

Вопрос третий. Почему не реализуются поставленные цели? Или что такое «системный подход в управлении»?

Причин того, почему не реализуются цели, поставленные в образовательной организации или системе образования, бывает множество. Ну, например, сами цели могут быть дурацкими. И об этом мы тоже поговорим в одной (а, может быть, и не одной) из следующих главок проекта. А в этой главке мы обсудим ситуации, когда цели вполне разумные, но руководители оказываются неготовыми к тем изменениям, которые нужно осуществить в образовательной организации (системе образования) для достижения поставленных целей. Говоря проще, руководители либо не понимают, что серьезные цели не достигаются без существенных изменений в организации (системе образования), либо чувствуют, что нужны существенные изменения, но безуспешно пытаются обойтись «малой кровью».

Для этого разговора автор предлагает воспользоваться тем, что все мы учили (правда, как правило, плохо) в вузе, а именно, системным подходом. Помните, было что-то такое в курсе философии? Например, так: **«системный подход – методология познания, в рамках которой исследуемый (изучаемый) объект рассматривается как система, то есть как целостность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов»**. Вспомнили?

Ну, тогда ответьте на вопрос, а есть ли вокруг нас какие-либо системы? В том-то и дело, что нет, что это мы **рассматриваем** тот или иной объект как систему, нам так удобно. Причем, изменяя цель изучения или рассмотрения, мы изменяем способ разбиения объекта на элементы, то есть систему. Так что плохо учили (мы – философию или нас – философии).

Давайте посмотрим на примере. Автомобиль – система? Автомобиль – автомобиль, но может быть рассмотрен как система. Но очень важно понять: какая система?

Давайте разобьем автомобиль на элементы с позиции автолюбителя. Автолюбитель, оценивающий качество автомобиля (выбирающий автомобиль в салоне), представляет себе его как систему, состоящую из примерно таких элементов: срок гарантии, коробка передач (автоматическая или ручная), климат (есть ли такая опция или только кондиционер или и его нет), количество подушек безопасности... Этот ряд можно продолжить, однако примерно понятно, на какие элементы мы делим автомобиль при таком ракурсе его рассмотрения.

А вот другой взгляд на автомобиль: давайте мы станем руководителем крупного сервисного центра, обслуживающего автомобили. Автор сильно подозревает, что в этом случае автомобиль сам собой «распадется» у нас на элементы, соответствующие постам в вашем сервисном центре: двигатель, электрика, механическая часть, шиномонтаж и т.д.

А теперь вы – руководитель страховой компании и продаете полисы КАСКО, предполагающие страхование от угона. Тогда вас интересуют совсем иные элементы: марка автомобиля, год выпуска, наличие или отсутствие противоугонного устройства...

Еще раз спрашиваю: автомобиль – система? Отвечаю: автомобиль **можно рассматривать** как систему, причем каждый раз – разную, в зависимости от цели рассмотрения (изучения).

Итак, еще раз констатируем, что никаких систем вокруг нас нет. Это мы **рассматриваем** в процессе изучения или исследования те или иные объекты **как системы**, так как нам это удобно. При этом каждый раз, меняя цель рассмотрения или изучения, мы рассматриваем тот же объект как **другую систему**.

А как же солнечная система или система водоснабжения? Они же реально существуют – спросит внимательный читатель. И будет неправ! Реально существует совокупность небесных объектов, которую **принято** называть «солнечной системой», совокупность объектов, обеспечивающих нас водой, которую **договорились** называть «системой водоснабжения». Так что это не более чем языковые ловушки.

Перейдем от методологии к собственно управлению и давайте зафиксируем, что такое **системный подход в управлении**. Этот подход предполагает **рассмотрение объекта управления как системы, служащей для достижения цели**. Что это означает? А означает это две простые и взаимосвязанные вещи. Первая: при изменении управленческой цели мы должны рассматривать объект управления

Системный подход – наш способ познания. Реально никаких систем нет. Мы создаем системы, изучая те или иные объекты

Системный подход в управлении – предполагает рассмотрение объекта управления как системы, служащей для достижения цели

как **другую** систему. Вторая: желая что-то в объекте управления улучшить (т.е. меняя цель), мы не можем добиться этого, изменяя один какой-то элемент и не меняя другие.

Вторая позиция представляется автору более очевидной, а потому начнем обсуждение с нее. Действительно, допустим, мы хотим, чтобы наш автомобиль «Жигули» двигался быстрее. Логично предположить, что этого можно добиться, поставив на него более мощный двигатель. Можно ли поставить двигатель от «Камаза»? Можно, только тогда нам много чего еще придется менять в «Жигулях». Можно, только тогда от исходного автомобиля может остаться только название.

Не потому ли в образовательных организациях часто не достигаются новые цели, что переход, скажем, на новый стандарт вроде бы как производится, только меняются при этом какие-то бумажки, но педагоги при этом не меняются? Автор настаивает на том, что в этой ситуации они должны меняться, пускай не физически (одних увольняем, других принимаем), но фактически (их квалификация должна становиться адекватной новым целям, заявленным в стандарте).

