

**ПРИЛОЖЕНИЕ К ЖУРНАЛУ «ЗАВУЧ»**

**Ю.А. Конаржевский**

**МЕНЕДЖМЕНТ И ВНУТРИШКОЛЬНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ**

*Москва*

УДК 373.1.1.0

ББК 74.24

К–64

**Автор:** Ю.А. Конаржевский

К–64 Менеджмент и внутришкольное управление/ М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. – 224 с.

Книга представляет собой попытку найти точки соприкосновения теоретических положений менеджмента (поведенческий аспект) и внутришкольного управления путем конструирования концепции последнего с использованием некоторых позиций менеджмента. В работе излагаются основные принципы управления, сориентированного на человека, используемые крупнейшими, наиболее преуспевающими американскими и японскими компаниями и фирмами. Опираясь на этот материал и на существующий опыт, автор выстраивает концепцию внутришкольного управления с ярко выраженной человекоцентристской направленностью, а также делает попытку разрешения проблемы совершенствования управленческих функций, имеющих непосредственное значение для процесса управления школой.

Книга предназначена для широкого круга читателей: руководителей органов образования, школ, учителей, студентов педагогических вузов.

ISBN 5–901030–23–0

**Главный редактор**

В.М.Лизинский

**Редакторы**

Л.Ю.Ермакова

Е.В.Макарова

ББК 74.24

ISBN 5–901030–23–0 © Центр «Педагогический поиск», 2000

**НЕСКОЛЬКО МИНУТ НА РАЗМЫШЛЕНИЕ**

*Спорьте, заблуждайтесь, ошибайтесь, но  
ради Бога размышляйте, и хотя и криво, да сами.*

*Лессинг-*

Если мы зададим себе вопрос: «Что является наиболее характерной чертой современного мира?», то, видимо, получим ответ: непрерывные стремительные перемены. С исключительной быстротой распадаются союзы, меняются правительства, перечеркиваются идеалы, которым люди следовали десятилетия, а отвергаемые ранее становятся путеводной звездой целых народов и государств. То, что длительное время приковывало наше внимание, внезапно исчезает, и, наоборот, то, что отрицалось ранее, становится предметом наших забот, желаний и устремлений. Поезд истории, набирая в конце века скорость, мчится вперед, несмотря на крутые повороты, подъемы и спуски.

Коренные изменения охватывают все стороны нашей жизни, не минуя, естественно, и такой ее сложной и многогранной сферы, как управление. Мы являемся свидетелями беспрецедентной ломки у себя в стране существующих стереотипов управленческого мышления, связанных с командно-административной системой, жестко определяемой ролью государства в экономической и духовной жизни страны. «Командиры производства», выпестованные этой системой, приученные неукоснительно следовать директивам центра, любой ценой «давать» план, выбивать фонды, улыбаться начальству и быть достаточно жестокими по отношению к подчиненным, растерялись перед лицом наступающих рыночных отношений, сбросивших государство с пьедестала «грозного всеобщего управляющего» и переведших его на роль «ночного сторожа», как образно говорят на Западе, охраняющего общий порядок, в том числе и в экономике. Для этой категории людей явно «распалась связь времен», а наука об управлении народным хозяйством и «социалистическим предприятием», на которую они плохо ли, хорошо ли опирались, оказалась в положении «голого короля», явно не способной дать «очередной рецепт» «командирам производства» в условиях жестокой и неумолимой рыночной экономики.

Наша страна, к сожалению, – страна крайностей. Иногда мы бываем охвачены лихорадкой идеей. Тогда высказанная кем-то мысль вдруг овладевает всеми и кажется нам той сокровенной истиной, обладание которой обещает выход из очередного тупика и «свет в туннеле». Нечто похожее случилось и с менеджментом. Мы с лихорадочной поспешностью обратились к нему, начали издавать книги по опыту управления ка-

питагистическими компаниями, создавать сотни «школ менеджеров»... иногда ничего общего не имеющих с настоящим менеджментом. Мы лихорадочно кинулись организовывать совместно с различными иностранными фирмами очные и заочные школы бизнеса и менеджмента. И вот уже «Комсомольская правда», захлебываясь от умиления, сообщает: «Английский диплом менеджера. Всего за три месяца – это просто фантастика!»

А может быть, еще в начале пути остановиться и оглянуться? Понять, что да, менеджмент изучать необходимо, что без него мы, как без языка, выходя на широкую дорогу рыночных отношений, окажемся в неловком и сложном положении, что многие его позиции, видимо, помогут нам более быстро приспособиться к требованиям рынка, что учиться надо и можно у всех, но учиться с умом. Нельзя впадать в крайность и часто бездумно стремиться перенимать и внедрять западные модели управления, забывая при этом, что механическое перенесение структур управления из одной социокультурной системы в другую практически невозможно. Поэтому освоение американского, западноевропейского, а тем более японского менеджмента в нашей экономике отнюдь не равнозначно слепому подражанию и рабскому копированию. Нужен нам российский менеджмент, обуславливаемый такими базисными факторами, как тип собственности, форма государственного устройства, зрелость сложившегося рынка, национальные черты характера, уровень теоретической подготовленности кадров и т.д.

«Зачем же тогда читать эту книгу?!» – скажет нетерпеливый читатель и захлопнет ее на этой странице. Не торопитесь!

Несмотря на различия, аналогии допустимы. В этом мире действуют общие для всех стран и народов экономические и управленческие законы, а менеджмент сталкивается со сходными проблемами в любой стране и общественной системе, где ведется **рациональное хозяйство**.

Основные принципы управления применимы с учетом перечисленных ранее базисных факторов к каждой экономической рыночной системе, любой отрасли, предприятию и учреждению, в какой бы национальной или политической среде они ни находились.

Менеджмент – дитя различных научных дисциплин и практических результатов управления – напрямую не связан с определенным общественным строем. Он сфокусирован на решении задач рационального управления производством, и его эволюция соответствует эволюции рыночной экономики.

Изучать вдумчиво и серьезно теорию менеджмента необходимо еще и потому, что в ней заключены зерна нового для нас управленческого мышления, новая философия и политика управления с иной системой

ценностей и приоритетов, иными методами и инструментарием управления, с новым пониманием принципов управления, внутренних связей и закономерностей «нскомандной» экономической системы.

Научные основы менеджмента представляют собой методологическую базу управленческой практики в условиях рыночных отношений, следование которым во многих странах дало прекрасные результаты. А «если данные, получаемые из множества источников, повторяются, – пишет Дж. Пилдич в своей книге «Путь к покупателю», – можно считать, что в этом скрыт дельный совет».

Естественно, что перед работниками системы народного образования, для которых в первую очередь предназначается эта книга, встанет вопрос: правомерно ли включить в сферу менеджмента эту систему и школу? Думается, что правомерно, особенно поведенческий, социально-педагогический его аспект.

Сегодня на Западе широко распространено мнение, что менеджмент – это не только управление фирмой, корпорацией, бизнесом. Многие его постулаты и теоретические позиции пригодны для любой управленческой деятельности, которая сводит воедино в одной организации людей разнообразных познаний и умений, идущих совместно к одной цели.

Менеджмент – это сумма знаний, необходимая сегодня не только управленцу (хотя ему, конечно, в первую очередь), но и любому специалисту. Если вы профессионал в какой-то области – в медицине, образовании, науке, бизнесе, то «вписаться» в устанавливающиеся рыночные структуры (уже не говоря о грамотном общении с коллегами на Западе) без знания основных положений менеджмента будет нелегко. Некоторые его положения могут лечь в основу общения руководителя школы с учителями, учителей с детьми, коллегами, руководством школы.

Подавляющая часть американских теоретиков менеджмента, например, высказывает сегодня мысль о том, что государственные и иные организации, если только они хотят добиться успеха в своей деятельности и достичь целей при минимальных затратах ресурсов, должны следовать принципам и методам менеджмента.

Немецкие специалисты по менеджменту Вернер Зигерт и Лючия Ланг в своей книге «Руководить без конфликтов» недвусмысленно говорят о том, что каждый, кто в той или иной мере облечен ответственностью на предприятии, в государственных органах, церкви, школе, политике, даже в семье или в кругу друзей, извлечет для себя пользу из теории менеджмента. Следовательно, последняя может результативно использоваться во многих своих аспектах в организациях некоммерческого плана, каковой и является школа.

Новая ситуация в экономике, в идеологической и политической жизни страны, болезненный переход к рыночным отношениям создали чрезвычайно сложное положение не только для руководителей предприятий, но и для управленцев, работающих в сфере образования, культуры и здравоохранения. Рыночные отношения требуют резкого роста самостоятельности, умения, оказавшись один на один со сложными задачами, решать их самому, не глядя «наверх» в ожидании приказа. Они требуют нового подхода к сотрудникам и коллективам, коренного переосмысления управления социальными системами. И в этих условиях вдумчивый анализ основных позиций менеджмента может оказать нашим управленцам и, в частности, руководителям школ неоценимую услугу. Сегодня «спираль благоразумия» раскручивается в другую сторону, и нажитый опыт управления школой, созданный и сформированный в прошедший период, в наши дни уже становится не эффективен, даже, наоборот, в определенной своей части он становится тормозом дальнейшего развития школы, ибо он зарождался и развивался в период властвования административно-хозяйственной системы, в период унылого единообразия школы, в период, когда понятия «развитие» и «творчество» были словами красивых, но недейственных лозунгов.

Современный поведенческий аспект теории менеджмента привлек автора прежде всего потому, что он сориентирован на человека, на социальные ценности, а для школы, которая в полном смысле этого слова является «человеческой организацией», это чрезвычайно важно.

В тоже время мы понимаем, что попытка механического перенесения тех или иных теоретических положений, принципов менеджмента чрезвычайно опасна. Думается, что использование «параллелей» возможно там, где это прежде всего касается отношений между людьми в процессе управления, но с учетом специфики школы как социально-педагогической системы.

Познакомить многих руководителей школ, работников органов народного образования, учителей с теоретическим контуром науки «управления персоналом», как на Западе нередко называют организационно-поведенческую часть менеджмента, значит дать возможность сравнить собственное и их отношение к человеку, еще раз убедиться в том, что и в школе к эффективному и действенному результату ее функционирования лежит один-единственный путь: целенаправленная, кропотливая, глубоко индивидуализированная работа с учителем и учеником. Иного результативного пути здесь просто не существует. Американцы совершенно справедливо говорят о том, что «мы сами должны быть теми изменениями, которые желаем видеть в мире».

Для движения вперед есть классическое средство – внимательное изучение правды жизни, теоретическое ее осмысление и склонность лю-

дей к экспериментированию. Читая эту книгу, уважаемый читатель, постарайтесь, особенно в третьей главе, как говорят, «думать около», на параллели, старайтесь сопоставлять принципы, теоретические положения менеджмента с сегодняшней действительностью внутришкольного управления, прикидывайте, что можно перенести в свой управленческий процесс с учетом его специфики и неординарности.

В четвертой и пятой главах книги автор осуществляет попытку построения концепции внутришкольного управления с использованием некоторых теоретических положений менеджмента и рассматривает проблему совершенствования управленческих функций с определенной опорой на достижения менеджмента в этой области. Мы понимаем всю ответственность такого подхода, но понимаем и необходимость «очеловечивания» процесса управления школой, поэтому и берем эту ответственность на себя, ибо его гуманизация – это цель, условие и результат перестройки нашей школы.

Целью первых трех глав данной книги не являлся анализ менеджмента. Автор сосредоточил основное внимание, широко используя труды Д. Мерсера, Т. Питерса и Р. Уотермена, Ф. Роджерса, У. Оучи, К. Исикава, Н. Тичи и М.А. Деванны, В. Зигерта и Л. Ланг, Дж. О. Шонесси, Дж. Харрингтона и многих других, на описании положительных сторон человеческих отношений в процессе управления передовыми, преуспевающими компаниями и фирмами США и Японии, на их кадровой политике. Нам не хотелось бы, чтобы у читателя сложилось в силу этого одностороннее идеализированное представление об отношениях между владельцами компаний и сотрудниками, между менеджерами и рабочими, представление о промышленных корпорациях как о «земном рае». Отнюдь. Во-первых, мы пользовались материалом, в котором описывалось положение дел в наиболее крупных и передовых компаниях, во-вторых, мы сами делали акцент на положительных аспектах отношений, ибо это необходимо нам для попытки с известной осторожностью использовать этот опыт во внутришкольном управлении.

Необходимо иметь в виду, что человекоцентристской направленности, основанной на доверии и уважении к человеку, придерживаются далеко не все фирмы США, Западной Европы и Японии.

Огромная часть промышленных корпораций, торговых компаний сохраняет еще пренебрежительнее, даже цинично-брезгливое отношение к рабочим и сотрудникам. В представлении еще многих менеджеров рабочие не обладают цельностью натуры и самостоятельной волей, являются источником большинства технологических ошибок и брака, а не главным фактором повышения производительности труда и эффективности

производства. Широко распространен еще взгляд на предприятие «как совокупность противоборствующих сил».

Налицо и безудержная погоня за прибылью, и эксплуатация, и жесткая борьба с конкурентами. Все это есть. Но есть и другое. «В последней четверти XX века среди предпринимателей растет убеждение не просто в желательности, а в необходимости следования высокоморальным принципам» [32, с. 23]. И дело, конечно, не в том, что капиталисты раньше предпочитали быть плохими, а теперь стали хорошими. Просто меняются условия получения высокой прибыли, условия «выживания» в жесткой конкурентной рыночной борьбе. Путь к прибыли лежит через филигранную работу с людьми, через стремление удовлетворить максимум потребностей работников. Вот почему в основу передового менеджмента положен человеческий фактор, который в традиционном капиталистическом управлении воспринимался как серьезная и досадная помеха.

Читая эту книгу, вы встретитесь с непривычными терминами, нестандартными взглядами на некоторые функции управления, не с формальным, широко распространенным в нашей школе, а с органическим, социально-психологическим подходом к его осуществлению. Оценивайте все это с позиции уважения к человеку, его правам и достоинствам, и станет окончательно ясно, что иного пути в реконструкции внутришкольного управления в наше время нет и быть не может.



## ЧАСТЬ I

### ГЛАВА I. ТРИ «М»: МЕНЕДЖМЕНТ, МЕНЕДЖЕР, МАРКЕТИНГ

*Идеи вообще ничего не могут осуществить.  
Для осуществления идей требуются люди, кото-  
рые должны употребить практическую силу.*

*К. Маркс*

Известный немецкий философ середины XIX века Артур Шопенгауэр, говоря о становлении и развитии какой-либо идеи, отмечал, что она, прежде чем получить общее признание, проходит три стадии: в первой стадии она кажется смешной, во второй является спорной, в третьей становится сама собой понятной. В наше время эта мысль интерпретируется следующим образом: быть не может, не может быть, может быть, иначе и быть не может. Думается, что в отношении осмысления явления, именуемого менеджментом, мы находимся сегодня где-то на границе между «может быть» и «иначе и быть не может».

К сожалению, приходится констатировать, что мы не можем похвастаться особыми успехами в теоретическом и практическом освоении зарубежного опыта управления, ибо он почти полностью отторгался командно-административной системой управления, приучившей нас относиться к нему с пренебрежительной подозрительностью или в лучшем случае как к «заморским чудачествам» господ капиталистов. Вот почему у многих из нас до сих пор не сложилось четкого представления о менеджменте, менеджере и маркетинге. Попытаемся хотя бы в общих чертах представить себе, что кроется за этими тремя таинственными «М».

#### **ГЕНИАЛЬНАЯ ПОВСЕДНЕВНОСТЬ**

Что же такое менеджмент? Почему мы заимствуем данный термин, а не довольствуемся, скажем, его русскоязычным аналогом – словом «управление»?

Причин здесь несколько. **Во-первых**, включение нашей экономики в рынок, установление более прочных и глубоких связей с экономическими системами цивилизованного мира требуют единства терминологии. На Западе термин «менеджмент», под которым понимается определенный круг явлений и процессов, традиционен и имеет самое широкое

хождение. Чаще всего его используют и в литературе по теории управления.

**Во-вторых**, термин «управление» более объемный и широкий, менеджмент же представляет собой лишь одну из форм управления, а именно: управление «социально-экономическими процессами посредством и в рамках предпринимательской корпорации или акционерной компании» [43, с. 18]. И хотя менеджмент действительно является лишь определенной частью управления, здесь его роль явно заужена, ибо автор загоняет его в жесткие границы корпорации или акционерной компании и только, а менеджмент, как мы уже писали, может использоваться не только в сфере коммерции.

Вообще понятие «менеджмент» в английском языке в содержательном аспекте раскрывается далеко не однозначно. Так, Оксфордский словарь английского языка дает такие значения этого термина: способ, манера обращения с людьми; власть и искусство управления; особого рода уметость и административные навыки; орган управления, административная единица.

Уже ранее упомянутые нами немецкие авторы Вернер Зигерт и Лючия Ланг, к которым нам еще не раз придется обращаться, включают в понятие «менеджмент» методы и тактику управления предприятием, «самоуправление» и «саморегуляцию» и работу с целями, приходят в конечном итоге к выводу о том, что менеджмент – это «такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономным и рациональным путем» [18, с. 25].

А.В. Попов в своей работе «Теория и организация американского менеджмента» приводит несколько формулировок менеджмента, даваемых в специальной литературе: *«В чисто функциональном плане, – пишет он, – менеджмент чаще всего определяется как процесс, посредством которого группа сотрудничающих людей направляет свои действия к общим целям. Например: «менеджмент – социальный и технический процесс, посредством которого используются ресурсы, оказывается влияние на человеческие действия и осуществляется содействие изменениям для достижения целей организации...»* Или так: *«процесс планирования, организации, приведения в действие и контроля организации, с тем чтобы достичь координации человеческих и материальных ресурсов, необходимых для эффективного достижения задач...»*

*«...Наиболее отчетливая дефиниция определяет менеджмент как интеграционный процесс, которым полномочные лица формируют, упорочивают и управляют организациями в ходе отбора и достижения стоящих перед ними целей»* [43, с. 19].

В нашем «Гезаурусе менеджера социалистического предприятия» дается более широкое определение: *«Менеджмент – совокупность стратегий, философий, принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и роста прибыли»* [54, с. 146]. Поистине, как говорят французы, «результат зависит от точки зрения»! Сколько точек зрения, столько и подходов. Однако, пожалуй, наиболее близкий взгляд на менеджмент для некоммерческой сферы деятельности, по нашему мнению, высказывает известный американский теоретик менеджмента П. Друкер, прямо заявляя, что современный менеджмент – это **специфический вид управленческой деятельности, вращающийся вокруг человека**, с целью сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность и сгладить присущие им слабости, ибо человеческая способность вносить вклад в общество столь же зависит от эффективности управления предприятием, как и от собственных усилий и отдачи людей. Отсюда Друкер определяет и задачи менеджмента:

1. Сплотить людей вокруг общих целей предприятия. Без этого, справедливо считает он, никогда толпу не превратить в коллектив.
2. Развивать в каждом сотруднике предприятия его потребности и по возможности их удовлетворять.
3. Ни на минуту не останавливать развитие людей.
4. Поскольку навыки и профессиональная подготовка людей, работающих на предприятии, различны и сотрудники выполняют разнообразные виды работ, постольку их производственная деятельность должна строиться на основе коммуникации между работниками и на их индивидуальной ответственности.
5. О предприятии нельзя судить только по объему выпуска продукции и базовым производственным линиям. В этом отношении предприятие схоже с человеком: так же, как ему необходимы разнообразные средства для оценки здоровья и деятельности, такие же различные средства требуются и для оценки функционирования предприятия.

Взгляды П. Друкера сфокусированы в первую очередь на работе с людьми как основном участке социальной технологии эффективности.

Таким образом, менеджмент – это не только коммерческая деятельность, это не просто управление бизнесом. Это управление бизнесом через филигранную работу с людьми. В нем воедино соединяются как бы два направления: коммерческо-экономическое, или его еще называют организационно-техническим, и психолого-педагогическое, связанное с управлением людьми, с организацией коллектива для достижения им конечной цели. В литературе по менеджменту это направление еще называют социально-поведенческим.

Постулаты менеджмента подчас нам хорошо известны, нередко базируются на азбучных истинах и не ищут элемента новизны. Не случайно те, кто не понял его сути, наполняются «злой радостью отрицания» и говорят: «Да что же тут нового, все известно, все банально и повседневно!».

Да, повседневно, но эта повседневность гениальна, и ею ни в коем случае нельзя пренебрегать! Менеджмент – формула успеха!

### «ЖЕСТОКОЕ» И «МЯГКОЕ» УПРАВЛЕНИЕ

В принципе существуют две системы управления: формальная, или, как ее еще называют, административно-командная, жесткая, и неформальная, или социально-психологическая, мягкая. Для того чтобы понять сущность менеджмента, рассмотрим характеристики этих систем, опираясь на точку зрения кандидата экономических наук В.С. Загашвили, которую он излагает в предисловии к книге Дэвида Мерсера «ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира».

При *жестком, формальном управлении* все связи между подразделениями, расположенными на одном уровне организационной структуры, осуществляются через центр. Оно основано на выполнении жестких должностных инструкций и нормативных документов. Подчиненные, получающие исчерпывающие задания, должны исполнять их неукоснительно. Главное для человека, функционирующего в этой системе, – сделать так, как сказал начальник. Несколько утрируя, можно сказать, что в этом случае подчиненный сдает в аренду свою периферийную нервную систему. Формальная система управления опирается на организационную структуру предприятия или учреждения вживаясь в нее, человек подчиняется структуре и в какой-то степени сопротивляется ей, подчиняясь.

Формальную систему управления разрабатывают и внедряют, преодолевая сопротивление людей и обламывая их под структуру. (Сколько поколений в нашей стране прошло через это!) Формальный подход работает (и работает успешно) только в том случае, когда работа поддается жесткой регламентации, количественной оценке и сопоставлению.

Все это характерно для массового производства, бывшего типичным до недавнего времени.

*Социально-психологическая*, или мягкая система управления, характеризуется следующими чертами.

Она не запрещает сотрудникам действовать, перешагивая через ступеньки служебной лестницы, и дает простор горизонтальным связям. От людей ждут, что они сами сформируют свою должность, невзирая на инструкции, сотруднику лишь ставится задача, и его дело, как он будет ее решать, важен положительный результат. Поощряется инициатива, твор-

чество, главное для человека – разрешить проблему и получить положительный результат. Наконец, сотрудник участвует в формулировке и постановке самой задачи, которую ему предстоит решить. Здесь можно сказать, что сотрудник сдает в аренду свою центральную нервную систему.

Конечно, в неформальной системе тоже есть сопротивление людей системе, но это сопротивление не ее структуре, а ее культуре. Вживаясь в неформальную систему, человек подчиняется не ее структуре, как в первом случае, а приобщается к ее культуре, а само управление опирается здесь на микрокультуру управляемой системы – предприятия.

Неформальную систему управления создают и выращивают сами сотрудники, но при этом у ее истоков почти всегда стоит один человек – руководитель.

Сравнивая эти две системы, В.С. Загашвили проводит аналогию с прокладкой пешеходных дорожек в новом жилом районе. Формальный подход: расчертить все по прямоугольникам, посередине разбить клумбу и водрузить везде таблички: «По газонам не ходить».

Неформальный подход: заасфальтировать тропинки, которые люди сами проложат, а замысел руководителя проявится в том, что он определит состав и месторасположение объектов – домов, автобусных остановок, магазинов и т.д., но маршруты люди будут выбирать сами.

По мере того как в промышленном производстве уменьшается доля массового производства в пользу гибких технологий, а в самом весовом производстве однообразные операции возлагаются на машины, неформальная система начинает вытеснять формальную.

По мере интеллектуализации труда и роста благосостояния растут культурные запросы людей наемного труда, меняются их ценностные установки, они все более склонны относиться к работе не только как к средству получения прожиточного минимума, но и как к способу реализации своих жизненных устремлений. Здесь-то и обнаруживается коренное отличие формальной системы управления от неформальной. В то время как первая опирается на посредственность, а все, кто не вписывается в ее стандарт, ей только мешают, вторая ориентируется как раз на «из ряда вон выходящие» способности людей, она поощряет их индивидуальность, извлекая именно из нее небольшие выгоды для себя. Более того, неформальная система управления даже следит за тем, чтобы сотрудники проявляли свою индивидуальность в работе, а не в чем-нибудь еще или где-нибудь еще. Ф. Роджерс, один из руководителей «ИБМ», имеющий 400 тыс. служащих и годовой доход свыше 50 млрд. долл., считает, что наличие у человека какого-то творческого хобби является признаком его неудовлетворенности своей работой, и ставит это в упрек менеджеру.

Читатель, разумеется, уже догадался, что менеджмент никак не может относиться ни к формальной, ни к административно-командной системе. Он плоть от плоти, кровь от крови – детище неформальной, мягкой системы управления.

Менеджмент – это новая философия управления, выделяющая роль управления и менеджера в общественной жизни, а также социальную значимость профессии управляющего. Это требование сделать процесс управления вполне обоснованным, целесообразным и составлять планы достижения целей таким образом, чтобы подчиненные работали с сознанием собственного достоинства и получали от работы удовлетворение. Это выдвигание на авансцену таких понятий, как способность к быстрым преобразованиям, дисциплина и порядок, неизменное движение по пути совершенствования и развития. Наконец, стержнем философии менеджмента стало признание социальной ответственности, лежащей на менеджере. Не случайно в заводууправлении телевизионного завода японского концерна «Мацусита дэнки» висит каллиграфически выписанное изречение основателя концерна Коносукэ Мацусита:

*«Мацусита дэнки» – место, где создаются люди.*

*Мы также создаем и электронное оборудование».*

**ЧЕЛОВЕК, ВЕДУЩИЙ  
ДРУГИХ К УСПЕХУ**

Когда говорят «менеджмент», подразумевают и людей, профессионально осуществляющих процесс управления и называемых менеджерами. Именно профессиональный характер управленческой деятельности является главным элементом менеджмента.

Английский термин «менеджер» подразумевает наемных профессиональных управляющих. По сути дела менеджеры, или, как их еще называют в США, «белые воротнички» – это большая социальная прослойка общества, роль которой от года к году возрастает.

**В чем же проявляется профессионализм менеджера?**

Прежде всего следует отметить, что менеджер менеджеру рознь. В 1977 году в журнале «Горвард бизнес ревью» была опубликована статья Абрама Залезника, в которой он противопоставлял менеджера-бюрократа (это тоже профессиональный управляющий) менеджеру-лидеру. Первые были охарактеризованы им как люди инертные, поддерживающие определенный баланс деятельности в фирме согласно своей роли. Автор характеризует их как людей консервативных, не стремящихся к переменам, как людей, занимающих обособленную, беспристрастную позицию и полностью идентифицирующих себя с фирмой. «Фирма – это я». Они принципиальные враги всяких изменений, придерживаются сложившейся

системы традиций и всегда помнят о «старых добрых временах». Нас они не могут интересовать, ибо среди наших «командиров производства» и руководителей школ есть немало их духовных родственников.

Менеджерам-бюрократам автор противопоставляет менеджеров-лидеров, носителей организационных перемен, людей, которые понимают, что «неизменно только постоянство изменений», и стремятся этими изменениями управлять. Это специалисты, которые могут побуждать сотрудников к достижению цели, а не заставлять их делать то, что менеджер считает правильным. Это человек, ведущий других к успеху.

Лидеры в литературе по менеджменту характеризуются как носители организационных перемен, как личности, вырабатывающие новые подходы к решению проблем, как люди, пропагандирующие новые ценности среди сотрудников, одержимые идеей, готовые преодолевать ради ее воплощения в жизнь длительные трудности, поскольку процесс перестройки, радикального изменения структур и стиля управления чаще всего растягивается на многие годы.

Нынешний этап реконструкции управления корпорациями характерен тем, что изменениям подвергается прежде всего психология управляющего, стиль его управленческого поведения, происходит переоценка менеджером своего места и роли в системе управления.

Ох как необходимо и нам задействовать такие процессы в системе образования и во внутришкольном управлении, ведь именно они могут и должны стать живительным источником радикальной перестройки школы!

Американские специалисты отмечают, что на протяжении последних двадцати–тридцати лет господствовали менеджеры – беспристрастные арбитры, спокойные аналитики, принимающие решения и формулирующие цели организации.

Сейчас на авансцену выдвигается лидер, стремящийся не приказывать, а выслушивать коллег, психологически настроенный на одобрение их предложений, являющийся энтузиастом и готовящий, поддерживающий энтузиастов. Сегодня менеджеру-лидеру придется функция «социального архитектора», изучающего и создающего то, что называется в конечном счете «культурой фирмы».

**Современный лидер** – это носитель нового управленческого мышления, ориентированного на интеграцию усилий сотрудников, на широкое использование культурно-этических инструментов управления.

### Каковы черты менеджера-лидера?

- ⇒ Он доступен любому работнику, тон обсуждения любых проблем всегда доброжелателен.
- ⇒ Понимает, что управлять – значит, делать дело руками других. Отсюда большую часть своего времени он отводит работе с персоналом,

постоянно уделяя внимание системам поощрения. Он лично знаком со значительной частью работников.

- ⇒ Противник кабинетного стиля управления, предпочитает обсуждать проблемы на местах, умеет слышать и слушать, решителен и настойчив.
- ⇒ Терпимо относится к выражению открытого несогласия, умело делегирует полномочия исполнителям, строит отношения на доверии.
- ⇒ В трудные минуты не стремится найти виновного, а ищет причину сбоев и отклонений.
- ⇒ Не распоряжается и не приказывает, а убеждает; строгий контроль заменяет доверием.
- ⇒ Стремится развивать коллективные формы работы единой командой.
- ⇒ Всегда открыт для новых идей, создает атмосферу, в которой свободное высказывание идей становится нормой.
- ⇒ Формирует хороший психологический климат в коллективе, не удовлетворяет интересы одних работников за счет ущемления других.
- ⇒ С готовностью, а главное, публично признает заслуги сотрудников.
- ⇒ Не имитирует перемены, а на деле стремится осуществить позитивные изменения.
- ⇒ Мышление такого менеджера носит творческий характер, что выражается в умении отбросить стандартные решения и искать новые, оригинальные; схватывать суть основных взаимосвязей проблем; мыслить вариативно (предвидеть несколько возможных вариантов решения проблем) и выбирать оптимальное решение.

### Менеджер-лидер вместе с тем мыслит:

- **протокольно** – отличает факты от мнений, реальное от кажущегося, действительное от желаемого;
- **безынерционно** – накопленный опыт и знания не мешают ему принимать оригинальные решения при рассмотрении новых, нетрадиционных проблем;
- **методично** – последовательно, не отвлекаясь от цели, осмысливает коммерческие, управленческие и психолого-педагогические ситуации;
- **мобильно** – переносит накопленный опыт на новые области знания с учетом их особенностей, места, времени, условий;
- **доминантно** – выделяет главное и не тонет в мелочах;
- **конструктивно** – не только вскрывает причины недостатков, но и умеет находить наиболее рациональные пути и способы их устранения, умеет качественно улучшать дело.

Менеджер-лидер мыслит не по принципу «или–или», (или то, или другое), а по принципу «и–и» (и то, и другое) – все зависит от конкретных обстоятельств и условий. Сама жизнь и рыночная обстановка застав-



ляют его быть стихийным диалектиком. Он оперирует, казалось бы, взаимоисключающими друг друга понятиями типа: «качественное количество», «творческая исполнительность», «инициативная дисциплина», «организованная неорганизованность» и т.п.

Лидер не только должен организовать и руководить изменениями, но он должен «сам быть теми изменениями», которые желает видеть у других. «Лидеру придаются функции «социального архитектора», «изучающего и создающего то, что называется «культурой труда», – те неосознаваемые элементы, которые сложно выявить, но которые исключительно важны: поведение, ценности и нормы». «Особенность современного взгляда на лидера состоит в том, – пишут М.В. Грачев, А.А. Соболевская, Д.В. Кузин, А.Р. Стерлин в своей книге «Капиталистическое управление: уроки 80-х», – что он рассматривается как носитель инновационной организационной культуры, как главный агент последовательных изменений в корпорации» [12, с. 36–37].

Таков общий контур менеджера-лидера. Воплотить в жизнь эту модель нелегко, но, как говорят американцы: «Умение ходить по воде не возникает за один день».

### ЗА ЧТО ИМ ПЛАТЯТ?

Менеджер является одной из центральных фигур в капиталистической практике управления. В 1981 году в США, например, насчитывалось 8 млн. менеджеров всех рангов, из которых большая часть работала в частных компаниях. Их профессиональная подготовка организована более чем в 700 специальных школах, большая часть которых функционирует в США.

*Первая школа бизнеса была основана в 1886 году в Америке, а первый учебник по управлению был издан там же в 1910 году.* Позже в США была создана Ассоциация менеджеров. В высокоразвитых странах Запада сегодня существует высокоразвитая сеть центров деловой администрации, работают специальные исследовательские центры и лаборатории, различного рода консультационные фирмы, издается очень много специализированных журналов и книг, освещающих проблемы менеджмента. Все это формирует ту среду, инфраструктуру, которая взращивает и формирует менеджера как профессионального управляющего, а вместе с этим формирует и новую управленческую культуру, смысл которой заключен в формуле: «Менеджер – это не просто узкий специалист, это человек, ответственный за весь процесс созидания богатства».

Менеджеры работают по 12 часов в сутки и даже жертвуют своими праздниками, нередко и отпусками, а сверхурочная работа для них норма, а не исключение. Исследования показали, что высшие администраторы в

США работают в среднем по 53 часа в неделю да еще берут работу на дом. Это вместо 35 часов по контракту. Профессия менеджера – это по сути дела и особый образ жизни, подчиненный интересам дела, требующий полной самоотдачи и ограничений, а следовательно, и высокой оплаты труда.

Менеджер низового звена в США (мастер, начальник группы и т.д.) в среднем имеет годовой доход в 1,5 раза больше, чем у промышленного рабочего. Доход управляющего среднего звена, как правило, почти в 2,5 раза больше, чем у рабочих. Высшие управляющие обычно получают компенсацию за свой труд в 3–5 раз, а иногда и во много десятков раз более высокую, чем рабочие и рядовые сотрудники [12].

Так, например, в 1986 году первое место по доходам среди менеджеров США было за Ли Якоккой – председателем правления корпораций «Крайслер» – 20,542 тыс. долл. Его зарплата складывалась из собственно-го оклада, премий и привилегий на покупку акций компании, так называемого **опциона** – права покупать у своей компании значительное количество акций по их номинальной стоимости. Однако в 1987 году его обогнал Джон Манци из компании «Лотус», чей заработок составил 26,3 млн. долл. На премии, связанные с максимизацией прибыли главных руководителей, приходится 25–35% их доходов. Особый интерес представляют вознаграждения менеджера за освоение новой продукции. Здесь размер премии может колебаться от 5 до 1000% оклада за соответствующий период. Но это все касается прежде всего топ-менеджеров. Средний же менеджер в США получает от 30 до 50 тыс. долл. в год.

Надо сказать, что высокая оплата труда менеджера связана прежде всего с той ответственностью, которую он несет перед фирмой. Ему платят за умение обоснованно рисковать в ходе достижения для фирмы наилучших из возможных социально-экономических результатов исходя из тех ресурсов, которые имеются у фирмы, за глубокое знание рынка, умение использовать его законы и законы управления для достижения целей фирмы. Ему платят за владение искусством работы с людьми, за умение регулировать отношения между сотрудниками и создавать благоприятный психологический микроклимат. Его ценят за способность создавать все необходимые условия (психологические, технические, экономические, организационные) для достижения целей фирмы. В нем видят человека, способного разобраться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, умеющего управлять ресурсами и прогнозировать развитие фирмы. Короче говоря, в нем видят специалиста-профессионала, владеющего специальными знаниями и навыками в области организации производства и управления и в первую очередь навыками работы с людьми.

Менеджер, как считают специалисты по теории менеджмента, – это прежде всего экономист, психолог и социолог, а потом уже технолог. Хороший менеджер – это не только тот, кто хорошо работает сам, это тот, у кого хорошо работают сотрудники. Замысел менеджера – это оптимальные действия других.

Зрелость менеджера проявляется в способности находить нестандартные решения и обеспечивать индивидуальный подход к каждому из сотрудников в ходе их подготовки и выполнения.

### **ОНИ И МЫ**

**Возникает вопрос: чем конкретно отличается наш руководитель от менеджера?**

Если мы скажем, что у нас нет умных, энергичных, нестандартно мыслящих руководителей, мы покровим душой. Страна еще и сегодня, несмотря на «утечку умов», богата управленческими талантами. Но вся беда в том, что наши руководители не профессионалы, их подводит слабое знание рынка, рыночных отношений, закономерностей управления, а самое главное – неумение работать с людьми. Большинство из них пока выходцы из «стальных рядов командиров производства».

С.Д. Мартынов в книге «Профессионалы в управлении» делает попытку сравнительного анализа подготовки руководителей у нас и на Западе. В нашей стране руководителями чаще всего становятся не в силу профессионального выбора, а в результате стечения тех или иных обстоятельств на жизненном пути. Типичной карьерой является продвижение технических специалистов, инженеров, не получивших специальной подготовки в области экономики, права, социологии, психологии, педагогики и других знаний, которые составляют стержень управленческой деятельности.

В США к управлению допускаются профессиональные управленцы. Там персонал разделяется на инженерно-технический и управленческий и обосновывается их принципиальное различие по предмету труда и объекту деятельности. Инженер в основном имеет дело с техническими устройствами и с научно-технической информацией, а менеджер – с людьми и социально-экономической информацией. В нормативном плане инженер, как технический специалист, действует в условиях жесткой нормативно регулируемой деятельности, причем в качестве регуляторов выступают должностные лица, технологические нормативы, специальные знания, необходимые для их реализации.

Менеджер же из-за отсутствия полного стандартного перечня задач в своей деятельности использует свою личность в качестве основного средства. Для реализации его деятельности полного набора норм быть не

может, в ней очень большой процент занимает творческий компонент. Иными словами, деятельность менеджера в какой-то степени носит апоративный характер. Конечно, в реальной жизни редко встречаются чистые варианты, но тем не менее разницу между этими видами труда видеть необходимо. Если этого не делать, то инженерное мышление, закономерности функционирования технических систем переносятся на системы социальные, что является недопустимым и что по сути дела у нас произошло.

В этом кроются корни технократических подходов в управлении, столь плачевно сказавшихся на нашей экономике и социальной жизни.

Другое принципиальное отличие нашего руководителя от менеджера заключается в иных психологических установках, проявляющихся в их поведении. Вот несколько основных негативных черт советского руководителя, выделяемых специалистами: внутренне несвободен, боязлив, безинициативен, бонтея риска; обладает иррациональным сознанием псевдорелигиозного типа (культ вышестоящих, вера в систему и т.п.); обладает двойным мышлением (если приказало начальство, поступает во вред делу, которому служит; понимает, что поступает неверно, но начальство приказало, отсюда и псевдологика); недемократичен, не склонен к диалогу или дискуссиям с подчиненными, не сориентирован на личность подчиненного; плохо обучаем, негибок, слабо информирован, замкнут; не умеет работать в условиях свободы выбора, теряется в многообразии возможностей. Все эти качества просто были не нужны административно-командной системе, и глобальный централизм подавлял их в зародыше. Нужен был руководитель, который, давая на подчиненных, любой ценой выполнял план, спущенный сверху, под который предприятие получало фонды на необходимые ресурсы, т.е. «командир производства», умеющий выбивать финансы, командовать подчиненными, наказывать провинившихся. Всякая незапланированная, несанкционированная инициатива была недопустима и наказуема. Так постепенно складывались «командные» стереотипы мышления.

### **КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

*Маркетинг* – ключевой фактор предпринимательства. Это не только топливо, но это и компас корабля. «*Маркетинг*» – английское слово, происходит оно от слова «мэркет» – рынок. До недавнего прошлого оно означало у нас «одну из современных систем управления и организации деятельности крупных капиталистических корпораций по разработке новой продукции, производству и сбыту товаров или предоставлению услуг». Однако жизнь стремительно

меняется. И ныне это определение в какой-то степени устарело, ибо все, что в нем говорится, касается сегодня не только «крупных капиталистических корпораций», но и наших промышленных, торговых сбытовых предприятий и объединений, входящих в рыночные отношения. Маркетинг – основа коммерческой деятельности менеджера, без которой он просто не сможет существовать.

Изначально маркетинг зародился на рубеже XX века как инструмент познания конкретной рыночной ситуации, как метод получения достоверной информации о спросе на товар, как методика изучения издержек обращения и, наконец, как технология организации сбыта. Все это делалось на уровне одной фирмы.

С самого начала маркетинг расценивался как «философия современного бизнеса», поскольку он ориентировал предпринимателя-производителя на изучение рынка, позволял достаточно достоверно предсказывать сдвиги в спросе на продукцию и тем самым избегать перепроизводства товаров. Все это в определенном плане обеспечивало общую упорядоченность производства.

Считается, что общепринятая концепция маркетинга сложилась в конце 50-х годов. Главным ее тезисом было положение о том, что удовлетворение запросов потребителя – основная задача производственной и сбытовой деятельности фирмы.

Но постепенно такая, хотя и очень важная, но однозначная ориентация только на запросы потребителя оказалась недостаточной, ибо она не учитывала таких факторов, как конкуренция и обеспеченность фирмы необходимыми ресурсами. Поэтому сегодня концепция маркетинга выглядит так: принимать управленческие решения необходимо не только на основе удовлетворения потребителя, не только на основе тактических, оперативных соображений, но и в соответствии с концепцией стратегического отрыва от конкурентов по цене, качеству, уровню обслуживания, разрушающего сложившееся рыночное состояние и равновесие в пользу поставщика сверхконкурентоспособной продукции и позволяющего стремительно наращивать объем ее сбыта. Вот такая сложная формулировка. А проще? Проще можно сказать, что маркетинг – это теория, раскрывающая, как ПОДАТЬ и как ПРОДАТЬ товар. Экономисты считают, что маркетинг – это все, что происходит от производства продукции, когда уже выпущен готовый продукт, до момента покупки этого продукта потребителем.

Если сопоставить положение менеджмента и маркетинга в общей системе управления фирмы, то это лучше всего сделать, используя так

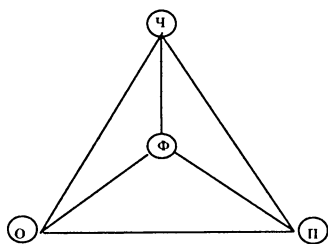


Рис.1.

называемый треугольник, Дэвида Мерсера, автора книги «ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира». Такая система состоит из четырех элементов: **Ч** – человек, сотрудник компании, главный элемент ее внутренней среды; **О** – общество – вся внешняя среда фирмы, в которую входят покупатели и поставщики, конкуренты и банки и многое другое; **П** – это природа; **Ф** – фирма. Линия **Ч–Ф** символизирует менеджмент, отношение человека и

компании, а линия **О–Ф** обозначает связи компании с обществом, или управление фирмой на основе учета внешних факторов – маркетинга. *Менеджмент и маркетинг – две неразрывные стороны управления фирмой. Маркетинг генерирует цели, а менеджмент обеспечивает их достижение.*

### ЕГО «ЯЗЫК»

Для того чтобы можно было хотя бы бегло познакомиться с маркетингом, необходимо освоить некоторые понятия, характеризующие его.

Основным понятием маркетинга является такой термин, как «РЫНОК». Некоторые специалисты определяют его как «зону коммерческого риска». Думается, что более полное определение дает канадский бизнесмен Д. Дойл в своей книге «Как создать предприятие». Он считает, что «рынок – это группа людей или учреждений с общей потребностью, свойством платить за удовольствие этой потребности, а так же, как и с желанием сделать это».

### Что означает общая рыночная потребность?

Например, каждому **необходим** воздух, чтобы дышать, но, так как он свободен и доступен **ДЛЯ ВСЕХ**, он не представляет рыночной потребности.

Наиболее существенными понятиями, которые следует запомнить, являются: «удовлетворение потребности» и «желание платить за нее». Эти два понятия определяют размер емкости рынка. Допустим, большинство людей хотят иметь свой собственный дом, но дешевле получить от государства квартиру или даже нанять жилье, чем владеть им. Следова-

тельно, хотя потребность здесь чрезвычайно велика, возможность (и в какой-то степени желание) платить за ее удовлетворение есть далеко не у каждого, и емкость рынка, естественно, уменьшается.

**Рынок сбыта** – этот термин касается типов пользователей, которые предположительно имеют необходимость и возможность платить за конкретный данный товар. Например, вездеход «Урал» в северном исполнении будет иметь следующие рынки сбыта: геологи, работающие на севере, строительные организации, обустройствающие эти районы, строители газо и нефтепроводов в северных районах и т.д. Сферы рынка – это как бы части сбыта, например, рынок сбыта автомобилей «Тойота» разделяется на сферы по географическим принципам (в разные районы мира идут машины разной модификации), а кроме того, это возможности рынка, которые необходимо определить. Например, микроволновые кухонные печи типа «Мечта хозяйки» имеют практически неисчерпаемый рынок – все кухни мира. Или, скажем, для компании «Макдональдс» с ее гамбургерами наш рынок при существующем положении в стране с продуктами питания имеет пока неисчерпаемые возможности. Ее рыночное проникновение в другие страны уже в определенной степени ограничено: 11 тыс. ресторанов в 54 странах мира спозаранку продают свои гамбургеры, принося ей в год свыше 16 млрд. долл. дохода.

**Рыночное проникновение** – это доля рынка, которая уже занята, где данный товар такого спроса, как на остальном рынке, уже не получит.

**Биржа** – это наиболее распространенный рыночный термин, который сегодня широко используется и в нашем лексиконе.

**Биржа** – это место, где покупаются и продаются ценные бумаги, а также различные товары, т.е. место, где проходят торги. Однако самого товара на бирже нет. **Биржа** – это место, где торгуют контрактами на поставку иногда еще не произведенной продукции. Сама биржа, конечно, ничего не производит, она является лишь посредником между клиентами, которые имеют товар или деньги. Покупатели и продавцы в торгах не участвуют. Право совершать покупку и продажу имеют только брокеры (брокерские конторы). Они за большую сумму покупают это право у биржи.

Вступительный взнос брокеров очень высокий: от 30 тыс. до миллиона. Но некоторые брокерские конторы во много раз богаче самих бирж, т.е. получают достаточно высокое вознаграждение за выполнение заказов своих клиентов. Доход брокера складывается из процента от суммы сделки – 2–5%, части доходов от улучшения условий сделки – 1/3. Проиллюстрируем это примером. Клиент поручил брокеру продать 100 шт. пылесосов по цене не ниже 30 долл. за штуку, а брокер продал их на бирже по 50 долл. Соответственно 1/3 разницы идет в доход брокеру.

Таким образом, *брокер* – это посредник, который сводит продавца и покупателя вместе. Ну а биржа – место, где осуществляется операция купли – продажи. Биржи бывают: **товарные, товарно-сырьевые, универсальные, строительных материалов и др.** На Западе основная роль отводится фондовым биржам, где циркулируют капиталы в виде ценных бумаг – акций. Биржа – важнейший атрибут рынка, на ней формируется цена на товар. Если цена высока – будет много продавцов, если низка – много покупателей. Произойдет выравнивание цен.

Теперь, когда мы очень кратко и контурно познакомились с основными рыночными терминами, можно перейти к рассмотрению функций маркетинга.

### НЕМНОГО О СУТИ МАРКЕТИНГА

Содержание маркетинга определяется следующими его функциями:

- покупка продукции продавцом у производителя;
- транспортировка купленной продукции;
- хранение продукции;
- исследование рынка;
- планирование продаж продукции;
- организация рекламы продукции;
- обслуживание покупателя;
- финансирование всех операций;
- страхование;
- стандартизация и градуация продукции.

Эти десять позиций и являются главными функциями маркетинга. Давайте рассмотрим несколько подробнее хотя бы две из них, с которыми в условиях рынка придется соприкасаться и работникам образования.

