЛИЗАЦИЯ ?**



**КУДА БЕЖАТЬ ОТ НЕСТАБИЛЬНОСТИ?**



**КАК ВЫЖИТЬ В ТУРБУЛЕНТНОСТЬ?**

**ВОПРОСЫ,  
КОТОРЫМИ ИМЕЕТ  
СМЫСЛ  
ЗАДАВАТЬСЯ**



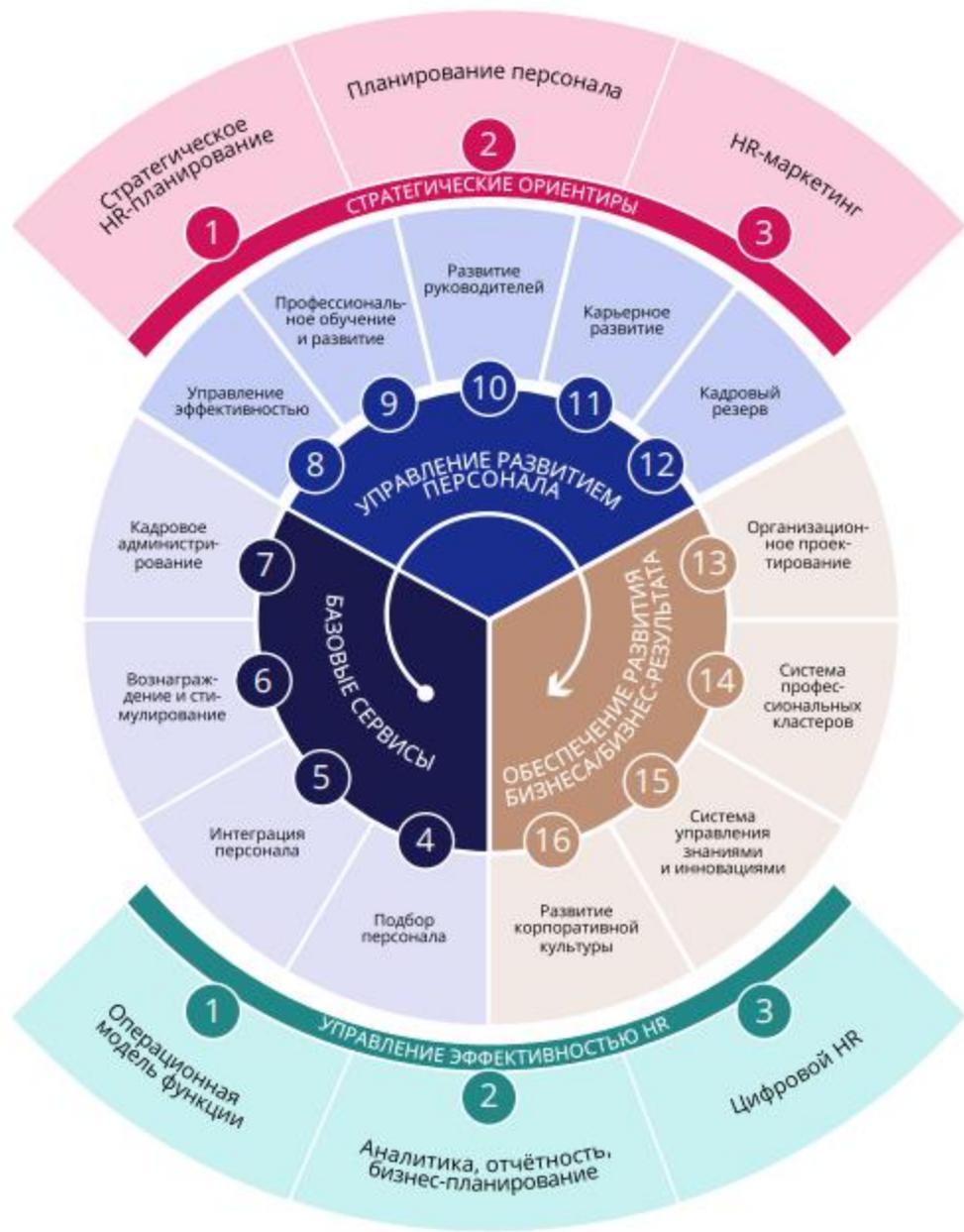
**КАК БЫТЬ УСПЕШНЫМ  
В НЕСТАБИЛЬНОСТИ ?**



