

## Вопрос второй. Зачем руководитель в образовательной организации? Или что такое управление?

Действительно, а зачем директор – в школе, заведующая – в детском саду, ректор – в университете и далее по списку? Это только кажется, что ответ на него очевиден. Попробуйте сами спросить действующих руководителей, и вы получите самые разные ответы. И, строго говоря, это легко объяснимо: люди по-разному понимают термин «управление». Причем не только действующие руководители, но и многочисленные специалисты и «специалисты», об управлении пишущие. Смысл управления одни видят в увеличении капитализации компании, другие – в благоприятном климате в коллективе, третьи – в принятии обоснованных решений и т.д. И все это правильно, но, на взгляд автора, каждая из этих позиций выхватывает только тот или иной аспект, и не позволяет задать общий взгляд на управление. А нам это очень важно, поскольку без этого невозможно задать некоторую «систему координат» для обсуждения логики управленческой деятельности.

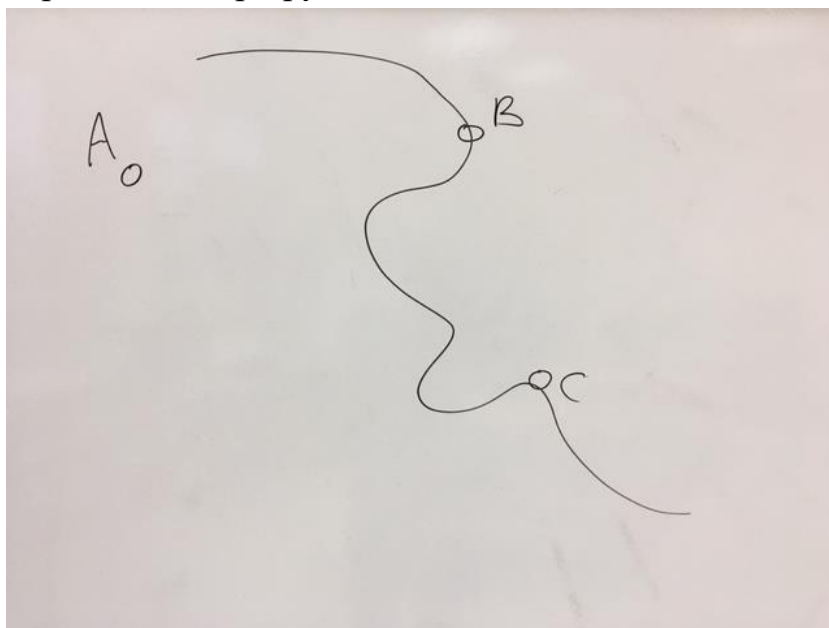
Управление:  
увеличение капитализации  
компании?  
благоприятный  
психологический климат в  
коллективе?  
принятие обоснованных  
решений?

Автор предлагает в этой части проекта (в этой главке) поступить следующим образом: давайте не будем обсуждать различные теоретические подходы, а возьмем какой-нибудь пример управления и разберем его. И попробуем из этого примера сделать выводы. Причем пример возьмем, конечно же, не из образования: это было бы слишком сложно (вряд ли получится отстраненно обсуждать собственную деятельность). Но пример должен быть и не слишком простым, ведь управление велосипедом – тоже управление, но мы же не о нем.

Давайте некоторое время побудем капитаном торгового судна (капитан ведь занимается управлением, не правда ли?). Мы, находясь в некоторой точке А мирового океана, получаем радиограмму от судовладельца, которая гласит, что нам необходимо взять определенный груз (например, сахарного песка) в порту В и к определенному сроку доставить его в порт С. Разберем действия капитана и попытаемся из этого примера сделать какие-то обобщения.

Итак, с чего же мы начнем, получив такую радиограмму? Автор множество раз приводил этот пример, столько же раз задавал этот вопрос в аудиториях руководителей образовательных организаций и лишь дважды

получал ответы, близкие к правильному. Обычно звучат бодрое (и безответственное) «Скомандуем полный вперед!», осторожное (и уводящее от ответа) «Соберем команду!» или вроде бы очевидное (но только «вроде бы») «Проложим маршрут!».



