

БИБЛИОТЕКА ЖУРНАЛА ДИРЕКТОР ШКОЛЫ

управление

№8, 2011

К.М. Ушаков

Управление школой:
кризис в период реформ



Содержание

Введение	6
Оценка обстоятельств	12
Стратегические факторы	20
Система среднего образования: рынок или нет?	26
Деньги как инструмент управления: возможности и ограничения	38
Качество образования и качество организации	51
Система профессиональных представлений руководителя как основа управления организацией	66
Социальный капитал организации	77
Представления о подчиненных как часть управленческой парадигмы	87
Новации в организации и противодействие персонала	104
Проблемы планирования	120
Инновации и развитие организации	129
Лидерство и менеджмент	143
Организационная культура	162
Заключение	173
Список литературы	175

Лидерство и менеджмент

Вопрос о роли и значении лидерства или менеджмента в управлении, об их соотношении существует ровно столько, сколько существуют групповые способы деятельности человека. Однозначный ответ до сих пор не найден. На мой взгляд, лидерство и менеджмент — два разных подхода к управлению организацией. Оба имеют границы применимости и являются оптимальными в разных обстоятельствах. Так, например, для реализации стратегии стабилизации организации лучше подходит менеджмент, для стратегии ускорения, прорыва — лидерство.

В основании этих подходов лежат различные постулаты. В основе менеджмента — убеждение, что человек управляем. Правда, быть абсолютно управляемым ему подчас мешают иррациональные эмоции и основанные на них поступки. Менеджмент по природе рационален, и он суперрационален в его российской трактовке.

Может показаться странным, но существуют некоторые культурные особенности трактовки этого термина в России. В этом всякий раз приходится убеждаться, когда читаешь хорошие переводные книги или разговариваешь с иностранными представителями управленческой науки. Мне, кажется, мы неправильно в свое время перевели, а следовательно, и поняли ключевое слово в управлении

российским образованием (и не только) — «менеджмент» (management).

Действительно в русском языке нет адекватного перевода этого, казалось бы, сегодня общеупотребимого термина. А чего нет в языке, того соответственно нет и в голове. Если вы попытаете найти множество значений этого слова в словарях, то окажется, что кроме традиционного — управление, руководство — у этого термина есть и другие смыслы, придающие ему несколько иной оттенок, если не сказать больше. А именно: умение справляться, умение владеть, чуткое, бережное отношение, уловка, хитрость, осторожное отношение...

При этом в англоговорящих культурах для понятий «управление», «руководство» (в их российском понимании) есть другое слово (to govern), которое ближе к русскому понятию «править».

Жаль, что мы не сразу уловили эту тонкость, возможно, многие вещи могли бы пойти по-другому, и не только в образовании.

Что касается лидерства, то это во многом иррациональная категория, основанная на убеждении, что при определенных отношениях в коллективе человеческий потенциал группы или всей организации может быть существенно повышен. За счет чего? За счет кредита доверия, оказываемого лидеру. Ранее мы уже говорили о том, что уровень доверия в организации повышает ее социальный капитал. Однако учебников по нарабатыванию этого ресурса не существует, поскольку здесь мы сталкиваемся не с технологичной, а с иррациональной областью эмоций.

Кто такой лидер? Каковы его характеристики? Все неоднократные попытки создать исчерпывающий список этих характеристик терпели неудачу. Всегда находилось большое число исключений из предполагаемых правил, то есть характерологические особенности многих успешных лидеров явно не соответствовали предлагаемому перечню.

Существуют, однако, иные подходы к проблеме, которые представляются более продуктивными. К таким относится, на мой взгляд, подход У. Бланка, который утверждает, что основная (и единственная) характеристика лидера — наличие готовых идти за ним последователей и союзников. Не совсем понятно, откуда и почему они берутся, зато ясно другое — это групповой феномен, результат межличностного взаимодействия лидера и последователей. Как короля делает

свита, так и лидера — последователи. Нет свиты — нет короля, исчезли последователи — пропал и лидер. Нельзя быть лидером в пустой комнате.