**Изучение рынка.** В развитых капиталистических странах рынок, как правило, перенасыщен разнообразными товарами, со сходными функциональными и потребительскими характеристиками. В США, например, покупатели автомобилей могут в любое время выбирать машину из примерно 300 марок легковых машин и микроавтобусов американского и иностранного производства; любители пива могут найти на рынке более 400 сортов и наименований этого напитка. И по мере того как рынок все больше и больше насыщается продуктами, он становится все более труднопрогнозируемым, поэтому его глубокое изучение является одной из главных функций маркетинга.

### В чем суть изучения рынка?



### **1. Прогнозирование спроса**

1.1. Состояние спроса на ваш товар в границах конкретного рыночного сегмента.

Кто ваши  
покупатели?

1.2. Адаптация покупателей к вашей продукции.

1.3. Особенности рыночного поведения различных категорий потребителей.

1.4. Оптимальные методы мотивации отдельных контингентов потенциальных покупателей.

1.5. Размер покупательских расходов и доходов и их обусловленность конкретными обстоятельствами.

1.6. Факторы, влияющие на решение потребителя приобрести именно ваши товары.

2. Вопросы ценообразования в данном сегменте рынка, диапазон цен

### **3. Характер конкуренции**

3.1. Какие альтернативные решения необходимо принять, если товар будет выброшен на рынок конкурентом.

3.2. Возможная сопоставимость конкурирующих товаров по цене.

Как обеспечить  
преимущество  
перед конкурентами?

3.3. Какие меры необходимо принять.

4. Максимальный рыночный потенциал на последующие 5–10 лет

5. Каковы другие важнейшие факторы: сезонность, необходимое руководство, возможные программы поддержки, тенденции рынка и т.д.

Только после этого или еще более глубокого и обширного анализа разрабатывается (как результат анализа) товарное предложение: ассортимент продукции, качество продукции, дополнительные удобства пользования, упаковка, условия ремонта и обслуживания, гарантии, условия оплаты, порядок кредитования, стимулирование продаж, формы доведения товара до потребителя.

Когда составлен план по осуществлению всего вышеизложенного, в действие вступает другая очень важная функция маркетинга – РЕКЛАМА. Затраты на нее достигают астрономических сумм. Например, американская компания «Проктер энд Гэмбл» в 1988 году израсходовала на рекламу своей продукции 1,6 млрд. долл., или 8,5% годового оборота компании.

Встает вопрос: не выбрасывает ли предприниматель деньги на ветер? Отнюдь! Дело в том, что реклама является мощнейшим инструмен-

том продвижения товара на рынок в условиях сверхнасыщенного спроса потребителя.

Весьма эффективным средством охвата больших аудиторий потребителей является телевизионная реклама, хотя ее стоимость чрезвычайно высока. Рекламный видеоролик (одноразовая 30-секундная реклама), появляющийся на экранах в ходе популярной передачи в наиболее «горячие» часы просмотра, стоит от 200 до 500 тыс. долл.

Но сегодня специалисты по маркетингу считают, что одной телевизионной рекламы явно недостаточно, и в дополнение к ней корпорации все активнее используют такие формы продвижения товара на рынок, как бесплатная раздача или рассылка образцов и даже обращение к индивидуальным потребителям. Например, во врачебных кабинетах посетители могут бесплатно получить образцы новых медикаментов или зубной пасты, во время автогонок потенциальным покупателям свободно раздаются купоны, которые потом в любом магазине обмениваются на упаковку именно того сорта кофе, реклама которого размещалась на гоночных автомобилях, и т.п.

Стимулирование продажи товара осуществляется также путем поддержания хороших отношений фирмы с общественностью и местными властями, предоставления покупателям различных льгот.

Важнейшим элементом маркетинга, привлекательности товаров является **УРОВЕНЬ УСЛУГ** по их послепродажному обслуживанию. Задачи обеспечения качественного обслуживания – выяснение мнения потребителя и доведение его до разработчиков и производителей, организация самого обслуживания – возлагаются на службу маркетинга. Таково в общих чертах содержание этого понятия.

### **РЕЗЮМЕ**

Говорят, что в мире есть две реки, которые, сливаясь вместе в одно русло, продолжают течь как самостоятельные, сохраняя даже цвет воды.

**Менеджмент и маркетинг** – это две самостоятельные теории, составляющие основу управления фирмой. У каждого из них свои цели и задачи, свои идеи и ценности, свои подходы к разрешению специфических для каждой проблем. Но это две теории, которые взаимозависимы друг от друга и которые не могут достигнуть своих специфических целей одна без другой. Это два весла в руках менеджера, плывущего в лодке бизнеса, без которых он не в состоянии плыть вперед.

Теперь, когда мы, дорогой читатель, познакомились с тремя основными понятиями бизнеса, видимо, имеет смысл сделать несколько шагов

назад и коротко познакомиться с историей развития менеджмента в сравнении с развитием нашей теории управления. Только таким путем мы сможем определить место и роль менеджмента в экономике стран, входящих в сферу рыночных отношений, а также увидеть, где находимся мы сами в решении вопросов, связанных с развитием теории управления. Как говорят, день грядущий должен начинаться с анализа дня минувшего!

ГЛАВА II. ПУТИ В «СЕГОДНЯ»  
ВЕДУТ ЧЕРЕЗ «ВЧЕРА»

*Ничто не исчезает из старого – все развивает-  
ся, и новая жизнь наплывает на старые обломки.*

*Гете*

**ИСТОКИ**

Авторы американской энциклопедии профессионального менеджмента считают, что отправным пунктом развития теории менеджмента можно считать 1886 год. Именно в этот год президент мануфактурной компании «Йель энд Таун» Г. Таун сделал доклад на тему «Инженер как экономист» на ежегодном собрании Американского общества инженеров-механиков. В этом докладе впервые была сделана попытка выделить менеджмент как относительно самостоятельную сферу научного знания. В нем ставился вопрос о необходимости специализации и профессионализации управленческого труда, который по своей практической значимости должен приравниваться к труду инженера. Докладчик пытался обосновать необходимость сочетания специальных знаний инженера с особыми знаниями и навыками по экономике и организации. Сочетание профессиональных и деловых качеств могут дать управленца, считал он.

У истоков менеджмента стоял также основоположник промышленной психологии Х. Мюнстерберг. Им были написаны книги «Психология и индустриальная эффективность», «Психология бизнеса». В первой из них он выделил три цели деловой жизни: отыскание людей с такими интеллектуальными качествами, которые наилучшим образом подходят для выполняемых работ; выбор психологических условий, которые будут способствовать получению наиболее высоких результатов работы каждого человека; определение, какие воздействия на умонастроения человека надо предпринять, чтобы он удовлетворял интересам бизнеса. Так впервые делается попытка сформировать цели управления.

Условно этот период (начиная с 1886 года и где-то примерно по 1920 год) можно назвать «**индустриальным менеджментом**». Хронологические рамки являются условными, так как в различные периоды научные школы менеджмента развивались параллельно, зарождались одна в недрах другой и т.д.

«**Индустриальный менеджмент**» возник в связи с усложнением производственного процесса, потребовавшего усиления внимания к его организации и управлению. Главной целью менеджмента являлось уве-

личение производительности труда. В основе менеджмента преобладали еще традиционные авторитарные методы управления: штрафы, наказания, принуждение и т.д. Рабочий рассматривался как безгласный объект воздействия, регулировать живой труд которого возможно лишь при помощи силового давления. Управления как такового еще по сути дела не было, ибо главное место занимал в нем внешний контроль. Вместе с тем в этот период уже намечается тенденция перехода в менеджменте от принудительного надзора за трудом к его рациональной организации на научной основе.

### **ВРЕМЯ И ДВИЖЕНИЕ – ИСТОКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Начало XX века характеризуется экстенсивным этапом развития капиталистического производства, которое властно требовало и новых подходов к управлению промышленными предприятиями и производственными процессами. И вот на управленческом небосклоне загорелась новая яркая звезда – **Фредерик Тейлор, основоположник школы «научного менеджмента»**, чье имя стало нарицательным для нас – тейлоризм. На его могиле в Филадельфии начертано: «Отец научного менеджмента». Он прошел долгий путь от бригадира до главного инженера завода и оставил большое творческое наследие, включающее в себя, помимо специальных работ по металлургии, прославившие его имя на весь мир книги «Сделочная система» (1895), «Цеховой менеджмент» (1903), «Принципы научного менеджмента» (1911).

Необходимо отметить, что Тейлор был сторонником разделения инженерного и управленческого труда. Его система заключалась также в последовательном осуществлении принципа расчленения труда на труд исполнительный и труд распорядительный. *«Очевидно, – писал он, – что человек одного типа должен сначала составить план работы, а человек совершенно другого типа должен выполнить ее»* [53, с. 28]. Тейлор считал, что в концепцию менеджмента должны входить: разработка научными методами каждого элемента работы; отбор, обучение и развитие рабочих, соединение воедино работы с наукой, внушение рабочим мысли, что вся их деятельность должна строиться на основе науки. Тейлор рассматривал промышленный менеджмент как совместную деятельность управляющих и рабочих, основанную на общности взаимных интересов. Он видел менеджмент как процесс слияния материальных ресурсов производства и технологии с собственно человеческими возможностями для достижения целей предприятия. Он впервые выдвинул идею слияния интересов рабочего и менеджера, помогающих друг другу в ходе производ-

ства выполнить ту работу, к которой каждый из них лучше подготовлен. Именно такой совместный труд должен привести предприятие к процветанию вкпе с ростом благосостояния рабочих. Именно эту мысль с известными интерпретациями, отражающими наше время, широко используют теоретики менеджмента на Западе и в США сегодня.

Далее Тейлор считал, что труд – это прежде всего индивидуальная деятельность, а следовательно, движущей силой производительности труда является личная заинтересованность. Для того чтобы работник мог успешно выполнить задание, он должен совершенно отчетливо понимать, что от него требуется, а менеджер обязан его проинструктировать и раскрыть стоимость каждой операции, показав, что оплата труда зависит от конкретного результата: чем выше и качественнее результат, тем больше материальное вознаграждение.

### **Что представляли собой общие принципы Тейлора?**

- Разделение труда: за менеджером – планирование, за рабочим – исполнение.
- Измерение труда, измерение рабочего времени.
- Использование задач-предписаний: задачи расчленяются, сопровождаются описанием методов их выполнения и выдаются рабочему.
- Наличие программ стимулирования: любой элемент труда имеет свою цену, и рабочий должен знать об этом.
- Труд индивидуален – влияние группы делает труд рабочего менее продуктивным.
- Мотивация – личная заинтересованность рабочего является движущей силой его производительности.
- Принцип индивидуальных способностей обосновывает различие способностей рабочих и менеджеров.
- Роль менеджмента: менеджер – «мудрец», обладающий знанием всего, что пригодно для рабочих.
- Развитие управленческого мышления: необходимо из управленческой практики вывести законы управления, а последнее должно приобрести такой же самостоятельный статус, как и инженерное дело.

***Главная цель Тейлора – любыми методами достичь повышения производительности труда, даже за счет сверхэксплуатации.***

В какой-то степени Тейлор считал, что управление может быть превращено в прямом смысле в точную науку. Тейлор *«был родоначальником подхода к эффективности с точки зрения факторов времени и движения, – писали Т. Питерс и Р. Уотермен. – Как только вам удастся расчленить работу на достаточно автономные, полностью программированные элементы, а затем заново собрать эти элементы воедино дей-*

*ствительно оптимальным образом, вы сразу получите высокопроизводительную единицу» [42, с. 39].*

Итак, главный упор – на повышение эффективности производства при механическом взгляде на место человека в нем, сведение всей его деятельности к физическим законам и отчуждение всего человеческого от работника. Поточность системы, базирующаяся на безудержно расходуемом социальном потенциале ради прибыли.

Тейлор не был одинок в своей деятельности. Вместе с ним и за ним шла целая плеяда его последователей: Г. Гантт, супруги Гильбрет, Г.Эмерсон (автор штабного принципа в управлении), Р. Робб и многие другие.

Параллельно тейлоризму возникла и развивалась бюрократическая модель управления **М. Вебера**, оказавшая значительное влияние на американскую концепцию менеджмента в 30–40-х годах XX века.

### В чем ее суть?

- Бюрократия – это профессионализм в сфере управления, основанный на овладении необходимыми навыками и особого рода рациональными знаниями.
- Без бюрократического аппарата капиталистическое производство не в состоянии правильно функционировать.
- Бюрократия характеризуется точностью, строгой дисциплиной, стабильностью и ответственностью, а ее монопрактическая основа с сугубо технической точки зрения способна достичь наивысшей эффективности.
- Бюрократия предусматривает создание особых сфер компетенции путем распределения постов и должностей, определяет объем власти, которым наделяется каждое должностное лицо.
- Бюрократическая система иерархична, т.е. каждое вышестоящее должностное лицо властвует над нижестоящим.
- Управление достигается последовательным осуществлением абстрактных правил, применяемых одинаково по всем индивидуальным случаям.
- Занятость в организации основана на технической квалификации работников. *«Вебер, – писал английский ученый Дж. Льюис, – вообще не верил в демократическое правление и рассматривал «волю людей» как чистую фикцию, психологически внушенную пропагандой или харизматическим руководством. Правление должно быть элитарным. Народ не способен решать проблемы. Если развитие техники и административного управления движется в направлении политической демократии, то сама эта демократия должна быть управляемой» [31, с. 90].*

Бюрократическая модель и по сей день остается важной организационной формой современного капитализма, хотя и подвергается очень

серьезным нападкам и теоретическому развенчанию со стороны ученых из разных стран.

А теперь, уважаемый читатель, давайте хотя бы бегло посмотрим, а как же в этот же самый период развивалась отечественная теория управления.

**СТРОИТЕЛЬСТВО ЛЮДСКИХ ОТНОШЕНИЙ ИЛИ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ЛЮДЕЙ ПРИ ПОМОЩИ ТЕХНИЧЕСКИХ ПРИЕМОВ?**

В первой половине 20-х годов в нашей стране широкое распространение получила «социально-трудовая» концепция управления. Ее автором был Н.А. Витке. К каким же выводам он пришел?

К каким же выводам он пришел?

- ⇒ «Управление, – формулирует он, – состоит в целесообразном сочетании людских волей (отнюдь не интеллектов) и через их посредство различных орудий для достижения определенных, свойственных данной организации целей» [7, с. 3].
- ⇒ «Прежде всего, – писал он, – надо отрешиться от грубой «предметности мышления», подчеркивая, что «так же, как товар – не кусок сукна, а определенное отношение, так и управление – не просто документы, архивы, учетные системы, справки и т.д., но прежде всего определенная система социально-трудовых отношений, а потом уже груда предметов» [7, с. 14].
- ⇒ Он обосновывал целостный взгляд на процесс управления, не просто понимая его как реальную деятельность, как единый и целостный процесс, «где каждая часть работает на другую в тесной связи с другой. Отдельные проблемы управленческого дела – не самостоятельные единицы, складывающиеся в простую арифметическую сумму. Они объединены не механически, но органически, как части и стороны единого управленческого процесса» [40, с. 10].
- ⇒ С присущей ему страстностью Н. Витке указывал и на то, что взгляд на людское объединение как на механизм в корне неверен и ложен, что одной внешней связи между людьми совершенно недостаточно. Он писал: «Людское соединение – соединение органическое, а не механическое. Люди не машины и не манекены. Они – сложные психические существа. Непонимание этого простого по внешности и вместе с тем необычайно сложного по внутреннему содержанию обстоятельства служит причиной фатальных неудач администраторов» [9, с. 24].
- ⇒ Витке рассматривал предприятие как некое целостное образование, целостность которого достигается с помощью такой функции управления, как администрирование (функция заимствована у выдающего-



ся французского теоретика менеджмента инженера Анри Файоля). *«Современный администратор, – пояснял Н.А. Витке, – это прежде всего социальный техник или инженер – в зависимости от его положения в организационной системе – строитель людских отношений»* [8, с. 72]. *По глубокому убеждению Витке, существо организационно-административной работы состоит в создании благоприятной социально-психологической атмосферы в производственных коллективах, создании так называемого «духа улья».*

Уже в то время Н.А. Витке понимал, что без инициативы всех работников предприятие не может достичь целей, которые стоят перед ним, что одной из важнейших задач администратора является организация, развязывание живой инициативы. Каждому учреждению присуща определенная психическая атмосфера, образующая собой реальную скрепку между его частями. Это нечто гораздо более значительное и вместе с тем тонкое, чем наглядно осязаемые приказы и исполнения. Эта атмосфера создается двумя основными социально-психологическими токами – центробежного и центростремительного направления, пронизывающими служебную иерархию. В центробежном направлении – сверху вниз – движется ток авторитета в смысле права и умения подчинять своим указаниям. Однако необходимо подчеркнуть с полной определенностью, что одного авторитета служебного положения совершенно недостаточно. Служебный авторитет должен обратиться в персональный, иначе он переходит в свою противоположность и вносит худшие моменты дезорганизации в жизнь учреждения. Обратной стороной авторитета является ответственность. *«Обычно, – замечает Файоль, – принято столь же уклоняться от ответственности, как и добиваться авторитетного положения. В этом кроется одна из основных причин мертвенности и дезорганизованности управленческого аппарата. Боязнь ответственности парализует множество инициативных возможностей и сводит на нет ряд высокоценных начинаний. Непременное качество хорошего администратора – мужество принятия на себя ответственности за инициативные действия и умение внушать это мужество ответственности своим сотрудникам».*

Удивительно, но автор еще на заре советской власти увидел не только симптомы, но и заболевание, которыми наш управленческий аппарат болел долгие годы, вплоть до наших дней. Далее Витке пишет: «В центростремительном направлении (снизу вверх) движется ток служебной инициативы» и отмечает, что предприятия, учреждения, аппараты управления, где отсутствует такая инициатива, обречены на прозябание или даже на гибель. Уже тогда он считал, что прежняя формула: «приказ – исполнение» пережила свое время. Приказ все больше и больше обращается в директиву. Исполнение – самостоятельное изыскание способов решения поставленных задач.

Между этими двумя актами выдвигается посредствующее звено – новый диффузионный акт – соглашение администрации и технических работников о наиболее целесообразном способе решения поставленной задачи.

*«Величайшее искусство современного администратора – пробудить ответственность и инициативу на всех ступенях иерархической лестницы, подняв волну крови от периферии к мозговому центру, замирающему иначе в анемии своей отрезанности» [9, с. 24–25].*

Уважаемый читатель, автор просит извинения за столь длинные цитаты, но дело в том, что взгляды Н.А. Витке показывают нам, что еще в начале 20-х годов у нас в стране по сути дела были заложены основы управления, напрямую связанные с «человеческим фактором». И когда мы сегодня читаем об американском или японском менеджменте, то невольно удивляемся схожести многих позиций теории Витке с основными позициями концепции «производственной демократии» – последней теоретической волны развития современного менеджмента.

В то время, когда в американском менеджменте господствовали теории Тейлора и Вебера, положения которых широко использовались в практике управления у нас в стране, закладывались теоретические основы управленческого процесса, основанного на сотрудничестве и доверии к человеку, на психологических методах управления коллективом, на попытках ориентации на социально-психологические законы развития управляемого объекта. В работах Витке и его сторонников почти не встречается термин «подчиненный», они оперируют такими понятиями, как «сотрудник» и «соратник». Можно себе представить, каких бы высот достигла отечественная теория гуманистического управления, если бы она нужна была существующей системе и поддерживалась ею. Но увы!..

В этот же период в недрах первого нашего института, изучающего проблемы управления (Государственный институт техники управления) во главе с его директором Е.Ф. Розмирович, возникла группа исследователей (Л.А. Бызов, Э.К. Дрезен и др.), которая выдвинула второе направление в развитии теории управления – производственная трактовка управленческого процесса, наложившая серьезный отпечаток на всю последующую теорию и практику управления в стране. Суть этого направления сводится к следующему.

**Во-первых**, авторы исходят из того, что управленческая и производственная деятельность состоит из одних и тех же элементов, а строение производственных и управленческих аппаратов основывается на одних и тех же принципах.

**Во-вторых**, процесс управления понимается как чисто технический процесс «направления и руководства применением рабочего труда в

производстве или в административных аппаратах, осуществляемый определенной категорией лиц с помощью ряда технических приемов над совокупностью людей и вещей» [48, с. 209].

**В-третьих**, Е.Ф. Розмирович и ее группа считали, что любой управленческий аппарат можно рассматривать как сложную машину или систему машин, а его работу как производственный процесс, находящий свое материально-вещественное выражение в тех или иных физических объектах: палках, приказах, телефонограммах, карточках, делах и т.д.

**В-четвертых**, расчлняя управление на отдельные операции, устанавливая их последовательность и продолжительность, – считала Е.Ф. Розмирович, – изучая их во времени и пространстве подобно тому, как это реализует школа А.К. Гастева по отношению к «управлению вещами», можно заранее рассчитать и механизировать весь ход управленческого процесса, автоматизировать труд по управлению людьми.

**В-пятых**, развитие механизации и автоматизации производства делает вообще излишним труд по руководству людьми, ибо оно уже само собой осуществляется машинами, а собственно управление сводится к механическому надзору и автоматической проверке и лишается всяких черт особой командной функции. Система «управления людьми» заменяется системой «управления вещами», постепенно теряет свой приказывающий характер и в конечном итоге исчезает как особая функция особого рода людей.

**В-шестых**, пытаясь доказать отсутствие социального аспекта в управлении, авторы этой «теории», видимо, понимали, что сделать это, не греша против истины, невозможно, и пошли на следующий шаг: наличие социального аспекта в управлении, – утверждали они, – необходимость воздействия на коллективы людей возможно и нужно, но лишь в условиях капитализма, где требуется преодолеть классовое сопротивление рабочих.

Е.Ф. Розмирович стала самым непримиримым критиком теории Н.А. Витке, и в конечном счете сй и ее группе при явной или неявной поддержке других ученых удалось по сути дела ликвидировать это направление в развитии теории управления.

Мы рассмотрели два наиболее, по нашему мнению, крайних направления в развитии советской науки управления в эти годы. Но это совершенно не означает, что ее содержание ограничивалось только ими. Отнюдь! В *20-е годы* наметились такие подходы, как организационно-кибернетический, технический, праксеологический, функциональный и др.

В *30–50-е годы* намечается очень заметный спад в развитии науки управления в нашей стране, особенно в ее методологических изысканиях.

Почти все концепции, возникшие и выдвинутые в 20-е годы, подверглись критике, часто излишне резкой.

В *60-е годы* наблюдается бурный подъем теоретических изысканий в области управления, характеризующийся, пожалуй, чрезмерным увлечением организационно-кибернетическими и техническими подходами, с одной стороны, и недостаточным вниманием к социальному аспекту, с другой. Особенно бурное развитие в *60-е годы* получили экономические концепции управления производством.

В начале *70-х годов* в теории намечается комплексный подход к разработке теории управления, однако, по нашему глубокому убеждению, и он носил усеченный характер, ибо социальная его сторона хотя и признавалась, но человек не ставился во главу угла, социальный ее аспект не являлся коренным в упряжке, а по сути дела играл роль пристяжной, ведущая же роль отводилась политико-экономическому аспекту управления.

### РУКОВОДСТВО И КОНТРОЛЬ ИЛИ УПРАВЛЕНИЕ?

В **1920 году** в инструкции по преобразованию средней школы, изданной в Курганской области,

можно было прочитать следующее: *«Нет ни начальства, ни инструкторов, ни заведующих школой, ни классовых наставников и наставниц – есть только равные между собой школьные работники, которые несут коллективную ответственность за всю школьную жизнь»* [15, с. 10]. Естественно, что при таком подходе трудно говорить о какой-либо теории внутришкольного управления. В **1921 году** появляется должность заведующего, через которого школьный совет осуществляет свою власть.

Окончательно и в полную силу проблема внутришкольного управления потребовала своего решения в конце первой половины 30-х годов. К этому времени стало совершенно ясно, что дальнейшее развитие системы народного образования в стране невозможно без повышения роли единоначалия в управлении школой.

**15 мая 1934 года** выходит в свет постановление СНК Союза ССР и ЦК ВКП(б) «О структуре начальной и средней школы в СССР», один из пунктов которого гласит, что заведующих неполными средними школами и средними школами впредь необходимо именовать директорами. Это постановление как бы определило фигуру директора школы как квалифицированного педагога, администратора, несущего перед государством полную ответственность за всю деятельность школы.

Утверждение руководителя школы сразу же потребовало и более четкого определения его обязанностей. В периодической печати начинают появляться статьи, в которых обобщается опыт управления школой.

**В 1939 году 4 сентября** выходит приказ наркома просвещения РСФСР за № 123, в котором впервые в обязанности руководителей школы вменяется регулярное изучение работы учителя, которое со временем в силу неумения директоров вести глубокий педагогический анализ превращается во всеохватывающую, малоэффективную, фискальную систему внутришкольного контроля, ставшего на долгое время стержнем внутришкольного управления.

В послевоенные годы большое внимание уделяется методике планирования учебного года и вплоть до начала 60-х годов – технологии годовых отчетов директоров школ.

Примерно **в конце 40-х годов** в литературе и практике управления появляется термин «руководство и контроль», который стал олицетворять собой внутришкольное управление. Естественно, что ни о какой теории внутришкольного управления в это время говорить не приходится. Изучаются и разрабатываются в основном две его функции: планирование и внутришкольный контроль, причем исследования носят прикладной, большей частью эмпирический характер и проводятся в отрыве от всего внутришкольного управленческого цикла.

**С начала 60-х годов** в педагогической литературе начинают появляться термины «управление школой», «внутришкольное управление», встреченные в штuki большинством ученых-школоведов и органами народного образования, особенно их высшим эшелонам. Появляются первые исследования по управленческому циклу типа «учебный год», педагогическому анализу как функции внутришкольного управления, специальные исследования по всему циклу управления школой. К концу 80-х годов термин «внутришкольное управление» окончательно вытесняет пресловутое «руководство и контроль», содержание которого за весь период его существования так полностью и не было раскрыто педагогической наукой.

**70–80-е годы** характеризуются серьезными попытками ученых широко использовать системный подход к изучению проблем внутришкольного управления.

Однако приходится констатировать, что, несмотря на отдельные попытки рассматривать процесс управления школой через активизацию человеческого фактора, «от человека» (Сухомлинский В.А., Захаров М.Г.), в целом теория управления школой в нашей стране имела чрезвычайно слабый социальный аспект и до сих пор уделяла мало внимания процессам демократизации и гуманизации управления. Вот почему зна-

комство с теоретическими положениями менеджмента при разумном их осмыслении может дать заметный толчок дальнейшему развитию гуманистической и демократической теории внутришкольного управления.

### ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

В 30-е годы в США зреет и начинается переход от экстенсивных форм хозяйствования и развития промышленности к интенсивным формам. Началась эпоха небывалого усиления экономической эффективности производства. Это привело к осознанию того факта, что необходимо вырабатывать новое понимание роли человека в производстве, пути устранения деперсонализации отношений в нем, меры по ломке старых бюрократических моделей управления и замене их новыми, основанными на сотрудничестве между рабочими и предприятиями. Так, в конце 30-х годов в американском менеджменте сформировалась «школа человеческих отношений», основоположником которой стал социолог и психолог Э. Мэйо. Он предпринял все усилия для того, чтобы доказать, что все прежние управленческие методы по существу были направлены на достижение максимальной эффективности, окончательно себя исчерпали и что необходимо переходить к сотрудничеству, рассматривая каждое предприятие как определенную социальную систему, обладающую интегрированной социальной структурой.

#### В чем суть теории Э. Мэйо?

- Люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми.
- В результате НТР сама работа в известной степени потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человеку следует искать в социальных отношениях.
- Люди более отзывчивы к социальному влиянию групп равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от их руководителей.
- Работник откликается на распоряжения руководителя, если последний уделяет внимание его социальным нуждам и его желанию быть понятым.
- Фактор сотрудничества в группе чрезвычайно важен, неформальные отношения в процессе производства представляют собой силу, с которой нельзя не считаться.
- Необходимо отказаться от авторитарности управления и переходить к «менеджменту участия».

### Где истоки «школы человеческого фактора»?

Дело в том, что дальнейшая автоматизация производства, развитие научно-технической революции привели к тому, что сама по себе работа начала терять свою привлекательность для работника и в какой-то степени сужала у него сферу нравственных ценностей. Социальная анонимность приводила к определенной деформации личной жизни рабочих и очень негативно стала влиять на уровень организации производственных коллективов. Все это негативно сказывалось на производительности труда. И теория Мэйо пришлось как нельзя кстати.

### КАК УПРАВЛЯТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ?

В 60-е годы в теории менеджмента «управление человеческими ресурсами» окончательно признается специальной управленческой функцией, которая стала именоваться «управление персоналом». Управление персоналом в основном было связано с методами подбора и обучения кадров, их переподготовкой, с процедурами урегулирования трудовых споров, с проблемой занятости персонала. Цель этого направления состояла в следующем: повышая благосостояние работника, дать ему возможность вносить свой максимальный личный вклад в эффективную работу управления. Концепция управления человеческими ресурсами сосредоточила свое внимание на проблемах кооперации, центральную роль в которой играло лидерство, создающее то жизненное сплочение, без которого кооперация невозможна. Этой проблеме была посвящена книга Ч. Барнарда «Функции администратора».

### «X», «Y» и «Z»

Наиболее видным представителем теории «человеческих ресурсов» был Д. Мак-Грегор, автор знаменитой работы «Человеческая сторона предприятия». В основу своей книги он положил дихотомию теорий, условно обозначив их «X» и «Y». Через определенный промежуток времени в свет вышла книга Уильяма Оучи «Методы организации производства. Теория Z»<sup>1</sup>. Эти три теории составили одно из важнейших направлений развития теории управления вообще: от «теории X» к «теории Y», а затем (во всяком случае для некоторых наиболее передовых компаний) к «теории Z». Имеет смысл рассмотреть все три теории вместе. Думается, что многое может проясниться

<sup>1</sup> Уильям Оучи назвал свою концепцию «теория Z», стремясь, видимо, показать, что имеет связь с идеями Мак-Грегора, который условно назвал свою концепцию «X» и «Y».

в менеджменте, если будут усвоены его собственные взгляды на человеческую природу.

**Д. Мак-Грегор**  
**«Человеческая сторона предприятия»**

**«Теория X»**

1. Рабочий ленив по природе, он старается любым путем избавиться от работы.

2. Большинство рабочих необходимо побуждать и принуждать трудиться.

3. Рабочий предпочитает быть контролируемым и избегать ответственности.

4. Рабочий трудится только ради того, чтобы получить денежное вознаграждение за выполняемую работу.

5. Рабочему свойственны лишь незначи-

**«Теория Y»**

1. Рабочие от природы в основной своей массе трудолюбивы, ответственны, жаждут одобрения и поддержки.

2. Внешний контроль или угроза наказания не являются единственным средством достижения организационных целей.

3. Человек может осуществлять самоконтроль и самоуправление и при соответствующих обстоятельствах научиться не только принимать на себя ответственность, но и искать ее.

4. Большинство людей способны показать сравнительно высокую степень воображения, оригинальности и творчества при решении организационных проблем.

5. Большую значимость для менеджмен-

**У. Оучи**  
**«Методы организации производства. Теория Z»**

**«Теория Z»**

1. Рабочие в большинстве своем трудолюбивы, ответственны, их необходимо только поддерживать и поощрять.

2. Жизнь каждого работника – категория целостная и не основывается на раздвоении личности.

3. Творческие условия работы не только увеличивают производительность труда и прибыли, но и поднимают престиж рабочих в их собственных глазах.

4. Чувство раскованности на рабочем месте способствует появлению у каждого лучших человеческих качеств.

5. Не только и не столько техника мо-



тельные амбиции, он нуждается в направлении и защите. Эта теория в основном направлена на экономические моменты покупки рабочей силы и вытекающие отсюда возможности задать человеку вид деятельности, ее способ и уровень производства. Эта теория основана на иерархии с ненаправленным потоком инструкций, идущим сверху вниз.

**6.** Порядок и стабильность должны поддерживаться с помощью научных методов, определяющих использование оборудования, условия труда и размеры заработной платы.

та имеют так называемые эгоистические потребности человека: самоуважение, чувство достоинства, компетентность, потребность в высоком социальном статусе, в познании и пр.

Лишь при условии удовлетворения эгоистических интересов возникает возможность достижения собственных социальных целей.

**6.** Философия менеджмента, осуществляемая с помощью дирекции и контроля – в не зависимости от того, жесткий он или мягкий, – не соответствует мотивации, поскольку человеческие потребности, на которые опирается этот подход, представляют собой совершенно незначительные мотиваторы; менеджеру и контролю присуща ограниченная ценность в мотивации людей, главными потребностями которых являются социальные и эгоистические.

**7.** Вместо отождествления человека с машиной люди должны восприниматься как

жет обеспечить более высокую производительность труда, сколько человек. Вот почему управлению необходимо переключать внимание на человеческие отношения в производственной деятельности.

**6.** Работа содержит в себе нечто большее, чем труд. Она связана со всей жизнью человека.

**7.** У менеджмента должно быть две заповеди: доверие и учет особенностей характера работающих людей.

**8.** Взаимодействие менеджера и рабочего, доверие друг к другу значительно облегчают выполнение заданий.

**9.** Успех организации обеспечивается совместными усилиями членов организации по достижению общих целей.

**10.** Тесные межличностные отношения имеют место в любом производстве, и менеджер должен уметь их регулировать.

человеческие существа, а управление должно оперировать всеми качествами человека.

**11.** Каждый рабочий в основном должен действовать по своему усмотрению и работать автономно, без формального контроля, потому что он пользуется доверием. Доверие еще больше подчеркивает соответствие личных и общих целей и общую доброжелательность.

**12.** Для того чтобы фирма могла реализовать долгосрочные цели, необходимо в интересах этого создать атмосферу сотрудничества и взаимопонимания.

**13.** Индивидуальная система стимулов – ключ к каждому работнику, к каждой категории сотрудников.

**14.** Необходимо создание своей «философии фирмы» и использование ее принципов на деле, каждый день в повседневной работе.

В **«теории Z»** уже заложена и развита мысль о том, что желания людей не могут быть полностью оценены в деньгах. **«Теория Y»** не в такой степени обращает внимание на склонность человека к одобрению со стороны или занятию определенного положения, как **«теория Z»**. Оучи утверждает, что работа сама по себе не является неприятной, она становится таковой, если ограничивает человека в использовании его способностей при ее осуществлении. **«Теория Z»** продвинула свои принципы на работодателя, который обязывается построить отношения доверия со своими рабочими, ведущие к «партнерству».

**«Теория Z»** развивает требования развития и изменения, уделяя внимание самоуправлению и самоконтролю, требуя широкой информации рабо-

чих о положении дел в компании. «Теория Y» прививала рабочим мысль о их значимости, в «теории Z» рабочие реально приобретают эту значимость.

Многие положения «теории Z» и легли в основу философии ведущих, преуспевающих компаний сегодня.

### ДЕМОКРАТИЯ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ

Последней теоретической «волной» менеджмента явилась концепция «производственной демократии», или, как ее еще называют, «демократии на рабочих местах». Основоположниками идеи «производственной демократии» являются американские социологи Дж. Коул и А. Горц. К активным сторонникам концепции в определенном плане можно отнести таких теоретиков менеджмента, как П. Друкер, Р. Уотермен, Т. Питерс, У. Оучи и др.

Суть этой концепции заключается в попытке примирить интересы бизнеса со все более настойчивыми требованиями работников по улучшению своего положения в экономических и социальных сферах.

Основными элементами этой концепции являются: официальное признание конфликтов между рабочими и предпринимателями, учреждение отдельных «посреднических инстанций» для разрешения спорных вопросов, формальное представительство рабочих в администрации предприятия, включение рабочего участия в структуру менеджмента. Именно это, считают теоретики менеджмента, выведет демократические процессы за рамки политической сферы непосредственно в сферу экономическую.

Все это осуществляется за счет следующих мер:

- Использование в управлении более гибких методов, в значительной степени основанных на совете и взаимном согласии между предпринимателями и рабочими.
- Уменьшение вертикальной направленности менеджмента как системы власти и развитие горизонтальных связей.
- Постепенное превращение менеджмента как бы в цепь ячеек, связь между которыми практически исключает субординацию, а жесткий контроль за качеством продукции полностью передается компьютерным системам.
- Участие рабочих в прибылях.
- Основная задача менеджмента по-прежнему остается той же: сделать людей способными к совместным действиям путем постановки им общих целей, наделяния их ценностями, правильной структуры организации, воспитания необходимых трудовых навыков и обеспечения квалификационного развития. Но решение этой задачи осуществляется не через приказ, а через добровольное повиновение, которое становится воз-

возможным, когда рабочий также рассчитывает на некий удовлетворительный для себя результат от эффективной деятельности предприятия.

- В связи с этим менеджеры постепенно из управляющих будут превращаться в координаторов совместного труда рабочих для достижения общей цели предприятия, не навязывая свои готовые решения.
- В задачи менеджера будет входить преобразование единых целей предприятия в конкретные задания для каждого производственного подразделения и организационной единицы.
- Иными словами, прежнее положение о том, что главная функция менеджера заключается в контроле за рабочими, силой обстоятельств заменяется концепцией, согласно которой менеджер должен воодушевлять рабочих к проявлению инициативы, учитывая особенности людей, с которыми работает.
- Концепция «производственной демократии» в определенной степени меняет и оценку деятельности менеджера и менеджмента, осуществляя ее в категориях, в какой-то степени выходящих за сферы чисто экономической эффективности. В первую очередь при оценке берется в расчет социальная результативность менеджмента: качество жизни работников предприятия (образования, жизни, здравоохранения и т.д.), а также способность работников быть активными и ответственными участниками предпринятых решений.

Чем отличается концепция «производственной демократии» от доктрины «человеческих отношений»?

Она менее зависима в своем практическом осуществлении от произвола менеджера, так как отношения между менеджером и рабочим здесь переводятся на определенную правовую основу. Ее отличие состоит также в том, что рабочие включаются в управление производством, что, несомненно, увеличивает их управленческие права.

В целом же смысл данной концепции заключается в том, что она направлена на перераспределение организационных решений в корпорациях за счет частичного изъятия их у верхних эшелонов управления и передачи работникам низших иерархических структур. По сути речь идет о передаче рабочим наиболее трудоемких, повседневных функций по контролю за качеством продукции и надзору за состоянием трудовой дисциплины на предприятиях.

### **РЕЗЮМЕ**

Ну, а теперь попробуем подвести некоторые итоги. Ретроспективный взгляд на развитие американского менеджмента и в какой-то степени отечественной теории управления дает нам возможность сделать следующие выводы.

- В основе развития теории управления – изменение управляемых объектов. Изменение взглядов на цели, задачи и содержание менеджмента во многом зависело и зависит от тех структурных изменений, которые происходят в экономике и производстве.
- Американский менеджмент в принципе последовательно изменялся от авторитаризма и бюрократии к гуманистическим и демократическим основам управления, в определенной степени способствуя своим развитием в этом направлении преодолению отчуждения труда от собственности.
- Сегодня производительные силы США вышли на такой уровень, когда их дальнейшее развитие невозможно без усиления творческой активности и заинтересованности рабочих в результатах своего труда. И это является стимулом для дальнейшего интенсивного развития теории менеджмента в недалеком будущем.
- Несколько иначе обстоит дело с развитием гуманистических основ теории управления в нашей стране. Развитие гуманистической ориентации, выдвижение на авансцену управления человека, а потом уже дела, которому он служит, намного опережало развитие теории менеджмента в США. Но в силу целого ряда обстоятельств, в силу не востребованности ее системой такая ориентация была приостановлена, разгромлена и окончательно придушена по сути дела в самом зародыше, что, несомненно, нанесло серьезный урон науке управления в целом.

Сегодня нам, входя в рыночные отношения, просто необходимо обратиться к гуманистическим истокам отечественной теории управления и взять все полезное и необходимое из теории менеджмента с учетом специфики нашего развития, национальных особенностей. Не следует, видимо, отвергать «чужой опыт», «идти своим путем», набивая синяки и шишки. Необходимо учиться на ходу и ориентироваться на самое передовое. Время не ждет.

- Что касается теории внутришкольного управления, которое, по нашему мнению, находится сегодня в стадии эмбрионального развития, то уроком для нее может послужить гибкость менеджмента, его теоретическая отзывчивость на изменения, происходящие в управляющих объектах, отсутствием чего страдала и страдает по сей день теория внутришкольного управления.

Кроме того, даже такая краткая характеристика развития менеджмента даст основание для вывода о необходимости внимательного изучения менеджмента, его, так сказать, «параллельного видения», примерки его теоретической одежды на себя с целью выбора нужной, удобной, отвечающей нашим потребностям. Многие теоретические положения менеджмента при серьезном их переосмыслении с точки зрения управления школой могут дать толчок дальнейшему его развитию в направлении гуманизации и демократизации, его перестройки в соответствии с теми задачами, которые выдвигает сегодня перед школой наше общество.

Ну а теперь, уважаемый читатель, после того, когда мы познакомились с содержанием основных терминов менеджмента, проследили в очень кратком конспективном изложении тенденции в его развитии, настала пора сделать следующий шаг в чтении книги и перейти к знакомству с теоретическими основами менеджмента. Итак, в путь!

### ГЛАВА III. НА ЭТИ ИДЕИ СТОИТ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ

*Идеи, которые овладевают нашей мыслью, подчиняют себе наши убеждения и к которым разум приковывает нашу совесть – это узы, из которых нельзя вырваться, не разорвав своего сердца.*

*К. Маркс*

#### **ЧЕЛОВЕК – ЦЕЛЬ, А НЕ СРЕДСТВО**

Американский профессор Уильям Абернети вспоминает о том, как его изумило открытие причин успеха японцев в автостроении: *«Большим сюрпризом для меня, – писал он, – стало открытие, что причина не в автоматизации. Они создали «человеческий» подход к производству автомобилей... Они имеют рабочую силу, знающую что к чему, желающую работать и психологически захваченную изготовлением автомобилей»* [42, с. 75]. Действительно, характерной чертой современного менеджмента, его генеральной линией является направленность на человека, его человекоцентристское основание. И это не случайное явление. Сегодня совершенно ясно, что при создании крупных машинных систем, технологий их надежность и эффективность определяются надежностью самого человека. Новая техника, широким потоком внедряемая на предприятиях США, Японии и Западной Европы, требует вдумчивого, хорошо подготовленного, творчески думающего ее пользователя. Отсутствие такового ведет к медленному освоению этой техники и к низкой отдаче от ее эксплуатации. Если раньше, когда рабочий работал «кувалдой», его можно было заставить это делать силой ПРИКАЗА и принуждения, то приказать думать и творчески относиться к делу невозможно. Вот почему важнейшей основой новой парадигмы управления, генеральной установкой современного менеджмента, его методологическим стержнем является человекоцентристский взгляд на управление. Работники рассматриваются не столько как средство для достижения определенных экономических результатов, но и как сама цель управления. Вначале – человек, а потом – дело, которому он служит. В японской фирме «Сони» считают: «Прежде чем начать выпускать товар, нужно узнать людей».

Человек должен постоянно находиться в поле внимания и интересов управления. Поддержание должного морального и психологического климата, например, для японского менеджера – задача того же, а может быть, еще более высокого уровня, чем получение продукции высокого качества. Это и естественно, ибо второе на 90% зависит от первого. Ав-

тор интереснейшей книги «Вечный дух предпринимательства» Кадзума Татеиси пишет: *«В нашей компании занято около 15 тысяч человек. Это означает, что мы имеем дело не просто с 15 тысячами людей, а с 15 тысячами различных подходов к жизни и работе, с 15 тысячами различных уровней образования и опыта, амбиций и характеров... Для меня, – пишет далее автор, – суть рационального менеджмента заключается в том, чтобы дать работнику компании возможность достаточно зарабатывать, чувствовать удовлетворение от своего труда и участвовать в управлении предприятием»* [51, с. 165].

Капиталовложения в человека, в условия его труда, образования и всей жизнедеятельности сегодня признаются более выгодными, чем в создание новых рабочих мест, техническое развитие.

Широкую известность получили высказывания руководителей таких известных во всем мире промышленных гигантов, как «ИБМ», «Вольво», «Мицусита», и других о том, что люди – самый главный ресурс фирмы и важнейший источник ее производительности. Такие заявления имеют не только пропагандистскую подоплеку, под них подводятся реальные технологии и практические дела. Анализируя опыт передовых, наиболее эффективно действующих компаний, западные исследователи менеджмента указывают, что им приходилось поражаться и числу программ, ориентированных на человека, и частоте, с которой они пересматривались и обновлялись. Но особенным подходом к наполнению человекоцентристского взгляда конкретными делами отличается, конечно, Япония. Вот одна из таких программ японской фирмы «Ниссан».

Во-первых, она осуществляет пожизненный найм на работу рабочих и служащих, ставя их в привилегированное положение по сравнению с остальными (гарантия работы, рост доходов, социально-культурное обеспечение). Естественно, что поступление на службу является важнейшим моментом как в жизни молодого человека, так и в жизни фирмы, ибо, как считают японцы: «Предприятие – это кадры!».

Процедура приема на работу – особая статья. Чтобы быть принятым, кандидат должен преодолеть несколько фильтров, пройти ряд испытаний, сдать письменный и устный экзамены по японскому языку и математике, пройти собеседование и тестирование. Аттестат при приеме на работу – не самое главное. Решающее значение имеют характер человека, его чисто человеческие качества. Если в ходе тестирования и собеседования выясняется, например, неумение человека сходить с людьми, то такому работнику в приеме отказывают. Если душевные качества работника показали кадровикам близкими к идеалу фирмы, юношу принимают на работу с испытательным сроком не менее чем полгода, сразу же предоставляя ему место в благоустроенном общежитии.



Прошло несколько лет, и рабочий решил жениться. Если это девушка, работающая в «Ниссан», то фирма переселяет молодую семью в дом и берет с них арендную плату, не превышающую 5–7% месячного оклада. В государственных домах, считающихся самыми дешевыми, арендная плата составляет в среднем 30% дохода японской семьи.

После рождения второго ребенка, если рабочий решается обзавестись собственным домом, фирма помогает ему купить землю дешевле и через банк предоставляет льготный кредит на строительство.

Затем ему со скидкой продается автомашина, фирма делает за него взносы в различные фонды социального страхования, частично берет на себя расходы по медицинскому обслуживанию. В фирмах «Ниссан», «Мацусита дэнки», «Хиттати» выплаты на социальные нужды составляют 45–50% фонда заработной платы.

«Базисный оклад» рабочего (оклад, назначенный ему при поступлении на работу) повышается с возрастом и стажем работы независимо от трудового вклада, т.е. с ростом потребности работника. В Японии есть фирмы, в которых начальный «базисный оклад», назначенный работнику в восемнадцатилетнем возрасте, к 45 годам увеличивается в 3,5 раза. Эффективность же труда, его высокое качество вознаграждаются надбавками, выражаемыми в процентах к «базисному окладу».

Когда рабочему перевалит за тридцать, фирма направляет его на двухгодичные курсы. На этих курсах он получает знания, которые студенты приобретают в техническом вузе за четыре года. Причем половину времени рабочий постигает прикладные дисциплины, которые необходимы ему именно в автостроительной фирме «Ниссан». Очень недешево обходится фирме профессиональное обучение персонала, если вдобавок учесть, что учатся все – от рабочего до высшего менеджера.

Но вот в 55 лет рабочий уходит с завода по возрасту. Получения государственной пенсии, кстати, очень небольшой, он должен ждать еще пять лет. Но фирма вручает ему выходное пособие, сумма которого определяется исходя из финансового состояния фирмы; естественно, что работник в течение всей своей производственной деятельности делает все возможное, чтобы это состояние было высоким. Размер выходного пособия исчисляется путем умножения месячной заработной платы на количество проработанных лет.

Японские фирмы имеют даже свои собственные кладбища, очень благоустроенные, с прекрасными памятниками.

Конечно, японские подходы к осуществлению человекоцентристского взгляда на управление чрезвычайно специфичны, связаны с глубокими национальными традициями, особенностями жизни японцев и т.д., но претворение его в жизнь дало им возможность бросить вызов США. У

«Форда» один рабочий за год производит 13 автомашин, а на каждого работника «Ниссан» приходится где-то около 50 автомашин. На один доллар заработной платы японский рабочий создаст продукции на 4 долл. 30 центов, а американский – на 3 долл. 70 центов.