Конечно, ни с одного из этих действий начинать не надо. Мы не можем отдавать команду «полный вперед!», поскольку еще не знаем, куда плыть. Нам не нужно «собирать команду», поскольку никто не сказал, что у нас ее нет, а точка А мирового океана – вовсе необязательно порт, мы можем находиться в открытом море, в тот момент, когда получали радиограмму. Наконец, с «прокладыванием маршрута» тоже не все хорошо: а кто сказал, что мы в принципе можем выполнить поставленную судовладельцем задачу?

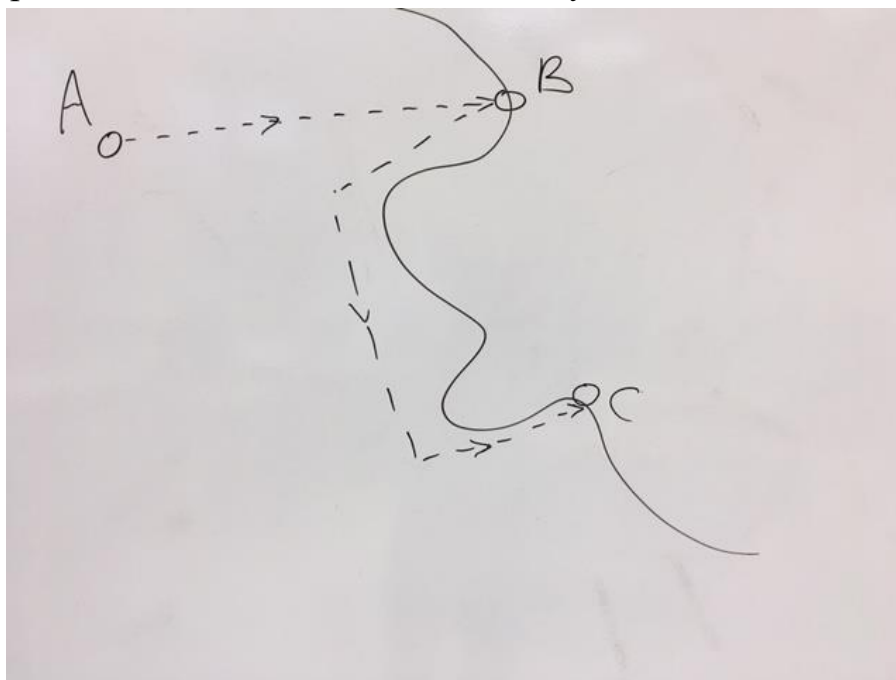
Справедливости ради, нужно отметить, что иногда в аудитории попадают люди, которые говорят, что начинать нужно с анализа возможности решить поставленную задачу. Но и это не может быть отправной точкой в деятельности капитана, поскольку для того, чтобы провести анализ возможности, нужно сначала иметь что-то, относительно чего эту возможность можно оценить. И (как уже говорилось) лишь дважды в аудиториях руководителей образовательных организаций находились люди, которые говорили абсолютно правильно.

О том, что они говорили – чуть ниже, а пока зафиксируем, что принципиально можно выделить три этапа в управленческой деятельности.