Появление «свиты» — последователей и союзников — это результат взаимодействия людей, их коммуникаций. Не секрет, что такое взаимодействие есть следствие эмоций, которые всегда иррациональны и изменчивы, поэтому в одних обстоятельствах нужные отношения возникают, в других нет. Так что лидер — величина непостоянная, сегодня он на вершине, а завтра нет. Словом, лидерство ситуативно и ограничено во времени. Последнее несколько успокаивает, поскольку для иного руководителя обязанность быть лидером даже тогда, когда ты им быть не можешь или не хочешь, чрезвычайно обременительна. И вообще, быть лидером длительное время — это что-то сродни гениальности и столь же редко встречается.

Чем менеджер (в российском понимании) отличается от лидера?

Вот несколько характеристик действий того и другого. На мой взгляд, они дают довольно исчерпывающий ответ на этот вопрос.

<i>Менеджер</i>	<i>Лидер</i>
<ul style="list-style-type: none"> — Поддерживает функционирование, работоспособность организации; — принимает реальное состояние дел; — улучшает ситуацию; — сосредоточен на системе и структуре; — полагается на контроль; — ориентирован на настоящее и ближайшее будущее организации; — основные вопросы: как, когда; — заинтересован в практическом результате; — в работе следует определенной модели, норме; — использует принуждение 	<ul style="list-style-type: none"> — Обеспечивает развитие, скачкообразное изменение; — ищет возможности развития; — разрушает и строит заново; — считает людей основным ресурсом развития организации; — опирается на доверие; — ориентирован на долгосрочную перспективу; — основные вопросы: что, почему, зачем; — заинтересован в открывающихся возможностях; — создает новую модель, разрушая старую норму; — опирается на добрую волю и согласие

Что лучше — вопрос неуместный, но в зависимости от обстоятельств возникает большая нужда либо в одних, либо в других. При этом лидерство не всегда столь очевидно позитивно, ведь лидер не пророк. Кроме того, лидер всегда разрушитель предшествующего порядка. Разрушая существующие нормы, он пытается создать новые. Конечно, было бы желательным совмещение в одном лице лидера и менеджера, однако это скорее относится к области теории, слишком разные психологические типы, чтобы совмещаться в одном лице.

Доминирование в системе менеджеров или лидеров зависит от идеологии системы. Если система централизована или стремится стать таковой, то она нуждается в квалифицированных менеджерах. В качестве не совсем корректного примера можно взять армию, где офицеры по определению находятся в жесткой иерархической соподчиненности и в переводе на язык гражданского управления являются менеджерами различных уровней. Лидером в этом случае может быть один, тот, кто находится на вершине пирамиды. На всех остальных уровнях в централизованной системе лидеры испытывают максимальные неудобства и риски, за исключением чрезвычайных обстоятельств, то есть тех, которые не вписываются в нормы.

Чем более децентрализована система, тем больше она нуждается в лидерах, стоящих во главе самостоятельных организаций или подразделений. Условия в нашей стране сегодня столь разнообразны, что в разных регионах мы можем находить ориентацию на обе эти управленческие роли. При этом менеджменту можно и нужно учиться. А вот можно ли научить быть лидером?

Длительная научная полемика по этому поводу еще продолжается, однако я склонен согласиться с той точкой зрения, что при отсутствии некоторых задатков научить человека быть лидером невозможно. Лидерство не складывается из различных знаний, умений и навыков менеджера. Задачу повышения квалификации руководителей-менеджеров так или иначе пытается решить система повышения квалификации, но в основном способы подготовки, которые при этом используются, абсолютно противопоказаны лидерам. Лидеру могут потребоваться знания менеджера, но не его навыки.

Создать лидера из человека, лишенного определенных качеств, нельзя. Людей с такими качествами не очень много, потому проблема нехватки лидеров глобальная.