У американских и западноевропейских передовых процветающих фирм давно уже накоплен огромный опыт управления с ориентацией на человека, некоторые из них («ИБМ», например) человекоцентристский подход к управлению начали осуществлять намного раньше японцев, накопив уникальный опыт, о котором речь впереди. Но сегодня американские корпорации в подавляющей массе начинают осознавать великую роль ориентации на человека. Не случайно один из учредителей фирмы «Эпл компьютер» Стив Джобс пишет: *«Мы не управляем итоговыми показателями. Мы не управляем финансовыми результатами следующего квартала. Мы не управляем ценой акций. Мы управляем началом всего. А начало всего – это люди, среда и руководство. Мы считаем, что, если нам удастся правильно подойти к этому началу, итоги сложатся сами собой».*

Человекоцентристский взгляд в менеджменте сегодня – его методологическая основа, базисная установка, которая пронизывает управленческие подходы и программы многих фирм и корпораций в различных странах.

Думается, что можно выделить два конкретных инструмента его воплощения в жизнь: уважение к человеку и доверие к нему, которые проникают во все принципы управления современного менеджмента, пронизывают всю его концепцию.

### **ИДЕИ, СТАНОВЯЩИЕСЯ ЖИЗНЕННОЙ РЕАЛЬНОСТЬЮ**

Каждый человек – личность! Френсис Джон Роджерс, один из руководителей «ИБМ» («Интернэйшнл бизнес машин»), в своей книге: «ИБМ. Взгляд изнутри. Человек – фирма – маркетинг» писал: *«Уважительно относиться к каждому человеку, ты тем самым проявляешь уважение ко всем людям... Уважение к человеку – это не пустая фраза. Это неизменный принцип «ИБМ», на котором основана наша компания. Его действенность зависит от того, насколько активно он претворяется в жизнь каждым руководителем и осуществляется каждым сотрудником. Но уважение к человеку может превратиться в пустую фразу, если мы не будем постоянно укреплять этот принцип, не сделаем его нормой нашей повседневной деловой жизни»* [47, с. 67].

Скептически настроенный читатель скажет: «Ну что же здесь нового? У нас на каждом углу кричали об уважении к человеку, о том, что

человек – мера всех вещей, о том, что "Человек – это звучит гордо!"» Все верно, таких лозунгов у нас было много, но вся беда в том, что они были орудиями демагогии, служили, да и до сих пор служат парадным украшением, теоретическим декором, прикрывающим, обслуживающим государственную систему, не уважающую человека. В нашей страшной практической жизни мы ежечасно, ежесекундно делаем все наоборот, и благое пожелание остается далеким от реального воплощения.

А та же самая компания «ИБМ» не только считает положение об «уважении к личности» неизменным, главным, первым и самым важным из всех принципов, на основе которых она функционирует, но в своем буклете она раскрывает это понятие, выделяя его составляющие. «Уважать личность», считает она, это значит:

- ✓ осуществлять максимальное развитие инициативы, талантов, творческих способностей и умения найти себя в новой обстановке;
- ✓ поощрять достижения сотрудников и их личный вклад в дела фирмы;
- ✓ создавать возможности для творческого роста сотрудников;
- ✓ обеспечивать такие условия, когда голос каждого будет услышан;
- ✓ защищать права и достоинства человека;
- ✓ гарантировать сотруднику личную защищенность [32, с. 292].

Приведенный перечень – это не альтруизм и не чистый идеализм, как может показаться на первый взгляд, это не просто условия, гарантирующие людям хорошую работу. Отнюдь! Предпринимателям не свойственен альтруизм. Они закладывают во все это, конечно, трезвый экономический расчет, прекрасно понимая, что это именно те факторы, которые ведут компанию к успеху, высокой производительности труда и огромным прибылям.

Т. Питерс и Р. Уотермен по результатам обследования образцовых компаний, достигающих высоких прибылей, пришли к выводу, что своих успехов они добились благодаря тому, что администрация относится к рабочим как к сотрудникам, с уважением их достоинства, очень внимательна к каждому работнику, и в результате восклицают: «Смотрите на них – а не на капиталовложения и не на автоматiku – как на главный источник рынка производительности» [42, с. 300]. В образцовых компаниях США уважение к работнику является основополагающим принципом, исходной точкой всех рассуждений. Они делают эту идею жизненной реальностью посредством огромного множества структурных приспособлений, систем, ценностей, усиливающих друг друга и дающих возможность фирмам получать выдающиеся результаты с помощью обыкновенных людей. Фирмы дают возможность людям влиять на свои судьбы, наполняют их жизнь смыслом. На многих из этих фирм вся обстановка и

атмосфера направлена на то, чтобы люди «выбивались из рядов», добивались реальных достижений, что всячески поощряется.

Однако «уважать личность» – это вовсе не означает «нянчиться с нею». Речь идет о взыскательном уважении (невольно вспоминается знаменитый тезис А.С. Макаренко: **«Как можно больше требовательности к человеку и как можно больше уважения к нему»**) к сотруднику, о готовности обучить его, поставить перед ним разумные и четкие задачи, обеспечить ему на деле самостоятельность.

Уважение связывается с созданием обстановки, в которой человек может проявить себя, внести свой непосредственный вклад в то дело, которое ему поручено.

Требовательность и контроль к работнику в этих компаниях чрезвычайно высоки. Строгостей здесь больше, чем в компаниях, действующих менее эффективно, но имеющих более четкие формы контроля. В «ИБМ» человека обязывает ощущение собственной нужности, откуда и отдача в работе на уровне возлагаемых на него самых больших надежд. А если такие надежды возлагают на вас люди, работающие рядом, то вас это еще сильнее подталкивает на хорошую работу. *«Люди, – пишут Т. Питерс и Р. Уотермен, – любят сравнивать себя с другими, с теми, кто работает рядом, и они любят выполнять работу в соответствии с высокими стандартами, особенно если эти стандарты достижимы и если в их установлении участвовали сами работники»* [42, с. 303]. Суть дела, считают теоретики менеджмента, в полноте ориентации на человека.

Т. Питерс и Р. Уотермен отмечают, что уважение к человеку, ориентация на него несовместимы и находятся в резком контрасте со словесными заверениями и условиями. Что же касается «ИБМ» и других образцовых компаний, то *«ориентация на человека в этих компаниях началась десятилетия назад, – пишут они. – Она включала в себя политику полной занятости в период спада, огромный размах профессиональной учебы, когда повышение квалификации отнюдь не было нормой жизни, общение всех со всеми по имен во времена куда более чопорные, чем нынешние, и т.д. Заботливое отношение к людям в крови у управляющих этих организаций. Ради людей эти управляющие здесь находятся, и они это знают, этим живут»* [42, с. 301].

В уважении личности, а правильное, видимо, сказать, в стремлении этого достичь проявляется высокая суть гуманизма менеджмента.

Упор на уважение человека – это перемена всей парадигмы управления, ее поворот на 180 градусов.

Эффективный менеджер, отвечающий новой философии управления, – это руководитель, который сам уважает человека и в то же самое время осознает, что его авторитет непосредственно зависит от уважения

его личности сотрудниками, а не от занимаемой им должности. В теории менеджмента достаточно широко распространена формула: «Береги человека в себе потому, что в другом тоже присутствует человек». Она убеждает нас в том, что авторитет руководителя может быть завоеван лишь при условии уважительного отношения к людям, высокого профессионализма и стремления к кооперативному, совместному стилю управления. Фактически речь идет о способности менеджера вести дела таким образом, чтобы сотрудники ощущали причастность к разрешению возникающих проблем, не чувствовали, что из-за постоянного контроля начальства они лишаются самостоятельности. Короче говоря, речь идет об управлении на сопричастной основе. Если мы уважаем человека, распоряжения и приказы должны уступить место убеждению, строгий контроль – доверию. Коренным образом меняется вся направленность управления. Осуществляется переход от внутриорганизационных отношений типа «начальник – подчиненный» к отношениям сотрудничества, кооперации партнеров, равно заинтересованных в успехах дела.

Огромную роль в осуществлении этого перехода и упрочении нового стиля играют социально-психологические, культурно-этические методы управления. Их суть блестяще сформулирована в трудах Дейла Карнеги – основоположника школы человеческих отношений. Это удивительный человек, книга которого «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей», вышедшая в свет в 1936 году, сразу же стала бестселлером. Менее чем за год было распродано более миллиона экземпляров. За границей она была издана на 14 языках. Курс лекций, на основе которого она была написана, читается сегодня в 863 городах США и Канады и в 51 городе других стран. Вот его нестареющие заповеди.

***Шесть правил, соблюдение которых позволяет понравиться людям***

**Правило 1.** Искренне интересуйтесь другими людьми.

**Правило 2.** Улыбайтесь.

**Правило 3.** Помните, что имя человека – это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке:

**Правило 4.** Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о самих себе.

**Правило 5.** Говорите о том, что заинтересует вашего собеседника.

**Правило 6.** Вслушайтесь в ваше сознание его значительности и делайте это искренне [21, с. 136].

***Двенадцать правил, соблюдение которых позволяет склонить людей к вашей точке зрения***

- Правило 1.** Единственный способ одержать верх в споре – это уклониться от него.
- Правило 2.** Проявляйте уважение к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите человеку, что он не прав.
- Правило 3.** Если вы не правы, признайте это быстро и решительно.
- Правило 4.** С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.
- Правило 5.** Заставьте собеседника сразу же ответить вам «да».
- Правило 6.** Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.
- Правило 7.** Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему.
- Правило 8.** Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника.
- Правило 9.** Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.
- Правило 10.** Взывайте к более благоразумным мотивам.
- Правило 11.** Драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно.
- Правило 12.** Бросайте вызов, задевайте за живое [21, с. 210].

***Девять правил, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды***

- Правило 1.** Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.
- Правило 2.** Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.
- Правило 3.** Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.
- Правило 4.** Задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать.
- Правило 5.** Давайте людям возможность спасти свой престиж.
- Правило 6.** Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех.
- Правило 7.** Создавайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.
- Правило 8.** Прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима; делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, казалось им нетрудным.
- Правило 9.** Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете [21, с. 241].

Естественно, что уважение к человеку атрибутивно связано с доверием к нему и выражается в этом.

В менеджменте говорят, что в управлении, ориентированном на человека, есть и второй ключ к успеху – доверие.

Т. Питерс и Р. Уотермен пишут о том, что большинство организаций следуют правилам, в основе которых лежит предположение о том, что средний рабочий – это халтурщик, который не знает достаточно хорошо своего дела и стремится всячески увильнуть от работы. Они приводят показательный пример с парками, которые усеяны предписаниями: «По траве не ходить», «Машины не ставить», «Не курить!», «Собак не выгуливать». Словом: этого нельзя, но и того нельзя. Но ведь есть парки, где душу людей радуют другие призывы: «Добро пожаловать с палатками» или «Удобные столы для вашего пикника». В одном случае все запрещается, в другом – разрешают, призывают присоединиться, воспользоваться имеющимися удобствами.

Таковы исходные посылки, и разница в этих посылках оказывает на людей колоссальное воздействие.

Дуглас Мак-Грегор в своей книге «Человек и предприятие» доказывал, что люди:

- ⇒ стремятся к результатам;
- ⇒ мобилизуют огромную жизненную энергию, когда их интересуют в своих целях и когда им доверяют;
- ⇒ при правильном руководстве ищут для себя ответственность;
- ⇒ радости успеха и признания оказывают более действенное влияние, чем рост заработной платы или денежные премии;
- ⇒ даже средний человек удивительно богат идеями.

Доверие к человеку лежит в основе демократизации управления и гуманизации отношений. На нем основывается включение работников в управленческий процесс и делегирование им ряда ответственных полномочий, наконец, доверие к человеку лежит в основе развития его творческой инициативы. Выражением доверия в менеджменте является принцип **ЭГАЛИТАРНОСТИ**, под которым понимается способность каждого человека на основе доверия к нему действовать автономно, по своему усмотрению и работать без контроля. Это центральная черта организации типа «Z».

Взаимодействие значительно облегчает выполнение решений, так как другие исходят, что решение выбрано правильно, даже если сами в этом не убеждены. У. Оучи объясняет это тем, что доверие основывается прежде всего на понимании, что и у вас, и у меня налицо непротиворечивые долгосрочные цели [38, с. 101].

Кадзума Татенси, к книге которого мы уже обращались, главный девиз своей компании сформулировал так: *«развитие духа гармонии»*. *Гармония в данном случае понимается как «стремление создать атмосферу доверия на основе взаимоуважения»*. Уильям Оучи прямо говорит

о том, что «прослеживается взаимосвязь между производительностью труда, доверием и заинтересованностью в человеке» [38, с. 26].

Итак, в основе успеха лежат уважение и доверие к человеку. Управлять – значит, приводить к успеху других! Положительные результаты, реализованные цели – это сильнейшие мотиваторы. Тот, кто подтягивает и подталкивает, обеспечивает при определенных условиях успех, но лишает своих сотрудников радости его достижения. Там же, где коллектив самостоятельно добивается успеха, сам реализует общую цель, включается успех, мощный стимулятор повышения производственных результатов. Задача менеджера в том и состоит, чтобы организовать достижение цели, «активно стоя в стороне».

**Помните: за результатом обязательно должно следовать признание, потому что только оно порождает ощущение успеха. Далеко не каждому рост самооценки может заменить общественное признание.**

Каков же путь к успеху? Одной из главных задач менеджера является организация успеха, ибо развитию человека больше способствует радость успеха, нежели горечь неудач. Потому что нет успеха лучше успеха! Потому что старая истина гласит: «Успех влечет за собой новый успех».

В любом коллективе успех достигается за счет **интеграции усилий его членов**. Основной девиз менеджмента выражен в следующем положении, сформулированном Уильямом Оучи: *«Интеграция усилий и желание сотрудников приведут к повышению производительности и эффективности труда»*.

Знакомство с теоретическими основами менеджмента показывает, что интеграция усилий сотрудников наиболее преуспевающих фирм осуществляется за счет организации функционирования корпорации и жизнедеятельности сотрудников на основе системы, хорошо продуманных, взаимосвязанных и взаимодополняющих друг друга принципов управления, основанных на уважении человека и доверии к нему. Набор этих принципов нестандартен, у каждой корпорации он свой, отвечающий ее специфике, но основные, ориентированные на человека, повторяются в проспектах многих фирм. Для определения «механизма успеха» мы будем ориентироваться на систему принципов всемирно известной, крупнейшей в мире компании «ИБМ», «визитной карточкой» которой в последнее время стали персональные компьютеры.

Почему мы будем ориентироваться именно на них? Дело в том, что «ИБМ» в какой-то степени компания «легендарная», обладающая рядом колоссальных преимуществ, главным из которых являются ее сотрудники – люди чрезвычайно высокой пробы. Она имеет очень самостоятельную и очень богатую культуру. Ее «модель управления» исследовалась и описывалась П. Друкером, У. Оучи, Ф. Роджерсом, Д. Мерсером и др.



Эта модель управления возникла намного раньше, чем японские предприниматели обратили свой взгляд на человека. Но, сделав это, они со свойственной им быстротой взяли на вооружение все полезное, что было в «модели управления «ИБМ». Вот почему Дэвид Мерсер утверждает: «Поймите, что такое «ИБМ», и вы поймете (по крайней мере в основном), что такое японские корпорации» [32, с. 41].

Думается, что это в определенной степени дает право, описывая принципы, подтверждать их примерами из деятельности не только компании «ИБМ», но и других компаний из различных стран, где эти принципы также утвердились.

Все эти принципы относятся к одному аспекту теории управления, а именно к поведенческому. Многие «функциональные» аспекты управления должны стать дополнением к ним и позволить прийти к цели.

### **УБЕЖДЕНИЯ – ОСНОВНАЯ ДВИЖУЩАЯ СИЛА**

Глубокие убеждения в совместных этических ценностях. Именно убеждения создают доверие между работниками. Они служат необходимой предпосылкой и основной движущей силой всего бизнеса. Без них рухнула бы вся система принципов. Глубокие убеждения, или разделяемые ценности, высшие цели убеждения, как их еще называют, – это не туманные абстракции и не философская болтовня (как раньше считали многие исследователи) это те опоры, которые лежат в основе всей политики и деятельности фирмы. Не случайно один из основателей «ИБМ» Томас Уотсон-младший, обобщая опыт «ИБМ», в своей книге «Бизнес и его верования» писал: «Можно долго размышлять о причине упадка и краха корпорации. Технология, меняющиеся вкусы, меняющаяся мода – все вносит свою лепту... Никто не может оспаривать их роль. Но я задал вопрос: действительно ли они имеют решающее значение сами по себе? Я считаю, что настоящая разница между успехом и неудачей в корпорации восходит к вопросу, хорошо ли организация раскрывает способности своих сотрудников и направляет их творческую энергию? Что она делает, чтобы помочь этим людям обрести общее для них дело? И как она может сохранить это общее дело и понимание своего курса через множество перемен, ведущих от поколения к поколению? Возьмем любую великую организацию – такую, которая существует долгие годы, – я думаю, вы обнаружите, что своей жизнеспособностью она обязана не организационной форме или административному умению, а силе того, что мы называем убеждениями, и привлекательности этих убеждений для членов организации. Тогда мой тезис таков: я твердо верю в то, что любая организация для того, чтобы выжить и добиться успеха, должна обладать солидной системой убеждений, из которых она исходит

во всей своей политике и деятельности. И глубокая преданность этим убеждениям является самым важным единичным фактором успеха корпорации. Я верю также, что, если организация намерена ответить на вызов меняющегося мира, она должна быть готова в ходе своей организационной жизни изменить в себе все, кроме этих убеждений. Иными словами, философия основ, дух и энергия организации играет гораздо большую роль в ее относительных достижениях, чем технологические или экономические ресурсы, организационная структура, нововведения и корпорация во времени. И эти факторы очень важны для успеха, но, как я думаю, уступают по значению силе, с какой люди в организации верят в ее фундаментальные правила, и твердости, с какой они их выполняют»<sup>2</sup>.

Иными словами, каждая компания должна совершенно четко осознавать, за что она выступает, и серьезнейшим образом относиться к формированию ценностей. «Практически все хорошо работающие компании, – отмечают Т. Питерс и Р. Уотермен, – ...обладают хорошо определенной системой руководящих убеждений» [42, с. 390]. С другой стороны, хуже работающие компании отличались тем, что не имели системы непротиворечивых убеждений. Исследования показали, что не только четкость ценностных установок, но и их содержание и даже форма их выражения имеют огромное значение. Цели верхних эшелонов управления компаниями редко делают более интересной жизнь десятков тысяч рабочих этих компаний.

### Кто же формирует эти ценности?

Филипп Селезник в своей книге «Руководство и администрирование» говорит, что это удел руководителя. «Руководитель организации, – пишет он, – это главным образом эксперт по распространению и защите ценностей». Руководство, считает он, терпит неудачу, если не занимается поддержанием ценностей. Практически все успешно функционирующие компании, как утверждают Т. Питерс и Р. Уотермен, приводятся в движение внутренне согласованными системами ценностей и несут на себе отпечаток личности лидера, принесшего набор этих ценностей.

Ценности чаще всего распространяются с помощью социально интегрирующих мифов, историй, легенд. Они отражаются в основополагающих документах корпорации, в ее проспектах и т.д. Особенно четко это отражается в годовых отчетах многих компаний, которые демонстрируют в них, что они ценят и чем гордятся.

Т. Питерс и Р. Уотермен приводят в своей книге конкретное содержание доминирующих убеждений, которое носит довольно узкий характер, охватывая лишь несколько основных ценностей:

---

<sup>2</sup> Цитируется по книге Т. Питерса и Р. Уотермена. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 1986, с. 348.

1. Вера в свое превосходство.
2. Вера в важность мелких частных, всех винтиков хорошего выполнения работы.
3. Вера в значимость человека или личности.
4. Вера в высшее качество и обслуживание.
5. Вера в то, что большинство членов организации должны быть новаторами, и оборотная сторона этой веры – готовность поддержать неудачника.
6. Вера в важность неформальности общения для его усиления.
7. Открытая вера в экономический рост и прибыль, признание их важности [42, с. 353].

Кудзума Татеиси главной ценностью своей фирмы «Омрон» считает девиз: *«Работать во имя лучшей жизни, лучшего мира для всех»*. *«Компания без идеалов, – считает он, – это мореплаватель без карты»*. Татеиси пишет по этому поводу: *«Наиболее важным аспектом руководства деловой активностью является точное определение идеалов корпорации. На этом основывается весь бизнес. Ведь, в конце концов, зачем же мы каждый день ходим на работу и занимаемся своим делом? Очень существенно, чтобы одинаковый ответ на такой вопрос был у всех работников, занятых в компании, начиная с президента и кончая только что пришедшим служащим...»*

*...Хороший пример тому – эпизод из истории средних веков. Трех каменотесов, занятых строительством замка, спросили: «Для чего вы работаете?». Первый ответил: «Чтобы иметь пищу». Второй сказал: «Чтобы обтесывать камни для той каменной стены». Ответ третьего гласил: «Для того, чтобы построить этот замечательный замок».*

*Различие в ответах демонстрирует различие в отношении к жизни. И если имеется хоть малейший шанс на успех, всегда следует развивать сознание, определяемое третьим вариантом ответа. Такое сознание дает сотрудникам компании радость от работы, радость творчества и, что самое важное, радость бытия. Когда торжествует этот дух, работа превращается в служение искусству, а доходы корпорации стремительно растут»* [51, с. 46]. Ценность фирмы, указывает далес Кудзума Татеиси, являются идейной и концептуальной основой деятельности фирмы. И, что особенно интересно, с созданием этого девиза стало легче осуществлять все аспекты менеджмента, констатирует автор, ибо он стал служить движущей силой при расширении деловой активности компании.

Лидер, формирующий ценности, ежедневно, ежесекундно должен выступать как осуществитель этих ценностей, он непосредственно повивает эти ценности сотрудникам своими делами, а не словами. Здесь очень важную роль играют такие качества лидеров, как упорство и настойчивость. Особое значение в этом деле придаётся такому методу, как

«управление путем хождения повсюду», а попросту обходу предприятия и разговорам с людьми. Лидер становится доступным и достижимым для каждого рабочего, он слушает, он говорит, он информирует людей о том, что происходит в компании, особенно о том, что имеет для них значение. Он не вызывает людей к себе в кабинет. Это их пугает. Он сам идет к людям, на их рабочие места. Далее, очень активным методом формирования ценностей являются регулярные встречи с руководителями всех эшелонов фирмы за чашкой кофе. Часто встречи проходят без всякой повестки дня, просто чтобы обменяться мнениями о том, как идут дела.

В отношении главных ценностей очень важна искренняя поддержка лидера еще и потому, что именно на основе этих ценностей, этих убеждений формируются цели функционирования компании на длительный период. Собственно говоря, именно через уяснение ценностей идет принятие целей фирмы каждым сотрудником и рабочим и превращение личных целей или хотя бы сближение личных целей с общей целью фирмы.

### **МОЩНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ**

«ЗМ» является фирменной аббревиатурой названия американской фирмы «Миннесота мейжиг энд мэньюфэкчуринг компани», которая широко известна в США культивированием у себя на предприятиях климата уважения, взаимопомощи и сотрудничества. Ее руководители глубоко убеждены, что только в такой обстановке стимулируются способности человека. Иначе организация не может быть дееспособной.

Несколько лет назад на предприятиях фирмы было проведено социологическое исследование, выявившее следующую структуру интересов сотрудников. На первом месте – деловые ценности фирмы, а именно: обеспечение постоянного роста эффективности ее работы, производительности труда, качества и новизны продукции. Затем идет стабильность, понимаемая как гарантия занятости сотрудников на основе процветания фирмы. И только на третье место ставится справедливость в оплате труда. Подобная иерархия ценностей при всей ее условности показывает, что фирме удалось создать то, что в литературе называют **внутрикорпоративной культурой**. *«Под этим понятием подразумевается организационная и психологическая среда, которая начинается со стиля руководства и в итоге определяет отношение каждого работающего к общим целям и проблемам»* [63, с. 97].

Дэвид Мерсер пишет: *«Сравнивая «ИБМ» с другими компаниями, обладающими глубоко разработанной системой управления, я пришел к удивительному заключению, что ключевым инструментом управления действиями сотрудников «ИБМ» были вовсе не обычные руководящие*

указания, а очень сильная микрокультура компании» [31, с. 192]. Корпоративная культура пронизывает всю деятельность «ИБМ». Тем самым все действия ее работников направляются, в основном, в нужное русло, даже если не дается никаких инструкций. Эта культура взращивалась владельцами компании с момента ее основания, и она стала естественной производной отношения персонала к своей компании. Корпоративная культура – это «общая индивидуальность». И только если сотрудники стремятся «принадлежать» компании, они ее принимают. А необходимой предпосылкой для этого опять же является доверие.

Со стороны эта культура часто принимается за самонадеянность, изнутри же – как определенный набор положений, правил, которым должны следовать **все** работники компании.

К ним относятся такие положения, как ориентация на человека – главную ценность компании, уважение и доверие к нему, раскрепощение его творческой энергии, предоставление ему возможности проявлять инициативу, самостоятельность и предприимчивость.

Одним из важнейших требований корпоративной культуры «ИБМ» является требование беззаветного служения покупателю. Это базовый принцип внешней политики фирмы, в основе которого лежит понимание, что компания существует для покупателя и благодаря ему.

Очень важным принципом культуры «ИБМ» являются два положения: о постоянном обновлении (обновляться должно все, кроме сотрудников, клиентов и принципов) и постоянном стремлении к совершенству. Кажущаяся самонадеянность порождается убеждением сотрудников фирмы, что «ИБМ» является лучшей компанией во всем. И это убеждение заставляет их действовать на пределе собственных возможностей.

Из этого принципа вытекает характерная приверженность сотрудников «ИБМ» к такой системе ценностей, в которой потребности покупателя и качество продукции действительно ставятся на первое место.

Томас Уотсон внес в культуру фирмы знаменитый девиз «Думай!», в результате осуществления которого ей была обеспечена исключительная гибкость, которая в соединении с интеллектуальным потенциалом ее работников сделала «ИБМ» непобедимой.

Корпоративная культура характеризуется общей приверженностью работников компании этическим принципам и убеждениям, культивируемым в ней. На первых порах в «ИБМ» это проявилось в осуществлении определенного стиля жизни: работники компании воздерживались от употребления спиртного, отличались определенной строгостью взглядов, не позволяли себе распушенности в поведении, а «ИБМ» интересовалась даже тем, в каких домах они жили.

Для сбытовиков фирма организовала знаменитый «Клуб 100%», куда включались сотрудники, выполнившие план сбыта продукции фирмы на 100%. В 40-х годах, например, для этого клуба фирма построила за городом целый палаточный городок (снабженный всеми удобствами) и цирковой шатер, предназначенный для проведения главных мероприятий. Песни, которые поют в «ИБМ», созданные в те годы, – это тоже элемент ее микрокультуры. Однако основой корпоративной культуры фирмы была и осталась политика полной занятости, перенятая и развитая японцами.

Вообще надо сказать, что на японских предприятиях корпоративной культуре уделяют самое большое внимание, и в результате этого японец очень тесно отождествляет себя с компанией, в которой работает. Как высшие должностные лица, так и рядовые рабочие считают себя представителями корпорации. В Японии каждый работающий убежден, что он важное и необходимое лицо для своей компании (и это тоже влияние корпоративной культуры) и что ее судьба лежит на его плечах. Обычно японец работает для своей фирмы очень много, и это одно из проявлений отождествления себя с фирмой. Служащие японских компаний редко берут день отдыха. Даже если они немного нездоровы, они продолжают работать. Японский рабочий соглашается с приказом администрации о сверхурочной работе без предшествующего уведомления об этом без колебаний, поскольку он чувствует ответственность и необходимость этого. Многие японские рабочие не используют полностью оплачиваемый отпуск частично из-за их убеждения в том, что их долг работать, когда компания в этом нуждается.

Компания «Дисней», известная на весь мир, славится не только своими фирмами, парками и игрушечными городками. Она славится еще и филигранной работой по формированию микрокультуры внутри своих фирм. *«То, как «Дисней» относится к людям внутри фирмы и за ее пределами, как с ними общается и обращается, – пишет Ред Поуп, долгое время следивший за деятельностью этой компании, – как их вознаграждает, – все это, на мой взгляд, составляет основу успеха компании, продолжающегося в течение пяти десятилетий».*

К своей культуре вновь принимаемых на работу людей компания приобщает сразу. Каждый должен пройти через диснеевский университет, через «первый класс традиций», прежде чем приступить к профессиональной подготовке.

«Первый класс традиций» – это целый день занятий, в течение которых новичку настойчиво излагают суть философии фирмы и методы ее деятельности. Другими словами, новичку показывают: вот как мы все вместе работаем ради того, чтобы дело двигалось. А вот твое место в этой

большой картине. Так начинаются первые шаги в приобщении новичка к культуре фирмы.

**Культура корпорации** – это хотя и не самый очевидный, зато один из мощнейших инструментов управления. Правда, по мнению У. Оучи, его можно применять десятилетиями, прежде чем польза от такого инструмента станет ощутимой, но это совершенно не значит, что компаниям, которые имеют длительные стратегические цели, следует пренебрегать им.

### ЧЕЛОВЕК – СИСТЕМА ЦЕЛОСТНАЯ

Важнейшим средством интеграции усилий для достижения общих целей является целостная ориентация каждого отдельного менеджера и фирмы в целом. Что это означает?

Менеджера не должен интересовать сотрудник только как работник или должностное лицо. *«Если люди строят свои отношения, – писал У. Оучи, – не просто как человек с человеком, а как одно должностное лицо с другим, то эти сугубо должностные отношения легко перерастают в авторитарные.*

*Отношения, узко ограниченные «моими» обязанностями как руководителя подразделения и «твоими» – как подчиненного, легко порождают чувство превосходства или неполноценности. Подчиненный неизбежно будет чувствовать отчужденность от начальника, который строит свои отношения таким образом, и от самой компании, представителем которой он является» [38, с. 90].*

Менеджер должен понимать, что на человека необходимо смотреть как на личность во всей совокупности его черт и качеств, что жизнь человека, каждого рабочего – категория целостная и не основывается на раздвоении личности: «полумашина» с 9 до 17 часов и «получеловек» в остальное время, как пишет У. Оучи.

К человеку необходим целостный подход, который является переплетением рабочих взаимоотношений, семейной жизни и участия в жизни общества, с одной стороны, и разнообразием палитры отношений между сотрудниками, с другой.

В американском и японском менеджменте сегодня распространено мнение, что работа содержит в себе нечто большее, чем просто труд. Для огромной части населения она составляет большую часть жизни, определяя жизнь людей, их окружение, интересы, досуг, болезни, условия, в которых они будут жить после ухода на пенсию. Менеджер об этом никогда не должен забывать, он должен быть причастен к образу жизни персонала, он должен понимать, в чем состоят общие потребности сотрудников. Это образ мышления руководства, при котором потребности работ-

ников (например, «ИБМ») стоят на первом месте среди приоритетов компании.

Исходя из этого принципа лучшие компании действительно рассматривают себя как расширенные семьи. Наиболее интересным примером в этом может служить американская компания «МММ». Она стала своего рода центром общения своих служащих, а не просто местом работы. У нее есть клубы, закрытые спортивные залы, туристические группы, хор служащих. Как пишут американские авторы, она стремится заполнить для человека те пустоты, которые образуются в его личной жизни, в его социально-семейном общении, и превратиться в своего рода «отчий дом», но при сохранении своего духа предпринимательства. Руководители компании «МММ» считают, что понятие «семья» означает нечто большее, чем просто совокупность всех служащих «МММ», ибо сюда в полном составе включаются и их семьи.

Джон Пилдич пишет о том, что однажды у них на фирме возникла идея понять, что собой представляет сотрудник фирмы в нерабочей обстановке, не в конторе. Было решено устроить вечер под названием «Вторая половина жизни». Каждый из сотрудников принес на него то, что мог показать другим. Один – недавно написанную книгу о фотографировании викторианской эпохи, девушка – сшитое ею из лоскутков погрязшее стеганое одеяло, другая – свои стихи. Молодой дизайнер притащил сделанный им стол, другой показал коллекцию фотографий поставленных на прикол паровозов. Люди раскрылись друг перед другом с совершенно разных сторон. Вечер имел огромный успех.

Кроме того, пишет автор книги «Путь к покупателю», они раз в две недели устраивали общие «беседы по душам», в которых не было ничего формально-официального. Люди просто собирались вместе, выпивали вина и закусывали бутербродами из буфета. Обменивались новостями. Иногда одна из творческих групп показывала свою очередную работу. Но в большинстве случаев люди просто общались друг с другом. И дело здесь, считает Пилдич, вовсе не в каком-то традиционном мероприятии типа ежегодной вечеринки для сотрудников. Суть в том, какую заботу вы проявляете о людях изо дня в день, какую среду вы создали в своей фирме.

О значении такой среды хорошо сказал один из английских бизнесменов. Когда он был еще студентом университета, профессор как-то задал ему вопрос об основной функции больницы. «Лечить больных?» – предположил будущий предприниматель. «Нет, – ответил профессор, – лечат не больницы. Лечат врачи, а хорошая больница создаст среду, в которой хотят работать лучшие врачи».

Японские предприниматели прямо говорят о том, что трудовой коллектив тем сплоченнее, чем больше общих интересов у его членов. В



японской компании «Мацусита дэнки» пятидневная рабочая неделя. «Однако, – как пишет Владимир Цветов, – в субботу ее рабочие и служащие обязаны явиться на фирму с женами и детьми и заниматься побригадно – бесплатно, разумеется – в одном из кружков: английского языка или аэробики, икебаны или гимнастики. Жены и дети должны состоять в кружках тоже и желательны тоже побригадно. Фирма не скужится, чтобы в воскресенье на арендованном ею автобусе отправить бригаду, непременно с женами и детьми, на прогулку в горы, снабдив «бэнто» – коробочками с вареным рисом, мясом или рыбой и приправами. Кадровики знают, что дружба мужчин крепче, если ближе их жены» [62, с. 40]. У японских предпринимателей налицо четко сформулированные приоритеты: самые главные и изначальные вложения – в персонал, а уже после этого в капитальное строительство, технологию и современное оборудование.

Председатель правления «Сони» Акио Морита, например, предложил создать одежду для персонала «Сони» всемирно известному модельеру. Она оказалась не только удобной для работы, но и исключительно элегантной и повысила престиж работников фирмы «Сони» среди других фирм.

Нет, далеко не напрасно вложения предпринимателей в работу с персоналом. Не напрасно и их стремление образовать на рабочих местах моральную атмосферу семьи. Все это окупается сторицей.

Ориентация руководителей на своих подчиненных, а сотрудников – на своих коллег, проявление заботы о благополучии своих работников является важнейшим звеном производственных отношений. Целостная ориентация – важнейшая составная черта корпоративной культуры наиболее преуспевающих компаний.

**ОБЯЗАТЕЛЬНО ЛИ «РЯДОВОЙ ВОИН» ДОЛЖЕН ЗАНЯТЬ МЕСТО «ВОЖДЯ»**

Думается, что такие принципы «ИБМ», как «обогащение работ» и «неспециализированная карьера», безболезненно можно объединить в один принцип «разнообразия работ». «ИБМ» была одной из первых компаний, которая пришла к выводу о необходимости «разнообразия работ» (позднее этот принцип очень успешно и очень широко стали использовать японцы). В чем он выражается? **Во-первых**, работники в известной степени могут выбирать для себя работу, которая им больше нравится, а «право выбора» очень влияет на развитие и укрепление чувства собственного достоинства. **Во-вторых**, «разнообразие работ» связано с идеей привлечения работника одной компании на протяжении его службы в ней к нескольким видам производственной или управленческой деятельности. Это особенно типично для японских корпораций.

Автор книги «ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира» Дэвид Мерсер иллюстрирует этот принцип собственным опытом. За 15 лет своей работы в компании он сменил восемь разных занятий, причем работал в четырех не связанных между собой областях. *«Так, треть этого времени, – пишет он, – я посвятил работе в области сбыта, что было моей специальностью еще до прихода в «ИБМ», другую треть я отдал преподаванию и вел в «ИБМ» самые разные курсы – начиная с техники работы на компьютере и практического курса по маркетингу и кончая лекциями по теории управления коммерческим предприятием... За оставшуюся треть срока мне удалось стать ведущим в мире специалистом в очень узкой медицинской дисциплине, продолжая при этом оставаться руководителем небольшого участка в рамках «ИБМ». Это было восхитительное, полное открытий путешествие длиною в пятнадцать лет, маршрут которого мне позволили выбрать самому. Много раз руководство пыталось заставить меня заняться той или иной работой, но всякий раз, когда я отказывался, мне разрешили следовать собственному выбору»* [32, с. 303].

И неспециализированная карьера, и обогащение работ связаны прежде всего с тем, что конвейерные линии с их жесткой регламентацией трудового процесса стали вызывать неудовлетворенность людей своим трудом, увеличили процент брака и текучесть кадров. Вот почему «ИБМ» уже давно занимается обогащением содержания труда производственных рабочих. Она отказалась от конвейеров, обезличивающих труд, делающих его монотонным и утомительным (в настоящее время сборкой в основном занимаются роботы). Работники компании видят перспективу личного роста каждого работника, которая далеко не всегда связана с выдвиганием на руководящую должность, так как в любой компании «рядовых воинов» всегда больше, чем «вождей». Речь идет о том, что любой работник компании может рассчитывать на получение такой подготовки и образования, которые помогут ему раскрыть личный потенциал, причем в гораздо большей степени, чем он сам смог бы это сделать. С работниками консультируются относительно того, какими окажутся его будущие потребности, им подыскиваются виды работ, которые соответствуют этим потребностям.

Такой подход особенно широко распространен в Японии. Большинство бригадиров и рабочих фирмы «Ниссан» примерно за 20 лет работы на заводе работают на 10–12 рабочих местах у себя в цехе и узнают производство в масштабах цеха. Они ясно представляют себе место своей бригады во всем производственном процессе и ориентируют бригады на труд, максимально эффективный с точки зрения цеха, а не только того участка, где занята бригада.

Члены бригады, осваивая многие производственные операции, уже не чувствуют себя носителями какой-то одной определенной профессии,

не ощущают привязанности к одной конкретной работе и не испытывают страха перед автоматизацией, уничтожающей их специальность. Они умеют работать на любом месте.

Развитие неспециализированной карьеры позволяет человеку совершенствоваться и менять работу, а иногда и специальность в рамках своей компании. тем самым работник застрахован от увольнения из нее. Это характерно для Японии в первую очередь. На Западе же наблюдается определенный консерватизм, рабочие цепко держатся за свою профессию, их поддерживают профессиональные профсоюзы. Японцам же нет никакой необходимости держаться за устаревшие специальности, так как ничто не угрожает их безопасности в этом смысле. Ряд исследователей считает, что в этом заключается один из важнейших факторов повышения производительности труда на предприятиях этой страны.

### ОСНОВНЫЕ РЫЧАГИ ДВИЖЕНИЯ

Менеджмент и менеджеры придают большую важность различным формам стимулирования, в том числе и материальному. Каждая фирма, естественно, имеет свою систему стимулирования, связанную с ее философией, культурой, спецификой и особенностями. Попытаемся в общих чертах рассмотреть систему стимулирования такой компании, как «ИБМ».

Руководство компании считает, что важнейшим стимулом к труду ее работников является не материальное стимулирование, хотя его роль признается и учитывается, а так называемая *САС – система аттестаций и собеседований*. Она же является и ключевым формальным моментом во взаимоотношениях сотрудника и его менеджера. Один раз в год руководитель обязан аттестовать своего сотрудника и провести с ним официальное собеседование, которое используется еще и для того, чтобы определить направления работы сотрудников на будущий год. Основным элементом *САС* – оценка деятельности сотрудника, в основе которой лежит достижение им целей, поставленных перед ним в ходе предыдущих *САС*. Оценка осуществляется по шкале от «5» до «1», где «1» – высокая оценка. Тот, кто не справляется со своей работой, получает оценку «5». Но его сразу не увольняют. Руководитель ставит перед ним краткосрочные цели и аттестует его еще не менее двух раз с привлечением кадровых работников. Только после этого принимается окончательное решение. От руководителя требуется получить согласие подчиненного, т.е. подписать на документе, в котором дается оценка его работы и определяются цели его деятельности на следующий год. Совершенно очевидно, что и первое, и второе могут вызвать несогласие и споры. Это первая причина, лежащая в основе того, что *САС* у руководителя занимает очень много времени. Вторая причина заключается в том, что зар-

плата работника в каждом предстоящем году зависит от того, как он справился с заданиями отчетного года. Для того чтобы оценка труда работника была справедливой (насколько это возможно вообще), менеджер должен получить на нее согласие двух человек: оцениваемого работника и своего вышестоящего начальника.

*САС* – тот стержень, на котором держится вся структура управления и контроля в «ИБМ», она же основа личных отношений между менеджером и сотрудником. Характерная ее особенность заключается в том, что работник точно знает, чего от него хотят (цели, намеченные на год вместе с руководителем), а также знает, чего он стоит (оценка достижения этих целей). Он может рассчитывать на справедливое к себе отношение, так как оценка осуществляется комиссией (руководитель, сотрудник, вышестоящий начальник).

Заработная плата сотрудника в «ИБМ» регулируется сложной системой расчетов, но основными факторами, от которых она зависит, являются: оценка *САС*, «уровень» работника и его прежняя заработная плата.

Что представляет собой «уровень»? Считается, что это чисто технический показатель, связанный не с человеком, а с той должностью, которую человек занимает, однако в действительности «уровень» имеет прямое, самое непосредственное отношение к самому работнику. Давайте посмотрим, почему.

«Уровень» обозначается в виде двузначного числа, в котором первый знак указывает на тип выполняемой работы, определяющий и тип вознаграждения. Так, например, торговые агенты, которые получают комиссионные, относятся к группе «70», а их коллеги из числа служебного персонала – к группе «50», высшее руководство «ИБМ» к группе «60».

Вся суть показателя «уровня» – во второй цифре, которая измеряет статус работника независимо от вида выполняемой им работы. Так, например, уровень сотрудников отдела сбыта от **51** до **53** расшифровывается так: «рядовой исполнитель». Следующая ступень **54–56** – «профессиональный уровень». Для руководства низшего звена оценка «уровня», как правило, начинается с 57. Теоретически и любой профессионал может достичь даже 58 уровня, но не стать при этом руководителем. Как пишет Д. Мерсер: «*Типичный руководитель подразделения по сбыту, возглавляющий группу от пяти до десяти торговых агентов, может рассчитывать на «уровень» 57 или даже 58. Начальник куста таких подразделений (должность, которая считается в ИБМ завидной) заслуживает по меньшей мере «уровня» 59*» [32, с. 297].

Благодаря «уровням» можно сравнивать различные виды деятельности. Так, торговый агент, пишет Мерсер, с «уровнем» 76 примерно соответствует в этой таблице о рангах сотруднику отдела сбыта с «уровнем»

56. Обладая такой информацией, работники «ИБМ» не боятся менять работу внутри компании, хотя на новом месте всегда требуется время, чтобы разобраться в новой обстановке.

Единственно, что о новой работе известно заранее и наверняка, – это «уровень». Зная «уровень», сотрудник может быть уверен, что заработная плата и статус на новом месте отвечают его желаниям.

Система «уровней», таким образом, способствует оперативному передвижению кадров внутри компании. Кроме того, она дает возможность нейтрализовать стремление к соперничеству внутри коллектива, так как оценка дается независимым способом, с помощью «нейтральной» системы уровней. Поэтому в отличие от других компаний «ИБМ» не знает борьбы за власть, ибо здесь считают, что вести таковую просто невыгодно.

Итак, важнейшим стимулом, побуждающим работника к труду, является *САС*. И хотя, как пишут многие авторы, среднестатистический сотрудник «ИБМ» всегда сам стремится достичь своих целей и даже превзойти их, стимулы ему необходимы, хотя бы потому, чтобы сверять свой темп, для самоутверждения. Вот почему, например, такое большое значение для торговцев имеет «Клуб 100%». Членство в нем – мощнейший стимул активизации их деятельности. И дело, конечно, не в трехдневном отдыхе на европейском курорте тех, кто стал членом этого клуба. Невыносима «потеря лица», если человек не пройдет в члены клуба. Те, кто все-таки не прошел, создали свой «Клуб 99%», не признаваемый «ИБМ».

Счастливые большинство (обычно членство в клубе получают 2/3 сбытовщиков) посещает клуб, который проводится в виде съезда чаще всего в Каннах или в каком-нибудь другом городе.

Стимулы в «ИБМ» используются еще и для того, чтобы привлечь внимание сотрудников к ключевым направлениям деятельности компании. И, наконец, они нужны компании для создания в коллективе атмосферы приподнятости, для привнесения в работу элементов игры.

Огромное значение имеет справедливое использование стимулов. И с этой точки зрения система «ИБМ» имеет наиболее объективную систему стимулирования, так как оценка труда работника обсуждается, каждый работник и менеджер в ходе этого обсуждения должны прийти к соглашению относительно оценки и, что не менее важно, к соглашению относительно будущих задач сотрудника.

Большое значение личной стимуляции придается в японских компаниях. Мы уже писали о выплате рабочему выходного пособия при уходе его на пенсию. Это очень важный и длительно действующий стимул.

Многие компании выплачивают отдельным рабочим, а чаще всего группам рабочих, бригадам крупные премии в размере пяти- или шести-

месячного оклада. Почти в каждой японской фирме разработана своя своеобразная система личной стимуляции.

**КОНСЕНСУС И ПООЩРЕНИЕ  
НЕСОГЛАСИЯ**

Уоррен Беннис в своей книге «Почему лидеры не могут руководить» в запальчивости восклицает:

*«Слишком много гармонии в организации – вещь опасная, да и в сущности гармония в управлении всегда отдает фальшью»* [56, с. 72]. В чем-то, наверное, с ним можно согласиться. По крайней мере американцы выдвинули и широко используют в практике управления словосочетание «созидательная конфронтация», и многие из наиболее дальновидных менеджеров сегодня не только поощряют расхождение во взглядах сотрудников со своей точкой зрения, но и требуют от них этого. Они окружают себя высокоподготовленными и достаточно независимыми людьми, чтобы они открыто излагали правду, особенно когда она не совпадает со взглядами руководителей.

*«Только потому, что эффективные управляющие, – пишет Б. Уоррен, – постоянно ожидают несоответствия во взглядах, несогласия и правды от своих помощников, они сами стремятся докопаться до истины»* [56, с. 72].

В «ИБМ», например, практикуется преднамеренное создание возможностей для разногласий. Принятие важных управленческих решений сопровождается визированием всех заинтересованных лиц, что выражает не только согласие с решениями, но и готовность их выполнить. В ходе выполнения решения каждый сотрудник, даже занимающий самую низкую должность, имеет право приостановить выполнение решения и заявить о своем несогласии. Действительно, право на собственную точку зрения любого сотрудника записано в процедурных правилах «ИБМ».

И тут в силу вступает стремление к консенсусу, к согласию. Именно стремление к консенсусу лежит в основе бесконфликтного управления.

Для осуществления консенсуса необходимо: признавать друг друга; слушать, не перебивая; демонстрировать понимание роли другого; четко формулировать предмет обсуждения; устанавливать общие точки зрения; выяснять, что разъединяет; искать общее решение. Таковы инструменты консенсуса.

На японских предприятиях особое внимание уделяется формированию и сохранению психологического микроклимата, за который менеджер несет полную ответственность.

### **РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ВСЕМ**

В передовых и преуспевающих компаниях не одобряются установки типа «мы и они», там исповедуется «принцип единого статуса», суть которого заключается в следующем: *«...все работники (руководители они или нет) должны определенно находиться в одинаковых демократических условиях. Опыт «ИБМ» также показал, что для устранения последних барьеров между людьми, связанных с их положением, полезно и формально отделить статус работника от занимаемой им должности. Следовательно, статус работника не очевиден, а отношения между работниками не могут основываться на подавлении одного человека другим»* [32, с. 51]. Этот принцип особенно ярко иллюстрирует линию уважения человека.