На первом этапе – **этапе постановки цели** – осуществляются следующие действия. Давайте обратим внимание, что мы «не с бухты-барухты» решили плыть в порт В, забирать там груз сахарного песка и доставлять его в порт С. Нет, мы получили «**внешний заказ**» на эту деятельность. Не всегда цель транслируется извне столь прямо (ниже мы

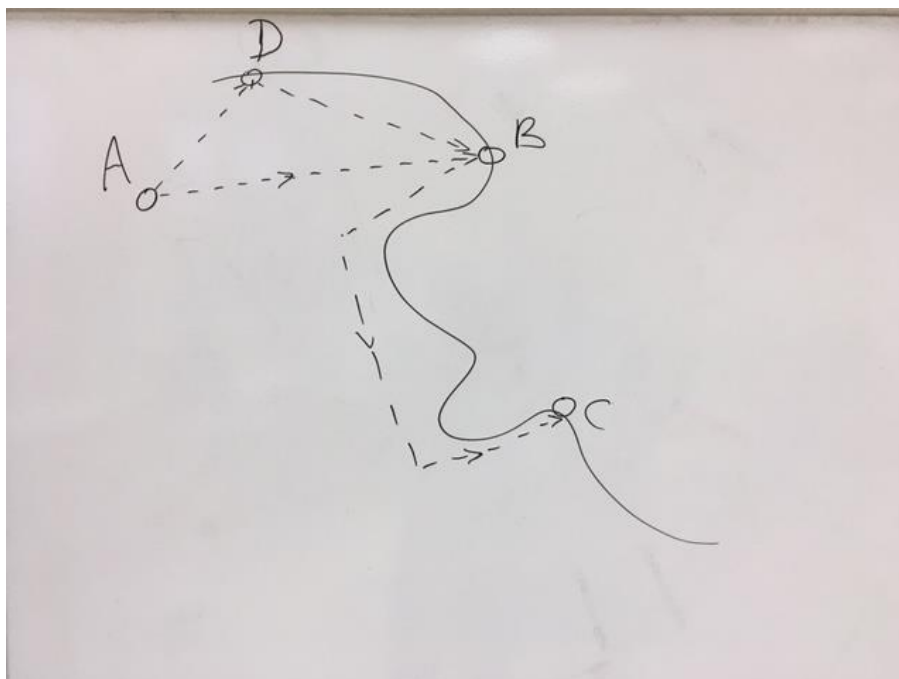
увидим, что иногда руководителю приходится самому ее формулировать на основе **внешних запросов**), таким образом, она всегда имеет внешнее происхождение!

Получив эту внешнюю цель, мы должны, прежде всего, определить стратегию ее достижения или нарисовать примерную траекторию движения – вот для чего был придуман наглядный пример торгового судна: здесь все можно нарисовать! Именно этого элемента с определением примерной траектории или стратегии достижения цели нам и не хватало! Вот так примерно мы можем достичь поставленную цель.



Наконец, на этом же, первом, этапе необходимо провести анализ возможностей, ресурсов (заметим, что анализ мы проводим относительно заданной примерной траектории; без нее этот анализ невозможен) и ответить на вопросы: что нам нужно для достижения цели и – производный – а сможем ли мы ее достичь? В самом деле, ведь может оказаться, что у нас на борту нет достаточно топлива, чтобы доплыть до порта В, что нам сначала нужно будет плыть в промежуточный порт D, чтобы пополнить его запасы, и мы не можем успеть к заданному сроку привезти груз в порт С. Что делать в этом случае? Очевидно, давать ответную радиограмму судовладельцу о необходимости корректировки поставленной цели.

Этап постановки цели:  
внешний заказ, стратегия  
достижения цели, анализ  
ситуации (возможностей)



Вот такой этот условно выделенный первый этап (этап постановки цели): получение внешнего заказа, определение примерной траектории движения к цели (разработка стратегии), осуществление анализа. И давайте сразу порефлексируем, давайте зададим себе вопрос: «а как этот этап осуществляется в образовательных организациях?» То есть у нас с вами?

Понятно, что каждый читатель ответит на этот вопрос по-своему. Только давайте автор попытается вам помочь, уточнив (исходя из знания «средней температуры по больнице») вопрос.