**НА ЧТО ОПЕРЕТЬСЯ  
ВНУТРИ СЕБЯ ?**



**КАК СОХРАНИТЬ И  
ПРЕУМНОЖИТЬ ЖИЗНЬ В  
СВОИХ КОМАНДАХ?**



# ЧТО ТАКОЕ РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС?

**РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС** - комплексный процесс, который помогает командам достигать своих целей, своевременно связывая соответствующих людей с данными, которые им нужны. После его внедрения рабочий процесс помогает организовывать информацию не только понятным, но и воспроизводимым образом

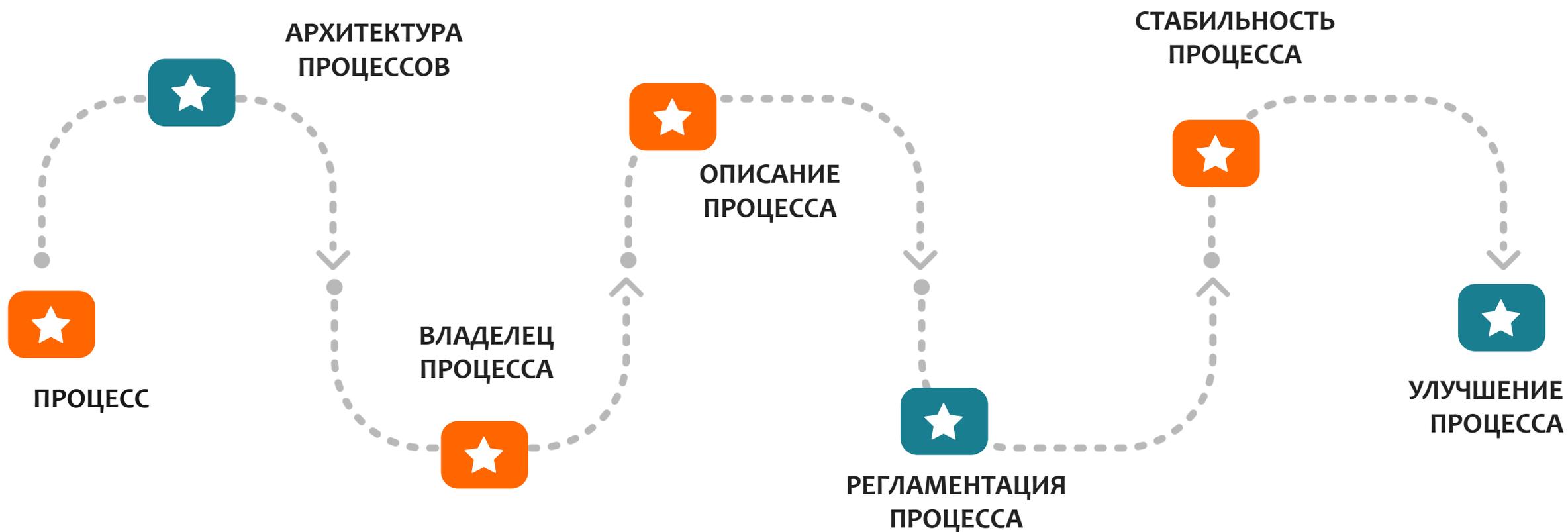
**ЭФФЕКТИВНЫЙ РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС  
ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ СЕМЬ ШАГОВ, КОТОРЫЕ  
МОЖНО УСЛОВНО РАЗДЕЛИТЬ НА ТРИ ЭТАПА**