В целом ряде фирм существуют правила, согласно которым все служащие и рабочие фирмы, начиная от посудомойки и кончая директором, обедают в одном ресторане для сотрудников и обращаются друг к другу по имени; для все сотрудников независимо от занимаемой должности предоставляется единая стоянка автомобилей, никаких закрепленных мест. В Англии стараются придерживаться требования проводить все совещания за круглым столом, что делает неочевидным статус участников совещания. Поощряется несогласие, даже определенными языковыми нормами, в «ИБМ», например, не нужно высказываться против, достаточно заявить о несопадении мнений. Руководитель совещания должен быть лишь одним из равных среди равных. Акцент делается на групповые формы работы.

Председатель правления «Сони» Акино Морита в беседе с советскими журналистами высказал такую точку зрения: *«Я считаю недостатком, если менеджер называет вслух имя подчиненного, который допустил просчет. Обязанность менеджера иная: выявить причину просчета, с тем чтобы подчиненный сам или при содействии менеджера или коллектива его ликвидировал. Потеря лица лишает подчиненного в следующий раз стремления действовать решительно, желания рисковать. Что касается менеджера, то он должен быть всегда готов ответить за просчет подчиненного. Это нужно, – подчеркнул Морита, – для морального здоровья фирмы»* [62, с. 43].

На многих японских фирмах их директора, начальники цехов один час в неделю работают у станка на рабочем месте. Ежедневно утром начальник цеха рассказывает рабочим о положении дел в фирме. Постепенно сокращается дистанция в оплате труда менеджера и рабочих. Если в 70-м году менеджер получал в 10 раз больше, чем только что поступивший на предприятие рабочий, то в прошлом году эта разница сократилась в пять раз.

Четкое исполнение единого статуса оберегает «уважение человека» от того, чтобы оно превратилось в описание различных прав и обязанностей и только...

Принцип единого статуса также дает возможность создать естественные связи между различными уровнями организации.

**ОБРАЗОВАНИЕ НЕ ДОСТИГАЕТ  
ТОЧКИ НАСЫЩЕНИЯ**

Инструментом осуществления философии фирмы, принятых ею убеждений является кадровая политика. В «ИБМ», например, она осуществляется под девизом: «Уважение к человеку прежде всего». Кадзума Татеиси считает, что одной из важнейших составляющих кадровой политики является «...создание такой обстановки, в которой люди постоянно чувствуют радость от выполняемого ими труда» [51, с. 156].

Одним из важнейших инструментов кадровой политики является подготовка и переподготовка кадров. Продолжительная подготовка работников и повышение их квалификации служат предпосылкой для претворения в жизнь принципов, связанных с убеждениями, которые создают доверие между работниками. Человека уважают не только за то, что он человек, но и за то, что он мастер в своей профессии, доверие к человеку другие люди испытывают тогда, когда он обладает, помимо других качеств, качеством профессионального мастерства, позволяющего доверить ему работу любой сложности по его профессиональному профилю. Фирма выделяет огромные средства на личное развитие каждого работника. В США затраты частного сектора на повышение квалификации и обучение работников превышают 30 млрд. долл. в год и сопоставимы сегодня со всеми федеральными расходами на образование.

Ведущие компании создают и совершенствуют единые внутрифирменные системы развития персонала, его обучения и повышения квалификации на основе гибкого привлечения новейшей экономической и научно-технической информации. Обучение в основном осуществляется внутри компании, в своих учебных центрах в очной и заочной формах. Не менее важную роль играют такие формы, как самоподготовка рабочих на рабочем месте, работа по личным планам подготовки с последующей сдачей экзаменов, наставничество, учеба в «кружках качества» и т.д.

Особую активность проявляют компании, выпускающие наукоемкую продукцию, требующую постоянного обновления технических решений, применения новых видов оборудования, приборов для ее производства.

Среди них выделяется электронный гигант «ИБМ». У входа в его центр подготовки кадров на камне высечены слова: «Образование не дос-



тигает точки насыщения». Эта компания слов на ветер не бросает. В 1984 году по статье «Подготовка и повышение квалификации персонала» она затратила астрономическую сумму – 900 млн. долл. Все работники компании ежегодно проходят 15-дневное обязательное обучение независимо от ранга и специализации. В процессе обучения особенно поощряется интенсивный обмен опытом между участниками. От руководящего персонала требуется уделить повышению своей квалификации не менее 40 часов рабочего времени в год.

Корпорация «Моторола» в США затратила на создание центра повышения квалификации 11 млн. долл. В целом 94 тыс. работников «Моторолы» во всем мире тратят на различные виды обучения примерно 5 млн. человеко-дней.

На первый взгляд это может показаться роскошью. Но только на первый взгляд. Инвестиции компаний на подготовку и повышение квалификации кадров в целом с лихвой окупаются, ибо, как они сами считают, нет более доходных вложений капитала, чем вложения в человека. Квалификационное совершенствование персонала осуществляется в целях эффективной и долгосрочной реализации его потенциала и является разумной и в высшей степени прибыльной сферой приложения капитала.

### **САМОЕ ТРУДНОЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВО**

Пожизненная занятость действительно самое трудное обязательство компании перед рабочими. Для многих западноевропейских, да и американских фирм идея пожизненной занятости представляется еще и сегодня абсурдной. Они считают, что поддерживать численность рабочей силы на одном и том же уровне невозможно, так как экономика часто переживает взлеты и падения. Из немногих американских фирм, придерживающихся «принципа пожизненного найма», необходимо опять же выделить «ИБМ», которая считает, что пожизненная занятость является главным моральным обязательством фирмы перед сотрудниками. И хотя компания формально этот принцип не осуществляет, но следует ему неукоснительно. По крайней мере более чем за полвека компания не уволила ни одного работника. Гарантия занятости, столь редкая для западных и американских компаний, вероятно, более всего роднит «ИБМ» с японскими корпорациями, где подобная гарантия с 50-х годов стала нормой.

Какие преимущества дает гарантия занятости компаниям? **Во-первых**, она делает кадровую структуру фирмы чрезвычайно гибкой и подвижной, поскольку гарантия занятости связана с принципом обогащения, разнообразия труда, что позволяет оперативно передвигать работни-

ков внутри фирмы, и они редко возражают (благодаря системе «уровней») и не делают из этого проблемы.

**Во-вторых**, гарантия занятости – это особая форма инвестиций, которые окупаются намного раньше других.

**В-третьих**, вкладывая средства в повышение квалификации работников, компании знают, что результаты использования этих средств останутся внутри компании, а не исчезнут за ее воротами. И, наконец, **в-четвертых**, гарантия занятости – это наиболее важный и действенный инструмент формирования доверия между фирмой и рабочим, преданности рабочего компании.

В Японии практика пожизненного найма распространена более широко, так как она совпадает с групповой, общинной ориентацией японцев. Некоторые японские предприниматели рассматривают свои ультрасовременные фирмы как возрожденные на новой основе общины, которые гарантируют рабочему пожизненную занятость, а взамен требуют верности, преданности и полной отдачи сил. «Однажды принятый в общину японец мог рассчитывать на заботу о себе до конца своих дней, если, конечно, следовал общинным законам. А вот как трансформировался общинный принцип на современных японских предприятиях. *«Пожизненный найм, – объясняет Хироси Хадзама, профессор университета Васэда, – есть обязательство нанимателя обеспечить нанимаемого рабочим местом так долго, как это только возможно, и планировать производство таким образом, чтобы развивать фирму и удовлетворять до определенной степени потребности нанимаемого, и ответное обещание нанимаемого оставаться на рабочем месте так долго, как это возможно, и связывать свое настоящее и будущее единственно с успехами предприятия»* [62, с. 35].

Следование этому принципу является, видимо, одним из самых важных условий успеха японских корпораций или компаний такого уровня, как «ИБМ».

**ЕДИНСТВЕННО ВОЗМОЖНАЯ РАБОТА ЕСТЬ ХОРОШАЯ РАБОТА**

Как-то, выступая перед аудиторией, основатель фирмы «Макдональдс» Рэй Крон сказал: *«Если бы всякий раз, когда я произносил слова «качество, обслуживание, чистота и ценность», у меня в руках появлялся кирпич, то из этих кирпичей я, вероятно, смог бы построить мост через Атлантический океан»*.

И это не случайно, ибо качество для компании – это не проблема. Это решение всех проблем!

В Японии говорят, что управлять качеством – значит, делать то, что положено делать. Управление качеством, которое не дает положительного

результата, – это не управление. Управление качеством начинается с подготовки кадров и заканчивается подготовкой кадров. И в Японии, и в США есть школы и колледжи качества. Когда наш журналист в беседе с владельцем одной японской компании сказал, что такой путь к 100%-ному качеству – путь очень дорогой, бизнесмен ответил ему так: *«Если вы считаете, что образование слишком дорого, попробуйте, почему невежество».*

В Японии считают, что управление качеством нельзя отделять от управления фирмой в целом, ибо управление качеством – процесс всеобъемлющий, являющийся ядром управления вообще, и системный характер управленческого процесса в конечном итоге заключается в разрешении задачи качества.

Отсюда культ качества на японских предприятиях! Философия тотального качества. Подключение **всех** к разрешению этой проблемы в любом аспекте управления фирмой. Джонги Ногути, возглавляющий Всеяпонский центр качества, а там есть и такой, как-то высказал такую мысль: *«Тотальный контроль за качеством основывается на том, что 100 человек делают один шаг, а не на том, что один человек делает 100 шагов. Это мысль о необходимости передачи ответственности за качество самому исполнителю, соответственно подготовив его при этом, о переводе его на самоконтроль на основе принципа эгалитарности. Это основной методологический стержень японской системы управления качеством».*

### Что значит управлять качеством?

Профессор Исикава Каору – президент технологического института Мусаси в Токио, ведущий в Японии специалист по управлению качеством, в своей книге *«Японские методы управления качеством»* на этот вопрос отвечает так: *«Заниматься управлением качеством – значит, разрабатывать, проектировать, выпускать и обслуживать качественную продукцию, которая является наиболее экономичной, наиболее полезной для потребителя и всегда удовлетворяет его потребности»* [19, с. 55]. Заметьте, уважаемый читатель, не контролировать, создавая отделы технического контроля и госприемки, а *«разрабатывать, проектировать, выпускать и обслуживать».* Главное в управлении качеством – не контроль, а бездефектная работа на всех участках производства. Все усилия направляются на ликвидацию самой возможности появления брака в процессе производства и сборки.

В Японии разработана система, которая носит название **«КУК»**, или **«Комплексное управление качеством»**. Попытаемся рассмотреть ее несколько подробнее.

Японцы дают такое определение **«КУК»**: *«Комплексное управление качеством – это эффективная система, объединяющая деятельность различных подразделений, организаций, ответственных за разработку параметров качества, поддержание достигнутого уровня каче-*

ства и его повышение для обеспечения производства и эксплуатации изделий на самом высоком экономическом уровне при полном удовлетворении требований потребителя» [19, с. 120].

### **Предварительные условия освоения системы.**

**Первое:** перестройка механизма управления всей компании, что требует изменения мышления всех работников предприятия. Огромное значение здесь должен сыграть процесс общения.

**Второе:** всем осмыслить фактические показатели качества.

**Третье:** определить методы измерения и испытания фактических показателей качества.

**Четвертое:** выявить вспомогательные показатели качества и добиться правильного понимания взаимосвязи между фактическими и вспомогательными показателями качества.

Чтобы эти условия были приняты и поняты всеми, фирма проводит изучение своей готовой продукции. Все это входит в понятие «развертывание функции управления качеством».

### Как выражается качество?

**Критический дефект** – продукция не может быть поставлена на рынок, подлежит уничтожению.

**Значительный дефект** – показатель, который значительно влияет на качество изделия и на дальнейшее продвижение его к рынку.

**Малозначительный дефект** – показатель, который почти не влияет на качество продукции.

Очень важным принципом реализации «КУК» является придание показателям качества относительной значимости или, говоря другими словами, установление приоритетов, а также выработка единого подхода к дефектам.

### Каким образом организовывается «КУК»?

Комплексы управления качеством организуются на основе шести взаимодействующих комплексов мероприятий, которые уже доказали свою эффективность.

## 1. Определение целей и задач

### Круг управления



Рис. 2

Цели и задачи определяются на основе стратегии фирмы с учетом данных о состоянии рынка и остроте конкуренции. Они должны быть самым тщательным образом разработаны руководством и коллективом фирмы. Требуется их разъяснение каждому рабочему и менеджеру. Надо сформулировать не только цели, но и рубежи их достижения – задачи.

**2. Определение способов достижения целей.** Если цели и задачи установлены, но не определены способы их достижения и решения, комплексное управление качеством так и остается голой теорией. Без определенных научных и рациональных способов достижения целей ничего добиться нельзя.

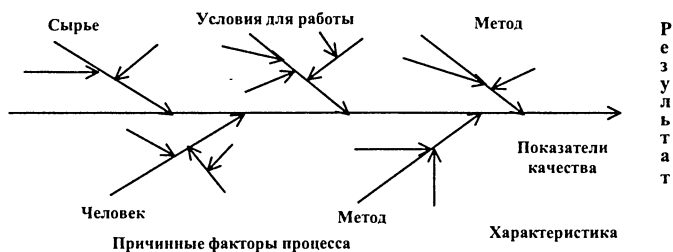


Рис. 3

Целью реализации системы является получение определенных показателей качества. Отклонения от основной линии представляют собой

причины или же причинные факторы. Совокупность таких причинных факторов Исикава Каору называет процессом. Он считает, что процессом, который является совокупностью причинных факторов, можно и нужно управлять для получения более качественной продукции путем влияния на эти факторы. Такой подход помогает предвосхитить проблемы и предотвратить их возникновение. Это прогрессивное управление.

На рис.3 показана связь между характеристиками и факторами, носящая причинно-следственный характер. При управлении качеством нельзя просто поставить перед рабочим задачу и сказать: «Делай именно так». Рабочему необходимо объяснить смысл и рычаги управления процессом, помочь овладеть этим процессом и создать в его рамках способы формирования продукции более высокого качественного уровня.

Вообще-то количество причинных факторов бесконечно, и учесть их все просто невозможно, но по-настоящему значительно влияющих на качество факторов не так уж и много. Надо выделить главные факторы и научиться управлять ими. В процессе поиска этих факторов необходимо консультироваться с теми, кто знаком с конкретным процессом создания продукции, – рабочими. Они совместно с руководителем обсуждают данный процесс, возможно, методом «мозговой атаки».

После того как будут выявлены главные факторы, оказывающие влияние на качество продукции, необходимо приступить к планированию мер по их ликвидации. Собственно говоря, план и должен состоять из системы этих мер, принимаемых на всех уровнях производства продукции. Качество – забота всех!

**3. Обучение и подготовка кадров.** Непосредственно за обучение и воспитание своих сотрудников отвечает линейный менеджер. Обучение не должно ограничиваться проведением формальных заседаний. Собрать рабочих и прочитать им лекции о качестве – это в лучшем случае 1/4 часть обучения. Необходимо каждого рабочего затем «учить качеству» индивидуально на практике у станка, на месте у конвейера. Только после такой подготовки ему можно передать технологию по контролю за качеством тех операций, которые выполняет именно он, и предоставить свободу действий. Это путь не только к высокому качеству продукции, но и к росту подчиненного, качество внутри каждого работника – это не только технологическое, но и нравственное понятие. Не случайно Исикава Каору пишет: *«Я сторонник управления качеством, основанного на вере в людей и их хорошие качества... Если руководитель не доверяет своим подчиненным и осуществляет строгий контроль и частые проверки (подчеркнуто нами. – Ю.К.), он не может быть хорошим руководителем. Его управление основано на убеждении, что люди порочны по своей природе; такая система попросту не способна функ-*

ционировать. Идеальным управлением является такое, при котором все работники хорошо подготовлены, всем можно доверять, и никого не нужно излишне контролировать» [19, с. 82].

**4. Выполнение работ.** «Можно заставить подчиненного выполнить работу, отдав соответствующее распоряжение, – пишет далее Каору, – но такой процесс никогда не будет протекать гладко. Условия постоянно меняются, и распоряжения никогда не будут точно поспевать за изменяющимися условиями. По этой причине обращаю особое внимание на добровольное начало в управлении качеством (подчеркнуто нами. – Ю.К.)» [19, с. 83]. Добровольное начало – это самое главное, самое важное в выполнении работ. Если руководство фирмой этого добьется, оно решит вопрос качества своей продукции капитально.

**5. Проверка результата выполненных работ.** Все время проверять деятельность рабочего нельзя, да и невозможно. Где же выход? Проверять надо те причинные факторы, которые выделены на причинно-следственной диаграмме. Здесь очень хорошо помогает специальный контрольный перечень. Причинные факторы, подлежащие проверке, называются «контрольными объектами». Это проверка по ходу процесса.

**Проверка по результатам.** Если результат не соответствует качественному стандарту, то это означает, что в каких-то частях производственного процесса происходит что-то необычное, выходящее за пределы нормы. Задача руководителя заключается в установлении источников сбоев, связанных с причинными факторами. Коль скоро менеджер контролирует эти факторы, ему не составит труда их найти.

В программе разрабатываются **контрольные требования** которые служат целям проверки процессов и управлению ими по результатам. Любой менеджер должен проверять соблюдение этих контрольных требований. Их должно быть не более 30–50. Надо проверять по результатам, через результаты, но не сами результаты. Каору пишет по этому поводу: «Мы проверяем процесс управления через качество. Проверка качества (результатов) – это акт контроля, который полностью отделен от управления (подчеркнуто нами. – Ю.К.). Мы изучаем качество с целью проверки ведения управленческой и производственной деятельности, стремимся к надежному управлению технологическим процессом с целью получения доброкачественной продукции и четкого прохождения всех этапов технологического процесса» [19, с. 86]. Надо учитывать, что результаты подвержены значительным колебаниям. Даже в том случае, когда работник, замечает Каору, использует одни и те же методы, одни и те же материалы, оборудование и технологию для выпуска какого-нибудь изделия, результаты могут быть разными. Иногда ошибочно считают, что однородный процесс дает однородные результаты. Это далеко не так.

Существует масса факторов, которые при одинаковых условиях могут влиять на результат отрицательно.

**6. Осуществление соответствующих управленческих воздействий.** Проверка по результатам для выявления отклонений или каких-либо непредвиденных обстоятельств не может сама по себе служить интересам фирмы.

Необходимо установить, как мы уже писали, причинные факторы, которые эти отклонения вызвали к жизни.

Исправление и предотвращение повторяющихся отклонений – это два разных действия, в том числе и в отношении принимаемых мер.

Устраняя причины отклонения, необходимо обращаться к истокам проблемы и принять меры по их ликвидации и недопущению повторения. На практике, конечно, это связано с большими трудностями, поэтому люди чаще всего принимают временные меры, связанные с «латанием дыр».

Предотвращение повторных отклонений – это важнейшая задача в управлении качеством.

### **Предостережение Искива Каору:**

*«Не сердитесь на своих подчиненных, когда они допускают ошибки. Как правило, только четвертая или пятая часть этих ошибок совершается действительно по их вине. От того, что вы сердитесь, страдает истина. Подчиненные будут пытаться предоставить вам подтасованные данные и отчеты. Создайте обстановку, в которой подчиненные могут безболезненно сообщать руководству о своих ошибках. Во избежание ошибок необходимо добиться всеобщего участия в обсуждении проблемы»* [19, с. 87].

После принятия мер всегда необходимо не только проверить, но и перепроверить результат, чтобы убедиться в том, что вы успешно предотвратили повторение ошибки. Проводите проверки как на предмет краткосрочного эффекта, так и на предмет долгосрочного результата.

Управление не означает сохранение существующего положения. При активном предотвращении повторения ошибок и отклонений обязательно наметится постепенное движение вперед.

**Обеспечение качества.** Не путайте цели со средствами! Не считайте, что высокого качества можно добиться только путем контроля. Это заблуждение, ибо контроль не цель, а одно из средств управления качеством. Если вы уделяете в разрешении проблемы качества основное внимание контролю, вы ее не разрешите. Это управление качеством старого стиля, который сегодня уже намного исчерпал свои возможности.

В основе управления качеством лежит не контроль, а обеспечение качества. Надо устранять причины, первопричины, а не симптомы! По



сути дела управление качеством – это управление производственным процессом в целом.

При внедрении и осуществлении комплексного управления качеством японские фирмы руководствуются девизом: «Качество прежде всего!», а большинство американских фирм – принципом: «Прибыль прежде всего!» и в результате постепенно сдают позиции японцам в конкурентной борьбе.

### Что такое обеспечение качества?

Обеспечение качества означает гарантирование такого уровня качества выпускаемых изделий, которые отвечают мировым стандартам, требованию общества и государства. Обеспечение качества – это формирование качества в ходе самого производственного процесса. Вот почему здесь требуется сознательное участие всех и каждого. Комплексное управление качеством – это коллективная деятельность, которая не может выполняться только отдельными работниками. Она требует совместных усилий. Но в то же самое время качество из заботы каждого не должно превращаться в дело, которому никто не служит.

Комплексное управление качеством является мощнейшим инструментом интеграции усилий коллектива, создания согласованно действующей системы. Оно связано с уважением личности, с уровнем культуры фирмы, с ее философией. Одновременно с этим «КУК» требует перестройки сознания менеджеров в области управления и работников в процессе изготовления продукции. Нужна всеобщая ориентация на качество. Культ качества! Одержимость качеством! Нужна необходимость следовать всегда и неизменно одной заповеди: «Качество – от человека! Качество – внутри человека!».

Думается, что нельзя не согласиться со словами профессора Исикава Каору о том, что *«основным принципом результативного руководства является наиболее полное раскрытие способностей подчиненных, что предполагает самостоятельность и исключает принуждение. Каждый может выполнить поставленную задачу без понукания и указки. Управление, основанное на гуманизации, позволяет наиболее полно раскрыть возможности человека, развить дух созидания и новаторства»* [19, с. 137].

Автор не случайно уделил столько внимания проблеме качества. Дело в том, что по сути дела в конечном счете на ее разрешение, на осуществление «принципа качества» направлены все остальные принципы управления и кадровая политика любой фирмы.

### **СОВМЕСТИМЫ ЛИ ДОВЕРИЕ И «ЖЕСТКИЙ КОНТРОЛЬ»?**

Доверие к человеку требует смещения акцентов в управлении со всеохватывающего жесткого контроля

за его деятельностью на контроль, удачно сочетающийся с хорошо постав-

ленной работой по разъяснению определенных подходов, по целевосприимчивости, по формированию мотивов. Необходимо менять структуру контроля: из механической функции превращать его в функцию психологическую.

Иерархический «жесткий контроль» чаще всего несовместим со свободой деятельности человека, с творчеством, инициативой. *«Жесткий контроль, – пишет профессор Гарвардского университета К. Арджирис, – снимает мотивацию, сдерживает творческое развитие, противоречит чувству личной независимости и технологической свободе».*

Немецкие теоретики менеджмента Вернер Зигерт и Лючия Ланг пишут по этому поводу: *«Бесчеловечная циничная власть использует неопределенный, постоянный контроль: каждый и в любое время находится под подозрением и уже потому наполовину виновен. Это напоминает ощущение даже первоклассного водителя, если за ним все время следует полицейская машина. В конце концов он потеряет самообладание, упрется в спидометр, боязливо оглядываясь, будет прислушиваться к мнимым перебоям двигателя и из-за нервозности станет действовать еще хуже»* [18, с. 76]. И делают вывод о том, что контроль не пользуется любовью, и это объединяет и контролирующих, и контролируемых.

В то же самое время теоретики менеджмента прекрасно понимают, что совсем отказаться от контроля невозможно, ибо это сразу же приведет к падению уровня производства, производственной дисциплины, повлияет на качество продукции. Это приведет к возможным проявлениям несознательности, лени, эгоизма в производственных отношениях.

Выход, как мы уже говорили, в изменении структуры контроля, его психологической основы. Не механическое исполнение функции, а организация глубокого психологического процесса.

В «ИБМ» контроль повседневных операций, например, в значительной мере осуществляется посредством формирования убеждений у тех, кого надо контролировать. У. Оучи описывает этот контроль как «косвенный». Главной мотивацией для сотрудника «делать так, как положено делать» является целый ряд убеждений, вытекающих из общей корпоративной культуры, из философии фирмы.

Но о новом подходе и контроле разговор еще впереди, а сейчас давайте обратимся к содержанию следующего принципа.

### **КОЛЛЕКТИВНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ**

В Америке далеко не все владельцы компаний сегодня придерживаются мнения о необходимости принимать коллективные решения. Там до сих пор в ходу поговорка: «Добиться единого мнения при принятии решений – это все равно что принимать решение о

производстве верблюдов, когда нужны лошади». Однако в теории и практике менеджмента все большую популярность начинает завоевывать тезис о том, что принятие решения – процесс коллективный. Почему?

**Во-первых**, американские и японские теоретики менеджмента считают, что коллективность принятия решения обеспечивает широкое распространение среди работников фирмы информации о ее успехах и затруднениях, о задачах и целях, о технологических проблемах и т.д. А это чрезвычайно важно для интеграции усилий.

**Во-вторых**, в ходе коллективного принятия решений работники как бы приобщаются к общим ценностям фирмы, претворяют в жизнь ее философию, показывают уровень усвоения корпоративной культуры. *«Многие ценности, занимающие центральное положение в системе сложившихся традиций, – пишет Уильям Оучи, – с трудом поддаются проверке или демонстрации. О некоторых из них вспоминаем лишь раз в несколько лет, чаще всего в критические моменты. Эти нормы и взгляды должны проявляться в конкретных вещах, тогда они смогут стать понятными и обязательными для всех».*

Коллективное принятие решений и есть тот «полигон», где основные ценности фирмы, то, чем она дорожит, на что направлены ее интересы, широко использовались, развивались и защищались.

И, наконец, **в-третьих**, в США говорят: «Демократия, быть может, не самая лучшая система, но она все же лучше, чем любая другая», а коль так, то ей надо следовать. Коллективное принятие решений – это элемент демократизации правления, элемент доверия и уважения к человеку.

В «ИБМ», например, большинство самых важных решений принимается на особых заседаниях на уровне подразделений. Стиль таких заседаний можно охарактеризовать как консенсус. Именно он и определяет в значительной мере степень вовлеченности работников в принятие решений. Эти заседания открыты для широкого круга сотрудников.

Во многом этот нормативный процесс, по мнению Оучи, основывается на навыках межличностного общения, которым в «ИБМ» обучается практически весь персонал.

«ИБМ», как с усмешкой утверждают ее противники, можно было бы дать другое название: «Я занят на заседании», столько она их проводит. Однако во многих отношениях эти заседания служат компании источником энергии, новых идей, новых подходов к разрешению старых и вновь назревших проблем.

Японские теоретики и практики менеджмента видят в процессе коллективного принятия решения реализацию формы самоуправления и самоконтроля. «Сам принял решение, сам выполняешь, сам контролируешь».

Служащий крупного японского банка так описывает процесс принятия решения в этом учреждении. *«Когда нам надо принять важное решение, на рассмотрение в письменном виде представляется «лучшая» альтернатива. Написание предложения поручается самому молодому и новому работнику отдела, которого это решение будет касаться. Он обращается ко всем, стараясь узнать их мнение, он особенно прислушивается к тем, кто больше всех общается с главным начальником»* [38, с. 46].

Наиболее передовые управляющие компаний прекрасно понимают, что коллективное принятие решений – это инструмент формирования единства взглядов и целей сотрудников, согласия личных целей с главной целью фирмы. А это согласование взглядов и составляет основу подхода к ведению бизнеса.

### **КОМУ ЭТО ВЫГОДНО, РУКОВОДИТЕЛЮ ИЛИ СОТРУДНИКУ?**

Один из принципов управления компании «ИБМ» гласит: *«Максимальное*

*делегирование полномочий работникам вплоть до самых низовых исполнителей. Это теперь практически избитое место в теории управления, однако очень мало компаний преуспело в претворении на практике этого принципа»* [32, с. 51]. Автор попал в «десятку»! Действительно, о делегировании исписаны сотни страниц в толстых и умных книгах, и в то же самое время мы до сих пор не научились делегировать.

Прежде всего давайте определимся с тем, что такое делегирование. Л. Зайверт в своей книге «Ваше время – в ваших руках» дает такое определение: *«Под делегированием в общем смысле понимается передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Одновременно с рабочей задачей для ее выполнения должны также делегироваться необходимая компетенция и ответственность в специальной сфере (функциональная ответственность). Начальник сохраняет за собой ответственность за руководство (управленческая ответственность), которая не может быть делегирована»* [17, с. 109].

Американцы говорят: «Управлять – это делать что-нибудь чужими руками». Вот почему нельзя не согласиться с Л. Зайвертом, когда он утверждает, что «делегирование является ключевой деятельностью всякого управляющего».

Оно строится на основе доверия и уважения к человеку и выгодно как для руководителя, так и для подчиненного.

#### Почему?

Ну, *во-первых*, потому, что демократизирует процесс управления, включая в него сотрудников, а это важно и тем, и другим.

**Во-вторых**, потому, что настоящее делегирование может быть построено только на основе сотрудничества, а в этом должны быть заинтересованы обе стороны.

**В-третьих**, делегирование высвобождает руководителю время для решения стратегических задач и работы на перспективу.

**В-четвертых**, оно дает возможность учесть «профессиональные притязания» сотрудника, использовать его знания и опыт в соответствующих сферах, может быть, даже не свойственных той должности, которую он занимает.

**В-пятых**, делегирование стимулирует развитие способностей, инициативы, самостоятельности и компетентности сотрудников, часто позитивно воздействует на мотивацию их труда, на удовлетворенность работой.

**В-шестых**, оно является очень действенным инструментом интеграции усилий коллектива для решения общих задач и достижения общих целей.

В основном сотрудники реагируют на делегирование позитивно, если оно осуществляется на основании определенных правил, умело и со знанием дела.

И все-таки, несмотря на указанные преимущества, оно остается для менеджера очень трудным шагом. Иногда потому, что он незнаком с техникой делегирования, но чаще всего в связи с определенной нерешительностью, а иногда и боязнью передать ответственность сотруднику. Дэвид Мерсер пишет по этому поводу: *«Я всегда советовал попытаться представить себе традиционную управленческую структуру, поставленную с ног на голову. При таком подходе менеджер становится средством, обеспечивающим поддержку своих подчиненных. Он не спрашивает, что они могут сделать (как это обычно бывает), он спрашивает, что он может сделать для них, чтобы обеспечить им условия для эффективной работы»* [32, с. 358].

**Делегирование** – это инструмент более широкого использования человеческой энергии. А чем более высокий потенциал таковой задействован, тем успешнее функционирует фирма.

### **СВЯЗЬ МЕЖДУ РАВНЫМИ**

Демократизация управления неизбежно подвергает реконструкции вертикальные связи за счет их сокращения и ослабления и усиливает связи горизонтальные.

**Горизонтальные связи** – это связи между отдельными людьми при выполнении ими определенных работ. Это связи, лежащие в основе сотрудничества, в основе корпорации. Основным звеном горизонтальных связей являются индивидуальные контакты. За счет чего осуществляются эти контакты? Инструментом формирования горизонтальных связей являются: максимальное де-

легирование полномочий, что способствует преодолению барьеров между подразделениями фирмы и расширяет контакты; неспециализированная карьера, в ходе которой тоже устанавливаются контакты между работниками, выполняющими разные функции; политика единого статуса, направленная на то, чтобы разрушить барьеры между администрацией и отдельными служащими; регулярное «перемеживание» персонала при обучении на различных курсах. Система установления контактов достигает наиболее полного выражения в использовании рабочих групп (члены которых набираются из различных подразделений) для разрешения тех или иных ключевых проблем фирмы. Очень важным способом установления и развития контактов между работниками в «ИБМ», например, являются заседания. Эта компания сознательно, помимо рассмотренных выше элементов ее культуры, формирует систему горизонтальных связей. Все работники корпорации имеют собственные телефоны и неограниченный доступ к любому сотруднику «ИБМ» в любой точке земного шара (здесь имеется в виду прежде всего торговый персонал фирмы, а не сотрудники, работающие, например, в сборочном цехе). Эта «речевая сеть» дополняется сетью информационной. Все сотрудники имеют доступ к совместным терминалам, а большинство из них имеют и собственные на своем письменном столе. Все это обеспечивает немедленный доступ сотрудников к информационному банку компании, откуда каждый может получить необходимые ему сведения.

Для чего всё это делается?

- ⇒ **Во-первых**, сеть горизонтальных связей является инструментом координационной и информационной поддержки сотрудников, которым предоставляется немалая самостоятельность, особенно при делегировании полномочий.
- ⇒ **Во-вторых**, наличие широких горизонтальных связей предохраняет работников от застоя, общение их друг с другом служит отдельным стимулом для самоконтроля.
- ⇒ **В-третьих**, горизонтальные связи – инструмент обмена и движения профессиональной информации.
- ⇒ **В-четвертых**, горизонтальные связи способствуют развитию сотрудничества между многими разрозненными элементами корпорации.
- ⇒ И, наконец, **в-пятых**, развитие системы горизонтальных связей, горизонтальных коммуникаций является определенным барьером на пути развития и укрепления бюрократии.

Необходимо отметить, что для стремления к сотрудничеству, для образования фундамента горизонтальных связей, необходимо создать определенные условия, о которых Д. Мерсер пишет так: *«В сердцевине этого необычного стремления к сотрудничеству находится сознание*

индивидуальной безопасности каждого сотрудника и его уверенности в себе. В этом отражаются, с одной стороны, высочайшая квалификация, «калибр» работников и их понимание собственной исключительности, а с другой – широко признаваемые права каждого нести ответственность за свою специфическую сферу деятельности, которой не угрожает вмешательство извне. Имея такую сильную позицию, отдельные сотрудники могут легко устанавливать горизонтальные связи, необходимые им для выполнения своей работы» [32, с. 163].

Развитие горизонтальных связей – важнейший элемент корпоративной культуры. У. Оучи отмечает, что японские компании, например, достигли выдающихся успехов главным образом благодаря использованию таких факторов, как делегирование полномочий, чувство личной безопасности работников и развитие между ними горизонтальных связей.

### АВТОНОМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

В начале главы мы, говоря о доверии к человеку, упоминали о принципе эгалитарности. На практике этот принцип сегодня на предприятиях США, Западной Европы и Японии осуществляется через автономизацию управления и производства.

Замена конвейерных линий гибкими автоматизированными системами и самоходными платформами привела к организации автономных бригад. Раскроем их суть на примере шведского завода «Вольво». Здесь существует пять уровней автономии в бригадах.

- Первый охватывает бригады рабочих, выполняющих технологические процессы и решающих вопросы техники безопасности.
- Второй: операторы сами занимаются наладкой оборудования, ведут переговоры с представителями отдела труда и заработной платы относительно норм и оплаты труда, комплектуют бригады новыми членами.
- Третий: рабочие, бригадиры участвуют в модернизации производства, проводят текущий ремонт оборудования, планируют и распределяют ресурсы в масштабах бригады, ведут переговоры с отделами планирования, участвуют в оценке продукции с точки зрения необходимости ее обновления или снятия с производства, планируют время работы для членов группы.
- Четвертый: помимо всего вышеперечисленного, они осуществляют контроль качества.
- Пятый: на бригаду возлагаются функции бюджетно-финансового контроля и профподготовки.

Пять уровней доверия – пять уровней самостоятельности.

Совместные усилия бригады отражаются в коллективной премии, распределяемой в разных долях в зависимости от трудовых усилий членов бригады. Она составляет до 30% всех выплат.

Смысл создания автономных бригад заключается в том, что, **во-первых**, они являются такой формой организации, в которой обогащение труда и профессиональное развитие работников дополняется правом самоорганизации и общей ответственности за конечный результат.

**Во-вторых**, эта форма позволяет минимизировать внешний контроль за качеством продукции, перенеся его на плечи членов бригады. Это в определенной степени переворачивает все представление о традиционном управлении. Если последнее до 85% ответственности за контроль качества возлагало на линейных менеджеров и инженерно-технических работников и лишь 15% на рабочих, то сегодня ситуация изменилась, и формула 85/15 перевернулась на 15/85, так как контроль за качеством перенесен в непосредственное управление рабочими операциями.

А это потребовало решительных перемен в стиле управления. Старая истина о том, что главная функция менеджера заключается в контроле за рабочими, заменяется концепцией, согласно которой менеджер – это руководитель, воодушевляющий рабочих к проявлению инициативы.

**В-третьих**, автономизация демократизирует управление и отношения.

**В-четвертых**, она обеспечивает преданность делу и позволяет людям не потеряться в масштабе производства, утвердить свое значение. Малые размеры работают!

Другой формой автономизации являются добровольные малые рабочие группы. Продолжительность деятельности такой группы очень ограничена – два–три месяца, членство в группе обычно добровольное. Когда возникает необходимость, она формируется быстро, и ее создание не сопровождается разработкой формальных инструкций. Создание такой группы является одним из главных средств разрешения проблем в сложной обстановке. Эти рабочие группы обычно невелики – до 10 человек. Уровень ответственности такой группы и ранг ее членов прямо пропорциональны важности и емкости проблемы. Группы, состоящие из добровольцев, действующие ограниченное время и ставящие собственные цели, обычно оказываются более продуктивными, чем официальные подразделения, сформированные по противоположным принципам.

Очень интересной формой автономизации являются так называемые «кружки качества», получившие широкое распространение на предприятиях США и особенно Японии.

«Кружок качества» можно определить как небольшую группу рабочих, выполняющих одинаковые обязанности, которые добровольно (по



графику) собираются вместе для того, чтобы под руководством кого-то из рабочих, но в присутствии бригадира, заведующего секцией или отделом выявить трудности и проблемы, относящиеся к их работе, проанализировать их и постараться найти способ разрешения проблемы. На заседании таких кружков рассматриваются вопросы качества продукции, совершенствования технологии ее производства, развития изобретательности, совершенствования отдельных операций труда.

Участники кружков на японских предприятиях, кроме разрешения технических проблем, выступают с самоотчетами и по итогам года готовят краткий общий отчет о работе. Здесь же они учатся применять методы анализа, графики, диаграммы, получают навыки использования компьютерной техники. «Кружки качества» на предприятиях Японии являются обязательным и очень важным элементом комплексной системы управления качеством.

В «кружках качества» компании «Ниссан» в 1986 году было разрешено 21657 проблем, что дало экономический эффект 9150000 йен.

Примерно 60% рабочих Японии охвачены системой рационализаторства (в США – 15%), каждый рабочий в год выдает до 15 рационализаторских предложений (американский рабочий – 0,15 предложения), 3/4 предложений рабочих в Японии внедряется в производство.

В Японии регулярно проводятся цеховые и заводские конференции кружков. Дважды в году конференции устраивает фирма. А дальше – всеяпонские съезды. Кружок считается официально признанным после регистрации в Японском союзе ученых и инженеров и оповещения об этом в журнале «Мастер и контроль качества» [см. 62].

41% всех участников кружков в Японии получают дополнительные выплаты за работу в сверхурочные часы; 16% – надбавки за повышение квалификации; 7% – бесплатные обеды; 4% – другие льготы. В то же самое время на 1/3 кружков материальное вознаграждение не распространяется. И тем не менее японский рабочий заинтересован в рационализаторстве и повышении качества. Объясняется это не столько материальными, сколько моральными факторами. Доверие в определенной степени окрыляет.

### **УЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИИ**

Концепция «производственной демократии» отличается от предшествующей ей доктрины «человеческого фактора» тем, что в своем практическом осуществлении она менее зависима от произвола менеджеров, поскольку производственные отношения между ними и рабочими поставлены на более прочную правовую основу. Благодаря созда-

нию рабочих советов на ряде предприятий американских компаний и корпораций управленческие права рабочих действительно возросли.

Эти советы обладают главным образом консультативными полномочиями, но тем не менее способны оказывать кое-какое влияние на принятие управленческих решений на уровне производственных участков и бригад.

Советы информируются, например, о планах строительства новых заводов, закупках технического оборудования, внедрении прогрессивных технических методов, найме управленцев низшего и среднего звена. Совместно с администрацией они принимают решения по некоторым вопросам трудовых отношений: продолжительности рабочего дня, планированию отпусков, совершенствованию системы стимулирования, техники безопасности, дизайна рабочих мест и т.д.

В настоящее время в США можно выделить четыре пути привлечения рабочих к управлению.

**Первый:** участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на цеховом уровне.

**Второй:** создание рабочих советов или совместных комитетов рабочих и менеджеров.

**Третий:** разработка систем участия в прибылях.

**Четвертый:** привлечение представителя рабочих в советы директоров корпораций. *«Ныне около 25% американских компаний, – пишет А.В. Попов, – с количеством работников свыше 500 человек имеют рабочие советы или совместные комитеты рабочих и управляющих. Они функционируют вне традиционной системы коллективных договоров, занимаются главным образом производственными вопросами, выполняют информационные и консультативные функции. Обязанности и права их чаще всего строго не определены, и все вопросы рассматриваются на индивидуальной основе по мере поступления»* [43, с. 85].

Рабочие в таких советах сами принимают решения по многим вопросам производственной жизни, а менеджер выполняет роль советчика, который убеждает, влияет и рекомендует.

Все эти и другие меры позволяют вывести демократический процесс за рамки политического аспекта и включить его в сферу экономическую.

**ВСЕ ИЗМЕНЯЕТСЯ,  
ВСЕ ТЕЧЕТ**

Государственная система США тоже страдает от бюрократии, поэтому естественно, что ее бациллы нашли себе среду для развития и в крупнейших корпорациях страны. Не избежала этой участи и «ИБМ». Не избежала, но сумела взять своих бюрократов под контроль,

сумела найти эффективное противоядие против ее наиболее худших сторон.

**Первое лекарство** заключается в четком понимании, подкрепленном руководством (т.е. бюрократами), что сила организации заключена в отдельных личностях, а не в бумаге. В дополнение к этому убеждению «ИБМ» использует целый арсенал методов кадровой политики, которые все объединены под единым лозунгом: «уважение к личности». Самым мощным из них является систематический опрос общественного мнения с последующим обсуждением результатов в коллективах.

**Вторым** противоядием является объективное измерение производительности труда работников, где главная роль отводится системе аттестаций, собеседований, стимулов.

**Третье** противоядие – развитие горизонтальных связей.

**Четвертое** заключается в создании мощной, хотя и довольно грубой системы нефинансового контроля, метод которого чрезвычайно прост: он предполагает возведение многих барьеров на пути к положительной резолюции. Только тот, кто абсолютно убежден, что его вопрос заслуживает решения, может пройти весь путь до конца и получить положительную резолюцию. Метод очень эффективен для отсеивания пустопорожних вопросов.

**Пятое** противоядие – выбор ценностных ориентиров.

И, наконец, **шестое**, которое является, пожалуй, самым важным, – это институционализация изменений. Один из руководителей «ИБМ» говорил: *«Мы меняли и меняем структуру организации каждые несколько лет – меняем процедуры утверждения решений и т.д. и т.п. Если структуру не менять, ей угрожает опасность. Мы меняем организационную структуру не потому, что нам так нравится; мы меняем ее потому, что меняются стоящие перед нами проблемы, а следовательно, и пути их решения должны быть другими»* [32, с. 434]. Регулярные изменения и реорганизации выбивают бюрократа из кресла как раз в тот момент, когда ему кажется, что впереди лежит наезженная дорога. Перемены сотрясают всю систему, устраняют бюрократические «запруды», а также менеджеров, которые, согласно принципу Питера, достигли уровня собственной некомпетентности, обновляют организацию. Одновременно с этим они способствуют укреплению и расширению горизонтальных коммуникаций.

«ИБМ» не только воспринимает перемены (работники компании шуточно заявляют, что «ИБМ» стоит на перемещении сотрудников), но и активно стремится к переменам. «ИБМ» полностью меняет свой образ и ассортимент своей продукции каждые 5–7 лет и неизменно процветает на стремительно меняющемся рынке.

**ПРОСТАЯ СОВОКУПНОСТЬ  
ИЛИ СИСТЕМА?**

Анализ всех рассмотренных принципов даст нам право сделать вывод о том, что это отнюдь не случайный

набор каких-то разнообразных руководящих положений, а глубоко продуманная система. Для доказательства этого тезиса хотя бы в общих чертах охарактеризуем структуру, т.е. способ связи этих принципов между собой, и все станет ясно.

**Принцип 1. «Глубокое убеждение в современных этических ценностях».** Он связан со всеми остальными принципами, лежит в их основе, играет роль системообразующего фактора.

**Принцип 2. «Сильная внутрикорпоративная культура».** Этот принцип, с одной стороны, как бы вбирает в себя все остальные, и его содержание есть результат их взаимодействия. Но, с другой стороны, образовавшись, он, в свою очередь, оказывает сильнейшее влияние на развитие всех принципов системы.

**Принцип 3. «Целостный взгляд на человека»,** внимание к нему не только как к работнику, но и как к личности, связывает его прямой непосредственной связью с принципом «Обогащение работ и неспециализированная карьера», причем здесь связь прямая и обратная. С одной стороны, развитие личности требует разнообразия в работе, возможности проявить себя в разных ипостасях, а с другой – неспециализированная карьера и обогащение работы играют огромную роль в развитии личности, ее удовлетворенности работой, в формировании профессиональной гордости и т.д.

Этот принцип связан существенной и необходимой связью с принципом «Ориентация на качество», ибо именно признание работника как личности его руководителем стимулирует добросовестное отношение к труду и повышение качества продукции, которую создает работник. Признание работника как личности закладывает прекрасную основу для делегирования полномочий, развития горизонтальных связей, участия рабочих в управлении и подготавливает институционализацию изменений.

**Принцип 4. «Обогащение работы и неспециализированная карьера».** Он обладает многими связями в данной системе. Во-первых, он связан с целостным взглядом на человека, так как дает возможность личности для профессионального роста, открывает перспективы для общения. В определенной степени, во-вторых, он оказывает влияние на качество выпускаемой продукции, так как в ходе его осуществления работник, пройдя целый ряд участков производственного процесса, став полиспециалистом, получает профессиональную основу для более качественного труда. В-третьих, он создает профессиональные условия для осуществления принципа «максимального делегирования». Он является, в-четвертых, одним из оснований для развития горизонтальных связей. И, наконец, в-пятых, он обеспечивает

политику полной занятости, позволяя в случае необходимости не увольнять рабочих, а передвигать их на иные участки, и является обязательным условием институционализации изменений.

**Принцип 5. «Личные стимулы к труду».** Этот принцип связан с политикой полной занятости, с закреплением кадров, и правильное его осуществление положительно влияет на количество готовой продукции и производительность труда. Он также связан с автономизацией управления, с созданием автономных бригад, где личные стимулы играют немалую роль. Он находится в непосредственной связи с принципом расширенной подготовки и переподготовки кадров, а кроме того, связан непосредственно с проблемой качества выпускаемой продукции.

**Принцип 6. «Консенсус и поощрение разногласий».** Этот принцип связан с процессом коллективного принятия решений и целостным взглядом на личность. Он дает возможность человеку в какой-то степени быть независимым, высказывать свободно свою точку зрения, не боясь потерять работу. Он лежит в основе создания морально-психологического климата в коллективе и связан с движением вперед, с институционализацией изменений.

**Принцип 7. «Единый статус для всех работников».** Он оказывает непосредственное влияние на осуществление шестого принципа, облегчая его использование; это один из инструментов развития горизонтальных связей среди сотрудников. Он намного облегчает процесс коллективного принятия решений на основе консенсуса.

**Принцип 8. «Расширенная подготовка и переподготовка всех сотрудников».** Это один из важнейших принципов кадровой политики менеджмента. Он оказывает непосредственное влияние и соединен атрибутивной связью с принципом качества продукции, с максимальным делегированием полномочий, с принципом обогащения работы и неспециализированной карьеры, с целостным взглядом на сотрудника. Он способствует профессиональному развитию личности и лежит в основе политики полной занятости. Он же является важнейшей базой для институционализации изменений, а также участия рабочих в управлении.