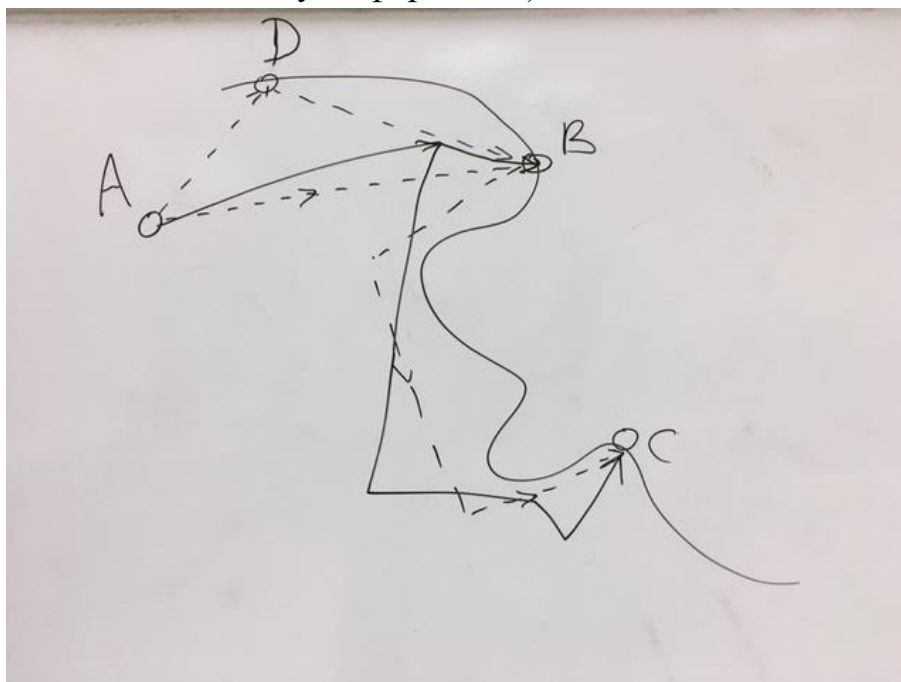
В плане работы вашей школы (детского сада, университета и т.д.) поставленные цели имеют внешнее происхождение? Или они поставлены исходя из анализа недостатков в работе в предшествующие периоды? Но тогда они вряд ли идут извне!

У вас где-то есть (сформулирована) стратегия достижения этих целей?

Проводите ли вы анализ – автор не спрашивает, понятно, что проводите. Только это анализ возможностей для достижения поставленных целей или анализ осуществленной в предшествующий период деятельности и ее результатов? Если второе, то вернемся к первому вопросу: ваши цели внешние по происхождению или они появились в результате анализа недостатков в работе?

Вот теперь можно спокойно переходить к следующему, второму, этапу. Его, кстати, в аудиториях руководителей образовательных организаций обычно называют сразу, говоря о прокладывании маршрута. Мы назовем этот этап этапом **планирования деятельности по достижению цели**, которое (планирование) в случае нашего примера будет во многом сводиться к определению конкретной траектории достижения поставленной цели (для

этого и брался такой наглядный пример). Вот таким (после изучения карт и иной относящейся к делу информации) может оказаться наш маршрут.



Понятно, что, на самом деле, планирование будет включать не только проведение линии на карте, но и определение ответственных лиц, составление графика вахт и прочие действия, связанные с распределением ресурсов. Поэтому, точнее, наверное, будет определить этот этап как **этап разработки программы достижения поставленной цели**.

Этап разработки программы достижения поставленной цели

Но давайте вернемся к конкретной траектории. Ведь понятно, что из точки В в точку С можно проложить бесконечное множество маршрутов (разработать программ)! Кто-то в аудитории руководителей образовательных организаций в этот момент разговора обычно радостно сообщает: «Я знаю, нужно выбрать оптимальную траекторию». И это правда!

Только вот что это такое «оптимальная траектория» или – иначе – что означает «решить задачу оптимизации»? Ответ прост: оптимальная – это наилучшая по какому-то параметру или параметрам траектория (решение задачи оптимизации – выбор наилучшего по какому-то параметру или параметрам варианта).