- ПЛАНИРОВАНИЕ
- ВЫПОЛНЕНИЕ
- АНАЛИЗ

# ЧТО ТАКОЕ РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС?



# ЗРЕЛОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА



# ОЦЕНИТЕ УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ



# ОЦЕНИТЕ УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

команды непрерывно  
совершенствуют процесс

**УРОВЕНЬ 4.  
ПРОЦЕССЫ НАХОДЯТСЯ  
ПОД УПРАВЛЕНИЕМ**

определение и перестройка  
процессов на уровне организации

**УРОВЕНЬ 5.  
ПРОЦЕССЫ  
НЕПРЕРЫВНО  
СОВЕРШЕНСТВУЮТСЯ**

систематическое  
измерение и управление  
процессами



# ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**ПРОЦЕСС** – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы и выходы, представляющие ценность

**РЕСУРСЫ – ПРЕОБРАЗУЕМЫЙ, ПРЕОБРАЗОВАННЫЙ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ, РЕСУРС ПО УПРАВЛЕНИЮ**

**ВХОД ПРОЦЕССА**

**ВЫХОД ПРОЦЕССА**

**ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА** – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении выделенные ресурсы, управляет ходом процесса и несет ответственность за результаты и эффективность

**КТО ЭТО? ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА**

**ГРАНИЦЫ ПРОЦЕССА**

**СОБЫТИЕ**

# КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССОВ



ОСНОВНОЙ ПРОЦЕСС

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ  
ПРОЦЕСС

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ

ПРОЦЕСС КОМАНДЫ

МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ  
ПРОЦЕСС

ПОДПРОЦЕСС

ОПЕРАЦИЯ

ПРОЦЕДУРА

# ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В ОРГАНИЗАЦИИ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО:

создана и постоянно совершенствуется система процессов

границы процессов и ответственность руководителей процессов четко определены

создана и постоянно совершенствуется система показателей (метрик) для управления процессами

целевые значения для ряда показателей устанавливаются в рамках системы стратегического управления

руководители всех уровней осуществляют оперативное управление процессами на основе системы показателей

процессы управления регламентированы

процессы поддерживаются в стабильном и воспроизводимом состоянии

руководители всех уровней непрерывно совершенствуют свои процессы



# ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В ОРГАНИЗАЦИИ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО:

создана и активно  
используется система  
регламентации  
процессов, исполнение  
регламентов  
контролируется



создана и постоянно  
совершенствуется  
корпоративная культура,  
ориентированная  
на совершенствование  
процессов и развитие



персонал организации  
вовлечен в деятельность  
по непрерывному  
совершенствованию  
процессов



постоянно внедряются  
новые, более  
эффективные  
технологии выполнения  
процессов



**ПОЛУЧИВ ОТВЕТЫ  
НА ЭТИ ВОПРОСЫ,  
МОЖНО ОТОБРАТЬ  
НАИБОЛЕЕ  
ПОДХОДЯЩИХ  
КАНДИДАТОВ В  
РУКОВОДИТЕЛИ  
ПРОЦЕССА**



**У КОГО ИЗ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ НАИБОЛЬШЕЕ  
КОЛИЧЕСТВО ПОДЧИНЕННЫХ  
ЗАНЯТО В ДАННОМ ПРОЦЕССЕ?**



**КТО ИЗ НИХ РАСХОДУЕТ  
БОЛЬШЕ ВСЕГО РАБОЧЕГО  
ВРЕМЕНИ НА ЭТОТ ПРОЦЕСС?**



**КТО ИЗ НИХ ИСПЫТЫВАЕТ  
НАИБОЛЬШИЕ СЛОЖНОСТИ В  
СВЯЗИ СО ШТУРМОВЩИНОЙ,  
БОЛЬШИМ КОЛИЧЕСТВОМ  
ПРЕТЕНЗИЙ И  
НЕЭФФЕКТИВНОСТЬЮ  
ПРОЦЕССА?**