**Принцип 9. «Политика полной занятости».** Один из самых трудноосуществимых принципов менеджмента в условиях стремительно меняющегося рынка. Но он прямо и существенно связан с целостным взглядом на личность, вселяя в нее уверенность в завтрашнем дне, и с проблемой качества продукции. Этот принцип – основное моральное обязательство фирмы перед работником. Он также закладывает основу для институционализации изменений: менять структуру производства раз в 5 лет можно только с кадрами, которые хорошо подготовлены, гордятся предприятием и не боятся менять рабочую профессию. Этот принцип гаран-

тирует работу на предприятии, но не рабочее место. Последнее может меняться при изменении структуры производства.

**Принцип 10. «Ориентация на качество».** Высокое качество выпускаемой продукции есть результат воздействия осуществления почти всех предыдущих принципов. Кроме того, на качество выпускаемой продукции оказывают самое серьезное влияние делегирование контрольных функций самим производителем, изменение структуры и характера контроля, автономизация управления, участие рабочих в процессе управления. По сути дела на осуществление этого принципа влияет жизнедеятельность всей системы принципов.

**Принцип 11. «Неявный контроль».** Этот принцип, как и все остальные, основывается на доверии и уважении к человеку. Он следствием злого подхода к личности, но и сам оказывает влияние на единый статус всех работников, на осуществление принципа консенсуса и поощрения разногласий, на коллективное принятие решений. Он снимает давление с сотрудника и открывает возможности для творческого труда и инициативы. Он лежит в основе успешного осуществления делегирования полномочий.

**Принцип 12. «Коллективное принятие решений».** Он существенно связан с участием рабочих в управлении производством, с автономизацией управления и является одним из инструментов развития инициативы сотрудников, а также выражением демократизации управления.

**Принцип 13. «Максимальное делегирование полномочий».** Связи, влияющие на эффективное осуществление этого принципа, были описаны нами ранее при анализе других принципов. Сам же принцип делегирования полномочий связан непосредственно с участием рабочих в управлении, в развитии горизонтальных связей, с автономизацией управления, с принципом обогащения работы и неспециализированной карьеры. Он является признаком демократизации управления и основан на доверии к человеку.

**Принцип 14. «Поощрение горизонтальных связей».** Мы уже рассмотрели принципы, на основе осуществления которых формируются горизонтальные коммуникации. Сам же этот принцип связан с институционализацией изменений и целостным взглядом на личность.

**Принципы 15, 16, 17.** Связи, которые оказывают влияние на их формирование и осуществление на практике, были рассмотрены при описании связей других предыдущих принципов.

Даже такое беглое фиксирование связанности и взаимодействия всех принципов даст нам право утверждать, что это не случайный набор руководящих положений, а хорошо продуманная система принципов менеджмента.

Доказательством системности и целостности этого образования является то, что уже в течение многих лет «ИБМ», некоторые другие американские и западноевропейские фирмы, а также большинство японских компа-

ний, искусно связывая воедино использование этих принципов в управлении, добиваются блестящих результатов, получить которые, опираясь на один или несколько из каких-нибудь этих принципов, просто невозможно.

Это действительно сложная, целостная система принципов, связанная напрямую с «теорией Z» и даже в чем-то перешагнувшая ее границы, основанная на доверии и радении о человеке и лежащая в основе внутрифирменного управления, кое-где именуемого сегодня «персонал-технология».

### НОВОЕ МЫШЛЕНИЕ МЕНЕДЖЕРА

Можно ли говорить о существовании такого? Думается, что не только можно, но и нужно. Понятие «новое», конечно, условно, оно не столько фиксирует определенный период времени, сколько характеризует уровень его неосвоенности в менеджменте и соответствия его основных позиций тем задачам, которые решаются сегодня в рыночной экономике.

Думается, что можно на основе анализа последней литературы по менеджменту сформулировать следующие основные позиции нового управленческого мышления, о котором впервые в американской теории менеджмента подняли вопрос Э. Хьюдж и А. Андерсон в своей книге «Дух превосходного производителя», изданной в США в 1988 году, а также В.Г. Хруцкий в статье «К новому управленческому мышлению».

- Думается, что главное, что характеризует новое управленческое мышление, его суть, – это его «человеческая направленность», глубокое понимание тезиса «Производительность, качество и прибыль – от человека». Его явный крен от технологичности к гуманизации, ориентация вначале на человека, а потом на дело, которому этот человек служит. Такая направленность мышления сформирована далеко не у всех менеджеров верхнего эшелона и владельцев компаний.
- Вторым важнейшим изменением в управленческом мышлении является «усиление его социальной окраски», что заставляет идти по пути увеличения расходов на социальные нужды рабочих. Отсюда и лозунг: «Вложение капитала в человека – самое прибыльное вложение!».
- Современное управленческое мышление, «ориентированное на человека», сфокусировано на уважении и доверии к нему.
- Гуманизация управленческого мышления выражается в смене его приоритетов: философия фирмы, ее система ценностей, дух и энергия играют гораздо большую роль, чем технологические,

экологические и финансовые процессы. За основу бизнеса принимается прежде всего «система ценностей фирмы» или «высшие цели убеждения», которые служат, по мнению Д. Мерсера, необходимой предпосылкой и основной движущей силой всего бизнеса. Отсюда сориентированность управленческого мышления на формирование корпоративной культуры как основного условия прибыльного функционирования фирмы в условиях современного рынка.

- Современное управленческое мышление характеризуется целостным взглядом на работника как на личность, что во многом заставляет менять технологию управления, «очеловечивая» ее.
- Демократизация мышления менеджера, которая выражается в стремлении ослабить вертикальные и укрепить горизонтальные структуры фирмы, в коллективном принятии решений, самом широком делегировании полномочий сверху вниз, стремлении создать единый статус для всех работников.
- Новое управленческое мышление связано сегодня с изменением видения роли и места менеджера в системе управления. Он не «пастух», и не «толкач», и даже не «локомотив», тянущий за собой вагон-коллектив. Отнюдь. Он организатор «самодвижения вагона» на основе сотрудничества и коллективного управления. Он руководитель-психолог, стремящийся к консенсусу, но признающий разногласия, понимающий, что мотивирование сотрудников – один из главных инструментов развязывания их инициативы и энергии.
- Новое управленческое мышление характеризуется очень заметным ростом понимания роли и места целеполагания, целеустремленности, целесообразности в управлении. Сегодня все труды по менеджменту отмечают необходимость работы менеджера над созданием условий, которые сблизили бы главные цели фирмы с личными целями ее работников по организации коллективного целепонимания, по углублению понимания сотрудниками роли цели в их деятельности и т.д.
- Наблюдается смена акцентов в мышлении от централизации управления к его децентрализации. Это привело к автономизации управления, к появлению бригадных структур управления, к широкому делегированию полномочий и т.д.
- Новизна управленческого мышления заключается в разработке «философии тотального качества», в признании качества позитивной стратегией бизнеса. Многие менеджеры сегодня начинают понимать, что понятие «качество» – это не просто соответ-



ствие выпускаемой продукции тем или иным стандартам, а что качество – от человека, внутри человека, что оно создается целой совокупностью условий, в которых человек работает, живет, отдыхает, что оно зависит от уровня его смотивированности на работу, удовлетворенности ею, вознаграждения за нее и т.п. «Гвоздем» «философии тотального качества» является мысль о том, что управлять только качеством бесполезно, надо управлять производственным процессом, обеспечивая качество на каждом его участке.

- Ориентация в мышлении на человека, на уважение и доверие к нему потребовала изменения взглядов на контроль, на его структуру. Наблюдается переход от вертикального, иерархического, всеобщего контроля к контролю, если можно так выразится, «горизонтальному». «Горизонтальность» эта связана с передачей функций контроля за качеством самим исполнителям. В понятие «контроль» новое управленческое мышление вкладывает не просто акт механической проверки соответствия норме, стандарту, а смотивированность человека работать качественно, осознание им цели деятельности, что приводит к ее целесообразности, создание всех необходимых условий для качественной работы.
- Усиление системности управленческого мышления выражается в понимании того, что менять или совершенствовать только один какой-либо элемент производства или процесс управления им бессмысленно, надо изменять всю структуру (что и делают в «ИБМ» один раз в 5–7 лет), добиваясь гармонии и сбалансированности процессов.
- Характерной чертой нового управленческого мышления является его безынерционность, когда накопленные опыт и знания не мешают принимать оригинальные решения при рассмотрении нетрадиционных проблем, не делая слишком большого акцента на сложившийся старый опыт управления.
- В рамках старого управленческого мышления смена производственных структур, перестройка производства обуславливали перестройку управления им. Сегодня приоритеты меняются: заблаговременная реконструкция управления осуществляется до начала реконструкции производства.

Таковы только некоторые черты нового управленческого мышления менеджера, вытекающие из анализа современной литературы по менеджменту.

**РЕЗЮМЕ**

Итак, уважаемый читатель, мы ознакомились с системой основных руководящих положений, на которых строится практика осуществления менеджмента, раскрыв по мере возможности сущность «работы с персоналом», сущность его поведенческой стороны. Теперь нам надо сделать следующий очень трудный и сложный шаг – сконструировать концепцию внутришкольного менеджмента, опираясь на его общие принципы и постулаты, но учитывая специфику управляемого объекта – школы. Для этого в определенной мере необходимо отречься от привычных и устоявшихся, но во многом исчерпавших себя сегодня, принципов формального внутришкольного управления с его административно-бюрократическими «правилами игры» и посмотреть на него в ракурсе «человеческой ориентации». Давайте будем работать над следующей главой книги не с позиций: «этого не может быть потому, что не может быть никогда», а хотя бы с позиции: «а почему бы и нет?».

Решая вопрос о применимости во внутришкольном управлении некоторых идей менеджмента, мы постараемся помнить о существовании такого понятия, как «педагогическая целесообразность». Любое нововведение, не обладающее этим ценнейшим качеством, может обойтись школе слишком дорого.

Многое из того, что будет представлено в следующей главе, еще не используется в практике внутришкольного управления. Ну и что? Система управления должна хотя бы чуть-чуть опережать ход перестройки, ибо иначе последняя не произойдет.

Ну что ж, перевернем страницу!



## ЧАСТЬ II

### ГЛАВА IV. ВНУТРИШКОЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ?! А ПОЧЕМУ БЫ И НЕТ?

*Планомерный поиск возможностей – это способность превратить непредсказуемые события в строительные кирпичики перемен. Преобразование организаций – это не просто нахождение возможностей, но и творческая стратегия, разрабатывать и реализовать которую должно научиться все большее число управляющих, если они хотят успешно вести дела в современных условиях...*

*...Люди любят проигрывать старые записи или повторять заученные ранее прописные истины, особенно если они приводили к успеху. И далеко не все готовы переосмотреть свои пристрастия в новых условиях.*

*Н. Тичи, М.А. Деванна*

*Творческое мышление, возможно, означает всего-навсего понимание, что нет никакой особой добродетели в том, чтобы вести дела так, как их всегда вели до нас.*

*Рудольф Флеш*

#### **ПРОШЛОЕ В НАСТОЯЩЕМ**

Попробуем рассмотреть возможности использования некоторых идей менеджмента путем их включения в концепцию внутришкольного управления, о разработке которой давно уже пора поднять вопрос. Если мы хотим создать теорию внутришкольного управления, то начать делать это необходимо с конструирования ее концепции, т.е. системы ведущих идей, на основе которых она должна разрабатываться. Без этого мы никогда не сможем создать цельных технологий управления, они будут обязательно эклектичны, разрозненны, несовершенны. *«Концепция – основа управления и функционирования, – писал Уильям Оучи, – в ее окончательном виде должна стать стержнем всей системы управления организацией»* [38, с. 125].

У нас таковая пока отсутствует и необходимость ее создания давно уже назрела. Почему?

⇐ **Во-первых**, потому, что, если говорить о сфере внутришкольного управления, то здесь мы и «сегодня живем в прошлом». Внутри-

школьное управление в принципе своем все еще представляет собой «контроль и руководство» и в большинстве школ находится на уровне 40-х годов. Все наши усилия сегодня направлены на совершенствование педагогического процесса, и никаких кардинальных мер не принимается для коренной реконструкции процесса управления им.

⇨ **Во-вторых**, оно построено на недоверии к учителю и ученику, лишено «ориентации на человека» и, являясь наследием тоталитарной системы, не может перевести школу в режим развития, сделав ее развивающей и развивающейся.

⇨ **В-третьих**, практика внутришкольного управления носит ярко выраженный функциональный характер, вступивший сегодня в противоречие с задачами развития школы. В основе этого противоречия лежит гиперболизация функции внутришкольного контроля, который должен охватывать все элементы школьного организма, а это несовместимо с уважением человека и доверием к нему, мешает развитию творческого потенциала учителя и является тормозом в перестройке школы в целом.

⇨ **В-четвертых**, все функции внутришкольного управления и сейчас во многих школах осуществляется ради функций: планы работы не являются руководством к действию, данные контроля не анализируются и по ним делаются поверхностные выводы, анализ педагогического процесса осуществляйте на уровне констатации фактов и т.д. Функциональное управление по сути дела оторвано от учебно-воспитательного процесса, от Человека, индифферентно по отношению к нему. Человек в этом процессе воспринимается как пассивный субъект, не имеющий личных целей, мотивов поведения, потребностей и т.д. Положение о том, что управление есть прежде всего управление людьми, оказывается лишь громкой фразой, декорацией, за которой скрывается в действительности самый кондовый авторитаризм во множестве своих проявлений и оттенков.

Функциональное управление в первую очередь направлено на работу с документами, информацией, на решение административно-хозяйственных вопросов, а огромная часть «управленческого айсберга», психолого-педагогическая, остается до сих пор не тронутой «под водой» пренебрежения к ней и теучки.

⇨ **В-пятых**, существующая, уходящая корнями в 40-е годы, модель внутришкольного управления не стимулирует руководителей школы к постоянному повышению своего профессионально-управленческого уровня и не требует специальной теоретической и технологической его подготовки. Она относительно проста и до последнего времени устраивала административно-бюрократический аппарат госу-

дарства, который за полвека не предпринял ни единой попытки по ее реконструкции. Но такие подходы к внутришкольному управлению тяжелыми веригами висят на школе сегодня, мешают ее движению вперед, не дают возможности системе народного образования осуществлять эффективную ее перестройку.

В теории управления необходимы новые «общие правила игры», новые идеи, на основе которых она должна развиваться, нужна своя концепция, отражающая не формальный подход к управлению школой (механический, жесткий, административно-бюрократический), а мягкий, социально-психологический, сориентированный на человека.

Следует сразу же определить ограничения в освещении положений концепции. Поскольку содержание данной книги связано в первой своей части с рассмотрением поведенческой стороны менеджмента, его теории «управления персоналом», постольку и вторая ее часть (главы IV и V), посвященная концепции внутришкольного управления и его функциям, ориентируется также на поведенческий аспект и затрагивает далеко не все стороны управления, а только те, которые связаны с этим аспектом. Поэтому в этой книге автор позволяет себе не раскрывать все закономерности, принципы и т.д., лежащие в основе управления, и отсылает читателя к своей книге «Концепция внутришкольного управления»; изданной в Алма-Ате в 1991 году.

**НУЖНА ТОЧКА  
ОПОРЫ**

Конструирование любой концепции, в том числе и концепции внутришкольного управления, невозможно без определения ее методологической основы. *«До поры до времени, – как справедливо замечают В.Л. Лекторский и В.С. Швырев, – деятельность может осуществляться на основе неосознанного применения тех или иных средств и приемов на определенном этапе; однако, когда деятельность усложняется, такое ее осуществление становится невозможным. Достижение исходных целей деятельности в этой ситуации требует осознания и исследования ее средств и регулятивов»* [28, с. 7]. Для внутришкольного управления такой этап наступил уже давно, и задача его дальнейшего развития, определенное усложнение, профессионализация процесса требуют его методологического осмысления. Не претендуя на законченность и глубину, наметим контур методологических предпосылок для конструирования концепций внутришкольного управления.

**ИСТОКИ.** 1. Человекоцентристский взгляд на управление социальными системами, раскрепощение творческой и профессиональной самостоятельности личности, инициативы, «педагогической предприимчивости».

2. Гуманистические традиции отечественной теории социального управления 20-х годов, педагогики и психологии.

3. Социально-психологический, поведенческий аспект современного менеджмента, его теории «управления персоналом».

**МЕТОД.** Методом, на основе которого конструируется концепция и который закладывается в основу процесса внутришкольного управления, является системный подход, как наиболее общий и вместе с тем улавливающий специфику управленческих процессов в социально-педагогических системах.

**ЗАКОНОМЕРНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ.** Закономерность управления школой представляет собой отражение наиболее прочных, существенных, общих, необходимых, повторяющихся, объективных связей и отношений, возникающих и проявляющихся в ходе осуществления управленческой практики.

Думается, что в основе управления педагогическим коллективом, наряду с другими должны лежать прежде всего две закономерности: гуманистичность управления и его демократичность.

**ГУМАНИСТИЧНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ.** Поскольку школа является учреждением, в котором в результате коллективного труда педагогов формируется и развивается личность ученика, постольку внутришкольное управление должно быть сориентировано на человека, носить гуманистический характер, выражающийся в отношениях сотрудничества на основе уважения к человеку и доверия к нему.

Действительно, чем выше уровень сотрудничества внутри аппарата управления, между администрацией и учителями, тем глубже и устойчивее будет гуманизация отношений между педагогами и учащимися. Насколько полно руководитель школы овладеет гуманистическими принципами управления, научится «дирижировать связями» между учителями, между педагогами и учениками на основе сотрудничества, настолько эффективно будет решаться задача по формированию и развитию личности учащихся. Успех функционирования школы обеспечивается гармоничной целеустремленностью учителей к решению общешкольных задач, но в основе гармонии лежит человечность, лежит понимание менеджера (а почему бы так не называть директора школы – профессионала?), что сформировать единую целенаправленную волю коллектива можно только на основе глубокой, систематической работы с каждым его членом. Думается, что девизом такого управления должно стать следующее положение: «Общество для человека, школа для детей, учитель для учеников!».

**ДЕМОКРАТИЧНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ.** Перевод внутришкольного управления на демократическую основу возможен лишь при условии

активного и инициативного включения в этот процесс учителей и учащихся (имеется в виду ученическое самоуправление) при максимальном расширении горизонтальных и сокращении вертикальных связей.

В основе этой закономерности лежит единство и борьба противоположностей. Так как внутренняя структура любой социальной системы как объекта управления отражает две тенденции: разделение и соединение, управление ими решает две задачи. Обеспечивает создание из отдельных элементов и подсистем единого целого и учитывает его специфику, но уже как части системы более высокого уровня организации. Это достигается посредством использования централизма. Кооперативный характер формирования конечного результата функционирования школы не дает возможности полностью отказаться от централизма, ибо последний есть отражение развития частей в целом.

Однако школа состоит из элементов с относительно самостоятельным характером функций у каждого из них, с индивидуальной спецификой каждого из них, конструирования возможностей и взаимодействия их личных, общественных, коллективных интересов. Определенное стремление к децентрализации и самостоятельности элементов обусловливается различными условиями их функционирования, различными их существенными характеристиками. Относительная самостоятельность элементов и подсистем должна реализовываться в демократизации управления с последующим уменьшением его центростремительных тенденций, усилением самостоятельности, самостоятельности и творческой инициативы элементов. Опора на эту закономерность обязательно требует создания, как говорят на Западе, партисипативного стиля управления, который в условиях школы должен выражаться в создании такой постоянной ситуации, когда все или почти все учителя, а там, где это возможно, и учащиеся, будут принимать посильное, но активное участие в решении проблем, возникающих в школе в ходе их деятельности.

**АНАЛИТИЧНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ.** Научный подход к управлению школой, его гуманистичность и демократичность могут быть обеспечены лишь при условии его высокого аналитического уровня.

Вначале о научном подходе. Управление основано на постулате знания. Это положение стало аксиоматичным. Для того чтобы эффективно воздействовать на объект, надо очень хорошо знать, что с ним происходит. Один из основоположников менеджмента Г. Черч писал: *«Проблема управления, говоря общо, сводится к практическому применению двух основных умственных процессов. Какими бы целями мы ни задавались – будем ли мы руководить военными действиями армии или производством того или иного продукта обрабатывающей промышленности, – работа наша все равно сведется к этим двум процессам, а*



именно к анализу и синтезу» [64, с. 30]. Задача анализа в управлении не может быть никогда снята с повестки дня, ибо явление никогда непосредственно не совпадает с сущностью.

Почему мы связываем аналитичность с демократичностью и гуманистичностью управления? Потому, что задачи, которые стоят сегодня перед менеджером в школе, связаны с формированием мотивов у учителей, с диагностикой их поступков и проступков, с формированием отношения учителей к общим целям школы: как к своим, значимым для личности и т.д. А осуществить все это, не анализируя личность, невозможно. Далее. Формирование отношений сотрудничества требует глубокого анализа состояния внутриколлективных формальных и неформальных связей, а поддержание этих отношений требует постоянного оперативного анализа обстановки в коллективе.

Директор школы и другие менеджеры, входящие в аппарат управления ею, никогда не смогут установить отношений сотрудничества с учителями, если не научатся глубоко, на основе системного подхода, анализировать их уроки. Поверхностная, дилетантская, неквалифицированная оценка труда педагога оскорбляет личность и вызывает у нее негативную ответную реакцию.

Там, где отсутствует глубокое аналитическое проникновение руководителя в сущность педагогического явления, в урок, в педагогический процесс, там всегда на поверхность всплывает субъективизм, а он обязательно связан с авторитаризмом: «Я считаю», «Я сказал», «Я требую». Питательной почвой авторитаризма является некомпетентность руководителя, а она основывается, кроме всего прочего, на неумении анализировать.

Неумение руководителя осуществлять системный педагогический анализ никогда не даст ему возможности перестроить внутришкольный контроль, сделать его не явным, не давящим на личность, подвести под него прочную психологическую основу.

Таким образом, только используя эту закономерность, можно переориентировать внутришкольное управление на Человека.

**ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ.** Эта закономерность целиком и полностью зависит от уровня аналитического процесса управления школой. Ее формулировка может выглядеть следующим образом: чем выше уровень целесообразности управленческой деятельности руководителя школы, тем эффективнее результат процесса управления. *«Управление есть целенаправленное воздействие. И если цель определена не очень точно, нереалистично, то, как подсказывает практика, ее организующее влияние и сама организаторская работа бывают менее эффективными, чем могли бы быть»* [26, с. 12]. Целесообразность процесса управления сохраняет его как целостную систему. Цели подчиняется

«структура и поведение» процесса управления. Цель, декомпозированная на подцели, доведенные до непосредственных исполнителей, повышает коэффициент полезного действия управления на несколько порядков.

Управлять школой научно – значит, управлять на основе целей. В основе целесообразности управления лежат глубинные, наиболее существенные связи, и это позволяет отнести ее к группе закономерностей управления.

Необходимо остановиться еще на одной закономерности, которую можно формулировать так: **вооруженность аппарата управления умением осуществлять разнообразные виды управленческой деятельности.** Суть ее состоит в следующем: управление может быть эффективным только в том случае, если управляющая подсистема обладает умением выполнять все виды деятельности, необходимые для управления данной системой. *«Только разнообразие, – писал известный специалист-кибернетик У.Р. Эшби, – может уничтожить разнообразие»* [70, с. 294].

Уровень знаний, управленческого опыта, специальной управленческой подготовки менеджеров аппарата управления не может быть ниже, чем объем и сложность процессов, с которыми им приходится сталкиваться в процессе управления школой. В противном случае количество и качество управленческих воздействий окажутся недостаточными. Если этот закон нарушен, т.е. управляющий не знает или не может понять часть проблем, с которыми он сталкивается, он неизбежно будет ошибаться и выпустит из-под своего контроля часть процессов, которые пойдут стихийно. *«Закон необходимого разнообразия»* служит одновременно *«законом необходимого объема знаний»* для управляющей системы. *С увеличением числа проблем сумма знаний управляющих должна расти»* [3, с. 25].

Вот те пять закономерностей, которые, как нам думается, необходимо заложить в основу поведенческого аспекта концепции внутришкольного управления.

### **ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Деятельность организации, как и человека, должна строиться на базе обоснованных принципов, которыми руководитель должен руководствоваться при принятии решений и выполнении всех других управленческих функций. Принципы синтезируют в себе объективность закономерностей управления и характерные черты реальной управленческой практики. Под принципами внутришкольного управления подразумеваются основные руководящие положения, на которые ориентируется менеджер в процессе управления школой. Принципы управления определяют требования к содержанию, структуре, организации этого процесса. Они составляют как бы идейную основу теории и практики управления и используются как фундаментальные аксиомы.

Сами по себе принципы управления, как бы мы полно ни старались их представить, что вообще-то и невозможно сделать, могут отражать лишь отдельные стороны внутришкольного управления, а их связь – отдельные отношения этих сторон. Вот почему А. Файоль, наиболее выдающаяся фигура, которую Европа дала менеджменту, писал по этому поводу: «Беда не в недостатке принципов. Если бы вслед за их провозглашением сразу наступило их господство, у нас повсюду было бы уже самое лучшее управление... Надо уметь оперировать принципами, это трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта, решимости и чувства меры» [57, с. 31].

По сути дела в определенной степени принципы вытекают из закономерностей, хотя их состав не обязательно должен соответствовать составу закономерностей. Одна закономерность может реализовываться в нескольких принципах.

Опираясь на потребности школы, а также на опыт менеджмента в работе с персоналом, мы выделили пятнадцать руководящих положений, следуя которым, менеджер должен работать с педагогическим коллективом. Система принципов открытая и может пополняться другими принципами в ходе ее практического освоения и дальнейшего теоретического осмысления.

• **ПРИНЦИП УВАЖЕНИЯ И ДОВЕРИЯ К ЧЕЛОВЕКУ.** Это основополагающий, системообразующий принцип менеджера и педагогического коллектива. Принцип, который должен превратиться в убеждение каждого педагога, мотивирующее его поведение, и насквозь пронизывать жизнедеятельность педагогического коллектива. Эти убеждения должны лежать в основе оптимизации всех процессов в школе, являться фундаментом ее функционирования, представлять собой духовную природу школы. Опыт менеджмента, да и некоторых наших педагогических коллективов показывает, что, помимо всего прочего, именно с глубокими убеждениями в необходимости уважать человека и доверять ему связаны их впечатляющие успехи.

Этот принцип выдвигает целый ряд конкретных требований к менеджеру и педагогам:

- уважайте личное достоинство человека, признавайте за человеком соответствующие права и возможности;
- уважайте человека в себе и уважайте человека в других; берегите человека в себе потому, что в другом также присутствует человек;
- представляйте личности, когда это возможно, свободу выбора;
- доверяйте человеку; его потенциальные возможности неисчерпаемы;
- создавайте атмосферу доверия на основе взаимоуважения;
- уважайте человека, но и проявляйте к нему достаточно высокую требовательность;

- создавайте обстановку, в которой человек может проявить себя, раскрыть свои возможности;
- максимально развивайте инициативу, творческие способности, умение найти себя в коллективе;
- поощряйте достижения и личный вклад каждого в дела школы;
- гарантируйте каждому учителю и ученику личную защищенность в коллективе.

**Помните: уважение и доверие к человеку – высшее проявление гуманизма в управлении!**

• **ПРИНЦИП ЦЕЛОСТНОГО ВЗГЛЯДА ЧЕЛОВЕКА.** Это вторая очень важная позиция в системе ценностей школы. Это образ мышления руководителей школы и каждого учителя, при котором менеджер рассматривает каждого члена педагогического коллектива не просто как работника, как учителя, а как личность со всеми ее потребностями, мотивами, целями, переживаниями, которые он испытывает в процессе педагогической деятельности. Одновременно с этим каждый учитель рассматривает ребенка не только как ученика, через призму его успеваемости («двоечник», «троечник» и т.д.), а как личность во всем многоцветии ее качеств и проявлений. В ребенке нас должно интересовать все: его учеба, развитие, интересы, окружение, быт, уличная среда и т.д. Но и в учителе то же самое. Это принцип, который тоже обязан превратиться в убеждение каждого менеджера и педагога, стать их образом мышления и вторым элементом внутришкольной культуры.

Из него тоже вытекает целый ряд конкретных требований:

- стройте свои отношения с учителями не как должностное лицо с подчиненным, а как человек с человеком;
- не ограничивайте отношения с учителем только должностными обязанностями, вникайте в их жизнь, духовный мир и стремления, иначе учитель неизбежно будет чувствовать отчужденность;
- помните, что жизнь учителя и ученика не ограничивается только часами, проведенными в школе, она гораздо шире и богаче;
- общаясь с учителем, никогда не забывайте, что его работа в то же время составляет большую часть его жизни, что она определяет его жизнь, сделайте все возможное, чтобы часы, дни, годы, проведенные на работе, были для учителя светлыми и радостными;
- менеджер должен быть причастен к образу жизни членов педагогического коллектива, он должен понимать, в чем состоят общие потребности учителей;
- создавайте такую обстановку в школе, чтобы личность учителя раскрывалась в ней не только своими служебными сторонами, но и другими, скрытыми от окружающих, но очень ценными для коллектива;

- встречайтесь с учителями не только в формально-официальной обстановке, но и в такой, где можно просто пообщаться, «поговорить по душам».

• **ПРИНЦИП СОТРУДНИЧЕСТВА.** Этот принцип во внутришкольном управлении предусматривает перевод управления с монологической на диалогическую основу, переход от коммуникации к общению, от субъектно-объектных к субъектно-субъектным отношениям. Характерной чертой этого принципа, как и двух предыдущих, является его «сквозной» характер, т.е. то, что пронизывает не только управленческие, а **все** отношения в школе, и ложится в основу технологий обучения и воспитания. Из этого принципа вытекают следующие требования:

- считайтесь с человеком как с активным фактором, а не пассивным элементом педагогической системы;
- знайте и учитывайте личные качества учителей и на основе этого формируйте оптимальные социально-педагогические связи между ними, создавайте рабочую высокопродуктивную атмосферу в школе;
- цените в учителе гуманное отношение к ученикам, компетентность, инициативу, ответственность. Всегда помните, что вам требуется не подчиненный, а сотрудник, человек дела;
- создавайте атмосферу не только возложения на учителя ответственности, но и принятия ее, осознания им роли и необходимости участия в процессе внутришкольного управления и общественной жизни школы;
- бережно относитесь к проявлению любой педагогической целесообразной инициативы со стороны своих заместителей и требуйте от них того же по отношению к учителям;
- основными паролями совместной деятельности руководителя школы и педагогического коллектива должны быть: человечность, сознательная дисциплина, инициатива, педагогически целесообразная работа. Инициатива вначале, работа потом, человечность и сознательная дисциплина всегда!
- сначала пристальное внимание, анализ, диагноз потом принятие решения – вот основа сотрудничества;
- помните, что одной из повседневных основных задач деятельности менеджера является соединение, «притёсывание» одной педагогической индивидуальности к другой, объединение их в рабочее единство;
- чутко и бережно относитесь к учителю, помните, что самой страшной бедой для школы является противоборство администрации и учителей. В итоге страдают дети;
- развитие школы вы можете обеспечить не постоянным «давлением сверху», а созданием всех условий и реальных возможностей для

развития творческой инициативы и профессиональных способностей учителей.

*«В создании атмосферы дружного коллективного сотрудничества, – писал Н. Витке, – лежит вся суть административной работы. Это основная деятельность трудового дня администрации. Это величайшее и тонкое искусство – сочетание всеми признанного делового и морального авторитета администрации с проявлением самой широкой напряженной инициативы сотрудников учреждения» [9, с. 25].*

• **ПРИНЦИП СОЦИАЛЬНОЙ СПРАВЕДЛИВОСТИ.** Одно из важнейших руководящих положений, на основе которого необходимо осуществлять сегодня внутришкольное управление. Принцип социальной справедливости предусматривает такое управление педагогическим коллективом, при котором каждый учитель находится в равном положении с другими, а его взаимодействие с администрацией строится на основе понимания человека как цели управления, а не его средства. Положение же учителя в коллективе оценивается в ходе управления прежде всего по результатам его труда, его вклада в общественную жизнь коллектива. Из этого принципа вытекают следующие требования:

- стремитесь равномерно распределять не только учебную, но и общественную нагрузку среди учителей, осторожно и постепенно включая их в социальную структуру;
- создавайте условия и предпосылки, дающие возможность проявить свое профессиональные и другие способности не только «педагогическим звездочкам», но и **всем** учителям;
- поощряйте, оценивайте деятельность педагогов без предвзятости, объективно, на основе предоставления им равных «стартовых» возможностей;
- всегда при оценке труда педагога приводите в соответствие заслуги его труда и их общественное признание;
- помните, что одной из гарантий социальной справедливости в педагогическом коллективе является гласность, систематическое освещение в коллективе всей деятельности аппарата управления;
- руководитель школы должен учитывать, что уровень социальной справедливости всегда находит отражение в общественном мнении, которое оценивает его в целом и по отдельным параметрам;
- ощущение несправедливости возникает тогда, когда человек признает, что соотношение его вклада и результата оценено ниже (несправедливо) по сравнению с соотношением вклада и результата других участников деятельности. Отсюда и возникают конфликты. Помните об этом и не допускайте возникновения подобных ситуаций.

**Социальная справедливость** – это общественный идеал, одна из высших социальных и нравственных ценностей, органически включающихся во внутришкольную культуру.

• **ПРИНЦИП ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОДХОДА ВО ВНУТРИШКОЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ.** Он предусматривает учет руководителями индивидуальных особенностей учителей, уровня их профессиональной подготовки, интересов, жизненного и социального опыта. Опора на этот принцип связана с конкретизацией управления, так как последняя возможна лишь на основе вдумчивого проникновения руководителя в мир каждого педагога, в его стиль работы, в особенности его характера и поведения.

Соблюдение этого принципа необходимо для определения менеджером «предела возможностей» каждого педагога, без этого невозможно привести его к успеху, а отсутствие последнего выхолащивает, очерствяет душу человека. Управлять – значит, вести людей к успеху!

Требования этого принципа выражаются в следующем:

- помните, что индивидуальный подход может опираться только на глубокое изучение системы работы каждого учителя и его личности;
- на основе этого изучения индивидуализируйте объем, частоту и формы общения с педагогом, уровень его самостоятельности, дидактической и методической свободы, поощрение одних и повышение требований к другим;
- систематически повышайте качество и глубину педагогического анализа урока, ибо он является наиболее действенным инструментом индивидуальной методической работы с учителем;
- задача каждого школьного менеджера – помочь учителю создать свою собственную творческую лабораторию;
- уважайте учителя, воодушевляйте его совместными поисками, старайтесь вместе с ним исследовать его работу, педагогический процесс;
- в ходе индивидуальной работы с педагогом помогайте ему укреплять те положительные профессиональные свойства и качества, которыми он обладает. Всяляйте в него профессиональную уверенность. Помните, что поощрение желательных видов индивидуального поведения всегда более благотворно, чем подавление нежелательных. Опора на сильные стороны приносит больше пользы, чем бесконечный «разбор» недостатков;
- одной из главных задач индивидуального подхода во внутришкольном управлении является задача выравнивания профессионального мастерства педагогов, постепенное доведение отстающих до уровня передовых;
- особенно трудно, но необходимо учитывать и корректировать временные эмоциональные состояния членов педагогического коллектива;
- определяйте для каждого учителя его индивидуальные цели и рубежи их достижения, этим вы обеспечите ему путь к успеху.

Короче говоря, индивидуальный подход – один из главных принципов внутришкольного управления, следование которому дает возможность менеджеру оптимально использовать человеческий фактор. Сущность этого подхода составляет выбор руководителем тех или иных видов управленческого воздействия на отдельного работника в соответствии с индивидуальными особенностями его личности.

• **ПРИНЦИП ОБОГАЩЕНИЯ РАБОТЫ УЧИТЕЛЯ.** Педагогический труд сам по себе не лишен элементов однообразия. Из года в год одни и те же темы, один и тот же материал. Если учитель относится к своей работе не творчески, у него постепенно вырабатывается «реакция на монотонность» – очень опасное явление, делающее труд постылым и неинтересным. Принцип обогащения работы учителя заключается в стремлении менеджера ее разнообразить, пробудить у учителя профессиональный интерес, вселить в него профессиональную уверенность. Естественно, что и из этого принципа вытекает целый ряд конкретных требований:

- необходимо через разумные промежутки времени менять нагрузку у учителей, особенно у тех, кто работает не творчески;
- определить перспективу профессионального роста каждого учителя, разработав вместе с ним конкретный план;
- проводить с учителями консультации по поводу их сегодняшних и будущих профессиональных потребностей;
- организовывать посещение уроков творчески работающих учителей, экскурсии на уроки в другие школы;
- проводить семинары, «круглые столы», симпозиумы по проблемам методики преподавания отдельных предметов;
- следить за повышением квалификации учителей, организуя их отчеты после учебы в ИУУ: что получили нового, что думают осваивать в своей работе, сроки освоения и т.д.;
- организовывать в школе вечера для учителей, посвященные не школьным проблемам (искусство, литература, театр, кино и т.д.);
- систематически обсуждать в педагогическом коллективе литературные и поэтические новинки.

**Помните: разнообразие не только ликвидирует, но и порождает разнообразие!** И еще: «Успех редко приходит к тому, кто делает свое дело без удовольствия!».

• **ПРИНЦИП ЛИЧНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ.** Личная заинтересованность учителя в работе способствует принятию им определенных обязательств перед школой и коллективом. Трудно переоценить роль в этом играет личного стимулирования педагога. Спектр такого стимулирования достаточно широк, оно может носить моральный, материальный, психологический характер, быть прямым или косвенным. Хорошо проду-



манная система очного стимулирования должна играть одну из центральных ролей во внутришкольной культуре, ибо она непосредственно связана с самим педагогическим процессом, с качеством его осуществления. Некоторые требования, вытекающие из этого принципа:

- используйте стимулы, особенно материальные и моральные, справедливо, в противном случае они вместо пользы принесут раздор в коллектив;
- каждый менеджер должен иметь хорошо продуманную систему стимулов и не сводить ее только к премированию, награждению грамотами, присвоению званий. Вежливость, улыбка, внимательное и чуткое отношение менеджера к человеку – это тоже стимулы, и иногда более сильно действующие, чем награждение;
- вся работа руководителя с педагогами по сути дела должна строиться на основе стимулирования их деятельности: создание условий для труда, создание атмосферы взаимной удовлетворенности, создание системы саморазвития учителя и т.д.;
- используйте стимулы для того, чтобы привлечь внимание учителей к ключевым направлениям деятельности школы;
- помните, что стимулы являются очень действенным инструментом создания в педагогическом коллективе обстановки приподнятости, мажорного настроения, здорового микроклимата.

• **ПРИНЦИП ЕДИНОГО СТАТУСА.** Все работники школы, учителя и учащиеся независимо от занимаемой должности и положения в школе должны находиться в одинаковых демократических условиях. Их отношения должны строиться на основе сотрудничества. Следование этому принципу играет чрезвычайно важную роль в демократизации всей школьной жизни. Особую роль он играет в превращении учебного самоуправления из «мифа» в реальную действительность, ибо до тех пор, пока дети не будут себя чувствовать на равных со взрослыми, ни о каком подлинном самоуправлении не может быть и речи.

Только опора на этот принцип во внутришкольном менеджменте может раз и навсегда уничтожить то противостояние между учителями и учащимися, которое еще имеется в некоторых наших школах. Без действенной ориентации на принцип единого статуса мы никогда по-настоящему не демократизируем личности ученика и учителя, мы никогда не осуществим в школе всего, что начинается со слова «сам»: самостоятельность, самостроительство, самоорганизацию, самодеятельность, самоуправление, самосознание. Принцип единого статуса – это основа «демократического проживания» администрации, учителей и учеников в своей школе.

Самое главное требование, вытекающее из этого принципа, заключается в том, что следование ему должно быть не нарочитым, надуманным, а искренним, естественным и очень глубоко осознанным.

• **ПРИНЦИП ПЕРМАНЕНТНОГО ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ.** Можно сказать, что перманентное повышение квалификации членов педагогического коллектива прямо пропорционально успешному выполнению школой своих задач. Конечно, не одно оно влияет на успех, есть и другие весомые составляющие, однако от профессионального уровня учителя зависит очень многое. Во всяком случае проблема повышения квалификации учителей должна стоять в центре внимания школьного менеджера в его работе с педагогическим персоналом. Из этого принципа тоже вытекают некоторые требования:

- нельзя сводить повышение квалификации только к отправке учителей на курсы в институты усовершенствования, главная работа по осуществлению этого принципа должна организовываться в самой школе: работа методических комиссий, творческие семинары, проблемные творческие группы, самообразовательная работа учителя и многое другое должны составлять продуманную и четко отлаженную внутришкольную систему повышения квалификации учителя;
- эта система обязательно должна быть связана с ее конечным результатом – качеством знаний учащихся, которые являются стержнем оценки ее эффективности;
- огромную роль в формировании, запуске и дальнейшем развитии внутришкольной системы повышения квалификации педагогов играют стимулирующие мотивы, поэтому самое серьезное внимание руководитель должен обратить на формирование таких мотивов у учителей;
- в основу самостоятельной работы учителя по своему профессиональному росту надо положить технологию самоменеджмента, с которой, кстати говоря, необходимо знакомить и учащихся. Самоменеджмент – эффективнейший инструмент достижения положительного результата!
- **ПРИНЦИП КОНСЕНСУСА.** Демократизация внутришкольного управления и всей жизни школы, широкое развитие творчества и инициативы учителей и учащихся, наконец, политика уважения и доверия к человеку неизбежно приведут к формированию самостоятельных взглядов, точек зрения на те или иные стержневые вопросы жизни школы. Разномыслие – движущая сила развития. Задача менеджера состоит в том, чтобы в таких условиях, учитывая все точки зрения, привести коллектив к согласию. Перевести человека от конфронтации к сотрудничеству. Принцип консенсуса играет огромную роль в формировании и поддержании положительного микроклимата в коллективе; консен-

сус– необходимый инструмент его нормальной демократической жизни. Как и любой принцип, консенсус тоже выдвигает ряд требований:

- в основе консенсуса должна лежать объективная оценка точек зрения членов коллектива при обсуждении проблемы или принятии решения;
- менеджер должен особенно четко и логично аргументировать свою точку зрения, чтобы ее восприняло «критическое большинство» в коллективе;
- основным инструментом менеджера при осуществлении принципа консенсуса должен быть логический анализ ошибочных суждений. Умение вскрывать противоречия в суждениях коллег, добиваться осознания ими этих противоречий и пересмотра своей точки зрения, когда это необходимо;
- «мобилизуйте мнения» наиболее влиятельной части педагогов еще до начала совещания, педагогического совета и т.д., обеспечьте тем самым поддержку большинством членов коллектива обсуждаемой проблемы;
- широко используйте метод «акцентирования»: повторяйте и варьируйте в разговорах с членами коллектива, в выступлениях перед ними те или иные идеи, по которым в будущем необходимо будет принять решение. «Приучайте» коллектив заранее к правильному мнению;
- умейте идти на взаимные уступки, но не во вред делу. Люди должны привыкнуть к новой идее, понять ее суть, сами прийти к осознанию того, что без нового им не обойтись.

### • **ПРИНЦИП КОЛЛЕКТИВНОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ** –

это один из инструментов демократизации управления, основанный на вере в то, что люди не хотят быть вечными исполнителями. В то же самое время это канал подключения учительства к процессу управления школой. Требования принципа:

- в повседневных рутинных вопросах коллективное принятие решений, во-первых, ничего не даст, во-вторых, в силу обстоятельств принять таковые бывает просто невозможно. Если сроки поджимают, иногда приходится отказываться от демократических форм принятия решений. Решения коллективные следует принимать по важным, перспективным, стратегическим вопросам;
- с информацией, на основе которой будет приниматься такое решение, заранее должен познакомиться каждый член педагогического коллектива;
- решение только в том случае будет активно поддерживаться частью коллектива, если педагоги активно участвовали в его подготовке;
- еще до обсуждения решения руководителю необходимо учесть расстановку сил в коллективе, наличие или отсутствие «критической массы» членов коллектива;

- решения, которые играют жизненно важную роль в развитии данной школы, должны приниматься при активном участии тех, кому придется их выполнять;
- всегда необходимо помнить о том, что там, где решение принято большинством, бывает и меньшинство, не согласное с ним. С этим меньшинством необходимо и дальше вести работу, вовлекая его в процесс выполнения решения.

• **ПРИНЦИП УЧАСТИЯ В УПРАВЛЕНИИ УЧИТЕЛЕЙ И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ.** Это важнейший принцип, лежащий в основе демократизации всей школьной жизни и процесса управления ею. В специфических условиях школы самостоятельность и инициатива учителей может проявиться только при условии участия учительства в управлении школой, что дает возможность учителю почувствовать себя хозяином школы, несущим ответственность за все, что в ней происходит. Это поможет вывести учителя из сферы узкопрофессиональных, предметных интересов в сферу интересов общественных. Поскольку делегирование полномочий является одним из основных инструментов включения учителя в управление и преследует те же самые цели, имеет смысл рассматривать их как один принцип.

К его осуществлению также выдвигаются определенные требования:

- включение учителя в процесс управления ни в коем случае не должно осуществляться против его желания. Надо создавать такие условия, чтобы он сам почувствовал в этом необходимость;
- старайтесь при приближении учителя к управлению учитывать его индивидуальные особенности, способности и стремления;
- необходимо, чтобы учитель рассматривал включение его в процесс управления не как дополнительную нагрузку на него, а как акт доверия, как одну из возможностей дальнейшего его профессионального роста;
- обязательно добивайтесь, чтобы работа учителя на порученном ему участке привела к успеху, постоянно оказывайте ему внимание и помощь;
- всячески поощряйте любой, пусть даже небольшой положительный результат, достигнутый учителем на управленческом поприще, делайте этот результат достоянием коллектива, добивайтесь общественного признания результатов управленческой деятельности учителей.

• **ПРИНЦИП ЦЕЛЕВОЙ ГАРМОНИЗАЦИИ.** Этот принцип предусматривает целеустремленность, целесообразность управления и такую работу менеджера с целями, в результате которой в школе появляется целевая целостность, т.е. такое положение, когда частные, лично профессиональные цели членов педагогического коллектива соответствуют общим целям школы, что является важнейшей задачей управления социальной системой. В США говорят: «Поступая на работу, вы не толь-

ко присоединяетесь к фирме, вы присоединяетесь и к ее цели» и принимают целую систему мер для того, чтобы это было действительно так и чтобы цель фирмы стала целью ее работника. В школе вышесказанное особенно важно, и у менеджера должна сложиться совершенно осмысленная им система работы с целями.

Требования, вытекающие из принципа:

- работа по целеполаганию должна стать неотъемлемой частью деятельности руководителя. Этому же он должен научить весь педагогический коллектив. Чтобы в школе ни делалось – все должно делаться на основе осмысленной, предварительно сформулированной, педагогически целесообразной цели;
- необходимо помнить, что целевая целостность в школе формируется не сразу, что это результат длительной и кропотливой работы руководителя с кадрами, поэтому вся система этой работы должна быть во всех деталях продумана менеджером и спланирована;
- добейтесь такого положения, чтобы целесообразная деятельность пронизывала все «поры» школы, не только учительский, но и ученический коллектив;
- приверженность целям школы обязательно связана с убеждением учителя, с его приверженностью основным ценностям внутришкольной культуры. Стремясь сформировать целевое единство педагогического коллектива, помните, что это задача комплексная и решается она по-настоящему только во взаимодействии со всеми остальными принципами и в границах всей внутришкольной культуры.