Оптимизация – выбор наилучшего по какому-то параметру или параметрам варианта

Ну и какой маршрут нашего судна будет оптимальным? Оказывается, ответ зависит от того, какой параметр оптимизации мы возьмем! Самая короткая траектория не обязательно будет совпадать с самой экономичной, а и первая, и вторая не факт, что будут совпадать с самой безопасной. Задача может оказаться очень сложной в случае задания нескольких параметров сразу (что хорошо понимают читатели с математическим образованием).

Вам, может быть, кажется, что мы ведем отвлеченный, не имеющий к вашей деятельности разговор? Вовсе нет. Давайте разберем ваш, образовательный, пример. У директора небольшой городской школы в параллели оказалось 35 детей. Сколько классов ему открывать? Если задать параметр оптимизации «экономичность» (что естественно в условиях нормативного финансирования), то нужно открывать один класс на 35 человек. Но ведь картина меняется, если одновременно задать другой параметр оптимизации, связанный с соблюдением санпиновских норм, не правда ли?

Заканчивая разговор о втором этапе, поступим так же, как и при завершении обсуждения этапа первого: зададим себе простые вопросы. Ну, например, такой: план работы вашей образовательной организации может быть охарактеризован как программа достижения поставленной цели (целей)? Или это скорее документ, содержащий набор каких-то мероприятий? А ваш план оптимален? Отлично, а по каким параметрам вы осуществляли оптимизацию?

Конечно, у разных читателей ответы получаются разные. Автор их задает исключительно потому, что хорошо знает «среднюю температуру по больнице».

Итак, мы (1) осуществили постановку цели, (2) разработали программу ее достижения. Можно переходить к третьему этапу – **этапу реализации цели**. Как могли бы пошутить в случае нашего примера специалисты в области управления: «программная траектория – эта та единственная траектория, по которой наш корабль как раз и не поплывет!» Ну, ведь правда не поплывет! Его все время с нее будет сносить. И нужно будет постоянно прикладывать усилия, чтобы возвращать его на эту, программную, траекторию.

Уважаемые читатели, извините, но я не знаю, как здесь обойтись без использования специального термина. Поэтому приведу и сразу поясню. Итак, главным на этапе реализации является задействовать **механизм обратной связи**, то есть механизм, при

Этап реализации:  
задействовать механизм  
обратной связи

помощи которого результаты функционирования влияют на характер функционирования.

Перевожу на русский язык. Как работает механизм обратной связи на стареньком суденышке? Он представляет собой сочетание вахтенного рулевого, штурвала, проложенного по карте курса, компаса и носа корабля. Повернул нос корабля вправо от заданного курса (такие вот промежуточные результаты функционирования), рулевой тут же поворачивает штурвал влево (влияет на характер функционирования).

Обратная связь –  
механизм, при помощи  
которого результаты  
функционирования влияют  
на характер  
функционирования

Конечно, в современных судах для этого есть автопилоты. Но идея та же: определяется (при помощи различных устройств) местоположение и скорость движения корабля относительно заданного маршрута (промежуточные результаты функционирования) и вносятся коррективы в характер функционирования (поворачивается руль, увеличиваются или уменьшаются обороты двигателя).

Совершенно понятно, что вне зависимости от того, каким образом вносятся коррективы в характер функционирования, необходимым условием работы этого механизма (обратной связи) является обладание информацией о том, где находится корабль и куда он плывет относительно проложенного маршрута. Иными словами, необходимо контролировать параметры движения корабля по маршруту.

Заканчиваем третий этап и здесь тоже попытаемся порефлексировать. Уважаемые коллеги, а как у вас с задействованием механизма обратной связи? Скажите, а контролируете ли вы именно те параметры, про которые у вас задана цель (а значит – по идее – и проложен маршрут)? Проще говоря: не встречаются ли у вас ситуации, когда цель – про одно (например, про «создание комфортной образовательной среды»), а контроль – про другое (например, про «знания, умения и навыки»)? По опыту автора, такие ситуации достаточно распространены в управлении образовательными организациями. Но ведь понятно, что тогда (когда мы не знаем, где относительно запланированной цели мы находимся и куда плывем) механизм обратной связи включить не получается. И болтается наше судно по волнам... И скорее всего приплывем мы совсем не в ту точку, в которую приплыть планировали.