В соответствии с новыми целями должны изменяться не только педагоги, но и другие элементы вашей организации. «В нашей замечательной школе сложились такие замечательные традиции» - приходится слышать от многих директоров. Но понимаем ли мы, что при постановке новых целей старые традиции могут становиться существенным тормозом? «В нашей школе сложились замечательные традиции давать глубокие прочные знания по предмету» - думают ваши учителя – «и потому плевать мы хотели на всякие ваши метапредметные результаты, ну и что, что они есть в вашем ФГОСе общего образования!»

«Замечательные традиции»
способны быть
мощнейшим тормозом для
достижения новых целей!

«В нашем университете (в нашем колледже) сложились замечательные традиции давать глубокие прочные знания по предмету» - думают ваши преподаватели – «и потому плевать мы хотели на всякие ваши общие и профессиональные компетенции», формирование которых является целью ФГОСов профессионального образования.

Вернемся к первой, наиболее фундаментальной, позиции системного подхода в управлении. Что же означает, что при изменении цели руководитель должен рассматривать свою школу, детский сад, университет, территориальную систему образования как **другую** систему?

Давайте рассмотрим это на «школьном» примере. На протяжении многих, советских, десятилетий в отечественном образовании принципиально ставилась цель всех научить примерно одному и тому же. Небольшое количество школ с углубленным изучением – не в счет (чуть ниже будет понятно – почему). Но вот уже лет пятнадцать как идет разговор о профилизации образования на старшей ступени. Кстати, а какова цель введения профильной старшей школы?

Если подумать, то становится понятным, что речь идет не о «подготовке к профессиональному образованию», «не о профессиональном самоопределении» и так далее. Все, что связано с будущей профессией, может быть некоторым эффектом профилизации на старшей ступени, но не целью, поскольку речь идет об образовании общем.

На самом деле взаимосвязанными целями перехода на профильное обучение старшеклассников является предоставление им возможности выбирать содержание образования и уровень его сложности в соответствии с их запросами, а также научить старшеклассников делать осознанный выбор. Я не хочу учить физику, химию и биологию – и мне предлагается интегрированный курс естествознания. Я хочу на высоком уровне знать то, что относится к курсу обществознания, – и мне предоставляется возможность углубленно изучать экономику и другие составляющие обществознания. Мне интересна поэзия серебряного века – у меня есть возможность получить соответствующий систематический или элективный курс, или – электив предпрофессиональной направленности, тренинг или что-то еще, соответствующее моим интересам, если я этого пожелаю. Заметьте, речь идет об удовлетворении индивидуальных интересов всех старшеклассников, а не только тех, кто учиться в школах с углублением (при этом они тоже должны иметь возможность выбирать). Также заметим, что предоставляя возможность выбирать, мы создаем условия для формирования умения делать осознанный выбор (очевидный метапредметный образовательный результат).

Заметим, что удовлетворение индивидуальных образовательных запросов – одна из целей, провозглашенных во ФГОСе старшей школы, что нормативные документы уже очень давно позволяют преподавать естествознание вместо физики, химии и биологии, экономику и другие дисциплины вместо обществознания, различные систематические дисциплины – на разных уровнях, разнообразные элективные курсы... Почему же то, что давно разрешено, оказывается запрещено для школьников (не реализуется) в абсолютном большинстве школ?

А давайте-ка, разнообразия ради, посмотрим на это глазами не директора школы, а руководителя территориального органа управления образованием. Итак, раньше цель была – всем примерно одно и то же, а теперь – удовлетворять индивидуальные образовательные потребности, да еще и научить делать осознанный выбор.

Выбор всегда чем-то ограничен. Я предлагаю читателю воспользоваться следующей метафорой: вы едете на машине где-то в глубинке, останавливаетесь (чтобы пообедать) около придорожной забегаловки и обнаруживаете, что на первое есть только щи, на второе – котлеты с макаронами, на третье – компот. Да, забыл, еще есть выбор: черный, белый или серый хлеб (элективные курсы). Это – метафора непрофильной школы или непрофильного класса. Если, правда, вы действительно даете выбирать, какой хлеб взять. В противном случае даже эта метафора придорожной забегаловки оказывается мягче реальной ситуации.

Метафора следующая: вы в обеденное время идете в ближайшее кафе, которое работает по принципу «комплексных обедов». У вас на выбор есть три варианта обеда: «физико-математический», «гуманитарный» и «военно-спортивный». Еще у вас есть возможность выбрать черный, белый или серый хлеб (элективные курсы). Это – метафора «профильных классов», которые, как мы видим, также весьма ограничивают выбор («комплексным обедом»). А если я хочу углубленный курс физики и одновременно поэзию серебряного века? Дадите?