• **ПРИНЦИП ГОРИЗОНТАЛЬНЫХ СВЯЗЕЙ.** Труд учителя индивидуален по своему характеру, но конечный результат – развитие личности – это итог коллективного труда педагогов. Хотелось бы, чтобы учитель чувствовал это и никогда об этом не забывал. Необходимо «изъять» его из «индивидуально-профессиональной скорлупы» и приобщить к интересам, заботам, общим проблемам своих товарищей по коллективу. Кроме того, установление связей со своими коллегами по профессии, обмен информацией является определенным стимулом для самоконтроля, самосовершенствования учителя. В какой-то степени горизонтальные связи являются преградой для профессионального обособления учителя, который склонен видеть, уважать, считать самым главным только свой предмет. Говорят, что известный немецкий композитор и дирижер Густав Малер настаивал на том, чтобы каждый музыкант его оркестра хотя бы раз в месяц сидел в зале среди публики, дабы не утратить ощущения целостности восприятия музыки, чтобы слышать не только свой инструмент, а весь оркестр. Горизонтальные связи в педагогическом коллективе направлены также на то, чтобы учитель мог увидеть, ощутить педагогический ансамбль в целом.

К осуществлению принципа горизонтальных связей выдвигаются следующие требования:

- менеджер должен помнить, что этот принцип может осуществляться не только, а может быть, даже не столько сам по себе, сколько через следование менеджера таким принципам, как делегирование полномочий, коллективное принятие управленческого решения, единый статус для всех работников и др.;
- горизонтальные связи необходимо формировать целесообразно, имея программу на длительное время;
- при формировании такой системы связей ни в коем случае не упускать из виду неформальные, дружеские связи учителей в коллективе. Они понежат регуляции со стороны руководителя, в противном случае они могут стать источником оппозиции администрации и целям школы;
- развитая система горизонтальных связей, являясь в известной степени противоположностью вертикальным иерархическим связям управления, не должна противостоять им. Добиться этого возможно на основе отношений сотрудничества.

• **ПРИНЦИП АУТОНОМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ.** В условиях крупной школы осуществление его чрезвычайно важно. Во-первых, он является одним из важнейших инструментов демократизации внутришкольного управления; во-вторых, через организацию кафедральной системы управления в больших школах он является необходимым условием формирования группы линейных менеджеров, которых в крупных школах явно недостаточно. В-третьих, автономизация управления, если ею заниматься разумно, обязательно приводит к конкретизации управленческого процесса и повышению его профессионального уровня. В-четвертых, автономизация позволяет децентрализовать контроль за качеством преподавания и качеством знаний, сделать его более эффективным и профессиональным.

Требования к осуществлению принципа:

- во главе автономных участков управления обязательно должны находиться высококвалифицированные педагоги, изъявившие желание заниматься управленческой деятельностью;
- за эту работу обязательно должно быть материальное вознаграждение, размеры которого должны соответствовать объему и сложности затрачиваемого труда;
- желательно, чтобы педагоги, руководящие конкретными участками управления педагогическим процессом (предметная кафедра, программа управления качеством знаний учащихся, программа управления уроком и т.п.), выбирались или утверждались на собрании всего педагогического коллектива;

- автономизация управления тесно связана со всей системой управленческих принципов, и осуществить ее эффективно вне этой связи невозможно;
- все педагоги, ставшие во главе автономных подразделений, должны перед этим пройти соответствующую подготовку – в этом залог успеха автономизации управления.

• **ПРИНЦИП ПОСТОЯННОГО ОБНОВЛЕНИЯ.** Настоящая школа – это развивающаяся школа, в которой педагогический процесс все время совершенствуется, разумно изменяясь. Этот принцип основывается на его способности к смелым, решительным, педагогически целесообразным переменам. Принцип постоянного обновления – основное руководящее положение для организации процесса освоения новых технологий и методик обучения и воспитания, изменения организационных и психологических структур и т.д.

Основные требования к его осуществлению:

- любые крупные изменения в школе необходимо заранее подготавливать, создавая в коллективе определенный психологический настрой;
- изменения должны быть основаны на детальном плане и расчете, который обязательно приведет к успеху. Если уверенности в успехе нет, их лучше не проводить;
- там, где это вызывается необходимостью, коллектив надо заранее подготавливать в теоретическом плане;
- надо еще до начала изменений формировать в коллективе чувство необходимости и настоятельности изменений;
- сопротивление переменам было, есть и будет. Не надо этого бояться, мысленно многие учителя осознают необходимость перемен, но по различным причинам они далеко не всегда к ним готовы. Отыскивайте эти причины и постепенно склоняйте людей к изменениям;
- надо всегда помнить, что процесс перемен в школе – это процесс перемен в учителе, в его взглядах, методах, решениях организационных проблем и т.д. Перемены начинаются с личности, а уже потом приобретают общий характер.

Таковы в общих чертах методологические основы внутришкольного менеджмента, его методологические «опоры».

Рассмотрим теперь конструктивное ядро внутришкольного менеджмента, ту систему идей, которые закладываются в его конструкцию.

### КАССЕТА ИДЕЙ

1. Самое ценное и самое главное в школе – человек. Его рост, его развитие, его воспитание – главная ее цель. Следовательно, и внутришкольный менеджмент должен быть сориентирован на человека и иметь ярко выраженную человекоцентристскую направленность. Главный ресурс школы – люди, они – цель, а не средство управления, они – мера всех вещей. По-

этому главной тенденцией внутришкольного менеджмента должна быть его самая глубокая и широкая.

2. Но для успешного практического претворения этой идеи в жизнь руководителям школы необходимо овладеть многими приемами и методами управления, нужно знать, на что прежде всего конкретно опираться в воплощении этой идеи в жизнь. Такими мощными опорами гуманистического (мягкого) управления являются: **УВАЖЕНИЕ К ЧЕЛОВЕКУ, ДОВЕРИЕ К НЕМУ, ЦЕЛОСТНЫЙ ВЗГЛЯД НА УЧЕНИКА И УЧИТЕЛЯ И ФОКУСИРОВАНИЕ ВНИМАНИЯ НА РАЗВИТИИ ИХ ЛИЧНОСТИ**. Вот четыре краеугольных камня гуманистического внутришкольного менеджмента.

3. Но если главным в педагогическом процессе является развитие личности, то школа должна стать **ШКОЛОЙ РАЗВИВАЮЩЕЙ**, а для этого ей необходимо превратиться в постоянно **РАЗВИВАЮЩУЮСЯ** социально-педагогическую систему, инструментом развития которой должен стать внутришкольный менеджмент. Развитие личности, школы атрибутивной, необходимой связью соединено с развивающим характером управления этим процессом. Это аксиома, не требующая доказательства, но, к сожалению, далеко не всегда учитывающаяся в нашей повседневной педагогической и управленческой практике.

4. Придание внутришкольному управлению развивающего характера требует глубокой и широкой **ДЕМОКРАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЦЕССА**, его децентрализации, автономизации, включения в управление учителей и учащихся, организации их коллективной мыследеятельности.

5. Эти процессы, в свою очередь, выдвигают на повестку дня резкое усиление **ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ** внутришкольного менеджмента, **ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТИ** деятельности всех членов педагогического коллектива, самой серьезной и ответственной работы руководителей школы и учителей по **ЦЕЛЕПОЛАГАНИЮ**.

6. Одновременно с этим процессы гуманизации и демократизации внутришкольного управления, отказ от его монологического, приказного характера не могут быть осуществлены без подведения под управленческую практику **КООРДИНАЦИОННОЙ И МОТИВАЦИОННОЙ ОСНОВ**. Придание внутришкольному менеджменту координирующего и мотивационного характера является одновременно основанием для усиления его развивающих возможностей.

7. Коренной подход к реконструкции внутришкольного управления требует резкой смены приоритетов, формирования «новой философии» школы, включения в управленческий обиход таких понятий, как «кадровая политика», «внутришкольная культура», «ориентация на ка-



чество» и т.д. Необходимо выдвижение на авансцену управления его психолого-педагогического аспекта и резкое сокращение формальной административно-хозяйственной деятельности руководителя школы при создании ему соответствующих условий.

«Новая философия» школы требует от менеджера изменение взгляда на свою роль и место в процессе управления школой. Не «пастух» коллектива, не «толкач» и даже не «локомотив», который тащит за собой «вагон-коллектив». Нет. Менеджер – это конструктор «самодвижущегося вагона», это социальный архитектор, объединяющий волю отдельных учителей в единую педагогическую волю коллектива. Это руководитель, конструирующий его целевую целостность, это человек, создающий условия для развития инициативы каждого педагога, его теоретического потенциала. Это социальный инженер, проектирующий и воплощающий в жизнь отношения сотрудничества между людьми, выводящий каждого учителя из тисков своей инерции, приводящий в действие мощный мотор педагогического творчества. Именно в этом заключается управление, сориентированное на человека.

Восприятие школы как системы, развивающей личность, требует от менеджера иного взгляда на учебно-воспитательный процесс. Акценты и здесь смещаются: развивающий, воспитательно-учебный процесс. А его основная форма – урок должен рассматриваться как средство формирования и развития личности, а не только и не столько как средство передачи знаний.

А коли так, то меняется взгляд на роль и место учителя в этом процессе: он не передатчик информации, а организатор процесса учения, он не к детям идет с предметом, а вместе с ними движется к нему, учитывая особенности развития каждого ребенка, направление способностей и устремлений на основе сотрудничества с ним, ибо «заставить» и «научить» – понятия несовместимые.

Все это неизбежно меняет взгляд на положение ученика в процессе обучения. Из объекта, на который воздействуют, он превращается в активно действующий субъект, в деятельного участника процесса обучения.

Человекоцентристский подход в управлении меняет взгляд менеджера на идеологию воспитания, ее направленность: не от коллектива на личность, а от личности на коллектив, не разрушение, а целенаправленное формирование достоинства личности, не унижение ребенка, а кропотливая работа по росту его самоуважения.

**Новая идеология воспитания** – это отказ от педагогики всеобщей опеки, которая завела нашу школу в страшный тупик, и переход к педагогике организации деятельности учащихся как активной формы

их отношения к окружающему миру, как деятельности, основанной на самостроительстве, на улучшении окружающей детей жизни.

Меняется взгляд и на роль воспитателя. Он не над, не впереди, а вместе с детьми. Он – композитор ребячьей самодеятельности, но композитор, который сам ноты не пишет, а вдохновляет на сочинение музыки своих воспитанников. Он дирижер ребячьей самодеятельности, но такой дирижер, взмахов палочки которого ребята никогда не замечают.

«Новая философия управления» требует изменения взгляда менеджера и на оценку работы отдельного учителя и педагогического коллектива в целом. Оцениваться должна не только эффективность, но и действительность, не только конечный результат, но и способы его достижения, не только теоретические знания учителя, его методическая квалификация, но и его коммуникативные качества, способность контактировать с людьми, устанавливать отношения сотрудничества, его обучаемость.

В оценке ученика и педагога должен присутствовать принцип направленности на личность. Вначале – качество личности, а потом ее профессионализм или успеваемость.

Мерой качества работы учителя и педагогического коллектива в определенной степени должен стать уровень развития учащихся.

Новая оценочная политика требует разнообразия инструментов оценки личности школьника, отказа от балльной системы оценки как единственного инструмента характеристики личности. Необходимо при оценке деятельности ученика и учителя уходить от привычных стереотипных клише, шаблонов, одномерного мышления. Педагогическая действительность чрезвычайно богата и сложна, и ее оценка должна быть адекватна этой сложности.

**8.** Главным ресурсом школы является учитель. Он важнейший источник ее педагогической производительности. Это требует введения в обиход специального понятия «кадровая политика», практическая, содержательная сторона которого заключается в следующем: подбор и прием учителей на работу; создание условий для их адаптации в коллективе; их продуманная ориентация на цели, ценности, миссию, философию данной школы; работа над повышением профессионального уровня учителей внутри школы; их ориентация на высокое качество труда каждого преподавателя и т.д. *Внутришкольный менеджер* – это руководитель, прежде всего работающий с учителем. В каждой школе давно уже пора иметь самостоятельные программы, направленные на учителя, на разрешение его жилищных и бытовых проблем, на организацию его досуга и отдыха. При этом такие программы должны быть реальными и обязательно выполняться. Именно в этом заключается одна из самых главных реалий уважения к человеку.

9. Если мы хотим, чтобы внутришкольный менеджмент был процессом высокодейственным, его необходимо сфокусировать на КАЧЕСТВО. Словосочетания «качество преподавания», «качество знаний», «качество развития личности» и «качество воспитания личности» – ключевые понятия внутришкольного менеджмента. В его основание должен быть заложен девиз: «Качество знаний, воспитания и развития личности – это не проблема. Это результат разрешения всех проблем школьной жизни!».

Необходима новая «философия качества», подчинение всей жизнедеятельности педагогического коллектива идее качества.

10. Однако навряд ли все эти идеи будут претворены в жизнь, если внутришкольное управление по-прежнему будет носить ярко выраженную функциональную направленность, изобилующую серьезными изъянами и недостатками, исчерпавшую на сегодняшний день свои управленческие возможности и являющуюся в определенной степени, тормозом превращения внутришкольного менеджмента в инструмент развития школы.

Поскольку движущей силой развития является разрешение противоречий, облеченных в проблемную одежду, постольку весь процесс развития человеческого познания и практики может быть представлен как переход от постановки проблем к их разрешению, а затем к постановке новых проблем.

«Что есть арка? Арка есть не что иное, как сила, вызванная двумя слабостями». Это блистательное определение Леонардо да Винчи характеризует и отношение двух слагаемых внутришкольного менеджмента. Что есть у проблемного подхода, то отсутствует у функционального, и наоборот. Вот почему в основу внутришкольного менеджмента должно быть заложено их взаимопроникновение. Без использования управленческих функций не разрешается ни одна проблема, но и случайное, несистематизированное, бесцельное выполнение управленческих функций, не сориентированных на разрешение конкретных проблем, представляет по сути дела холостой, формальный процесс, не только ничего не дающий школе, но и нередко приносящий ей немалый вред.

Внутришкольный менеджмент должен носить проблемно-функциональный характер! Союзная парность этого сочетания диалектична и процессна. Суть проблемно-функциональной характеристики внутришкольного менеджмента заключается в том, что он осуществляется путем реализации взаимодействия управленческих функций, нацеленных на разрешение конкретных проблем педагогического процесса, что и приводит последний к развитию. Функции управления, таким об-

разом, осуществляются не ради функции, а ради разрешения конкретных проблем, они «одеваются в проблемные одежды».

Вот те десять основных идей, которые заложены в основу концепции внутришкольного менеджмента и являются его концептуальным ядром.

**ПРОБЛЕМНОЕ ЯДРО  
ВНУТРИШКОЛЬНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА**

В любом развитии есть что-то главное. Задача заключается в том, чтобы из огромного количества проблем, с которыми приходится сталкиваться

руководителю школы, выделить прежде всего те, разрешение которых и включит школу в режим развития. Думается, что проблемное ядро внутришкольного менеджмента складывается из восьми ведущих, приоритетных проблем и двух сопутствующих. Последние мы назвали так не потому, что их разрешение играет второстепенную роль в развитии школы. Отнюдь. Такое название они получили в связи с тем, что их разрешение может быть осуществлено в ходе работы с восемью приоритетными проблемами. Назовем их.

**Проблема первая.** Несформированность педагогических коллективов во многих школах как коллективов единомышленников является центральным препятствием на пути превращения школы в развивающую и развивающуюся систему.

**Управленческая цель** для разрешения этой проблемы: сформировать целостный педагогический коллектив единомышленников.

**Проблема вторая.** Реконструкции внутришкольного управления и формированию педагогического коллектива единомышленников противоречит отсутствие глубоких и развернутых демократических начал в школе и в процессе управления ею.

**Управленческая цель:** демократизировать на всех уровнях школьную жизнь и процесс управления ею.

**Проблема третья.** Демократизация школьной жизни и управления ею невозможна без параллельного осуществления гуманизации отношений на всех уровнях социально-педагогической системы как в процессе ее функционирования, так и в ходе управления ею, которое должно осуществляться на субъектно-субъектной, диалогической основе, без права приказывать.

**Управленческая цель:** гуманизировать отношения на всех уровнях системы.

**Проблема четвертая.** Переводу школы в режим развития, в сферу преобразования педагогической практики противоречит отсутствие

творческой активности учителей. Развитие школы невозможно вне обстановки «творческой тревожности» и творческого беспокойства учителей.

**Управленческая цель:** создать в педагогическом коллективе атмосферу творческой активности, перевести его в режим постоянного творческого поиска.

**Проблема пятая.** Решению большинства задач развития школы, как правило, препятствует недостаточно высокий уровень теоретической подготовки учителей. Перестройка и связанное с ней развитие – это прежде всего интеллектуальный прорыв, это повышение теоретической и методической компетентности, это изменение взглядов на многие устоявшиеся ценности и традиции, это систематическая и продуктивная теоретическая учеба педагогического коллектива, наконец, это стремление теоретически осмыслить каждый практический шаг движения вперед. Без этого никакое развитие осуществить просто невозможно.

**Управленческая цель:** организовать систематическую учебу и подготовку всех членов педагогического коллектива к разрешению стоящих перед школой проблем, считая это одним из важнейших оснований дальнейшего развития школы и педагогического процесса.

**Проблема шестая.** Переводу школы в режим развития, всему процессу формирования личности школьника, освоению новых технологий обучения противоречит отсутствие в школах целостной системы формирования и, главное, дальнейшего развития в среднем и старшем звене общеучебных навыков и умений.

**Управленческая цель:** создать целостную систему формирования и развития общеучебных навыков и умений исходя из того, что она будет являться одним из оснований развития личности, качества и прочности ее знаний.

**Проблема седьмая.** Дальнейшему развитию школы, способному качественно изменить результат ее функционирования, противодействует отсутствие целенаправленной, систематической работы по созданию в педагогических коллективах новых технологий обучения и воспитания, освоения опыта педагогов-экспериментаторов.

**Управленческая цель:** перевести педагогический коллектив на новые технологии обучения и воспитания, соответствующие задачам, поставленным перед школой и государством. Сделать процесс дальнейшего совершенствования обучения и воспитания постоянным, институционализовав позитивные изменения.

**Проблема восьмая.** Дальнейшему совершенствованию внутришкольного управления и переводу школы в новое качественное состояние противоречат устаревшее содержание, формы и структуры управленческих функций.

**Управленческая цель:** реконструировать функции внутришкольного управления, приведя их в соответствие с задачами, стоящими перед объектом управления.

**Проблема девятая.** Общеобразовательная школа только тогда превратится в школу развития, когда внутришкольный менеджмент будет сфокусирован на решении в первую очередь вопросов качества преподавания, знаний учащихся, их развития и воспитанности, когда деятельность каждого члена педагогического коллектива будет связана с постоянным и осознанным совершенствованием своего педагогического мастерства, когда решение всех проблем школьной жизни будет осуществляться через «ракурс качества».

**Управленческая цель:** создать постоянно действующую, интенсивно развивающуюся комплексную программу управления качеством.

**Проблема десятая.** Продуктивное разрешение всех вышеозначенных девяти проблем невозможно без длительного и целенаправленного «взращивания» руководителями школы и всем педагогическим коллективом сильной и действенной внутришкольной культуры, формирующейся в результате осуществления всех принципов внутришкольного менеджмента и разрешения этих проблем, с одной стороны, а с другой – способствующей интенсивному развитию школы, являющейся ее жизнеобеспечивающей основой.

**Управленческая цель:** направить всю деятельность аппарата управления на совершенно осознанную, перманентную работу по формированию и всемерному развитию внутришкольной культуры.

Таковы десять проблем и целей, вытекающих из них. Достижение этих целей представляет собой механизм развития школы. Естественно, что эта кассета целей не исчерпывает собой всей содержательной сложности внутришкольного менеджмента, но все остальные традиционные и новые цели управления школой должны достигаться через ракурс этого целевого механизма, направленного на развитие педагогического процесса, а следовательно, в конечном счете и на развитие личности школьника.

Исследование структуры целей внутришкольного менеджмента (см. К о н а р ж е в с к и й Ю.А. Концепция внутришкольного управления. – Алма-Ата, 1991) даст нам право сделать вывод о том, что она достаточно сложна, разветвлена и каждый ее компонент связан со всеми другими, а все другие связаны с ним.

Следовательно, процесс управления развитием школы не может осуществляться путем последовательного достижения одной цели за другой. Здесь налицо взаимодействие целей, когда достижение одной цели возможно лишь при условии одновременного полного или частичного

достижения другой. Здесь имеет место параллельное включение различного рода управленческих воздействий. В этом чрезвычайная сложность этого процесса. Только совместное достижение всех целей, взаимодействие процессов движения к ним могут сформировать положительный и элективный результат процесса внутришкольного менеджмента.

Если же вести речь о приоритете целей по времени их достижения, то на первый план по отношению к каждой отдельно взятой цели выдвигается цель систематической теоретической подготовки руководителя и всех членов педагогического коллектива, теоретического осмысления его движения к каждой отдельной цели. Школа сегодня требует не команд, а научного управления.

Осуществление управления достижением этих целей свидетельствует о том, что внутришкольный менеджмент – процесс многогранный, многоаспектный, полифонический, требующий серьезной психолого-педагогической и управленческой подготовки менеджера.

Ну, а теперь, уважаемый читатель, попытаемся, опираясь на рассмотренные ранее принципы, наметить пути достижения каждой из целей и раскрыть таким образом в первом приближении содержательную сторону внутришкольного менеджмента, а точнее, его организационно-поведенческого аспекта.

### **ЕДИНСТВО, НО НЕ ЕДИНООБРАЗИЕ**

Необходимо еще раз отметить, что работа менеджера по настройке и филигранной обработке сложной ткани внутриколлективных отношений и есть тот единственно правильный путь, который обеспечивает переход от «беспомощной и примитивной арифметики» так называемого «контроля и руководства», до сих пор лежащего в основе управления многими школами, к «высшей математике» внутришкольного менеджмента.

⇐ Думается, что начать формирование педагогического коллектива единомышленников необходимо с формирования потребности педагогов иметь такой коллектив, а для этого учителя необходимо ПОЗНАКОМИТЬ С САМИМ СОБОЙ. Сформировать у него потребность познать себя: уверен ли он в себе, удовлетворен ли профессионально, организованный ли он человек, каков его стиль общения, как он относится к своей школе и т.д.

Осуществляется это через самоаттестацию коллектива, изучение его сплоченности, составление карты-характеристики педагогического коллектива и т.д. Все эти методики несложные, достаточно распространены и доступны.

После того как необходимая информация сосредоточится в руках менеджера, будет им проанализирована и на этой основе появится относительно всесторонний «портрет педагогического коллектива», определена ведущая роль характера отношений в сплочении учителей, западающие негативные и позитивные моменты в расстановке сил и т.д., можно делать следующие шаги.

Важно отметить значение систематического изучения межличностных отношений в коллективе, что является необходимым условием успешного управления им. Характер отношений между педагогами определяет воспитательные возможности коллектива, создает определенную эмоциональную атмосферу в нем, благоприятную или неблагоприятную. Вот почему менеджер должен интересоваться состоянием психолого-эмоционального климата и уровнем сплоченности педагогического коллектива не только в начальном периоде его формирования, но в течение всего периода управления держать руку на пульсе внутриколлективных отношений.

⇒ После глубокого анализа состояния отношений в педагогическом коллективе при условии знания мотивации профессиональной деятельности большинства педагогов, их отношения к узловым вопросам педагогического процесса, уровня их теоретической и методической подготовленности руководитель может приступить к работе по формированию основания мощной внутришкольной культуры, которое одновременно является и основанием для сплочения и интеграции усилий членов педагогического коллектива. Две проблемы, одна в другой, решаются одновременно.

В основу деятельности должна быть заложена актуальная педагогическая идея, определяющая МИССИЮ (предназначение) данного конкретного содружества специалистов. Эта идея должна стать «своей» для каждого работника школы и, пройдя длительный временной путь, в конечном итоге превратиться в убеждение. Менеджер расчетливо и целенаправленно, опираясь на такие приемы, как «акцентирование», «обострение борьбы мнений», «логический анализ суждений» и т.д., должен добиваться, чтобы она была воспринята всеми и превратилась в системообразующий стержень деятельности коллектива.

⇒ Далее в действие вступает принцип целевой гармонизации, направленной на формирование и восприятие всеми членами коллектива СИСТЕМЫ ОБЩИХ ЦЕЛЕЙ, вытекающих из миссии школы. Движение к этим целям ложится в основу функционирования коллектива на длительный период. Это очень важный этап в формировании коллектива и одновременно внутришкольной культуры. Самое сложное и ответственное для менеджера заключается в том, чтобы постепенно, на основе терпеливого и уважительного



отношения к каждому сотруднику, добиться, чтобы эти цели были им восприняты как свои собственные и чтобы они не навязывались людям сверху, а вырабатывались, формулировались вместе с ними, чтобы дальние стратегические цели конкретизировались в тактических, а затем декомпозировались до индивидуальных целей каждого учителя. Чтобы эти последние были признаны, необходима кропотливая работа менеджера с каждым педагогом с учетом его личностных качеств, профессиональной направленности, места и роли в коллективе и т.д. Только таким путем можно создать подлинное «целевое единство» и сплотить коллектив.

Постоянная работа с целями – важнейшая часть внутришкольного менеджмента, опирающаяся на принципы целевой гармонизации, целостного взгляда на личность, принцип сотрудничества, принцип индивидуального подхода и др.

⇨ Одновременно с работой по целеполаганию и целеуяснению ведется работа по формированию ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КРЕДО коллектива, в которое входят: средства, формы, методы учебно-воспитательной работы, вытекающие из основной педагогической идеи (миссии) школы и ее общих целей функционирования. Все это в ходе работы над целями тщательно обсуждается и отрабатывается в коллективе, утверждается педагогическим советом и в результате длительной воспитательной работы с каждым учителем постепенно становится его убеждением.

Чрезвычайно ответственной частью процесса формирования педагогического коллектива единомышленников и внутришкольной культуры является работа по конструированию ЦЕННОСТНО-НОРМАТИВНОГО ЕДИНСТВА. Здесь перед менеджером стоит задача создания системы ценностей, разделяемых всеми педагогами коллектива, которая служила бы нормативной связующей основой их деятельности. В эту систему ценностей может входить:

- ✓ единое представление об идеалах, духовных и нравственных ценностях;
- ✓ единое понимание цели деятельности коллектива по формированию и развитию личности ученика; воздействие многих педагогов на личность школьника требует единого понимания цели педагогического соприкосновения с нею;
- ✓ единый подход к пониманию личности ученика как активного участника педагогического процесса, как субъекта, а не объекта обучения;
- ✓ единый взгляд на роль учителя в процессе обучения как организатора процесса учения;
- ✓ единое представление об отношениях с учеником как отношениях сотрудничества;
- ✓ единый взгляд на урок как на инструмент формирования и развития личности ученика;

- ✓ единый подход и общая забота всех членов коллектива о формировании и развитии общеучебных умений и навыков у учащихся;
- ✓ единый подход к оценке качества знаний учащихся и выставлению отметки – балльного ее выражения. Отметка не должна жить самостоятельной жизнью, она может использоваться только вместе с оценкой;
- ✓ единый взгляд на воспитание как на организацию деятельности учащихся, в которой проявляется их активное отношение к окружающей действительности, как на самостроительство – улучшение детьми окружающей их действительности и т.д.

Необходимо обратить внимание читателя на следующее обстоятельство. Вся сложность процесса формирования педагогического коллектива единомышленников заключается в том, что менеджер должен прежде всего сам воспринимать это единство диалектически. Понимать его не как унылое единообразие, характеризующееся одномерностью, безликостью, нищей унифицированностью всего и вся. Отнюдь! Он должен воспринимать его как единство многообразного. Единые ценности – да, единое их понимание – да, но пути их использования, методы и подходы разные.

Педагогический коллектив должен состоять не только из хороших, но и из разных учителей, даже, может быть, из полярных индивидуальностей, умеющих спорить, отстаивать свою точку зрения. Больше всего «единство разнообразного» требует от менеджера уважения к этой человеческой, педагогической разности. Его искусство как руководителя и заключается в том, чтобы соединять противоположности, но соединять так, чтобы получилась не какофония, а «педагогическая симфония».

Когда мы говорим о педагогическом коллективе единомышленников, мы имеем в виду коллектив с достаточно высоким уровнем интеграции, выражающимся во внутренней спаянности, гармоничном взаимодействии его членов, в одобрении каждым педагогом общеколлективных ценностей, норм, взаимном понимании и симпатии.

Большое значение для успешного формирования коллектива имеет умение менеджера сформировать вокруг себя «критическую массу» сторонников – **ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ЯДРО**, на которое он может опираться. Желательно, чтобы в него входили наиболее авторитетные учителя, с мнениями которых считаются все остальные члены коллектива. Создать такое ядро – значит, сделать опытных учителей своими союзниками в достижении общешкольных целей.

Необходимым условием жизнедеятельности педагогического коллектива единомышленников и важнейшим содержательным аспектом внутришкольной культуры являются **ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ТРАДИЦИИ**. Это сложившиеся формы деятельности и поведения, сопутствующи-

щие им общие правила, обычаи, представления. Они должны складываться и развиваться на основе миссии школы, ее целей, тех форм педагогической деятельности, которые неоднократно подтвердили свою педагогическую целесообразность и общекolleктивную значимость, а также личностную пользу. Педагогические традиции – это основа большого «коллективного честолюбия» и воли в борьбе за хорошую школу. Они формируются постепенно путем сознательного культивирования и повтора определенных правил, обычаев, представлений. Менеджер, однако, всегда должен помнить, что длительность существования традиции сама по себе не определяет ее воспитывающего значения для педагогов. Воспитывает традиция, производящая новизну, и новизна, возникающая из традиции.

Очень важно сочетать работу по формированию коллектива единомышленников с одновременным разрешением проблемы создания творческой атмосферы. В таком коллективе **ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ РАБОТА ДОЛЖНА ГАРМОНИЧНО СОЕДИНЯТЬСЯ С ТВОРЧЕСКИМ ПОИСКОМ**. Это возможно лишь в том случае, если реализация общешкольных целей основывается на сознательном одобрении и принятии их членами коллектива, и в то же самое время учитель может вести по ним свободную дискуссию, модифицировать их, а не принимать как жестко заданные сверху.

Огромную роль в процессе разрешения вышеназванной проблемы играет **ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД МЕНЕДЖЕРА К КАЖДОМУ УЧИТЕЛЮ**. Люди требуют к себе уважительного индивидуального подхода, и, если менеджер упускает из своего поля зрения учителя как личность, он утрачивает чувство реальности.

Никогда не следует забывать, что эффективным средством повышения педагогической производительности и качества является признание индивидуальных успехов педагога. Одним из важнейших требований, предъявляемых к менеджеру в ходе индивидуальной работы с учителем, является уважение к его человеческому достоинству, идеям и мыслям, которые он высказывает. Руководитель должен прислушиваться к мнению учителей и оказывать всяческое содействие в развитии их идей и мыслей.

Индивидуальный подход к учителю требует не только измерения конечных практических результатов его деятельности, но и учета усилий в их достижении, уровня творческого отношения учителя к своей работе. Если этого не будет, развить интерес педагога к своей работе будет чрезвычайно трудно.

Очень действенным инструментом индивидуальной работы с учителем является глубокий и доброжелательный анализ менеджером его уроков. Именно через умелый анализ урока руководитель может

формировать взгляды учителя на единые ценности школы, ее цели, сопрягая с ними личные профессиональные цели и устремления педагога. В ходе такого анализа, а еще лучше бы «совместной аналитической деятельности» руководитель школы формирует отношение учителя к качеству своей работы и качеству знаний своих учащихся, ведет индивидуальную методическую работу с педагогом, осуществляет методический инструктаж, осторожно, но целеустремленно, когда это необходимо, влияет на совершенствование его методов и приемов обучения, на его отношение к учащимся.

Успех школы, педагогического коллектива складывается из деятельности каждого его члена в отдельности. И думается, что в основу индивидуального подхода необходимо заложить положение о том, что любое достижение учителя – часть успеха педагогического коллектива. Педагогическое достижение коллектива, в свою очередь, – это успех каждого учителя в отдельности и всех вместе.

⇒ **Менеджер** – лидер в школе должен быть практическим психологом, понимающим, что учителя нельзя заставлять быть добросовестным, дисциплинированным и творческим педагогом. Он должен хотеть этого сам. Менеджеру важно психологически предрасположить его к этому. Это все осуществляется через формирование у членов педагогического коллектива ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ, под которой понимается интерес к учительской профессии и склонность заниматься ею. Это понятие включает: четкое представление о цели педагогической деятельности; мотивы, побуждающие к ней; эмоциональное отношение к своей профессии (любовь, удовлетворенность и т.д.). Для формирования педагогической направленности руководителю школы очень важно уметь влиять на формирование и развитие мотивационной сферы учителя, создавать ситуацию успешности его работы, создавать такие отношения в коллективе, которые бы способствовали формированию положительной мотивации в деятельности педагога. Удовлетворенность профессией приводит к тому, что педагогическая деятельность становится потребностью.

Если у большинства педагогов отсутствует педагогическая направленность, трудно вести речь о формировании коллектива единомышленников.

⇒ Формирование педагогического коллектива единомышленников осуществляется одновременно с формированием ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО МИКРОКЛИМАТА в нем, т.е. такого эмоционально-психологического настроения коллектива, «...в котором на эмоциональном уровне отражаются личные и деловые взаимоотношения членов коллектива, определяемые их ценностными ориентациями, моральными

нормами и интересами» [2, с. 5]. Для управления формированием психологического климата важно знать его основные показатели: характер конфликтов и способы их разрешения; степень готовности членов коллектива к общению; социометрическая структура взаимоотношений в педагогическом коллективе; степень удовлетворенности этими отношениями; уровень развития критики и самокритики; стабильность коллектива, условия адаптации в нем молодых учителей [45, с. 45].

Психологический климат проявляется в настроении учителей, определяя их работоспособность, психическое и физическое самочувствие. В конечном счете это настроение зависит от характера взаимоотношений педагогов между собой и от особенностей управления данной школой. Возможности руководителей в управлении эмоциональной атмосферой учительского коллектива чрезвычайно велики. Они становятся мощнейшим инструментом формирования положительного психологического климата, если директор школы превращается *«в менеджера, в специалиста по управлению, по управленческому общению, в человека, который будет работать с людьми профессионально, достигая (а не добиваясь!) исполнения и, повышая качество исполнительской деятельности не столько директивами, сколько через знание психологии людей»* [39, с. 28].

Следует помнить, что положительный психологический климат является фактором, формирующим эмоциональное благополучие учителя: удовлетворенность своей деятельностью, удовлетворенность взаимоотношениями с руководителями школы; защищенность его личности в данном коллективе; внутреннее спокойствие учителя; удовлетворенность оценкой его личности и деятельности со стороны окружающих.

В осуществлении работы по формированию психологического климата руководитель школы опирается на такие принципы управления, как принцип уважения к человеку и доверия к нему, принцип целостного взгляда на человека, принцип сотрудничества, принцип социальной справедливости, принцип индивидуального подхода и др.

⇨ **ОБЩЕНИЕ, ОСНОВАННОЕ НА СОТРУДНИЧЕСТВЕ**, – один из основных инструментов коллективообразования, живая ткань жизнедеятельности педагогического коллектива. Именно через общение формируются интегративные качества коллектива: организованность, работанность и совместимость. В решении этой задачи менеджер, опираясь на уважение и доверие, может использовать шесть инструментов управленческого общения, рекомендуемые А.Ю. Панасюком:

- ✓ при общении как можно чаще произносить вслух имя и отчество сотрудника;
- ✓ всегда иметь на лице доброе и приятное выражение и легкую улыбку;

- ✓ как можно чаще делать учителям комплименты, здесь противопоказаний нет;
- ✓ всегда при общении выступать в роли внимательного слушателя;
- ✓ систематически в ходе общения интересоваться внеслужебными интересами учителя, его личными заботами и увлечениями и использовать эти знания в интересах дела (см. [39]).

А еще лучше, если менеджер овладеет в совершенстве всем тем набором правил общения, которые даются в работах Дейла Карнеги и которые можно включить в свой арсенал, ведя при этом поиск своих собственных вариантов.

⇒ Огромное значение для формирования педагогического коллектива единомышленников имеет **ОРГАНИЗАЦИЯ ГОРИЗОНТАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ СВЯЗЕЙ**.

Времена талантливых учителей-одиночек давно прошли, и судьба перестройки школы сегодня решается не отдельными педагогами, а педагогическими ансамблями, взаимосогласованной, стройной и цельной деятельностью всех учителей школы.

Конечно, от профессиональной подготовленности каждого учителя зависит многое, конечно, у истоков почти каждого великого открытия стояли личность и индивидуальная, а не групповая деятельность, и нельзя увлекаться «мы» (оно тоже имеет свои существенные изъяны) в ущерб «я», но природа школы такова, что любой талантливый педагог в ее стенах играет роль первой скрипки в большом или малом «педагогическом оркестре».

Каждый из учителей представляет весьма узкую область знаний, в какой-то степени «замкнут» в довольно ограниченный круг профессиональных интересов. Он не слышит всей «педагогической симфонии», не видит педагогического процесса в целом, ибо замкнут в свой урок, в свой предмет. Вот почему учителя в школе так нужны друг другу. Вот почему отсутствие разветвленной структуры горизонтальных связей является тормозом не только в формировании коллектива единомышленников, но и в формировании качественного конечного результата функционирования школы в целом. Горизонтальные связи в определенной степени являются основой для формирования самоконтроля учителя, который, общаясь с другими учителями, посещая их уроки в своей и других школах, невольно обращает внимание на достоинства и недостатки своей собственной методики и работы.

Они способствуют установлению и укреплению сотрудничества между членами коллектива, они являются важнейшим каналом распространения и освоения передового педагогического опыта. Общение

учителя со своими коллегами в определенной степени содействует его собственному профессиональному росту.

Горизонтальные связи не только лежат в основе сплочения коллектива, но некоторые из них, имея характер пресмысленных связей, являются соединительным, сцепляющим фактором всего педагогического процесса. Каналы их формирования различны: обобщение и изучение передового педагогического опыта, взаимопосещение уроков в своей школе, систематическое посещение уроков своих коллег в других школах, осмысление и использование межпредметных связей, повышение своей квалификации в ИУУ, на открытых уроках, семинарах и конференциях, на неформальных встречах членов коллектива, участие учителя в процессе управления школой и т.д.

⇨ Трудно переоценить роль **ЛИЧНЫХ СТИМУЛОВ К ТРУДУ** в процессе формирования коллектива, но в то же самое время использовать их надо очень осторожно, ибо неумелое применение может внести разлад и явиться причиной конфликтов между учителями, между учителями и администрацией.

Формируя коллектив, важно объективно оценивать достижения каждого учителя, добиваться признания его успехов всем коллективом. Не менее важно формировать в коллективе общую ситуацию успеха, организовывать успешное достижение целей. Огромную роль в этом движении к целям должна играть аттестация учителей.

⇨ Нельзя пройти мимо решения некоторых организационных задач, связанных с формированием педагогического коллектива единомышленников. Первая из них заключается в создании четкой **ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ**, в рамках которой каждому члену коллектива отводится свое место и своя роль и обеспечивается слаженность действия всех педагогов. Такая структура оформляется в виде своеобразной функциональной матрицы, в которой обязанности, права и функции педагогов максимально расчленены и взаимно уравновешены. Такая организационная структура должна представлять собой оптимальное сочетание функционально-ролевого взаимодействия.

⇨ Очень важную роль в разрешении этой проблемы играет создание соответствующих **УСЛОВИЙ ДЛЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ТРУДА**, которые оказывают огромное влияние на мотивационную сферу учителя и являются важнейшим воспитательным фактором.

Здесь и соблюдение педагогических, психологических и технологических требований к моделированию учебно-воспитательного процесса через составление расписания, и совершенствование рабочего места учителя, оснащение педагогического процесса современным обо-

рудованием и наглядными пособиями, обеспечение каждого учителя библиотечным днем, и многое другое.

Необходимо заметить, что педагогический коллектив единомышленников не может быть сформирован раз и навсегда, ибо это не статичное, а процессуальное явление, которое все время надо поддерживать на определенном уровне целостности.

Таковы основные психолого-педагогические и организационные «ступени» формирования педагогического коллектива единомышленников. Конечно, они не исчерпывают всей сущности этого процесса, но при условии, что разрешение остальных девяти проблем внесет свой дополнительный вклад в это дело, у менеджера должно создаться представление об основных «узлах», на которые ему необходимо воздействовать при разрешении этой проблемы.

Мы специально остановились относительно подробно на описании путей формирования педагогического коллектива единомышленников, ибо в какой-то степени эта проблема является центральной, так как на нее работает разрешение всех остальных проблем и она, в свою очередь, оказывает влияние на исход их разрешения. Дальнейшее рассмотрение путей будет более сжатым, так как объем книги не дает автору возможности описывать их более подробно.

### ОТ ВЕРТИКАЛИ К ГОРИЗОНТАЛИ

Необходимо согласиться с М.М. Поташником, который в своей книге «Демократизация управления школой» пишет: *«Чтобы иметь хорошие*

*шансы на успех в демократических преобразованиях современной школы, нужно осознать необходимость демократизации, ее «вынужденность».*

*Эта необходимость определяется объективной потребностью общества в новом человеке, способном к самостоятельным, ответственным, творческим действиям, человеке интеллектуальном, с критичным, раскрепощенным от догм мышлением, живущем в сложном, противоречивом, полном жгучих проблем современном мире и готовом квалифицированно решать эти требования»* [44, с. 8].

Думается, что демократизация в школе может осуществляться следующими путями:

**1.** Опора на принцип эгалитарности, на доверие к человеку и на этой основе автономизация управления, делегирование полномочий, передача части обязанностей, а следовательно, и доли ответственности от аппарата управления органам общественности и учителям.

**Автономизация внутришкольного управления** – это инструмент его конкретизации, повышение его профессионального уровня. В



крупных школах этот процесс может выражаться в создании предметных кафедр и линейной группы менеджеров – заведующих кафедрами.

Там, где это возможно (есть 2–4 учителя, преподающих один и тот же предмет), создаются предметные кафедры, во главе которых ставится высококвалифицированный специалист-учитель.

Кафедра несет всю полноту ответственности за качество преподавания и качество знаний учащихся по данному предмету, за воспитательную работу по предмету, за создание и освоение новых технологий обучения, за повышение квалификации членов кафедры и организационно-методической работы с ними.

Персональная ответственность за организацию работы кафедры возлагается на ее заведующего, который вместе с директором школы участвует в подборе кадров, в аттестации учителей своей кафедры, знакомится с опытом их работы, глубоко его анализирует, изучает быт членов кафедры, осуществляет с каждым из них индивидуальную работу по их профессиональному росту и развитию их творческого потенциала.

Кафедра становится элементом структуры внутришкольного менеджмента, а заведующие кафедрами в больших школах образуют нижний ярус менеджеров, прицельно и конкретно занимающихся всеми вопросами управления, связанными с организацией, методикой и технологией преподавания конкретного предмета и с качеством знаний учащихся по нему.

Введение кафедрального управления не только снимает огромную долю обязанностей с директора (которые он далеко не всегда профессионально выполняет), но и меняет структуру внутришкольного менеджмента. Так, например, в школе может быть образован совет заведующих кафедрами, который будет решать все вопросы методического характера, отпадает надобность в некоторых методических комиссиях и т.д.

В некоторых школах имеет смысл автономизировать управление звеньями (начальным, средним и старшим), создать автономные бригады из учителей по управлению отдельными участками педагогического процесса.

Широкое распространение могут получить автономные, создаваемые на определенный промежуток времени творческие группы учителей, целью которых является исследование и разрешение тех или иных насущных для школы воспитательных, методических, организационных проблем.

Почему бы не пойти по пути организации в педагогических коллективах «кружков контроля качества знаний учащихся», целью которых будет не только выявление причин низкого качества знаний учени-

ков по тому или иному предмету, разделу учебной программы, но и разработка конкретных мер по исправлению положения.

Имеет смысл пересмотреть положения о кабинетах-лабораториях, появившихся в школах, автономизировать их положение, придав определенную методическую и управленческую направленность их деятельности.

Необходимо шире использовать в процессе управления проблемно-деятельностные игры, дающие возможность включить всех учителей в процесс коллективной мыследеятельности по разрешению насущных для школы проблем.

**2.** Огромное значение для демократизации процесса управления школой играет принцип коллективной подготовки и принятия решений, на основе которого должна быть перестроена работа каждого педагогического совета школы. Он должен стать органом не только коллективной, но и творческой мыследеятельности учителей, приобрести наряду с другими функциями, присущими ему, функцию коллективного педагогического диагностирования, он должен стать одним из важнейших каналов формирования у учителей нового педагогического мышления. Только тогда он станет подлинно демократическим органом управления школой.

Очень важно понять, что участие учителей в управлении школой – это не только демократизация этого процесса, но и создание основного механизма согласования целей учителей с целями школы. Высокая степень согласованности целей позволяет сгладить конфликты, улучшить сотрудничество, отойти от всеобщего давящего контроля за работой учителя, а это способствует делегированию полномочий и облегчает децентрализацию управления.

**3.** Демократизация всей школьной жизни и управления ею означает направленность внутришкольного менеджмента на преодоление безликого и удушающего однообразия и единообразия организации школы, форм и методов преподавания и воспитания, раскрытие перед учителями их бесконечной вариативности и полифоничности.

**4.** Внутришкольный менеджмент должен быть направлен на создание условий для выбора учащимися различных вариантов учебных курсов и видов деятельности, на дифференциацию всего педагогического процесса, равно как и форм обучения. Именно через это внутришкольный менеджмент должен вести школу к открытости и вариативности образования.

**5.** Демократизация управления связана не только с усилением его собственного индивидуального характера, но и с его усилиями по индивидуализации обучения, ибо равенство в получении образования может быть осуществлено в первую очередь через нее.

6. Демократический внутришкольный менеджмент должен работать над созданием условий учительскому коллективу для коррекции, уточнения, разработки вариантов программ и учебных планов, учитывающих реальные возможности конкретного контингента учащихся и учителей, реальные уровни общеобразовательной подготовки на разных ступенях развития и обучения.

7. Демократизация внутришкольного менеджмента напрямую связана с созданием в школе подлинного ученического самоуправления, которого не может быть при авторитарном управлении школой.

Ученическое самоуправление, основанное на гуманистических отношениях учителей и учащихся, мыслимое, как образ жизни педагогического коллектива, как процесс, который нельзя создать в школе раз и навсегда, все время качественно меняется, протекая не однозначно, не однолинейно, а противоречиво, и необходимо все время его регулировать. *Самоуправление учеников* – это образ жизни школы, это главный, очень сложный и трудный объект внутришкольного менеджмента, требующий филигранных управленческих инструментов, исключающих любые прямые, лобовые действия менеджера и педагога, а создающие воспитательное влияние, возникающее в самом процессе ученического самоуправления.

8. Демократизация внутришкольного управления требует перевода всех отношений из плоскости «начальник – подчиненный» в плоскость сотрудничества, отказа от формулы: «Начальник всегда прав!», которая в зародыше губит творчество, новаторство, поиск учителя, и перехода к стилю отношений, в основе которого лежит положение: «Прав тот, на чьей стороне истина!».

*Демократизация управления* – враг личных симпатий и антипатий руководителя. Цениться должны инициатива, компетентность, ответственность, самостоятельность, оригинальность мышления. Руководителю школы нужен не подчиненный, а человек дела.

9. Есть еще один существенный момент, связанный с демократизацией управления, – это создание условий для широкого использования конструктивной критики и самокритики. Дело в том, что в школе распространена такая специфическая форма критики работы учителя, как анализ его урока, чаще всего сопровождающийся критическими замечаниями руководителя. Его же конструктивность должна заключаться в научности, глубине, действенности и доброжелательности, а критический анализ урока необходимо рассматривать как один из вариантов помощи учителю. Вообще необходимо отметить, что демократичность управления во многом зависит от глубины аналитического проникновения менеджера в педагогическое явление, в учебно-воспитательный процесс. Там, где отсутст-

вуют факты, там, где руководитель не видит причины, взаимосвязи явлений, там в силу вступает субъективный взгляд, авторитарный подход, выражающийся в сакраментальном «Я сказал!».