Итак, можно считать, что лидерство и менеджмент — два разных подхода к управлению организацией. Но могут ли их представители взаимодействовать или обречены на постоянную конфронтацию? Разумеется, они сотрудничают и при соблюдении ряда условий сотрудничают успешно. Так, для руководителя-лидера целесообразно иметь во втором эшелоне менеджера, разделяющего его идеи. А вот для руководителя-менеджера наличие лидера в лице своего заместителя — психологически весьма трудная ситуация, потому что такой заместитель постоянно разрушает создаваемую им конструкцию. Для руководителя-менеджера чрезвычайно важна толерантность и актуален навык распознавания, использования и взаимодействия с локальными лидерами. С распознаванием есть проблемы, поскольку все попытки выделить некоторые существенные признаки и отличительные черты потенциального лидера, как отмечалось выше, ненадежны (кроме одного — наличия последователей). Что касается взаимодействия с лидерами, которые находятся ниже на иерархической лестнице, то тут самое существенное заключается в умении правильно делегировать полномочия. Собственный опыт показывает, что часто наиболее адекватными в этой ситуации являются взаимоотношения по принципу «свобода в обмен на подотчетность».

Сегодня в системе образования идут два разнонаправленных процесса. С одной стороны, укрепление властной вертикали, и в этом случае более всего нужны квалифицированные менеджеры. С другой стороны, не очень быстро, но все же движется процесс приобретения школами самостоятельности, и поэтому будет возникать острая нужда в лидерах.

В организации с высоким уровнем автономии, в условиях быстро идущих изменений менеджер не очень эффективен в качестве руководителя, здесь на первой позиции лучше иметь лидера, а менеджером — завуча. В ситуации «автономного плавания» успешен директор-лидер, а его коллега-менеджер обречен на отставание. Но в условиях, например, какого-нибудь крупного города при более или менее жесткой вертикали управления менеджер-директор чувствует себя наиболее комфортно, в то время как лидер все время находится под ударом, испытывая заметный дискомфорт.

Хотелось бы отметить, что две эти фигуры — менеджер и лидер —

наиболее эффективны, когда работают в связке. Они нужны друг другу именно потому, что так сильно отличаются друг от друга.

Собственно ключевой вопрос: с кем вы собираетесь руководить школой, какие люди, с какими способностями вам нужны? Понятно, что длительное единоличное лидерство быстро исчерпывает ваши ресурсы. Если посмотреть учебники по менеджменту, то волосы встают дыбом от того, что должен уметь руководитель и каким он должен быть. Портрет, который мы находим, конечно, выглядит впечатляющим, но что-то мне никогда не приходилось видеть такого на практике. Один человек этого не может. На практике бывает все несколько иначе. Для управления организацией руководитель создает команду. Вот о принципах создания такой команды стоит поговорить особо.

Из всех принципов создания управленческой команды наиболее адекватным мне кажется тот, который был предложен И. Адизесом и сегодня получил чрезвычайно широкое распространение. При этом его использование целесообразно в том случае, если элементом вашей парадигмы как руководителя является убеждение, что в руководстве целесообразно опираться на групповые ресурсы. Идея заключается в том, что обладать всеми талантами одновременно просто невозможно, и потому управленческая команда должна создаваться по принципу комплементарности (дополнительности) в отличие от принципа психологической совместимости. Иначе говоря, ваша команда должна компенсировать осознаваемые вами собственные дефициты. Здесь важно слово «осознаваемые», то есть вы достаточно точно понимаете свои сильные и слабые стороны, например, вы часто и легко выдвигаете идеи, но детальная организация деятельности не доставляет вам удовольствия. Иначе говоря, некоторые роли вы выполняете легко и с удовольствием, некоторые даются вам с определенным усилием. В этом случае целесообразно найти того, кому нравится делать то, что вы не очень любите. Изучение организаций, опыта их существования и развития привели И. Адизеса к убеждению, что существуют четыре основные функции менеджмента, которые должны выполняться в любой организации, если она хочет быть успешной.

1. **Производство (П)**. Это то, ради чего родители приводят детей в вашу школу: чтобы те приобрели соответствующие знания, умения. Эта функция управления должна обеспечить качественное современ-

ное образование для учащихся. Она отвечает на вопрос «Что нужно сделать?».

2. **Администрирование (А)**. Это создание и управление организационными процессами, которые позволяют решать задачу производства (в нашем случае это расписание, методическое обеспечение учебного процесса и т.д.). Вопрос, который «закрывает» эта функция «Как это нужно делать?».