Ну и самое последнее про «комплексные обеды». Я забыл вам сообщить, что очень часто на входе в такое кафе стоит тетка, сверяется со списком и не позволяет вам взять именно тот комплексный обед, который вы хотите. Она строго говорит вам: «Мы про тебя зря, что ли, портфолио собирали? Тебе – только военно-спортивный обед!»

Ну и, наконец, метафора последняя. Нормального ресторана (индивидуальной образовательной траектории). Где вы можете выбрать себе различные кушанья из множества салатов, супов, основных блюд, десертов, напитков. Да, и здесь выбор ограничен: вы не можете превысить какого-то количества блюд (часов в неделю), должно быть не меньше определенного количества белков (математики), углеводов (русского языка), жиров (отечественной истории) и т.д. Но, согласитесь, это совершенно другой выбор! И здесь уже вполне могут сочетаться углубленная физика и поэзия серебряного века.

Но вернемся к позиции руководителя территориального (для определенности – городского) органа управления образованием. Мы

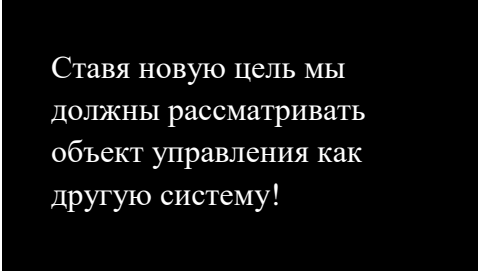
приводили все эти метафоры для того, чтобы осознать, а чего собственно мы хотим. Допустим, мы действительно хотим обеспечить серьезную широту выбора в соответствии с запросами старшеклассников, а значит – индивидуальную образовательную траекторию (ИОТ) каждому старшекласснику города. Но мы ведь с вами договорились, что занимаем позицию начальника городского образования, то есть менеджера, который должен отличать желаемое от действительного и уметь определять, каким образом необходимо желаемое обеспечить.

Так вот, начальник не может не понимать, что в школе с маленьким контингентом старшеклассников эта самая ИОТ будет бриллиантовой по стоимости. Что в условиях нормативного финансирования (деньги выделяются пропорционально количеству детей) директор школы, в которой один класс-комплект в десятом и один класс-комплект в одиннадцатом классах, ничего кроме дешевой забегаловки практически без выбора – обеспечить не сможет. Если у директора по два-три класса комплекта в параллелях старшей школы, то какой-никакой выбор (но, конечно, весьма ограниченный) уже можно будет обеспечить. А вот если в школе по 150 и более старшеклассников в параллели 10-х и в параллели 11-х классов, то выбор за те же деньги на одного ученика можно будет организовать почти неограниченный! Да, путем отказа от классно-урочной системы (когда дети ходят на все уроки одной и той же группой) в пользу поточно-групповой (когда на разные уроки они будут ходить в разных группах). Между прочим, именно так устроена старшая школа практически во всех образовательных системах мира! Да, прибавится головной боли при составлении расписания, у старшеклассников появятся окна в расписании, однако как-то эти проблемы решаются в других образовательных системах и в небольшом количестве российских школ! Главное – все это становится возможным реализовать.

Итак, к чему же мы приходим? А к тому, что при постановке новой цели взгляд разумного образовательного чиновника на подведомственную систему образования не может не меняться. Если раньше (при других целях) структура сети, состоящей из примерно одинаковых школ 1-11 с небольшим количеством детей в каждой параллели его устраивала, то при постановке новой цели данная структура сети устроить его уже не может. Ему нужно теперь иметь небольшое количество школ старшей ступени с большими потоками старшеклассников (превратив, например, остальные школы в девятилетки). Либо иметь небольшое число больших школ-комплексов (включающих несколько сегодняшних школ), чтобы опять-таки обеспечить значительные потоки старшеклассников, а значит – возможность директору

экономически целесообразным способом реализовать цели профильного обучения старшеклассников.

Итак, словосочетание «при изменении цели(ей) руководитель должен рассматривать объект управления как другую систему» (следствие системного подхода) означает, что директор, заведующий, ректор и т.д., руководитель системы образования должен быть интеллектуально и психологически готов по-новому взглянуть на свою школу, детский сад, университет и далее по списку при постановке новой цели. То, что вчера (для достижения одних целей) отлично или хотя-бы прилично работало (структуры, кадры, традиции, материальная база и т.д.) при постановке новой цели может не только не работать, но и стать непреодолимым препятствием для ее достижения. И главным препятствием для достижения новых целей в образовательных организациях, как правило, становятся кадры: педагоги, которые естественным образом оказываются неготовыми к изменениям и сопротивляются им.



Ставя новую цель мы должны рассматривать объект управления как другую систему!

Ну а руководители должны понимать, что для достижения серьезных новых целей придется осуществлять серьезные изменения в организации (системе), что обойтись «малой кровью» не получится.