В мышлении менеджера совершенно четко должно размежеваться два понятия: «либерализация» и «демократизация», только в этом случае его управленческая деятельность станет по-настоящему демократической.

**Демократизация** – это подлинное, коренное изменение отношений и перераспределение прав и обязанностей между администрацией и педагогическим коллективом.

### **СИЛЫ, ДЕЙСТВУЮЩИЕ ДРУГ ПРОТИВ ДРУГА, ВЗАИМНО УНИЧТОЖАЮТСЯ**

Выдающийся художник, философ, общественный деятель Николай Константинович Рерих как-то сделал такую

запись: «Силы, действующие друг против друга, взаимно уничтожаются. Силы, действующие параллельно в том же направлении, являют сумму этих энергий. Силы, действующие врозь, теряют ее в зависимости от угла расхождения».

Как люди не могут понять, что основной закон физики так же есть основной закон сотрудничества». Сотрудничество же является основой гуманизации отношений – нерва школьной стратегии сегодня. Разрешить проблему гуманизации в школе – значит, признать человека высшей ценностью, построить всю ее жизнь на основе человекоцентризма, доверия и уважения к человеку.

Гуманизация внутришкольного управления означает:

- Крутой поворот его направления: вначале человек, а потом дело, которому он служит. Жестко управлять не людьми, а делом. Властвовать не над ними, а над собой. Весь процесс управления школой строить на основе «видения ребенка». Любое управленческое решение принимать во имя ребенка, для него, ради него, в противном случае оно в условиях школы теряет всякий смысл.
- Строить процесс управления на основе «трех Д»: доброжелательность, добропорядочность, доступность, переведя его с монологической на диалогическую основу.
- Подвести под внутришкольный менеджмент диагностическую основу, максимально персонализировать и лично сориентировать его, учитывая особенности каждого педагога.
- Гуманизация внутришкольного управления связана с поворотом школы лицом к ребенку (полное доверие, принятие его личных целей, запросов, интересов), с ориентацией школы не только на подготовку его к будущей жизни, но и обеспечение его сегодняшней жизни.

- Гуманистическое управление должно быть направлено на создание максимально благоприятных условий для раскрытия и развития способностей ребенка, его самоопределения.
- Но, пожалуй, самое главное и самое сложное в гуманистическом внутришкольном менеджменте – это «изменение людей, «очеловечивание» личности каждого педагога и каждого ребенка. Становление человека в человеке» [37]. Без этой работы вся перестройка будет лишь камуфляжем старого педагогического мышления.
- Гуманизация процесса внутришкольного управления предполагает максимальное сокращение сферы действия распорядительных методов управления (приказов, указаний, распоряжений, дисциплинарных взысканий) и максимальное расширение поля применения социально-педагогических, педагогических и психологических методов управления.
- Большое значение в гуманизации управленческого процесса должен играть принцип консенсуса при принятии коллективных стратегических управленческих решений. При этом каждый участник этого процесса должен быть уверен, что его не будут преследовать за инакомыслие, за свою отличную от других точку зрения. Здесь особенно важно уважение к неординарности, «разности» личности.
- Гуманизировать процесс внутришкольного управления – это значит прежде всего психологизировать его, подвести под него прочную психологическую основу, сделать его воспитывающим и «душеобrazующим».
- Важнейшей характеристикой гуманного управленческого процесса является его сфокусированность на конструировании такой структуры отношений в коллективе, доминантой в которой являлась бы совместная развивающая деятельность учеников и учителей, скрепленная взаимопониманием, проникновением в духовный мир друг друга.

Словом, гуманизация управления и всей школьной жизни – это ключевой элемент реконструкции школы, радикально меняющий все процессы, протекающие в ней.

### **РЕЖИМ ПОСТОЯННОГО ПОИСКА**

По сути дела творчество есть форма развития педагогического коллектива и школы в целом. Оно выступает как деятельность, направленная на решение проблем. Творческая деятельность всегда нужна, но она становится особенно необходимой, когда на пути педагогического коллектива возникают сложные проблемы, требующие решения. Для решения проблемы создания творческой атмосферы в коллективе огромное значение имеет прочная внутришкольная культура, наличие в школе целостного целевого единства, продуманной, в первую очередь связанной с постоянной теоретической подготовкой учителя кадровой политики. Немалое значение в

создании творческой атмосферы в школе играет автономизация управления, нацеленность на действие, на продолжение начатого дела и доведение его до конца. Объединение учителей различных предметов и разных уровней квалификации в рабочие творческие группы – пример того, как можно действовать быстрее, делая дело по-новому.

Творческая атмосфера основывается на широких и разветвленных горизонтальных связях. Почему? Англичане говорят, что для творчества требуется «горизонтальное мышление», уход от вертикального взгляда наверх. Такое в педагогическом коллективе возможно при условии творческого общения учителей на семинарах, диспутах, конференциях, обеспечения им полной свободы действий.

Такая атмосфера может возникнуть, если менеджер научится замечать и ценить каждый, пусть даже очень маленький творческий шаг учителя и не будет его оставлять без поощрения и вознаграждения. Все должно быть проникнуто верой в успех! Самое главное, чтобы руководитель верил в творческие способности учителя, понимал, что все люди от рождения наделены ими, важно создать условия для их раскрытия и актуализации.

Огромную роль в разрешении этой проблемы играет постоянная забота менеджера об обогащении труда учителя. Ни в коем случае он не должен прятаться в скорлупу своей профессиональной деятельности. Необходимо использовать все его потенциальные возможности, интересы, не связанные со своим предметом, включать его в мероприятия, иногда далекие от его профессиональных увлечений. Французский психолог Сурье говорил: «Чтобы творить, надо думать около!»

Каким образом можно достичь такого положения, чтобы творческое начало каждой личности было направлено на службу целям педагогического коллектива?

- Прежде всего необходимо перевести деятельность аппарата управления в плоскость постоянного поискового режима. Взять на вооружение стиль управления, одобряющий преобразования и новаторство учителей, принятие ими творческих решений. Менеджер должен стать посредником между учителем и наукой.
- Очень важно создать условия для творчества, рационально организовав труд учителя, поддерживать его хорошее настроение, организовать его отдых, формировать и все время регулировать бесконфликтные, товарищеские взаимоотношения (творческий микроклимат).
- Продумать и четко сформулировать одну или несколько проблем, актуальных и интересных для школы, обсудить их в коллективе, но не навязывая учителям, выбрать одну из них для коллективного исследования. Сам по себе метод выдвижения проблем является составной частью развития творчества.

- Вести очень осторожную, но настойчивую работу в направлении того, чтобы эта актуальная проблема, идея была воспринята постепенно всем коллективом, чтобы он «заболел» ею.
- Наметить вместе с коллективом и сформировать общую цель разрешения выбранной проблемы.
- Расчленить эту цель на персональные подцели для каждого учителя, добиться, чтобы он их понял, принял и сделал «своими».
- Организовать временные разнопредметные группы учителей для исследования и разрешения проблемы. Комплектуя эти группы, желательно включать в их состав по возможности учителей, которые способны выполнить роли генератора идей, критика, исполнителя, эксперта-эрудита и организатора.
- Составить групповые и личные планы исследования проблемы.
- Продумать систему помощи учителям в их поисковой творческой деятельности, а также по ее стимулированию.
- Систематически организовывать творческие отчеты учителей, широко афишируя их достижения.

Таков один из множества других подходов к созданию творческой атмосферы в коллективе.

### **ЗНАНИЕ – СИЛА**

Разрешение этой проблемы имеет несколько аспектов. **Первый** заключается в том, чтобы сделать его стержнем, центром кадровой внутришкольной политики и направить на обеспечение личного развития учителя. Кадровая политика заключается в планировании личного развития каждого педагога на диагностической основе, т.е. на основе выявления западающих сторон его профессиональной подготовки. Ни в коем случае нельзя упускать из виду, что повышение квалификации учителя напрямую связано с конечным результатом функционирования школы. И у руководителей должны быть перспективные планы профессионального роста и совершенствования каждого педагога, без этого школа никогда не станет школой развития.

**Второй аспект** проблемы заключается в организации предварительного знакомства педагогического коллектива с теоретическими основами содержания и решения всех остальных девяти проблем. Многие учителя просто не подготовлены к восприятию новизны, неординарности выводов, подходов и проблемам обновления. Ведь даже выполнение элементарных задач требует какой-то суммы знаний. Вот почему необходимо создавать теоретические предпосылки для разрешения каждой проблемы.

Так, например, вопросы, с которыми необходимо ознакомиться педколлективу для достижения цели сплоченности и целостности, могут быть следующими: роль коллектива единомышленников в форми-

ровании личности ученика, роль сплочения педагогического коллектива в перестройке школы, основные характеристики коллектива единомышленников, внутришкольная педагогическая культура и т.п.

Процессы демократизации требуют от каждого учителя понимания ее методологических основ, особенностей процесса демократизации школьной жизни, осмысления связи ученического самоуправления с демократизацией жизни школы, понимания культуры демократизации и т.д.

*Теоретическая подготовка* достижения цели гуманизации связана с усвоением следующих тем: новое педагогическое мышление и его роль в становлении школы развития; авторитарность: истоки, сущность, последствия; педагогика сотрудничества и ее роль в гуманизации школы; что означает гуманизация учебно-воспитательного процесса; новая идеология воспитания.

Прежде чем приступить к формированию творческой атмосферы в коллективе, учителей исподволь нужно подготовить к этому в теоретическом плане, ознакомив их с такими темами: что такое творчество вообще и педагогическое творчество, в частности; творческая инициатива учителя – основа коренной реконструкции школы; творчество, новаторство, передовой опыт.

Огромное значение имеет теоретическая подготовка учителей для разрешения проблемы создания системы формирования и развития общеучебных навыков и умений. Практика показывает, что большинство педагогов имеет чрезвычайно смутное представление о программе формирования этих навыков, особенно это касается предметников. Творческое обеспечение разрешения этой проблемы связано с освоением следующих тем: общеучебные умения и навыки и их роль в развитии личности школьника; система формирования и развития общеучебных навыков и умений; общеучебные навыки и познавательный интерес; роль учителя-предметника в развитии общеучебных навыков и умений.

Разрешение проблемы освоения новых технологий и создания своих оригинальных методов тоже требует теоретических знаний. **Во-первых**, педагогический коллектив все время необходимо держать в курсе всех новшеств в этой области. **Во-вторых**, надо изучить с учителями уже известные методики обучения педагогов-новаторов, их плюсы и минусы. Видимо, **в-третьих**, необходимо ознакомить коллектив с методикой подготовки и проведения педагогического эксперимента.

Что касается разрешения проблемы качества, то здесь необходима систематическая учеба всех педагогов, о которой мы будем говорить ниже.



**ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
УЧЕНИЯ**

Проблема формирования и развития общешкольных навыков и умений не является узкодидактической

или методической. Она носит социально-педагогический характер, ибо от ее разрешения в стенах школы зависит не только осознанность и прочность знаний, но и развитие и воспитание личности ученика. В последнее время она стала особенно актуальной, ибо школа должна вооружить своего выпускника способами овладения знаниями на протяжении всей его дальнейшей жизнедеятельности. Такими «инструментами учения» являются общеучебные навыки и умения. Их формирование – главная задача начальной школы. Плохо ли, хорошо ли, но такие навыки в начальных классах мы формируем, но дальше, как только ученик попадает в руки учителей-предметников, о развитии этих важнейших навыков и умений в большинстве школ никто фактически не заботится. А если навыки не развиваются, они или деформируются, или в лучшем случае «застывают» на том уровне, на котором были сформированы, или развиваются стихийно, замедленными темпами. В этом трагедия сегодняшней школы. Операционная сторона учения все время должна развиваться и усложняться. Без систематического и поступательного ее развития ни о каком формировании познавательного интереса не приходится говорить.

Если ученик не умеет читать и писать в полуавтоматическом режиме, учение становится для него непосильным трудом. В.А. Сухомлинский писал по этому поводу: *«...главная задача начальных классов – это научить ребенка учиться. Научить его пользоваться тем инструментом, без которого ему с каждым годом все труднее и труднее овладевать знаниями, без которого он становится неуспевающим и неспособным. Вот здесь и возникает разрыв между начальными классами и дальнейшими ступенями обучения. В начальных классах мы очень робко, несмело даем в руки ребенку инструмент, без совершенного владения которым невозможно представить его интеллектуальную жизнь, его всестороннее развитие. А потом в средних классах учителя требуют, чтобы инструмент этот в руках ребенка действовал быстро и безотказно. Учитель даже не интересуется, в каком состоянии этот инструмент, забывает, что его постоянно надо налаживать, не видит, что зачастую индивидуальный инструмент в руках ребенка сломался и только поэтому ребенок не может дальше учиться»* [49, с. 15]. Писались эти строки почти 20 лет тому назад, но фактически проблема эта в нашей школе до сих пор не разрешена. Где же выход? Мы видим его в создании систем формирования и развития общеучебных навыков и умений практически в каждой школе. Вот один из путей разрешения этой проблемы:

⇒ Глубоко проанализировать работу учителей начальных классов по формированию навыков и работу учителей-предметников по даль-

нейшему их развитию. Связать результаты анализа с развитием познавательного интереса и качеством знаний учащихся.

- ⇒ Ознакомить коллектив с теорией проблемы, с программой формирования общеучебных навыков и умений, показав роль преподавателя-предметника в развитии этих навыков.
- ⇒ После этого провести педагогический совет по итогам анализа, ознакомить коллектив с положением дел, убедить учителей в необходимости создания системы работы педагогического коллектива над разрешением этой проблемы.
- ⇒ Составить на целый ряд лет постоянно действующий план работы коллектива по формированию и развитию общеучебных навыков и умений для учителей, по предметам, по классам, для учащихся и родителей.
- ⇒ Создать творческие группы для разработки методики формирования и развития общеучебных навыков и умений по каждому предмету и классу.
- ⇒ Наметить меры по контролю и оказанию помощи педагогам в освоении системы формирования навыков, фиксируя и поддерживая малейшее продвижение учителя и учащихся вперед в этом направлении.
- ⇒ Постоянно анализировать положение дел и подводить промежуточные и окончательные результаты на общеколлективных конференциях по формированию навыков и специальных семинарах.
- ⇒ Создать и задействовать (в больших школах) специальное управленческое подразделение (путем делегирования полномочий учителей), в обязанности которого будет входить управление системой формирования и развития общеучебных навыков и умений.

Огромную роль в разрешении этой непростой проблемы играет опора на принцип горизонтальных связей, при помощи которого формируются межпредметные и преемственные связи, без которых к положительному разрешению этой проблемы не прийти.

Опора на принципы сотрудничества, индивидуального подхода, обогащения работы учителя, личного стимулирования составляет фундамент управленческой деятельности менеджера на этом участке педагогического процесса.

### **В ПОИСКАХ СОВЕРШЕНСТВА**

Прежде чем вести разговор о путях разрешения этой ультраважной проблемы, хотелось бы остановить внимание читателей на том, что для организации проблемно-функционального управления требуется не просто менеджер, т.е. директор школы – профессионал (мы все время ведем речь о нем), а менеджер-лидер, носитель организационных и педагогических перемен, характеристика которого дана нами в первой главе этой книги.

*Развитие школы* – это прежде всего развитие ее учителей, распределение ответственности на многих, когда не надо стоять за спиной каждого педагога. Это умение менеджера выиграть время для решения стратегических задач, направленных в будущее, не погружаясь целиком в изматывающую и поглощающую время каждодневную текучку. Именно к этому и направлено проблемно-функциональное управление.

Однако овладеть таким управлением может только высококвалифицированный специалист-управленец, а не «доморощенный», не получивший специального управленческого образования руководитель, который нередко имеет высокую, но ничем не оправданную амбицию и чрезвычайно узкую и «поношенную» «теоретическую амуницию».

Однако теория лидерства включает в себя не только характеристику менеджера-лидера, менеджера-преобразователя, что само по себе очень важно, она формулирует определенную методику перестройки, методику освоения нового, именно это и составляет ее квинтэссенцию, именно это необходимо школе при разрешении проблемы перевода педагогического коллектива на новые технологии обучения и воспитания.

Это одна из сложнейших проблем, на разрешение которой в определенной степени работает разрешение всех других проблем. Ее реализация требует длительного времени и кропотливой работы администрации по психологическому настрою педагогического коллектива, а также по его теоретической подготовке. Не опираясь на условия конкретной школы, используя материалы интереснейшей книги Ноэла Тичи и Мари Анны Деванны «Лидеры реорганизации», можно наметить лишь внешнюю канву освоения нового.

⇒ Необходимо глубоко проанализировать, не боясь затратить на это силы и время, положение дел в школе. Осмыслить самому руководителю уровень качества преподавания и в связи с ним уровень качества знаний учащихся, разобраться в сильных и слабых сторонах функционирования коллектива, уяснить связь используемых методик и технологий с ущербностью качества знаний учащихся. Проанализировать состояние «истоков» – начальное образование. Проследить, каким образом недостатки в обучении и воспитании в начальном звене влияют на успеваемость и развитие личности в среднем и старшем звеньях. Особое внимание уделить проблеме сформированности и развития общеучебных навыков и влиянию уровня этой сформированности на успеваемость и развитие личности в последующие годы обучения. Глубокий анализ положения дел поможет менеджеру осознать, что подлежит перемене, что надо реконструировать. Эта работа для менеджера должна завершиться осознанием необходимости перемен, уяснением цели и задач реконструкции.

⇒ Как только это произойдет, руководитель должен приступить к организации процесса осознания необходимости перемен членами педагогического коллектива. Начинать этот процесс можно с проведения педагогического совета, на котором убедительно, с диаграммами, графиками, таблицами рассказать учителям о результатах анализа, познакомить коллектив со сложившейся в школе ситуацией, но это только начало дела. Далее необходимо окружить себя учителями, которые сразу бы осознали необходимость перемен (такие обязательно будут в каждом коллективе), создать обстановку широкого обмена мнениями, открытого обсуждения всех важнейших вопросов жизни школы.

Надо организовать встречи с коллективами других школ, где дела обстоят лучше, развернуть индивидуальную работу с учителями, которые упорно противятся переменам, считая, что в школе дела обстоят благополучно. Мысленно люди осознают необходимость перемен, но эмоционально они далеко не всегда к ним готовы. Вот эту-то готовность и необходимо формировать, помогать учителям понять, что в школе делается неправильно.

⇒ На все это требуется время. Осуществляя это, лидер одновременно формирует у себя видение будущих изменений. Видение – это, если хотите, модель изменений, их проект, это комплекс того, чем школа должна стать. Видение должно стать, с одной стороны, инструментом мотивации людей к действию, а с другой – «сердцевинной начинания». Ведя всю эту работу с самим собой, менеджер-лидер одновременно старается привлечь на свою сторону «критическую массу» учителей, педагогическое ядро коллектива. Каким бы убежденным и энергичным руководитель ни был, он все равно не способен в одиночку реконструировать школу, он должен вдохновить и увлечь людей.

⇒ Одновременно со всем этим в коллективе идет знакомство учителей с методиками педагогов-новаторов, руководителями методических комиссий, глубоко разбираются с состоянием и результативностью методик каждого учителя и вместе с ним намечают индивидуальный план перестройки его работы.

⇒ Как только видение изменений сформировано, определена будущая миссия школы, цели и задачи ее реконструкции, возможные пути достижения целей, можно приступать к «мобилизации приверженности», как этот этап называют в перестроечной технологии менеджмента. Его целесообразно начать тоже с проведения педсовета, на котором обсудить пути и задачи реконструкции. Задача этого педсовета состоит в том, чтобы оторвать учителей от прошлого, с одной стороны, а с другой – передать им причастность к будущему.

Период внушения приверженности переменам проведением педагогического совета, естественно, не заканчивается, но уже на педсовете целесообразно сформировать целевые группы учителей для планирования и детализации различных аспектов будущего школы. Далее необходимо организовать обучение педагогов новому мышлению, соответствующему концепции обновления. Очень важную роль здесь должна сыграть стимуляция приверженности.

⇒ После того как менеджер-реорганизатор создаст образ будущего и обеспечит себе поддержку большинства членов педагогического коллектива, а также во всех деталях будет разработан проект реконструкции, начинается самая кропотливая и длительная работа по претворению этого проекта в жизнь. Она может быть рассчитана на целый ряд лет и должна осуществляться по детально разработанному плану, утвержденному на педагогическом совете. При этом руководитель должен взять на себя самую трудную и сложную миссию – работу по изменению психологических и организационных структур. Обновление школы, реконструкция педагогического процесса требуют не только изменения методических, теоретических позиций и поведения отдельных учителей. Необходимо «перекраивать» роли, неформальные связи и формальные структуры. Лидер-преобразователь, когда это необходимо, должен уметь творчески разрушить и потом переплести заново систему социальных, педагогических, психологических связей, чтобы создать значимые перемены.

В ходе всей этой работы очень важно поддерживать каждый, пускай даже самый слабенький росточек педагогического творчества, развивать его вместе с учителем, превращая постепенно в передовой опыт, ориентируясь при этом на конечный результат – развитие личности учащихся.

### **РЕЗУЛЬТАТ, НА КОТОРЫЙ РАБОТАЮТ ВСЕ**

Вопросы качества преподавания и качества знаний – вопросы особые, и, к сожалению, по-настоящему ими в большинстве наших школ аппарат управления не занимается. Основным инструментом влияния на качество является посещение и анализ уроков учителей руководителем школы. Но при неумении большинства руководителей анализировать урок системным методом, при неумении смоделировать урок как систему перед учителем с выявлением причин, повлиявших на его конечный результат, все это мало что дает для повышения качества. На методических комиссиях и педсоветах ведется много разговоров о «качестве», но дальше дело не идет. Создается впечатление, что все наше функциональное, административно-бюрократическое внутришкольное управление направлено в никуда. Его необходимо разворачивать и

фокусировать на качестве, внести коренной перелом в мышление всех работников школы. Он не произойдет вдруг, такой перелом должен стать составной частью всего, что делают руководитель и учитель, их образом мышления и, что еще важнее, их образом поведения.

### Как этого можно добиться?

*Прежде всего* необходимо, как говорят американцы, использовать «эффект водопада». Новое отношение к качеству должно начинаться сверху, идти от руководителей школы и, подобно водопаду, распространяться во все поры педагогического коллектива, «вымывая» в нем старые, вредные навыки и привычки, а главное, индифферентное отношение учителей к качеству. Большую часть времени весь аппарат управления должен уделять проблеме качества. Если у него не хватает времени на управление качеством и если он не расценивает эту задачу как одну из главных и основных и серьезно ею не интересуется, как можно ожидать иного отношения к этой проблеме от учителей?

*Далее.* Необходимо себе уяснить, что входит в понятие «качества» в школе. Почему мы ориентируемся в течение уже длительного времени только на «качество знаний учащихся»? Думается, что такая ориентация уже давно себя пережила, она попросту сегодня вредна, ибо сужает наше представление о личности. В школе развития показатель качества должен быть трехаспектным: уровень воспитанности личности, уровень развития и уровень ее знаний.

Мы не ставим своей задачей в этой книге подробно рассматривать структуру этих трех аспектов, ограничившись лишь некоторыми замечаниями и отослав читателя к соответствующей литературе.

Сложность определения уровня воспитанности учащихся заключается в нестабильности этого результата, ибо формирующаяся личность школьника – явление динамичное. *«Поэтому воспитательный результат определяется по тенденциям формирования и развития личности: в каком направлении идет развитие стержневых отношений личности. Мера выраженной тенденции развития может дать представление о качестве воспитательного процесса»* [68, с. 25].

Методик определения уровня воспитанности существует уже немало, но нам импонирует последняя, описанная Н.Е. Шурковой и В.Н. Шныревой. Называется она «Новое в воспитательной работе», и мы отсылаем читателя к ней.

Занимаясь проблемой качества развития личности, необходимо уделять внимание не только развитию отношений ученика и того или иного аспекта действительности, развитию его мышления, но и развитию речи (обогащение и усложнение ее словарного запаса, усложнение ее смысловой функции, усиление ее коммуникативных свойств), развитию двига-

тельной сферы (двигательной сноровки, соразмерности движений, управлению двигательными действиями и т.д.), развитию сенсорной сферы (глазомер, точность и тонкость различения цвета, света и тени, звуков, оттенков речи, ориентировки во времени и пространстве и т.д.).

По качеству знаний учащихся необходимо ориентироваться прежде всего на все работы И.Я. Лернера, посвященные этой проблеме, и, в частности, на такую его книгу, как «Качество знаний учащихся. Какими они должны быть» (М., 1978).

Начинать заниматься проблемой качества необходимо с осмысления фактических его показателей в школе, с определения методов измерения фактических показателей качества, с выявления его вспомогательных показателей.

Очень важно не ставить перед педагогическим коллективом ограниченных целей по качеству, необходимо выйти за рубеж сиюминутных требований и потребностей, не останавливаться на достигнутом, помня, что путь к совершенствованию не имеет конца. Необходимо в каждой школе пересмотреть стандарты нашей управленческой деятельности в отношении качества. Нам нельзя больше уживаться с тем уровнем качества функционирования школы, который и раньше-то считался неприемлемым, и считать посредственную работу многих педагогических коллективов нормальной. Т. Дж. Уотсон-старший, первый президент компании «ИБМ» говорил по поводу нацеленности на качество: «Лучше целить в совершенство и промахнуться, чем целить в несовершенство и попасть». Только так можно ликвидировать раковую опухоль безразличия учителей к своей работе, которая расплзлась по многим школам.

Необходимо сориентировать весь процесс внутришкольного управления на решение задачи качества и понять, что одним внутришкольным контролем здесь ничего сделать нельзя. Контроль – это только одно из средств достижения качества, причем далеко не самое эффективное. Важно понять, что в основе управления качеством лежит не внутришкольный контроль, а обеспечение качества на каждой отдельной ступени учебно-воспитательного процесса, каждым отдельным учителем. По существу, нет такого явления, как проблема качества преподавания, качества знаний, качества развития личности, а есть проблемы квалификации учителей, качества методической работы в школе, проблема системы повышения квалификации учителей внутри школы, проблема качества урока, качества процесса воспитания, проблема индифферентного отношения учительства к этим вопросам, проблема управления, основанного на обнаружении, а не на предупреждении.

Если хотите, есть проблема качества всего педагогического процесса (ведь качество развития личности, ее знания рождаются в его недрах) и управления им.

И еще необходимо принять, как нам думается, за основу одно положение: **качество не только внутри педагогического процесса, в каждой его клеточке, качество внутри учителя, качество – это категория нравственная, и давящий внутришкольный контроль здесь бессилён.** Нужна индивидуальная мотивационная работа с учителем по ориентации на качество его труда, по повышению его профессиональной квалификации. Управление качеством в школе начинается с учительских кадров и заканчивается ими.

В школе тоже должен быть культ качества, своеобразная «философия качества», подключенность абсолютно всех членов педагогического коллектива (каждого на своем участке) к решению задач качества.

Для решения этой сложнейшей задачи менеджеру нужна «карта», по которой он мог бы прокладывать путь к высокому качеству и избегать тупиков. Такой «картой», ключевым элементом процесса повышения качества работы и ее результатов должна стать тщательно продуманная, творческая комплексная программа управления качеством, за которой должна стоять далеко идущая, но реалистичная стратегия ее реализации. Такая программа должна разрабатываться специально созданной творческой группой учителей во главе с руководителем школы или заведующими предметными кафедрами (там, где они есть) вместе с учителями, а затем обсуждаться в коллективе очень тщательно и всесторонне и утверждаться в итоге такого обсуждения на педагогическом совете школы.

Наметим несколько положений, которые можно при желании и согласии с ними использовать при составлении программы в конкретной школе. Всю эту сложнейшую работу, видимо, необходимо разбить на целый ряд этапов.

**Первый этап.** Подготовка программы управления качеством.

- Начать его надо с создания аналитической группы, в состав которой должны войти самые опытные, неординарно мыслящие, приверженные идеям изменения положения дел в школе преподаватели. Во главе этой группы – директор школы.
- Вначале группа хотя бы в общих чертах определяет для себя фактические показатели качества: знаний, уровня воспитанности, уровня развития, сформированности общеучебных навыков и умений, связей преемственности. Опираясь на существующую педагогическую литературу, классифицировать эти показатели, критерии хотя бы по звеньям (начальное, среднее, старшее) и по предметам. Это большая трудоемкая работа, к которой необходимо привлечь наряду с



членами аналитической группы всех членов педагогического коллектива.

- Только после этого группа может приступить к составлению плана анализа положения дел в школе, самого тщательного и широкого. Думается, что торопиться с этим делом не следует, надо выделить на это столько времени, сколько требуется. В ходе анализа необходимо выяснить западающие стороны в методике каждого преподавателя и связанные с ними пробелы в знаниях учащихся. Это чрезвычайно важно, ибо выводы по этому разделу анализа должны затем лечь в основу программы работы школ качества.
- После осуществления анализа его данные обобщаются в докладе руководителя школы, который тоже должен быть тщательно подготовлен (а, может быть, имеет смысл сделать несколько докладов членов аналитической группы), снабжен соответствующими иллюстрациями, магнитофонными записями и т.д. Задачей такого доклада является вскрытие истинного положения дел с качеством педагогического процесса, показ комплекса причин, лежащих в его основе, вызов чувства неудовлетворения у учителей, если хотите, формирование определенной профессиональной тревожности. Работа такого педагогического совета должна заканчиваться принятием решения о разработке программы «Качество», утверждением ее целей и задач. Поскольку работа по составлению такой программы и по претворению ее в жизнь – дело чрезвычайно трудоемкое, целесообразно здесь же выбрать «Совет управления качеством», которому поручить составление программы.
- Одновременно со всей этой работой аппарату управления школой чрезвычайно важно формировать общественно-педагогическое мнение вокруг проблемы качества, подготавливая коллектив к восприятию того аналитического материала и выводов, которые будут сделаны на педагогическом совете. Задача такой просветительно-агитационной работы: «Повернуть учителя лицом к задаче качества!» Далее эта работа должна вестись постоянно и набирать темпы по мере реализации процесса улучшения работы.

Джеймс Харрингтон, видный американский специалист по вопросам управления качеством, так писал по этому поводу: *«Руководители – это люди, которые обеспечивают выполнение работы за счет других людей. Об их успехах судят не потому, что они делают, а по тому, как они вдохновляют»* (подчеркнуто нами. – Ю.К.) *на работу других. Руководители, которые учитывают только фактические возможности своих подчиненных, не получают от них ничего большего, тогда как руководители, которые учитывают потенциальные возможности своих подчиненных, способствуют их творческому росту и раскрытию их потенциала. Как руководители, мы должны убедить своих подчиненных в том, что они*

могут работать лучше. Мы должны ждать от них больших результатов и помогать им в решении задач, способствующих расширению их возможностей» [56, с. 39]. Смена ориентации педагогического коллектива в сторону повышения качества и результатов его труда – задача, которую менеджер ни на минуту не должен упускать из поля зрения своей управленческой деятельности.

**Второй этап.** Конструирование программы «Качество».

В преамбуле к такой программе должен быть дан краткий анализ положения дел, сделаны соответствующие выводы и сформулированы совершенно однозначно ее цели.

Думается, что *первым разделом* программы должен быть раздел *работы с кадрами*, в который необходимо включить, как нам думается, следующие позиции:

- Выработка у каждого учителя правильного отношения к качеству своей работы, постоянная информация коллектива о том, как работает школа и каково ее положение среди других школ района. Информирование коллектива о состоянии улучшения преподавания и качества знаний. Проведение постоянных, по звеньям, общешкольных конференций по качеству, кафедральных или секционных семинаров по качеству, смотров качества знаний по предметам и т.д. Задача этой позиции состоит в том, чтобы переориентировать учителей, убедить их в том, что руководство школы серьезно относится к улучшению работы, и наглядно демонстрировать коллективу любые изменения к лучшему в этом направлении.
- Вторая позиция заключается в планировании системы мер по повышению профессионального уровня учителей. Здесь необходимо на предельно конкретной основе, опираясь на диагноз низкого качества преподавания тех или иных разделов программы конкретным учителем, организовать через кафедры или методические секции его учебу, работу по ликвидации этих «узких мест» в методике его преподавания, процесс его самосовершенствования. В какой-то степени этот процесс – ядро программы «Качество», ибо еще раз надо напомнить читателю, что ее судьбу решают учительские кадры.

Эта позиция предполагает составление планов самоподготовки учителей по повышению качества преподавания. *Второй раздел* программы – *раздел организационный*. В нем необходимо наметить:

- ✓ сроки перманентных анализов качества знаний учащихся по звеньям и классам, предметам и учителям;
- ✓ сроки проведения аналитических срезов по выявлению характера и уровня воспитанности учащихся;
- ✓ проведение специальных совещаний по качеству при директоре;
- ✓ сроки сдачи планов работы учителя по повышению качества знаний по предмету в целом и отдельных учеников, в частности, в ко-

торых должны быть сформулированы причины низкого качества знаний учеников по темам и разделам программы и намечены меры по их устранению. Здесь же должны быть намечены конкретные цели работы учителя по повышению качества знаний и обоснована этапность его работы по их достижению. Очень важно, чтобы в преамбуле к такому плану учитель выделил наиболее трудные для усвоения темы своего предмета и спланировал работу по повышению качества методики их преподавания;

- ✓ график совместного анализа этих планов руководителей школы и учителей;
- ✓ график самоотчета учителей по качеству преподавания и качеству знаний учащихся;
- ✓ в целях недопущения искусственного завышения знаний учащихся учителями необходимо спланировать тестирование учащихся на входе (в начале года) и на выходе (в конце учебного года);
- ✓ организационные меры для учащихся по работе над качеством знаний;
- ✓ организационные меры для родителей по работе вместе со школой над проблемой качества знаний своих детей;
- ✓ сюда же должна входить специальная организационная программа по формированию и развитию общеучебных навыков и умений на весь период обучения школьника;
- ✓ здесь же определяются меры по моральному и материальному стимулированию выполнения программы «Качество».

***Третий раздел программы – осуществление управленческих воздействий.***

Это особый раздел. Он не рассчитан на привычные контрольные жесткие меры. Его задача связана с мерами по мотивированию учителей на высокое качество преподавания путем правильного использования таких факторов, как возможности ожидания достижений и вознаграждений, признания успеха, повышения престижа в коллективе, материального вознаграждения и т.д. Он должен быть направлен на индивидуальную работу с каждым учителем по тем целям и над теми целями, которые учитель наметил в своем индивидуальном плане качества. Задача состоит в том, чтобы создать коллективное управление качеством, при котором активная роль принадлежала бы самим учителям и учащимся. А для этого менеджеры должны быть готовы поделиться частью своих полномочий и обязанностей и доверять учителям. Первостепенное внимание должно уделяться обучению учителей методам решения проблемы качества и предотвращения его спадов. Работу по повышению качества необходимо рассматривать как совместную деятельность руководителя, учителей, родителей и учащихся. Руководите-

лю школы нужно быть готовым к реализации предложений учителей согласно их практической целесообразности.

Думается, что имеет смысл сделать упор на периодический анализ качества знаний учащихся по темам, разделам программ и широко обнародовать результаты таких анализов. Ведь они напрямую связаны с качеством преподавания отдельного учителя, которого и критике-то за это иногда подвергать не стоит. Все говорит само за себя. К качеству преподавания через качество знаний. Так более убедительно для учителя и менее болезненно для него. Кроме того, это создаст почву для избежания конфликтов, так как факты – упрямая вещь.

Вероятно, имеет смысл организовывать учительские кружки изучения знаний учащихся и через них в какой-то мере управлять процессом повышения качества.

Управление этим процессом и высокое искусство внутришкольного менеджмента заключается в создании для учителей таких условий, которые бы заставили их работать с полной отдачей. Заставили бы именно условия, а не директор. Необходимо заметить, что работа по совершенствованию уровня развития личности напрямую связана с оценкой работы учителя, ученика и педагогического коллектива. Автор уже затрагивал этот вопрос, говоря об основных идеях концепции, и определил основные подходы к оценке. Здесь бы нам хотелось, опираясь на работу Н.Е. Шурковой и В.Н. Шныревой, акцентировать внимание читателя на оценке воспитательного процесса.

1. Основным критерием оценки воспитательного процесса следует считать воспитательный результат – уровень воспитанности учащихся класса или школы.

2. Личность школьника – явление динамичное, и воспитательный результат поэтому надо определять по тенденциям формирования и развития личности: в каком направлении идет развитие стержневых отношений личности к людям (человеку), обществу (Родине), труду (учебе), прекрасному (искусству), науке (знанию) и к самому себе. Особого внимания заслуживает развитие мировоззренческого взгляда школьника.

Параллельно можно просматривать и развитие таких отношений, как отношение к школе, к спорту, к противоположному полу, к родителям, к старшим и малышам. Подробнее об этом см. в книге «Новое в воспитательной работе в школе».

Настала пора встать на новую платформу в отношении к качеству в школе. Учителя постараются оправдать доверие руководителей, если они найдут пути к ним, будут общаться с ними и подавать пример. Если менеджер будет безразличен к качеству и по сути дела будет согласен на работу низкого качества, то он и получит плохую работу. Наша шко-

ла далеко не полностью реализует свой настоящий потенциал, останавливаясь на «среднем уровне». Она больше не должна довольствоваться этим уровнем.

### ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ

В системе нашего проблемного ядра мы назвали две проблемы «Ориентация на качество» и «Формирование внутришкольной культуры» сопутствующими. Почему? Их нельзя выделить как вполне самостоятельные, ибо они разрешаются через разрешение восьми основных проблем. Но в то же самое время эти вопросы настолько значительны для школы, что не выделить их в проблемно-функциональном внутришкольном управлении – значит, упустить чрезвычайно важную часть управленческого процесса.

Что же представляет собой внутришкольная культура? Мы рискнули ввести во внутришкольный управленческий оборот это понятие для того, чтобы, **во-первых**, школа имела идеолого-педагогическое ядро, свою исходную идеологическую позицию, и, **во-вторых**, чтобы, работая целенаправленно над формированием внутришкольной культуры, руководители школы использовали ее как связующее, системообразующее начало в формировании педагогического коллектива единомышленников.

Под внутришкольной культурой в узком смысле можно понимать определенную философию управления, ценности (объекты, на которые направлены интересы членов педагогического коллектива: то, чем дорожит каждый учитель, включая уже достигнутое и еще не достигнутое, но являющееся желанным), нормы внутришкольной жизни.

В широком смысле это понятие отражает весь спектр взглядов, отношений, определяющих специфику поведения педагогического коллектива и развития школы. Внутришкольная культура – это «общая индивидуальность школы».

«Культура школы» формируется из ее «наследия», ее истории и комплекса интеллектуальных и моральных представлений, выражающихся в ее обычаях, стиле, взаимоотношениях и мышлении. Она также отражает основные убеждения, господствующие в педагогическом коллективе.

Думается, что если несколько конкретизировать все изложенное, то можно сказать, что один из вариантов содержательного абриса внутришкольной культуры может выглядеть следующим образом:

- Взгляд на человека и отношение к ребенку – для школы, видимо, это центральная позиция.
- Миссия данной школы, т.е. ее предназначение. Сегодня, когда мы уходим от единообразной школы и появляется изрядное количество

различных типов и видов школ, осознание предназначения каждого – важная задача.

- Цели и задачи школы.
- Система принципов поведения педагогического коллектива.
- Система принципов управления школой.
- Отношение к уроку педагогического коллектива.
- Понимание и трактовка роли учителя и ученика в учебном процессе.
- Идеология воспитания и роль воспитателя в воспитательном процессе.
- Модель выпускника школы.

Таков примерный абрис содержания этого понятия. Набор ценностей, на наш взгляд, не должен быть очень широким, ибо это ведет к «культурной неопределенности», а последняя разрушает гармонию и кооперацию. Перед менеджером стоит задача создания системы ценностей, которые разделялись бы всеми педагогами, работающими в данной школе. Именно всеми, ибо конфликтующие ценности в школе ведут к конфронтации учителей друг с другом, педагогов с руководителями, руководителей между собой и, в конечном счете, не позволяют кооперировать усилия всех. Разделяемые всеми ценности – это нормативная связующая основа деятельности идеологического коллектива.

**Внутришкольная культура** – мощнейший инструмент подчинения мышления учителей, их деятельности целям и задачам школы. Только на основе прочно сформированной внутришкольной культуры можно менять в школе характер функции внутришкольного контроля. В условиях позитивной, глубокой и прочной культуры человек действует сам как надо, в соответствии с воспринятыми целями, и над ним не надо висеть с «дамокловым контрольным мечом».

Однако дело формирования такой культуры достаточно длительное и сложное, требующее повседневных, систематических усилий руководителя, но при стабильном коллективе оно окупается сторицей и спасает школу от многих неожиданностей.

### **РЕЗЮМЕ**

Закончена еще одна глава книги, в которой автор попытался проиллюстрировать, каким образом некоторые идеи менеджмента могут быть перенесены на внутришкольное управление.

Уважаемый читатель может мне возразить, что далеко не все здесь является новым и до сих пор не изданным. И автор в этом с ним полностью согласен. Однако дело не в новизне каждой отдельно взятой идеи, а в том, что объединение этих идей в систему именно в таком ключе должно привести управление к новому результату, сделать его развивающим, целенаправленным, более конкретным, сориентированным на человека, решающим стратегические задачи развития школы.

Использование некоторых принципов и положений менеджмента в концепции внутришкольного управления дает возможность перевести последнее на действительно гуманистическую основу, что в наши дни особенно важно, усилить его психолого-педагогический аспект, положить в его основу работу с человеком.

Изучение поведенческой стороны теории менеджмента и работа над концепцией внутришкольного управления еще и еще раз убеждают нас в том, что нельзя заставить учителя работать по-новому во вчерашних организационной и психологической структурах, ибо они уже давно ведут к незаинтересованности, безнадежности, негативности во взаимопонимании администрации и учителя, учителя и ученика, к невозможности творческого включения учителя в педагогический процесс, к упрямству и озлобленности.

Необходимо вместе с учителями в каждой школе создавать «новый организационно-психологический костюм», который больше к лицу современному человеку. Именно от этого в первую очередь зависит сегодня становление новой школы. Но «развернуть» нашу школу на 180 градусов, оставив прежним управление ею, просто невозможно. В этой главе и была сделана попытка конструирования теоретического контура внутришкольного менеджмента, при помощи которого, по мнению автора, и можно «сшить такую новую одежду» для школы.

Теперь нам остается сделать последний шаг к цели этой книги и рассмотреть, каким образом можно использовать некоторые технологические идеи менеджмента при осуществлении функций внутришкольного управления.

## ГЛАВА V. В ЧЕМ ПРОЯВЛЯЕТСЯ СУЩНОСТЬ ВНУТРИШКОЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА?

*Перефразируя известное изречение, мы можем сказать, что «люди приходят и уходят, но функции остаются неизменными». Поэтому ясно, что изучение функций имеет колоссальное значение.*

*Г. Черч*

### **ТРИ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Всякое управление основано на постулате знания. Аппарату управления нужно знать: как, чем, для чего управлять. А для этого в его распоряжении должна находиться необходимая информация о состоянии управляемого объекта.

Если мы рассмотрим процесс управления школой с точки зрения содержания, то он будет представлять собой целенаправленную деятельность органов управления по упорядочению педагогического процесса и переводу всей системы в новое, более высокое качественное состояние.

По форме же процесс управления школой (как, впрочем, и любой другой социальной системой) будет представлять не что иное, как процесс переработки информации. «Технология» управления школой как информационного процесса состоит из трех основных этапов: сбор информации о состоянии управляемого объекта, ее переработка и выдача командной информации. Принципиальная схема управления школой в таком случае может выглядеть следующим образом:

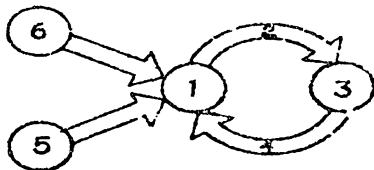


Рис. 4

- 1 – управляющая система;
- 2 – командная информация;
- 3 – управляемая система;
- 4 – информация о состоянии управляемой системы;



5 – информация о состоянии внешней среды, воздействующей на систему;  
6 – командная, нормативная, директивная информация вышестоящих органов народного образования.

В общих чертах процесс управления школой осуществляется следующим образом. Управляющая подсистема (1) в процессе своей деятельности получает определенную информацию (4) о состоянии управляемой подсистемы (3) и о качестве процессов, совершающихся в ней. Эта информация воспринимается, анализируется (перерабатывается) управляющей подсистемой (1), которая на основе выводов анализа данных информации о состоянии внешней среды (5), а также с учетом команд, поступивших от вышестоящих органов народного образования (6), вырабатывает и принимает управленческое решение (командную информацию) (2), направленное на упорядочение состояния управляемой подсистемы или на перевод ее в новое, более высокое качественное состояние. Эта командная информация (2) поступает в управляемую подсистему (3). Круг замыкается. Таков абрис процесса управления школой.

Любое нарушение этой схемы хотя бы в одном из звеньев (что, кстати сказать, нередко можно наблюдать в школах) приводит к тому, что управляемая подсистема частично или полностью выходит из-под управляющего воздействия; процессы, протекающие в ней, становятся неуправляемыми и малоэффективными.

Из этого довольно-таки абстрактного контура управления мы видим, во-первых, что процесс этот носит в определенной степени замкнутый, циклический характер и, во-вторых, что он осуществляется на основе переработки информации. Информация о состоянии дел в управляемом объекте – это «хлеб управления», без которого управленческий процесс осуществляться не может, ибо в любой самоуправляемой системе он обязательно связан с циркуляцией последней.

Следовательно, научное управление школой требует наличия атрибутивной основы этого процесса – внутришкольной системы информации.

Каждый менеджер должен иметь «обязательный минимум информации» о тех людях, которыми он управляет, об их взаимоотношениях и связях, о состоянии, ходе, развитии тех процессов, звеньев, участков работы школы, за которые он отвечает и на которые пытается оказывать управленческое воздействие.

Уникальное, недоступное технике умение человека быстро ориентироваться в сложной ситуации может быть реализовано лишь тогда, когда он обладает достаточной квалификацией и у него под руками имеется необходимая информация. Создание такого «информационного сервиса» – главная задача построения системы управления.

Настоящий *внутришкольный менеджер* – это такой руководитель, информационное разнообразие которого не меньше информационного разнообразия работ, которыми он управляет. Об управлении как таковом можно говорить лишь в том случае, когда предметом труда руководителя является информация.

Менеджмент требует значительного расширения информационной основы управления. Журналист И. Васильев, характеризуя процесс управления, ориентированный на человека, писал: *«Если вперед выдвинуть человека, а за его плечами – дело, тогда с объективной неизбежностью выйдет на первый план педагогическая функция руководителя. Практически это означает, что руководитель организует полноценную жизнь коллектива, при которой человеку хочется сделать свое дело наилучшим способом»* [6]. А для того чтобы осуществить этот педагогический аспект, менеджеру необходимо знать очень многое о людях, с которыми он сотрудничает в ходе управления. Менеджмент характеризуется целенаправленной психологизацией процесса управления, а это, в свою очередь, требует огромного массива информации о развитии учеников от класса к классу, о взаимоотношении учителей, об отношениях учителей и учеников и т.д. Переход внутришкольного управления на менеджерскую ориентацию, а она, на наш взгляд, является наиболее научной, требует создания в школах автоматизированных систем управления с объемным «банком информации» в них.

Об информации как основе процесса управления, об информационных системах в школе написано немало работ [52, 67 и др.], поэтому автор отсылает читателя к ним, считая, что воспринимать их уже нужно с теми дополнениями, которые выдвигает человекообразный подход к внутришкольному управлению.

А вот о двух остальных основах менеджмента, видимо, есть необходимость поговорить более подробно.

Стержнем проблемно-функционального менеджмента является целенаправленность, координация и разрежение конкретных проблем. Интеграция усилий членов педагогического коллектива невозможна без перевода управления на координационную основу.

Многие специалисты-управленцы считают, что *координация* – это самостоятельная функция управления. Но мы придерживаемся точки зрения американских ученых Г. Кунца и С. О' Даннела, которые в книге «Управление – системный и ситуативный анализ управленческих функций» убедительно доказывают, что координация – это не функция, а основа управления, так как достижение гармонии отдельных усилий, направленных на осуществление групповых целей, является главной целью управления в социальных системах вообще и особенно в социально-педагогических..