**ПОЛУЧИВ ОТВЕТЫ  
НА ЭТИ ВОПРОСЫ,  
МОЖНО ОТОБРАТЬ  
НАИБОЛЕЕ  
ПОДХОДЯЩИХ  
КАНДИДАТОВ В  
РУКОВОДИТЕЛИ  
ПРОЦЕССА**



**ЧЬЯ РЕПУТАЦИЯ УКРЕПИТСЯ  
СИЛЬНЕЕ ВСЕГО ПРИ УСЛОВИИ  
НАДЛЕЖАЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОЦЕССОМ?**



**КТО ИЗ НИХ ПОЛУЧИТ  
НЕБОЛЬШИЕ ВЫГОДЫ ОТ  
НАДЛЕЖАЩЕГО  
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ  
ПРОЦЕССА?**



**КТО ОБЛАДАЕТ  
НАИБОЛЬШИМИ  
ВОЗМОЖНОСТЯМИ ДЛЯ  
ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЦ В  
ПРОЦЕСС?**

КУЛЬТУРА ШКОЛЫ

ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ

КАЧЕСТВО  
ПРЕПОДАВАНИЯ

ПЛЮРАЛИЗМ,  
ЭТНИЧЕСКОЕ И  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ  
МНОГООБРАЗИЕ

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ШКОЛЫ

ШКОЛЬНАЯ СРЕДА

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ  
РЕЗУЛЬТАТЫ И ОЦЕНКА

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ  
ШКОЛЫ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ  
РОСТ

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

ШКОЛА КАК СУБЪЕКТ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ПОЛИТИКИ

РАБОТА С МЕСТНЫМ  
СООБЩЕСТВОМ



# ЕСЛИ ПОСМОТРЕТЬ НА СОДЕРЖАНИЕ БЛОКОВ, ТО МОЖНО ИХ УСЛОВНО РАЗДЕЛИТЬ НА:

## ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ

(непосредственно направленные на управление образовательным процессом) (блоки 1-3): «Культура школы», «Процесс обучения» и «Качество преподавания»

## КВАЗИ- ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ

(косвенные факторы, влияющие на образовательный процесс) (блоки 7-9): «Образовательные результаты и их оценка», «Устойчивое развитие школы», «Профессиональный рост учителей и сотрудников»

## МЕНЕДЖЕРСКИЕ

(вопросы, решение которых создает условия для образовательного процесса) (блоки 4-6, 10-12): «Плюрализм, этническое и конфессиональное многообразие», «Цели и задачи школы», «Школьная среда (позитивный, творческий климат)», «Кадровая политика»

## ОРИЕНТАЦИЯ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС

ЛИДЕРСКАЯ ПОЗИЦИЯ

	МЕНЕДЖЕР	ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ЛИДЕР
ОРИЕНТИР	(2) «Контрактная» (консорциум)	(3) «Лидерская» (менеджерская)
ОПЕРАТОР	(1) «Операторская» (административно-исполнительская)	(4) «Командная» «Командно-проектная»



Кластеризация моделей управления образовательным процессом в школе

# УСПЕШНЫЙ ДИРЕКТОР ШКОЛЫ ПРОХОДИТ 3 ЭТАПА В УПРАВЛЕНИИ ШКОЛОЙ:

## РАННИЙ ЭТАП



На данном этапе лидерские практики директоров школ сфокусированы на улучшении физической среды школы, на создании благоприятных условий для преподавания и обучения, установлении, коммуникациях и внедрении общешкольных норм. Производится реструктуризация управленческой команды, перераспределение ролей и обязанностей; более широкое делегирование функций, внедрение систем управления эффективностью работы для сотрудников.