Давайте, читатель, сведем все вместе. А именно, давайте на основе этого примера дадим какое-нибудь разумное и простое определение «управления», ответив тем самым и на вопрос «что такое управление?» и на вопрос «зачем руководитель образовательной организации?»

Итак, у нас три этапа:

этап постановки цели (включающий получение внешнего заказа, разработку стратегии или примерной траектории достижения цели, проведение анализа возможностей и ресурсов для ее достижения);

этап разработки конкретной программы достижения цели (на котором, как правило, решается задача оптимизации);

этап реализации цели (самым важным на котором является задействование механизма обратной связи).

А если все вместе? Что делает управление на всех трех этапах? По мнению автора, очевидно: **обеспечивает достижение цели (целей)**. Именно обеспечивает достижение, а не достигает, поскольку достижение (или не достижение) цели определяется действиями всей команды корабля. Итак, руководитель в школе (университете, детском саду и т.д.) для того, чтобы обеспечивать достижение целей. При этом работа с финансами, принятие решений, работа с персоналом и пр. – на следующих уровнях, эти взгляды на управление описывает то, что делает (или не делает) руководитель, но не то, что он обеспечивает, иными словами, зачем он в организации.

Управление обеспечивает достижение цели (целей)

Попробуем извлечь из рассмотренного примера максимальную пользу. Давайте зададимся вопросом: а чем деятельность капитана торгового судна отличается от деятельности остальных членов команды? Каждый из них что-то обеспечивает. Радист обеспечивает радиосвязь. Моторист – работу двигателя. Кок – приготовление пищи.

Таким образом, каждый член команды обеспечивает что-то конкретное, и есть на корабле ровно один «бездельник» (капитан), который обеспечивает «какое-то» достижение цели(ей). Но при этом именно капитан делает так, что все вместе: моторист, работающий с двигателем; радист, обеспечивающий радиосвязь; кок, готовящий пищу членам команды и остальные – перевозят груз сахарного песка из пункта В в пункт С. Иными

Управление – координация усилий



словами капитан (руководитель) обеспечивает достижение цели(ей) **путем объединения, координации усилий всех членов команды!**

Наконец, последнее, что на взгляд автора, можно извлечь из рассмотренного примера.

Сегодня капитан обеспечивает перевозку груза сахарного песка из порта В в порт С, завтра – перевозку автомобилей из порта D в порт Е, послезавтра – чего-то еще откуда-то и куда-то. То есть обеспечивает достижение различных целей. Однако во всех этих случаях он еще и обеспечивает сохранность, функционирование судна (объекта управления). Так, время от времени осуществляется профилактический ремонт двигателя, покраска корпуса, обеспечивается санитарное состояние на корабле. Не потому лишь, что существуют санитарные нормы, которые чревато не выполнять (накажут!), а потому, что если кто-то из членов команды серьезно заболит в открытом море, то придется сворачивать в ближайший порт, а значит под угрозой окажется достижение цели!

Таким образом, можно выделить два предназначения управления: обеспечивать достижение цели(ей) и обеспечивать сохранность, функционирование объекта управления. Заметим, что, хотя это выделение двух направлений приложения управленческих усилий достаточно условно, эту мысль важно запомнить, поскольку мы к ней будем вынуждены обращаться многократно.

Управление обеспечивает достижение целей и сохранение (поддержание функционирования) объекта управления

У автора есть опасение. Опасение того, что у некоторых читателей может возникнуть ощущение, что ими манипулируют. Ну, вот: взяли пример торгового судна, сделали какие-то выводы, а может быть эти выводы справедливы только для торгового судна и не могут быть распространены на другие управленческие ситуации?