3. **Новаторство (Н)** предполагает ответы на вопросы, куда двигаться дальше, что мы должны изменить, чтобы приспособиться к быстро меняющимся обстоятельствам? Иначе говоря, что нужно менять?

4. **Интеграция (И)** обеспечивает создание такой атмосферы и системы ценностей, которые могли бы стимулировать людей действовать сообща и добиваться результатов. Кто это должен делать, как и кого объединять — вот главные вопросы для этой функции.

Понятно, что один-единственный человек полноценно выполнять все эти функции не может. Хороший руководитель, по мнению И. Адизеса, должен очень хорошо выполнять одну, максимум две функции, остальные — удовлетворительно.

Проблема заключается в том, чтобы определить, к выполнению каких функций склонны в силу своего характера, воспитания и опыта лично вы. Именно склонны, а не должны.

Человек, ориентированный на первую функцию менеджмента, это первый тип — *производитель (П)*. Каковы его особенности?

Этот человек всегда сосредоточен на том, что нужно сделать. Он не создает команду, не особенно хорошо умеет работать с людьми, не предлагает новых направлений. Он бросается от одного дела к другому, всегда занят, хорошо разбирается во всех аспектах деятельности и понимает, чего ждут от организации. К нему обычно направляют людей с вопросами типа: «А как делается вот это?». Он всегда нацелен на результат и добивается его любыми способами, не очень любит разговоры о неопределенном, о том, что не имеет прямого отношения к текущей деятельности. Иногда от *П* можно услышать примерно такое: «У меня так много работы, что нет времени остановиться и подумать». Будущее не очень его интересует, он сфокусирован на настоящем.

Этого человека однозначно можно назвать отличным исполните-

лем. Если ему что-то поручить, то можно не беспокоиться: результат будет. Он из тех, кто последним уходит с работы, и даже в отпуске его нередко можно увидеть на своем рабочем месте. Этот человек не очень различает нюансы. Для него «да» — это «да», а «нет» — это «нет». Он не очень любит неопределенность и рассуждения об альтернативных вариантах. Участие в совещаниях, где приходится что-то продумывать, дается ему нелегко: пора уже заняться делом, а все еще рассуждают и рассуждают.

Предпочитает многое делать сам. Ему кажется, что именно он делает все так, как надо. Ему часто неуютно впрямую приказывать кому-то. Он воспринимает любую задачу как личную ответственность и очень гордится своей незаменимостью. С точки зрения обучения новичков для него привлекателен тип взаимоотношений «мастер — подмастерье»: «Посмотрите, как это делаю я, и делайте так же».

Тип — *администратор (А)*. Этот человек сосредоточен на том, как, каким образом что-то делается, а не на том, что и зачем. Он методичен и любит, когда все хорошо организовано. При обсуждении любой идеи именно этот человек задает вопросы о том, как (конкретно) идея будет реализовываться. Для А хорош тот работник, который действует согласно правилам и не создает проблем.

Он всегда хочет знать, что происходит, иначе не сможет спать спокойно. Всегда контролирует исполнение и склонен создавать новые процедуры контроля. Это очень организованный человек, который беспокоится о том, чтобы работа была выполнена и доведена до конца. Его постоянно беспокоит точность и достоверность информации. Чаще всего педантично контролирует свое время, его стол в абсолютном порядке.

Администратор предпочитает не рисковать. Ему хочется надежности и порядка, изменения воспринимаются им скорее как угроза. Он очень не любит, когда меняются планы. «Все уже решено, — говорит А. — Мы потратили уйму времени, чтобы договориться, а вы хотите все начать сначала!» Очень любит все документировать.

Этот человек весьма положительно относится к своему обучению и к обучению сотрудников. В организации он постоянно проводит семинары, учебы и совещания, пытается привить в организации общие стандартные подходы к решению проблем.

Третий тип — *новатор (Н)*. Это человек, который постоянно генери-

рует новые идеи и предложения — одни удачные, другие не слишком. Иногда это просто поток идей. Именно он больше всех говорит на совещаниях. Какое бы решение не было предложено, у него есть другой вариант. Очень любит перемены.