## СРЕДНИЙ ЭТАП



Широкое делегирование и распределение руководящих ролей и обязанностей, принятие решений все чаще основывается на данных и т.д.

## ПОСЛЕДНИЙ ЭТАП



Главная стратегия директора школы сфокусирована на персонализации, обогащении учебного плана, делегировании и распространении лидерских обязанностей, работе с местным сообществом и т.д.

# КЛАСТЕРИЗАЦИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ В ШКОЛЕ

1

## ОПЕРАТОРСКАЯ МОДЕЛЬ

для которой характерна работа по локализации инициатив учредителя

2

## КОНТРАКТНАЯ МОДЕЛЬ

в которой директор выступает посредником между властью и исполнителем

3

## ЛИДЕРСКАЯ МОДЕЛЬ

предполагает наличие в школе «локомотива», который ведет коллектив за собой

4

## КОМАНДНАЯ МОДЕЛЬ

не что иное, как коллективный лидер

# ПОЧЕМУ ИНСТРУМЕНТЫ МОДЕРАЦИИ НУЖНЫ СЕГОДНЯ ЛЮБОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ?



Новая управленческая реальность предполагает, что руководитель становится отчасти и модератором. Эта особенность управленческой роли связана с объективными причинами: в VUCA-мире нельзя больше полагаться на то, что единолично выработанное и принятое решение будет самым правильным. Кроме того темп изменений так высок, что времени на выработку и выполнение решения остается немного. Поэтому интеграция инструментов модерации в управленческую деятельность является адекватным ответом на усложнение процессной среды. Понимание принципов модерации и владение базовым набором инструментов позволят руководителям более эффективно проводить:

оперативные совещания

аналитические совещания

планерки

совещания по выработке  
и принятию решений

совещания для отчета по  
поручениям

информационные  
совещания

коммуникационные  
совещания

# ПРИЕМЫ МОДЕРИРОВАНИЯ

```
graph TD; A[ПРИЕМЫ МОДЕРИРОВАНИЯ] --> B[ФОКУСИРОВКА НА ЦЕЛИ]; A --> C[УПРАВЛЕНИЕ ХОДОМ СОВЕЩАНИЯ]; D[ПАРКОВКА ВОПРОСОВ];
```

## ФОКУСИРОВКА НА ЦЕЛИ

### ОЗВУЧИВАНИЕ УЧАСТНИКАМ:

- темы совещания
- результатов, которые должны быть достигнуты в процессе совещания
- имен выступающих (докладчиков)

## УПРАВЛЕНИЕ ХОДОМ СОВЕЩАНИЯ

### ВЕДУЩИЙ СОВЕЩАНИЯ:

- возвращается к повестке
- следит за таймингом
- задает открытые вопросы участникам, вовлекая их в дискуссию

## ПАРКОВКА ВОПРОСОВ

- исключение из обсуждений отвлекающих моментов, не относящихся к теме

# ТРИ ЭТАПА РАБОТЫ СОВЕЩАНИЯ

## ЭТАП

## СОДЕРЖАНИЕ

### 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПОДГОТОВКА



- ШАГ 1. Сформулировать тему совещания и составить его повестку
- ШАГ 2. Определить состав участников
- ШАГ 3. Подготовить материалы совещания
- ШАГ 4. Проверить готовность участников к совещанию
- ШАГ 5. Предоставить доступ к материалам всем участникам

### 2. ПРОВЕДЕНИЕ



#### ШАГ 6. МОДЕРИРОВАТЬ СОВЕЩАНИЕ:

- сфокусировать участников на цели и ожидаемом результате встречи
- управлять ходом совещания
- парковать идеи и вопросы вне повестки