Давайте развеем эти опасения. Для этого возьмем другой пример и быстро пройдемся по всем выводам, сделанным ранее. Давайте мы будем теперь не капитаном торгового судна, а, например, президентом судовладельческой компании.

Напомню, у нас выделено три этапа управленческой деятельности. Разве в деятельности президента компании нет **этапа постановки цели**? Еще как есть! При этом маркетинговая служба компании доводит до него, например, информацию о том, что на рынке грузовых перевозок падает спрос на доставку насыпных грузов, но устойчиво растет спрос на перевозку в контейнерах. И президент ставит **цель** (в ответ на изменившийся **запрос**

**внешней среды**) выхода на рынок контейнерных перевозок. Он (вместе со своими заместителями, службами) разрабатывает **стратегию** такого выхода. Ведь необходимо обновить флот (в компании пока нет контейнеровозов), а это можно сделать весьма разными способами (придерживаясь разных стратегий). Приняв, например, стратегию заимствования средств на приобретение контейнеровозов в банковском секторе или стратегию лизинга новых судов, руководство компании обязательно проводит **анализ** возможностей и ресурсов для реализации стратегии.

А разве нет **этапа разработки конкретной программы достижения цели**? Конечно, есть. Такая программа будет разработана, причем в процессе разработки будут следовать тем или иным параметрам **оптимизации**. В самом деле, нам ведь нужно не только сэкономить в процессе приобретения контейнеровозов (а это может подразумевать медленное обновление), но и не опоздать с выходом на перспективный рынок (который при медленном обновлении флота может оказаться уже поделенным другими компаниями-конкурентами).

И, конечно же, есть **этап реализации**, в процессе которого менеджмент компании отслеживает реализацию программы и вносит необходимые коррективы, используя **механизм обратных связей**.

Заметим, что при этом президент компании будет объединять, **координировать** усилия очень большого количества подразделений компании, всех ее сотрудников. Заметим также, что руководство компании параллельно с обеспечением достижения цели выхода на рынок контейнерных перевозок будет обеспечивать ее **повседневное функционирование**, в частности, текущие грузоперевозки.

Ну, так есть ли отличия в деятельности капитана торгового судна и руководства судовладельческой компании? Как видит читатель, принципиальных – нет. Те же этапы, те же закономерности. Пожалуй, единственным отличием при переходе на более высокий иерархический уровень управления (в нашем случае – с позиции капитана на позицию судовладельца) является способ появления внешней по происхождению (это остается!) цели. Чем ниже уровень руководителя, тем больше шансов на то, что цель будет просто «спущена сверху» (плыви туда и перевози оттуда груз туда), то есть будет внешний заказ и, даже, приказ. Чем выше уровень, тем выше степень свободы в формулировании на основе внешнего запроса цели(ей) самим руководителем. Но при этом и выше ответственность руководителя: ответственность за ошибочность в постановке цели(ей) оказывается на нем, а не на вышестоящем руководителе.

Теперь мы можем осознанно дать ответ на вопрос: зачем директор – в школе, заведующая – в детском саду, ректор – в университете и так далее?

Теперь становится понятно, что не для увеличения финансовых ресурсов, создания благоприятного психологического климата в коллективе, принятия «правильных» решений. Все это – возможные средства, которые могут понадобиться, а могут и не понадобиться для обеспечения достижения целей путем координации усилий подчиненных. В этом – на уровне логики – смысл управленческой деятельности.

В заключение приведем пару примеров. Может ли «создание благоприятного психологического климата в коллективе» быть смыслом управления? Вы знаете, мне известно немало школ и вузов, где все преподаватели так друг друга любят, так хорошо друг к другу относятся, в них такой хороший психологический климат! Вот еще бы школьников (студентов) не было, и так бы все было замечательно... А еще есть школы, где сделан такой ремонт, где все так «богато», только вот детям в которых так неуютно...