Новатор не лишен способности выслушать чужое мнение и умеет подмечать детали. Однако от *H* почти нереально услышать: «Позвольте мне возглавить это дело и сделать его». Он только предлагает и ждет, что другие найдут способ реализовать его предложение. Основной интерес этого человека — не сделать работу, а убедить всех, что именно эту работу надо делать. Новатор часто очень нравится людям, он пробует новое, всегда полон энергии.

Этот человек нередко обожает спешку и суету, ему нравится, когда все в движении, когда работа кипит. Ему очень важна аудитория, любит собрания и совещания, обычно умеет очень хорошо выступать. При этом нередко меняет свои планы, с ним бывает тяжело договориться до чего-то конкретного.

Четвертый тип — *интегратор (И)*. Это социально ориентированный человек, проясняет недоразумения в отношениях, примиряет людей, может договориться с каждым. Проблема в том, что ему неважно, о чем договориться, главное — найти компромисс. Он тонко чувствует других людей, сопереживает им. Нередко у *И* есть ряд личностных проблем, что позволяет откликаться на чаяния, проблемы и нужды других людей, ставя их выше собственных интересов.

Именно этот человек чаще всего приходит просить за кого-то. У него редко появляются свои идеи, но он всегда в курсе общих настроений и отлично выражает мнение большинства. Очень стремится получить одобрение других, редко кого-то критикует, и часто только один знает личные проблемы людей.

Чаще всего интегратор очень мягкий и комфортный для многих, ценит единство и старается гасить возникающие конфликты, примиряя людей. При этом не задумывается о том, что иногда конфликты бывают полезны. Для него не очень значима эффективность организации, важнее — хороший климат и отношения. Это очень понимающий человек, который хочет знать, кто, что и о чем думает, и который стремится к всеобщему согласию. Он не задумывается о долгосрочной перспективе, главное, чтобы сейчас в организации все было спокойно и комфортно.

Итак, четыре функции, роли — четыре типа руководителей. Какую-то из этих функций-ролей можете предпочесть вы сами. Мне очень нравится метафора И. Адизеса, которая заключается в следующем: посмотрите на свою ладонь, четыре пальца — четыре функции, четыре роли, а где руководитель, какой палец главный? Это большой палец, это он делает сжатую руку кулаком и обладает уникальной особенностью — он может работать с каждым другим пальцем в отдельности (другие этого не могут).

Так выглядит управленческая команда, созданная по принципу комплементарности (дополнительности). Она объединяет абсолютно разных людей. Это означает, что изначально они могут относиться друг другу весьма сдержанно, и потому важнейшей задачей руководителя является такое положение дел, когда столь разные члены команды будут не столько любить (это неустойчивая характеристика), сколько ценить друг друга за их сильные стороны. В зависимости от ситуации, от потребностей организации первую скрипку в этом квартете будут играть различные люди. Что это дает? Возможность для вас заниматься тем, что доставляет наибольшее удовлетворение, а потому получается лучше всего (это же касается и других).

Кроме того, у вас появляется свободное время, время думать. А. Герцен когда-то отмечал, что для творчества нужна праздность, свободное время.

Осмотрите по сторонам. В вашей управленческой команде выполняются все функции? На нужных местах стоят именно те люди, которые подходят? Если нет, то образуются дыры, слабые места и затыкать их будете вы сами.

Если все в порядке, то вашей главной заботой становится консолидация этой команды, ее сплочение, выработка и согласование видения будущего, высокий уровень доверия друг к другу.

Описанные роли не очень совместимы между собой. Трудно одновременно быть нацеленным на результат, уделять внимание деталям, заботиться об эффективности, быть провидцем и помнить об интересах людей. Не требуйте от себя слишком много. Получается, что единственное реальное решение проблемы — совместные усилия носителей взаимодополняющих стилей. Вам нужна команда лидеров, которые дополняют друг друга. Каждый из них с блеском выполняет, по крайней мере, одну функцию и удовлетворительно справляется с прочими, но эти «прочие» компетентно выполняют другие.