ШАГ 7. Вести онлайн-протокол и резюмировать принятые решения

### 3. ФИКСАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

- ШАГ 8. Выпустить протокол
- ШАГ 9. Использовать технологии постановки задач

# ВАЖНО ИСКЛЮЧИТЬ ОШИБКИ ПРИ ПОДГОТОВКЕ СОВЕЩАНИЯ

Руководителям предлагается отталкиваться от 9-шаговой модели совещания, так как она охватывает весь процесс. Непосредственно модерация относится к шестому шагу, но ее эффективность во многом определяется предыдущими и последующими, поэтому нет смысла вырывать ее из контекста. Только взаимосвязь всех элементов модели гарантирует качественный результат и позволяет избежать таких ошибок, как:

отсутствие в приглашенных конкретных вопросов, на которые должны найти ответы участники совещания

избыточное число участников, которые никак не задействованы в обсуждении вопросов

объемные, но слабо структурированные служебные записки по инициированию совещаний, по которым сложно сформулировать повестку

отсутствие у участников представления о том, какие данные и в каком виде нужно подготовить к совещанию



# ВАЖНО ИСКЛЮЧИТЬ ОШИБКИ ПРИ ПОДГОТОВКЕ СОВЕЩАНИЯ



дефицит или отсутствие критериев, по которым может быть принято решение о готовности участников к совещанию

избыточное число участников, которые никак не задействованы в обсуждении вопросов

неотлаженный механизм доступа к материалам совещания, вследствие чего рассылка происходит по разным каналам коммуникации и материалы периодически теряются

отклонение дискуссии от пунктов повестки, из-за чего не хватает времени на обсуждение основных вопросов

недостаток или отсутствие технических средств и навыков демонстрации экрана, невысокая культура их использования, в результате чего материалы к совещанию каждый просматривает самостоятельно, что создает путаницу в файлах и данных

# СМЫСЛЫ ПО ТЕМЕ СЕМИНАРА



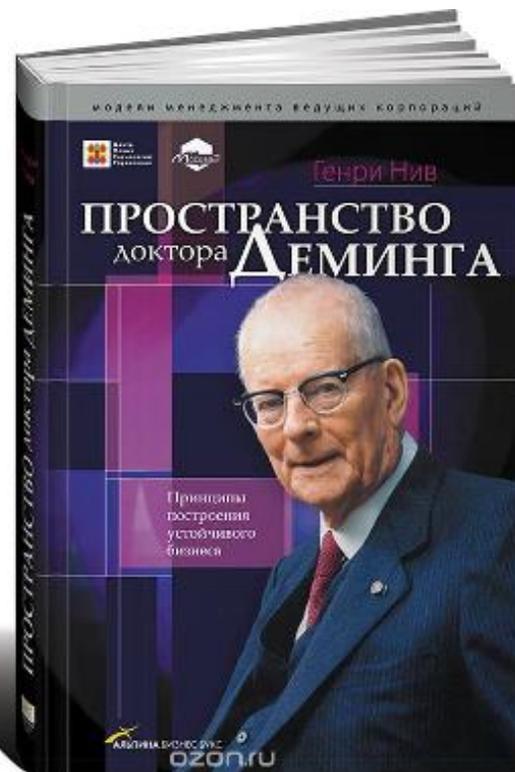
Что такое система? Это последовательность функций или видов деятельности (подпроцессов) внутри организации, которая работает совместно на цель организации

Управление системой, следовательно, требует знания об этих взаимосвязях между всеми подпроцессами внутри системы и обо всех элементах и людях, которые функционируют в ней

Г. Нив, Э. Деминг: Процессы и системы



# ЧИТАЕМ ПО ТЕМЕ СЕМИНАРА



Владимир Репин, Виталий Елиферов

## ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Моделирование  
бизнес-процессов



# ВОПРОСЫ РЕФЛЕКСИИ



# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ

Лазарева Марина Владимировна,  
доцент кафедры педагогики и психологии СПбУТУиЭ,  
к.п.н., доцент,  
ведущий эксперт ФГАОУ ВО  
«Государственный Университет Просвещения»