Каждая из *управленческих функций* – это деятельность по координации, «одетая» в специфическую функциональную оболочку. Если мы действительно хотим демократизировать управление, мы должны понимать, что без координации осуществить это невозможно.

Нередко координацию объединяют с регулированием или ставят знак равенства между ними. С этим также нельзя согласиться, ибо *регулирование* – это упорядочивание, налаживание, приведение чего-либо в соответствие с установленными нормами, правилами, требованиями. Этот процесс чаще всего связан с отдачей управленческих распоряжений по частным вопросам, с так называемым текущим распорядительством.

*Координация* же – это совершенно своеобразная профессиональная основополагающая деятельность менеджера по согласованию деятельности людей с целью направления их активности на гармоническую кооперацию энергии в достижении общей цели.

*Координировать* – значит, строить людские отношения. Вот почему профессиональная способность внутришкольного менеджера к координации более существенна и необходима, чем все остальные.

В социально-педагогической системе, каковой является школа, необходимость синхронизации индивидуальных действий отдельных учителей в процессе обучения и воспитания есть следствие расхождения в мнениях: как можно достичь главной цели учебно-воспитательного процесса или как можно гармонически сочетать индивидуальные задачи каждого педагога с общими задачами всего педагогического коллектива. В школе мы все время сталкиваемся с тем, что учителя сплошь и рядом понимают одинаковые задачи различным образом и их усилия в направлении достижения общей цели воспитания и обучения необязательно автоматически согласуются с целями других. Таким образом, основной задачей руководителя становится устранение рассогласований, расхождений в подходах к воспитанию и обучению, в характере отношений к учащимся, в усилиях и интересах, в согласовании общих и индивидуальных целей. Координировать – значит, формировать единство разнообразного. Вот почему координация является основным инструментом формирования высококачественного интегративного результата социальной системы.

Особенность координации заключается в том, что она, имея властно-обязательный характер воздействия, использует это воздействие не для *принуждения*, а для *побуждения*.

Разница между администратором-функционером и внутришкольным менеджером заключается в том, что первый не понимает роли координации, а второй видит в ней основную задачу своей управленческой деятельности.

Что значит координировать деятельность педагогов в школе? Это значит:

- ⇨ систематически вести работу среди учителей по осознанию ими кооперативного характера педагогического труда, который с чрезвычайной остротой выделяет требование тесной связанности и непрерывности всех процессов, протекающих в школе;
- ⇨ согласовывать цели функционирования каждого педагога;
- ⇨ четко размежевывать на основе условного принципа деловую самостоятельность членов коллектива;
- ⇨ прогнозировать различного рода взаимодействия членов педагогического коллектива с целью пробуждения профессиональной активности и инициативы каждого учителя;
- ⇨ проектировать различного рода групповые объединения учителей для успешного кооперирования их энергии в решении важнейших вопросов педагогического процесса;
- ⇨ направлять энергию каждого учителя на достижение общешкольной цели;
- ⇨ постоянно иллюстрировать роль и значение индивидуальной деятельности каждого учителя в общем педагогическом процессе;
- ⇨ систематически пробуждать, формировать, стимулировать коллективную творческую энергию учителей, формировать подлинно рабочие связи между ними;
- ⇨ формировать трудовую заинтересованность учителей, профессиональную уверенность и самоутверждение, создавать для каждого учителя атмосферу удовлетворенности своим трудом;
- ⇨ сплачивать индивидуальности через организацию и согласование взаимодействия в педагогическое единство;
- ⇨ прогнозировать и развивать взаимодействие педагогов для концентрации их рассеянных волевых усилий в одном необходимом для школы направлении;
- ⇨ направлять и формировать взаимоприспособление учителей друг к другу, администрации к учителям, учителей к ученикам, создавая отношения сотрудничества;
- ⇨ постоянно оценивать перед педагогическим коллективом характер, качество и результативность взаимодействия учителей.

На работе во многих иностранных компаниях и фирмах находят-ся специальные менеджеры-фиксеры, очень ценные специалисты, в задачу которых входит конструирование контактов среди сотрудников, формирование эффективно действующих рабочих групп, бригад, что является большим управленческим искусством. Это по сути дела координаторы, функции которых в системе управления не учитываются, а их заработная плата нередко бывает выше, чем у многих руководителей компании. У них в подчинении никого нет, но они обладают широкими

полномочиями и обилием личных контактов, достаточных для решения многих проблем. Очень опытные, давно работающие в компании, гибкие и раскованные, они далеко не всегда удобны начальству, но значение их для благополучия компании огромно.

Известный создатель французской школы управленцев Анри Файоль писал: *«Координировать – значит, связывать, объединять, гармонизировать все акты и все усилия».*

М. Месарович, Д. Мако и И. Такахара в своей книге «Теория иерархических многоуровневых систем» постулируют следующие принципы деятельности руководителя: принципы прогнозирования взаимодействий, принципы согласования взаимодействий, принципы оценки взаимодействий.

Они же намечают и основные методы координации: координация путем изменения целей, координация путем изменения ограничений (ликвидация некоторых «нельзя»), координация путем развязывания взаимодействий.

Результатом координационного управления является высшая форма сотрудничества – кооперация труда.

Вернер Зигерт и Лючия Ланг формулируют следующие 12 принципов кооперации:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.
2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.
3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.
4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.
5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.
6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые – нейтрализовать.
7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого она непосредственно касается.
8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.
9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.
10. В случае удачи следует поощрять всех имеющих отношение к данной работе.
11. Все должны быть ознакомлены с плановыми условиями совместной работы (бюджет, предписание, сроки и т.п.).
12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы [18, с. 282].

Таков общий абрис координационной основы управления. Заканчивая его, хотелось бы сказать следующее: если руководитель школы будет интересоваться только учебно-материальной базой, ЭВМ и кабинетами и не будет заниматься проблемой повышения активной заинтересованности тех, кто их использует, результат будет не более того, который может быть получен от использования ножниц с одним лезвием.

Третьим основанием внутришкольного менеджмента является мотивация. Мотивация – волшебное слово для работы с людьми. Долгое время у нас в стране практики-управленцы понимали ее как что-то второстепенное, как метод «рафинированного» обхождения с людьми ради каких-то дополнительных результатов производства. Такая незамысловатая и старая как мир теория мотивации оказалась непостижимой для многих наших руководителей. Мы надеялись, что человек забудет о собственных интересах и станет, не жалея сил, трудиться только ради идеи. Теперь мы наконец-то увидели, что из этого вышло.

Ученые уже давно доказали, что каждому человеку свойственна определенная мотивационная структура, которая в конкретной ситуации приводит к вполне определенным действиям.

**Мотив** – это активная движущая сила, определяющая поведение человека. Основу мотивации составляют потребности.

Поведение человека всегда мотивировано. Это может быть упорная работа, осуществляемая с воодушевлением и энтузиазмом, или упорное отлынивание от нее. Поведение человека может иметь любые другие формы проявления. Но в любом случае следует искать мотив поведения.

Менеджера должна интересовать мотивация человека к работе по чужому заданию. В особенности это актуально сегодня, когда начинают расширяться личные свободы сотрудника, когда традиционные меры сдерживания и подавления, которые в свое время приводили людей в движение, больше не срабатывают. Вот почему сегодня все важнее становится понимание, что движет человеком, что заставляет его работать хорошо, а что, даже в прекрасных условиях, делает из него лодыря.

Ученые США более полувека исследовали проблему мотивации и в конечном счете в лице медика и психолога Абрахама Маслоу сконструировали иерархическую систему поведенческих мотивов.

Основу этой системы составляет удовлетворение базисных потребностей человека: дыхание, жажда, голод, тепло. Человек в первую очередь стремится к тому, чтобы все это было ему доступно. В противном случае он просто не сможет существовать. Удовлетворение этих естественных нужд имеет колоссальную побудительную силу. Но как только они прочно удовлетворяются, эта мотивационная группа отпадает, ибо сытого хлебом не привлечешь, хлеб важен для тех, у кого его нет.

Однако человек ни в коем случае не хочет оказаться снова на краю бездны, в бедственном положении. Людей извечно волнует их безопасность, возврат к нужде, потеря здоровья и благополучия.

Неудовлетворенная потребность в безопасности может давать о себе знать сегодня в школе в связи с ее перестройкой. У многих учителей, особенно у тех, которые чувствуют свою профессиональную некомпетентность, нововведения, смена технологии, повышение профессиональной требовательности, конечно же, вызывают страх за свою безопасность.

Итак, **второй мотив** – это почти непреодолимая сила страха за свою безопасность. Однако, как только человек достаточно прочно обезопасит себя от нужды, голода и прочих катастроф, этот мотив тоже отпадает.

**Третья группа мотивов:** принадлежность к какому-либо кругу людей, отождествление себя с ними, контакты. Возникающее на этой основе ощущение некоторой защищенности способствует снижению беспокойства по поводу возможных неудач.

**В четвертую группу** входят такие мотивы, как престиж, положение в обществе, признание.

И, наконец, **высшим мотивом** в пирамиде Маслоу является самореализация личности, стремление человека реализовать себя в своем деле.

Американский психолог и специалист в области экономики труда Фредерик Херцберг пришел к выводу, что есть так называемый «гигиенический фактор» (состояние рабочего места), который в зависимости от его состояния или снижает тягу к труду, или, наоборот, мотивирует стремление трудиться.

Не меньшим мотивом, как считает Херцберг, является сам процесс труда: его привлекательность, способность вызвать интерес, возможность выразить, показать себя. Расширение и обогащение труда в определенной степени могут решать такие проблемы, как повышение производительности, уменьшение отчужденности от труда и получение удовлетворения от работы.

Если мы хотим обеспечить мотивацию к труду у сотрудников, которые стремятся испытать внутреннее удовлетворение, доставляемое трудом, то их надо обеспечить такой работой, которая отвечала бы четырем основным характеристикам:

- Разнообразие – работа с широким спектром операций или с разнообразными методами труда.
- Автономия – работа предоставляет возможность сотруднику распределять время, выбирать процессы, методы и т.п.
- Осмысленность задачи – сотрудник целиком выполняет определенную часть работы и может видеть результаты своего труда.
- Обратная связь – рабочий регулярно получает информацию о производительности своего труда.

К таким выводам пришли в результате исследования Дж. Хэзмэн и Э. Лоукер, и они согласуются в целом с идеями Ф. Херцберга и А. Маслоу.

Обогащение труда имеет огромное значение для формирования мотива трудовой деятельности. Известный немецкий публицист Херберт Гросс сформулировал такое положение: «Избыток знаний порождает недостаток желания!» Этим он хотел сказать, что человек, получивший, допустим, в процессе обучения или повышения квалификации, накопления производственного, педагогического или практического опыта, знаний и навыков, по сути дела, всегда хочет применить свое умение на рабочем месте, выразить свое «я». Если ему это не удастся сделать, наступает мотивационный кризис, который отрицательно скажется на результатах его деятельности.

Если менеджер знает причины этого процесса, он может с ним бороться: создаст сотруднику условия для самовыражения, делегирует ему определенные полномочия, придаст его работе смысл и т.д., и т.п.

Деньги играют роль многообразных мотивов, и трактовка их мотивирующей роли в трудовой деятельности человека далеко не однозначна. Так, например, Ф. Херцберг и Р. Ликерт как-то писали в журнале «Ньюсуик» о том, что люди работают ради денег лишь до определенного предела, границами которого является личное представление о «хорошей жизни», и поэтому деньги нельзя рассматривать как постоянно действующий побуждающий фактор. Поэтому, заявляли они, компаниям следует прекратить обманывать самих себя, упорно придерживаясь мысли, что увеличение оплаты и дополнительных выплат автоматически приводит к более высокой производительности труда. Главным результатом подобных мер было то, что они побуждали людей оставаться там, где они работают, а не повышать производительность.

За рубежом существует множество теорий о роли денег как мотиваторов. Деньги как средство, уменьшающее беспокойство. Деньги как условный раздражитель, так как они являются условным сигналом других, более важных побуждающих факторов. Деньги как «фактор гигиены» и т.д.

Людям свойственны многие потребности: в самовыражении, в достижении успеха, доминировании, лидерстве, подчинении (власти), защите собственных интересов, в противоречии, возвращении, желании подчиняться, уважении к престижу, в помощи другим, обмене мнениями, деловом общении, свободе от давления извне, сотрудничестве, контроле за действиями других, в ответственности.

И управление, которое строится на мотивационной основе, с учетом фактора мотивации, одного из основных проявлений собственно человеческого фактора, не может игнорировать этот фактор.



**Сила мотива** – огромная сила. В менеджменте есть такое положение: если шеф знает, как проложить путь к успеху для своего сотрудника, как дать ему возможность насладиться профессиональным успехом, признанием и вознаграждением, он включает внутренний двигатель подчиненного на полные обороты. Включатель – это не что иное, как мотивация.

Итак, мотивировать сотрудника – это значит затронуть его важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе работы.

Менеджеру очень важно знать, какими должны быть принципы организации труда, чтобы сотрудники их приняли. В своей книге «Мотивация через работу» Роберт Н. Форд и Ф. Херцберг приводят 15 критериев мотивирующей организации труда:

- ⇒ Любые действия должны быть осмысленными. В первую очередь это относится к тому, кто требует действий от других.
- ⇒ Большинство людей испытывают радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности. Они хотят, чтобы их действия были важны для кого-то конкретно.
- ⇒ Каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен. Он хочет доказать свои способности и свою значимость. Он не хочет, чтобы в тех вопросах, в которых компетентен именно он, решения принимали бы без его участия.
- ⇒ Каждый стремится выразить себя в труде, узнать себя в каких-то результатах, иметь доказательство того, что он может что-то сделать. Результаты труда не должны быть обезличенными.
- ⇒ Практический опыт имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу. Он хочет реализовать свои цели и рассчитывает на то, что его встретят заинтересованно.
- ⇒ Людям нравится ощущать свою значимость. Знает ли каждый сотрудник, как важен его труд для общего успеха? Дали ли вы ему это понять?
- ⇒ Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели. В достижение целей, которые он сам перед собой ставил или в формулировании которых он принимал неформальное участие, работник вложит больше личной энергии.

Выработали ли вы со своими сотрудниками цели, достижение которых поддается измерению по уровню и срокам исполнения?

- ⇒ Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник с полным правом рассчитывает на признание и поощрение.
- ⇒ По тому, каким способом, в какой форме и с какой скоростью сотрудники получают информацию, они оценивают, какова их реальная значимость в глазах непосредственного начальства. Если их доступ к информации затруднен, если информацию они получают

с опозданием, они чувствуют себя приниженными. В результате снижается их готовность к труду.

- ⇒ Сотрудники терпеть не могут, чтобы решения об изменениях в их работе и рабочих местах, даже если эти изменения позитивны, принимались без их ведома, без учета их знаний и опыта.
- ⇒ Каждому требуется информация о качестве собственного труда. Сотруднику она нужнее, чем его начальнику. К тому же она должна быть оперативной, чтобы работник мог вносить коррективы в свои действия.

Каждый хочет знать масштаб, которым его измеряют, и с самого начала, а не тогда, когда время ушло.

- ⇒ Для всех нас контроль со стороны неприятен. Это напоминает школьные задания. Каждая работа выигрывает от максимальной степени самоконтроля.
- ⇒ Большинство людей стремятся во время работы приобрести новые знания. Повышенные требования, дающие шанс дальнейшего развития, принимаются гораздо охотнее, чем заниженные.

Вы используете эту потребность? Если работа примитивна и не представляет возможностей развития, что вы делаете? Может быть, практикуете смену видов деятельности?

- ⇒ Сотрудник остро реагирует, если его старания и полученные им лучшие результаты приводят только к тому, что его еще больше нагружают. Особенно если это никак не компенсируется в денежном отношении. Так убивают инициативу. Прибыль, которую вы можете получить благодаря заинтересованной работе своих сотрудников, возникает не из охоты за секундами, а из возможностей самовыражения и самореализации, которые предоставляются тому, кто работает.

За чем вы охотитесь? За секундами или талантами?

- ⇒ Позволяет ли работа быть самому себе шефом? Возможно ли большее свободное пространство для инициативы и организации производства, для индивидуальной ответственности работников? Как обстоят дела с возможностью самовыражения работающих?

Таково третье основание управления. Очень кратко и общо. Читателя, который заинтересуется этой проблемой, мы отсылаем к книгам В. Зигерта и Л. Ланг «Руководить без конфликтов», С.Г. Москвичева «Использование фактора мотивации в управлении» и др.

### **КУДА УДАРИТЬ МОЛОТКОМ?**

Очень часто, когда начинается разговор о роли и значении педагогического анализа в процессе управления школой, на память приходит небольшая история из инженерной практики.

Рассказывают, будто одна знаменитая зарубежная фирма попросила известного советского ученого-физика Петра Леонидовича Капицу осмот-

реть новый электродвигатель большой мощности, который, несмотря на все усилия работников фирмы, долгое время не могли запустить.

Ввиду того, что ожидалась квалифицированная и сложная консультация, на ее оплату фирма выделила довольно крупную сумму – 10 тыс. долл.

Капица внимательно осмотрел двигатель, а затем, взяв молоток, ударил им по подшипнику. Двигатель заработал. Фирме стало обидно выплачивать большую сумму денег за такие на первый взгляд несложные действия знаменитого физика. Чтобы оправдать расходы, руководство фирмы попросило ученого написать отчет о проделанной работе. И Капица будто бы написал: «Один удар молотком – один доллар, за то, что знал, куда ударить, – 9999 долларов».

Шутка шуткой, а существо дела в этой истории изложено довольно точно: важен не только сам «удар», еще важнее «знать, где надо ударить».

Переходя от шутки к делу и проводя параллель между смыслом этой истории и темой данного раздела главы, можно сказать, что в менеджменте вообще и во внутришкольном менеджменте, в частности, нужно очень хорошо знать, где, на каком участке управляемого процесса необходимо воздействовать для повышения его эффективности. А для того чтобы иметь представление «где ударить», необходимо ответить себе на вопрос: «Почему ударить нужно именно в этом месте?». Ответ на него в школе может дать только одна функция: педагогический анализ учебно-воспитательного процесса.

Американцы говорят: «Все начинается с «путаницы», под которой они понимают неопределенность. Когда управляемая система начинает давать сбои, очень важно вначале собрать факты, отделить их от эмоций и глубоко проанализировать состояние системы. Это дает возможность выявить причины тех или иных негативных явлений, сдвигов, сбоев и ответить на вопросы: «Почему это произошло?», «Какими способами развить позитивное явление?».

Анализ позволяет увидеть тенденции развития, реальные возможности и потребности самодвижения системы.

Анализ является инструментом обнаружения и оконтуривания проблемы. Главное в ходе анализа – выявить проблему. Известный американский системник, руководитель крупнейшей в США лаборатории по исследованию вопросов системного подхода Стенфорд Оптнер писал: *«Я полагаю, что величайшая задача, которая встанет перед руководителями второй половины XX столетия, будет заключаться в усилении их способности выделять критические проблемы и постигать решение этих проблем»* [36, с. 47]. При этом он утверждал, что гораздо труднее обнаружить

проблему в ходе анализа, чем ее разрешить, ибо для первого, кроме всего прочего, требуется еще и воображение, а для второго – только профессиональное умение. Отсюда в среде американских менеджеров широко распространено такое положение: «Успешная формулировка проблемы равносильна половине ее решения».

Что же такое проблема?

В древнегреческом языке слово «проблема» означает «нечто брошенное вперед»: Американцы говорят, что любая проблема, когда человек приступает к ее разрешению, есть «знания о незнании» и в сущности все управление – есть процесс разрешения проблемы.



Рис. 5

Проблема есть разница между существующим и идеальным состоянием системы. Разрешение любой проблемы заключается в том, чтобы существующее, сегодняшнее состояние системы приблизить к идеальному.

Для разрешения сложных проблем в менеджменте используется системный анализ.

**Системный анализ** – это совокупность взаимосвязанных процедур, используемых для изучения сложных проблем и объектов, представляющих собой целостные системы. Это методика подготовки аналитического обоснования управленческих решений и целей.

**Системный анализ** – это «нормативная», как принято говорить в США, методология.

Очень условно процесс системного анализа можно расчленить на отдельные аспекты, ибо последние тесно связаны, взаимодействуют друг с другом и переплетены между собой.

**Морфологический аспект анализа.** Цель: найти ответы на вопросы: «Из каких элементов, подсистем, блоков образована система, подвергаемая анализу?», «Что они собой представляют?», «Оптимален ли их

набор?». Осуществляя этот аспект, мы выделяем из системы элементы, ее составляющие, даем им количественную и качественную характеристику. Основным инструментом выделения элементов является декомпозиция (расчленение) системы. Прежде чем анализировать сложную систему, ее необходимо упростить, декомпозиция направлена именно на это.

**Структурный аспект.** Цель: выяснить внутреннюю организацию системы, определить способ, характер связи элементов, ее составляющих. Выделить и изучить системообразующие связи.

Исследование структуры, в свою очередь, обязательно предполагает изучение функциональных связей элементов. Структурный аспект настолько связан с функциональным, что, видимо, правильнее было бы говорить о структурно-функциональном аспекте.

**Функциональный аспект.** Цель: раскрыть механизм внутреннего функционирования системы, взаимодействия ее элементов, показать взаимодействие системы с внешней средой, выяснить, каким образом в результате взаимодействия элементов у системы появляется новый интегративный результат, отсутствующий у каждого элемента в отдельности. Структурный и функциональный аспекты анализа должны обнаружить «интегративный эффект» системы.

**Генетический аспект.** Цель: исследовать происхождение системы, процесс формирования и развития, ее дальнейшей судьбы вплоть до того момента, когда менеджер делает ее объектом анализа.

Очень условно и приблизительно контур одного из алгоритмов системного анализа может выглядеть так:

- Уяснить проблему, подлежащую анализу.
- Принять анализируемый объект за систему.
- Сформулировать цель анализа.
- Декомпонировать систему, выделить элементы, ее составляющие.
- Дать качественную и количественную характеристику элементам.
- Вычленить системообразующие связи.
- Проанализировать и оценить способ связи, характер связи элементов системы.
- Дать характеристику иерархическим и субординационным связям системы.
- Охарактеризовать функции и функциональные связи элементов.
- Проанализировать связи системы с внешней средой.
- Охарактеризовать интегративный результат функционирования системы.
- Сравнить исходное и конечное состояние системы. Показать пути формирования конечного результата ее функционирования.

Необходимо твердо помнить, что сила системного анализа заключается в том, что его аспекты выступают в органическом единстве,

во взаимодействии. В самом деле, рассматривая состав системы (морфологический аспект), мы в определенной степени уже познаем историю ее развития, запечатленную в элементах и способах их связи, так как то и другое есть не что иное, как результат развития. Осуществляя морфологический аспект, мы невольно выходим на анализ структуры, ибо дать количественную и качественную характеристику элементов вне их связи друг с другом невозможно. Исследование структуры обязательно приведет нас к изучению функциональных связей и т.д.

Во внутришкольном менеджменте системный подход конкретно применяется к анализу итогов учебного года, к анализу воспитательного мероприятия, к анализу и самоанализу урока. Для внутришкольного менеджмента чрезвычайно важен системный подход к анализу и самоанализу урока, поэтому, не имея возможности поместить в книге другие методики, очень сжато покажем две последние.

Одним из возможных вариантов системного подхода к анализу урока является его распознавание от триединой цели через учебно-воспитательный момент.

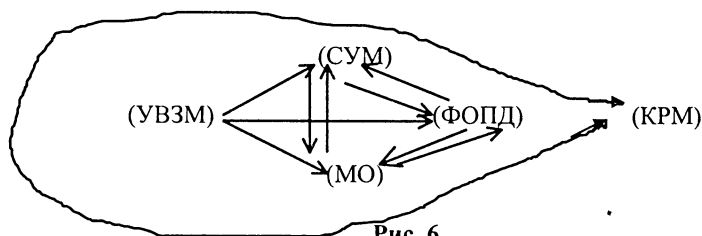


Рис. 6

**Учебно-воспитательный момент (УВМ)** – это наименьшая структурообразующая единица урока, имеющая предел делимости в его границах. Он складывается из взаимодействия следующих составляющих: **учебно-воспитательной задачи момента (УВЗМ)**; **содержания учебного материала (СУМ)**; **методов обучения (МО)**; **форм организации познавательной деятельности (ФОПД)**. В ходе взаимодействия этих компонентов образуется **конечный результат момента (КРМ)**. Чем выше соответствие между компонентами УВМ, тем выше его конечный результат. Практически урок любой предметной принадлежности складывается из взаимодействия УВМ, и его можно в ходе анализа расчленить на эти моменты. Если сказать проще, то УВМ есть задание учителя, ответные действия учеников, конечный результат.

Один из возможных вариантов системного подхода к анализу урока от **триединой цели урока (ТЦУ)** через УВМ представляет собой в общем контуре следующее:

**Анализ внешних связей урока:** установление места и цели урока в изучаемой теме или разделе программы; определение характера связи данного урока с предыдущими и последующими уроками; обозначение возможных межпредметных связей.

Это в какой-то степени внешние связи урока. Свое продолжение они должны получить в анализе ТЦУ, которая является как бы переходным мостиком от внешних к внутренним связям урока.

**Анализ ТЦУ:** анализ состава ТЦУ; содержание познавательного, воспитывающего и развивающего аспектов цели; определение соответствия цели урока теме, подлежащей изучению на данном уроке; анализ взаимодействия аспектов ТЦУ; установление соответствия воспитывающего и развивающего аспектов цели возможностям отобранного учителем СУМ; определение реальности сформированной для данного урока цели; вывод о том, насколько глубоко ТЦУ осмыслена учителем. С выполнением перечисленных операций создается необходимая предпосылка для осуществления глубокого анализа внутреннего механизма урока, познания его сущностных сторон и свойств.

**Морфологический анализ:** расчленение урока на УВМ урока и определение их УВЗМ; характеристика УВМ; объединение УВМ в этапы и определение УВЗ каждого этапа; характеристика этапов урока. Затем необходимо определить, каким образом связаны УВМ между собой и как они взаимодействуют.

Для этого необходимо осуществить **структурный аспект анализа:** установление соответствия СУМ, МО, ФОПД друг другу и учебно-воспитательной задаче УВМ; установление соответствия каждого УВМ УВЗ этапа; определение, каким образом и как уровень соответствия компонентов друг другу в каждом УВМ влияет на качество его конечного результата; выделение центрального типобразующего этапа урока.

**Функциональный аспект анализа:** на основе установленных способов взаимодействия СУМ, МО, ФОПД устанавливается механизм формирования реального результата в каждом УВМ; определяется в каждом УВМ соответствие его реального результата УВЗ момента, устанавливается тем самым степень реализации последней; путем анализа взаимодействия результатов УВМ, входящих в этап, определяется, каким образом сформировался конечный результат этапа, показываются пути его формирования, определяются факторы, повлиявшие на его качество; определяется, насколько реальный результат каждого этапа соответствует ТЦУ и обеспечивает ее достижение; анализируется,

каким образом структура урока, взаимодействие результатов его этапов между собой направлены на эффективную реализацию ТЦУ.

**Аспект оценки конечного результата урока:** анализирует качество знаний, полученных на уроке, умений и навыков, сформировавшихся в ходе его осуществления; оценивается решение основной задачи образовательного аспекта ТЦУ; оценивается достижение воспитывающего и развивающего аспектов ТЦУ; оценивается решение дополнительных (частных) задач; формируются выводы в соответствии с целью анализа и программой наблюдения; дается общая оценка уроку и формируются предложения учителю, обусловленные сроками выполнения.

Весь ход анализа одновременно со всем осуществляется под углом зрения цели посещения урока и программы наблюдения за его ходом.

Вся последовательность действий, раскрытая в данной технологии, носит условный характер, они могут осуществляться на параллелях, перекрещиваться друг с другом.

Педагогический анализ урока, основанный на системном подходе, является мощным средством познания потому, что его аспекты выступают в органическом единстве и взаимодействии. Конечно, в ходе анализа урока, на различных стадиях этого процесса на первый план выдвигаются задачи какого-то одного аспекта, но это совсем не означает, что аналитик не должен в это же время рассматривать урок с позиций других аспектов. Наоборот, такая необходимость вытекает из самого характера, самого пути системного подхода, и, какую бы позицию урока мы ни анализировали для получения объективных результатов, ее приходится рассматривать всегда в различных плоскостях и через взаимодействие нескольких аспектов анализа. Таков контур методики системного подхода к анализу урока. Ее освоение руководителем и использование в ходе управления школой дает возможность более глубокого проникновения в урок, а следовательно, и в качество преподавания.

Однако даже самый глубокий анализ урока учителя менеджером, тем более если учитель не владеет такой же методикой анализа и незнаком с системным подходом, всегда будет осуществляться в монологической форме, на субъектно-объектной основе, с налетом авторитаризма. Объясняется это тем, что руководитель и учитель находятся в неравном положении, так как учитель, не владея методикой системного анализа, не может на равных полемизировать с руководителем, посетившим его урок.

Вообще посещение и анализ урока руководителем, да еще если этот анализ проводится не на научной основе, – это инструмент авторитарного



управления. Но и при освоении руководителем методики системного подхода в анализе урока все равно остается частица авторитаризма.

Менеджмент требует доверия к человеку, прекращения давления на него, предоставления ему творческой свободы, снятия давящего контроля, а следовательно, изменения этого сложнейшего аспекта внутришкольного управления, именуемого анализом урока учителя. Где же выход? Думается, что он заключается в освоении учителем системной методики самоанализа урока.

Авторитарная педагогика похоронила саму идею самоанализа. Как воспитывающее средство он был зачеркнут, назван пресловутым самокопанием, никчемной дстоевщиной, буржуазным привеском, что и естественно, ибо авторитаризм всегда сориентирован на бездумную активность, которой рефлексия противопоказана, а самоанализ всегда связан с осмыслением своего собственного труда. Не случайно В.А. Сухомлинский писал о том, что *«сильным, опытным становится педагог, который умеет анализировать свой труд...»*

*...В самой своей основе педагогический труд – настоящий творческий труд – стоит близко к научному исследованию. Эта близость, родство заключается прежде всего в анализе фактов и необходимости предвидеть. Учитель, умеющий проникать мысленно в сущность фактов, в причинно-следственные связи между ними, предотвращает многие трудности и неудачи»* [49, с. 71].

В основе творческого труда учителя, таким образом, лежит прежде всего умение анализировать свою педагогическую деятельность на уроке.

Самоанализ урока, как один из инструментов самосовершенствования учителя, формирования и развития его профессиональных качеств, дает возможность:

- формировать и развивать творческую сознательность, проявляющуюся в умении сформулировать и поставить цели своей деятельности и деятельности учеников;
- развить умения устанавливать связи между условиями своей педагогической деятельности и средствами достижения педагогических целей;
- формировать умение четко планировать и предвидеть результаты своего педагогического труда;
- сформировать педагогическое самосознание учителя, когда он постепенно начинает видеть, понимать необходимую и существенную связь между способом его действий и конечным результатом урока.

От умения анализировать свой собственный урок, конкретные педагогические ситуации, возникающие на нем, результаты педагогических воздействий на ученика, результаты своего труда во многом зависит умение учителя спланировать, организовать, проконтролировать, отрегулировать свою педагогическую деятельность. От самоанализа урока во многом

зависят педагогическое мастерство учителя, производительность его педагогического труда.

Было бы наивно думать, что учительство в своей основной массе само овладеет методикой системного самоанализа урока. Этому надо учить настойчиво и систематически. И первыми учителями должны стать руководители школ, овладевшие методикой системного анализа урока.

Методика системного самоанализа урока в своей основе мало чем отличается от методики системного подхода к анализу урока руководителем школы, но тем не менее имеет свою определенную специфику, связанную с субъектом анализа – учителем.

Один из вариантов алгоритма самоанализа урока может представлять собой следующее:

**Характеристика класса.** Прежде всего здесь рассматривается структура межличностных отношений: лидеры, предпочитаемые, аутсайдеры, непредпочитаемые; круги желаемого общения каждого ученика, наличие группировок, их состав; взаимодействие структур личных взаимоотношений и организационной структуры класса.

Затем необходимо охарактеризовать **недостатки биологического развития** учащихся: дефекты зрения, слуха; соматическая ослабленность; особенности высшей нервной деятельности (чрезмерная заторможенность или возбудимость); патологические изменения.

После этого следует охарактеризовать **недостатки психического развития**: слабое развитие интеллектуальной сферы тех или иных членов ученического коллектива; слабое развитие волевой сферы у отдельных учащихся; слабое развитие эмоциональной сферы личности. Далее идет **характеристика развития психических свойств**: отсутствие познавательного интереса, потребности в знаниях, установка на учение; недостатки в отношениях личности к себе, учителю, семье, коллективу.

После этого можно перейти к анализу **недостатков подготовленности учащихся класса**: пробелы в фактических знаниях и умениях; пробелы в навыках учебного труда; дефекты в привычках и культуре поведения.

Затем рассматриваются **недостатки дидактических и воспитательных воздействий** школы, после чего – **недостатки влияния семьи, сверстников, внешкольной среды.**

Конечно, совершенно не обязательно при каждом самоанализе урока давать столь подробную характеристику класса, в котором он проходил. Однако самоанализ урока учителем отличается от его анализа руководителем прежде всего тем, что он сориентирован не только на конкретный класс, но и на конкретных учащихся. Руководитель школы

может не знать характеристики класса, в котором он наблюдает и анализирует уроки, учитель обязан знать и строить урок на ее основе.

Затем анализируются **внешние связи урока**: устанавливаются место и роль данного урока в изучаемой теме; характер связи урока с предыдущими и последующими уроками.

Характеристика триединой цели урока (ТЦУ) с опорой на характеристику класса: чего надо добиться в знаниях, умениях и навыках исходя из специфики ученического коллектива; какое воспитательное воздействие оказать на учащихся; какие качества начать, какие продолжить развивать.

**Характеристика замысла урока** (план): что собой представляет содержание учебного материала (СУМ); как будет усваивать СУМ ученик, т.е. каковы методы обучения (МО) и формы организации познавательной деятельности (ФОПД); какую часть материала они могут усвоить сами (МО, ФОПД), какая часть материала потребует помощи учителя при усвоении; что необходимо прочно запомнить, а что использовать только для иллюстрации; что из ранее изученного необходимо повторить и на что опереться при постижении нового; как закрепить вновь изученное; что будет интересным и легким, а что трудным; каким образом будут достигнуты на уроке воспитывающие и развивающие аспекты ТЦУ.

**Как был построен урок исходя из его замысла** (морфологический аспект самоанализа): характеристика учебно-воспитательных моментов (УВМ) и их учебно-воспитательных задач (УВЗ); объединение УВМ в этапы; выделение УВМ, которые наиболее положительно или отрицательно повлияли на ход урока, на формирование конечного результата.

**Структурный аспект самоанализа**: подробный анализ микроструктуры тех УВМ, которые, по мнению учителя, оказали наиболее сильное положительное или отрицательное влияние на формирование конечного результата урока (КРУ); анализ соответствия в рамках этих учебно-воспитательных моментов УВЗ, СУМ, МО, ФОПД (доказательство оптимальности выбора); анализ осуществляется через все три аспекта УВЗ.

Если есть время и возможность, то такому анализу надо подвергнуть все УВМ урока.

**Функциональный аспект самоанализа**: на основе установленных способов взаимодействия СУМ, МО, ФОПД определяется механизм формирования КГУ; определяется, насколько структура урока соответствовала ТЦУ, замыслу урока, возможностям классного коллектива; выясняется, каким образом осуществление модели урока, действия учителя и учащихся повлияли на характер КРУ (выделяются наиболее удачные и неудачные моменты в деятельности учителя и учащихся).

ся); анализируется влияние стиля отношений учителя и учащихся на успешное формирование конечного результата урока (КРУ).

**Аспект оценки КРУ:** оценка качества знаний, умений и навыков, полученных учащимися на уроке; определение разрыва между ТЦУ и КРУ; выяснение причин этого разрыва; оценка достижения воспитывающего и развивающего аспектов ТЦУ; выводы и самооценка урока.

Системный подход к самоанализу урока формирует его системное видение у учителя и помогает последнему лучше осмыслить свою собственную работу. Педагог-мастер начинается с освоения анализа своего собственного труда!

Переход к самоанализу урока учителем – это ступень к коренному преобразованию аналитической функции управления на демократической основе, это своеобразное включение учителя в процесс управления школой, это подключение его напрямую к управлению процессом повышения качества преподавания.

Условно, но можно сказать, что третьей ступенью к демократизации и гуманизации аналитической функции во внутришкольном управлении должна стать совместная аналитическая деятельность руководителя школы и учителя (САД).

Совместная аналитическая деятельность руководителя школы и учителя в процессе анализа урока.

В ходе **совместной аналитической деятельности (САД)** при анализе урока последняя должна вылиться в своеобразную микроконференцию, основанную на общении равноправных сторон не на субъективно-объектной, а на субъектно-субъектной форме отношений. САД можно разделить на два этапа:

**Этап совместной аналитической деятельности.** Совместная аналитическая деятельность руководителя школы и учителя начинается с самоанализа своего урока учителем, в ходе которого к нему подключается директор или завуч.

В процессе САД руководитель школы: уходит от прямых замечаний и оценок; путем дополнений расширяет и углубляет самоанализ учителя; помогает учителю, если это ему не удастся, сконструировать логику связи фактов, явлений, событий.

Путем наводящих вопросов старается выяснить: дидактическую, методическую подготовленность учителя; его взгляды на те или иные проблемы дидактики и педагогики; его взгляды на стиль отношений с детьми.

Не критикует учителя, а постепенно подводит его к осознанию допущенных ошибок, к самокритике и самооценке.

Когда урок не имеет серьезных ошибок и прошел успешно, руководитель школы в ходе САД должен помочь учителю осознать причины успеха и вместе с ним наметить меры и пути его развития.

Сопоставляет самооценку учителя со своей собственной оценкой, что помогает более объективно оценить урок и его реальный результат.

### Этап совместной преобразовательной деятельности.

Опираясь на исходную информацию, полученную в результате совместной деятельности на первом этапе, учитель и менеджер приступают к формированию оптимальной модели урока с учетом особенностей плана, не меняя (если это возможно) цели и содержания урока.

В процессе САД менеджер помогает учителю найти оптимальный набор методов обучения и форм познавательной деятельности учащихся, позволяющих в полной мере реализовать поставленную учителем цель урока, обеспечивает совместную деятельность по конструированию оптимальной модели урока.

Совместная аналитическая деятельность менеджера и учителя при условии высокого уровня подготовки первого является мощным и незаменимым средством формирования у учителя нового педагогического мышления, сильнейшим инструментом индивидуальной методической работы, способом соединения достижений педагогической науки с практической деятельностью учителя, повышения теоретической грамотности последнего, его технологического мастерства.

Специфика САД в отличие от анализа урока руководителем заключается в том, что здесь теория непосредственно соединяется с практикой, ибо менеджер (если урок у учителя не получился) совместно с педагогом создает новую модель этого же урока в ходе САД, но на более высоком технологическом уровне. Что-то подобное уже было в практике управленческой деятельности некоторых руководителей школ. Так, В.А. Сухомлинский писал: *«После урока мы анализируем творческие находки и недостатки. Готовимся к следующему уроку, опять идем на урок. Это не просто помощь учителю со стороны директора. Это наблюдение, изучение умственного труда школьников, которое проводится прежде всего учителем. Миссию руководителя школы вижу в том, чтобы сделать каждого учителя вдумчивым, пытливым исследователем. Подлинному педагогическому творчеству свойственны черты исследования, творческого обобщения своего труда»* [49, с. 27].

И тем не менее в сегодняшних условиях, по нашему мнению, это принципиально новый подход к посещению и анализу урока, подход демократический, ликвидирующий ту стену, которая в наши дни существует между руководителем и учителем, дающий возможность оказать реальную помощь учителю, а следовательно, повысить КПД внутришкольного

управления. Руководитель школы в ходе совместной аналитической деятельности должен обеспечивать, как нам думается, прежде всего социальную сторону деятельности учителя, ибо для учителя это новая сторона самоанализа, направленная на рассмотрение своих отношений с учащимися в ходе осуществления урока, и самому учителю сделать это достаточно трудно.

Самому руководителю сделать это в одиночку тоже нелегко, так как чаще всего он не знает класса. Опираясь же на характеристику, данную учителем в самоанализе, совместно они могут успешно справиться с решением этой задачи.

Слабым местом самоанализа урока учителем в большинстве случаев является их целеустремленность. В ходе САД руководитель должен включаться в нее таким образом, чтобы делать самоанализ урока учителем целенаправленным, целеустремленным, целесообразным.

Особое внимание в ходе САД руководитель должен уделять совместно с учителем анализу соответствия компонентов урока и его учебно-воспитательных моментов, вырабатывая, если такое не сформировано у учителя, «чувство соответствия». Если в анализируемом совместно уроке, допустим, методы обучения не всегда соответствуют содержанию учебного материала или формы организации познавательной деятельности – выбранным методам обучения, то, моделируя с учителем этот же урок, необходимо это соответствие заложить в него.

Руководитель в ходе САД должен добиваться осознания учителем достоинств и недостатков своей собственной деятельности на уроке, что далеко не каждый педагог может сделать сам.

Далее. В процессе САД очень важно добиться, чтобы в самоанализе учитель соединял оценку результата своей деятельности со способами его достижения, ибо относительно один и тот же результат может быть достигнут разными, в том числе и антипедагогическими способами. Такое соединение лежит в основе самопознания учителя, когда он начинает видеть, понимать связь между способом своей деятельности и ее конечным результатом.

Немалую роль в САД играет деятельность руководителя, направленная на то, чтобы в ходе самоанализа учитель связывал свою деятельность с деятельностью учеников и рассматривал конечный результат урока через ракурс как той, так и другой деятельности.

В задачу САД входит развитие объективного взгляда учителя на свой собственный труд, освоение сравнения своего поведения на уроке с таким мощным контролером, как учительская совесть. Если это все не развито в учителе, он всегда ищет самооправдание любым своим действиям на уроке. Самооправдание в ходе самоанализа, если оно идет

вразрез с истиной, – это своеобразный самообман, явление чрезвычайно опасное для педагога.

Таким образом, совместная аналитическая деятельность руководителя и учителя по анализу урока, с одной стороны, складывается из глубокого самоанализа урока учителем, а с другой стороны, дополнением, корректировкой отдельных позиций самоанализа, анализа отдельных моментов, не получившихся у учителя, руководителем школы. Завершается САД, когда это необходимо, построением новой модели этого же урока, спроектированного совместно.

Необходимо отметить, что САД надо рассматривать в двух ракурсах: как инструмент формирования системного видения урока учителем, инструмент освоения системного подхода к самоанализу и как новую демократическую форму аналитической деятельности в школе.

Так же, как в медицине профессор, читающий студентам клиническую лекцию с демонстрацией больного, строит ее таким образом, чтобы у студентов воспитывалось научное врачебно-клиническое мышление, включающее постановку развернутого обоснованного диагноза, прогноз, выбор индивидуальной терапии и т.д., так и руководитель школы в процессе САД должен формировать у учителя системное видение урока, умение проникать в сущность этого сложнейшего педагогического явления, видеть его через отдельные учебно-воспитательные моменты и через их целостную совокупность.

Что же касается второго аспекта, то здесь уместно привести слова Р. Тагора: *Одно – всегда одно, и больше ничего,*

*А двое создают начало одного* [50, с. 76].

Совместная деятельность двоих в ходе анализа урока, построенная на субъектно-субъектной основе, на общении дает совершенно иной результат, нежели посещение и анализ урока руководителем школы.

Для учителя совместная аналитическая деятельность:

- служит определенной иллюстрацией доверия и уважения к его личности;
- является школой совершенствования урока и его самоанализа;
- формирует творческое отношение к педагогическому труду;
- развивает прогностические умения;
- совершенствует качество преподавания;
- формирует отношение сотрудничества с руководителем;
- катализирует творческий потенциал.

Для менеджера совместная аналитическая деятельность:

- позволяет продемонстрировать демократичность и гуманность управления и его ориентацию на человека;

- позволяет установить фактическое состояние педагогического мастерства учителя, определить его потенциальные педагогические возможности;
- определяет пути и средства для перевода учителя на более высокий уровень профессиональной деятельности;
- выявляет в определенной степени профессиональную позицию учителя, ибо урок – это всегда самовыражение педагога, его взгляд на свою профессию в целом;
- дает возможность оказать конкретную помощь учителю, не ущемляя его человеческое достоинство;
- совершенствует процесс внутришкольного менеджмента, делая его более результативным и эффективным.

В менеджменте широкое распространение получил анализ силового поля. Это инструмент, применяемый для диагностики и разработки плана изменений. Расписывая и осмысливая силы, способствующие и противодействующие достижению целей, менеджер определяет вероятность изменений в системе, пути этих изменений, их обусловленность теми или иными факторами.

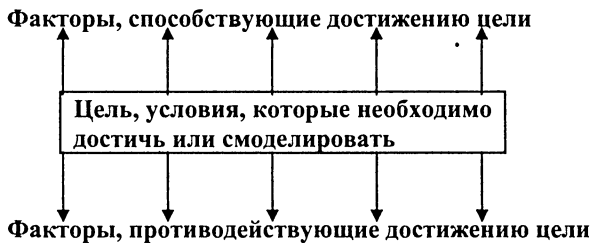


Рис. 7

В менеджменте широко распространен анализ, направленный на изучение состояния фирмы и прогноз ее развития, его направленность может быть использована и во внутришкольном менеджменте.

Такой анализ направлен **на изучение:**

Сильных и слабых сторон фирмы: что делается хорошо, какие стороны деятельности требуют улучшения.



Цели фирмы	Цели акционеров	Ресурсы фирмы	Производство (основная ин-формация)	Конкуренция	Среда	Пайщики
------------	-----------------	---------------	-------------------------------------	-------------	-------	---------

1. Прошлые
2. Настоящее
3. Ближайшее будущее
4. Будущее в перспективе
5. Сила фирмы
6. Слабость фирмы
7. Возможности фирмы
8. Уроки прошлого
9. Опасность со стороны среды

Заполнение такого бланка (графы 2–8 должны быть более широкими) – это результат анализа, который определяет выбор стратегического направления деятельности администрации.

Думается, что, заменив название граф 2–8, во внутришкольном менеджменте можно использовать что-то подобное по результатам анализа итогов учебного года.

Таковы только некоторые изменения, которые менеджмент вносит в функцию педагогического анализа.

**ПЕРВЕЙШАЯ ЦЕЛЬ –  
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ**

В менеджменте говорят: «Управлять – значит, приводить к успеху других!». Наш успех суть не что иное, как реализованная цель.

Что такое цель? *Цель* – это желаемый и заранее запрограммированный результат, достижимый в будущем. Менеджер всегда связан со следующими процессами.

**ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ** – это процесс формирования цели, процесс ее развертывания. Это логико-конструктивная операция осуществляется в следующем алгоритме: анализ обстановки с ответом в итоге на вопрос: «чего я хочу?» → ситуационный анализ, отвечающий на вопрос: «что я могу?» → учет на этой основе потребностей и интересов, подлежащих удовлетворению → анализ «цель – средства» – выяснение имеющихся для удовлетворения этих потребностей и интересов ресурсов → выбор потребностей и интересов, удовлетворение которых при данной затрате сил и средств дает наибольший эффект → формулировка цели.

Таким образом, цели возникают не стихийно, и целеполагание – достаточно сложный процесс в деятельности менеджера, без которого управление вообще невозможно.

**ЦЕЛЕОСУЩЕСТВЛЕНИЕ** – это процесс, в ходе которого цель из внутренней цели менеджера переходит в свое следствие – в фактическое поведение этого менеджера, в ходе которого и формируется тот или иной конечный результат.

**ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ.** Если менеджер действует в соответствии с поставленной целью, если весь ход его деятельности, несмотря на те или иные внешние или внутренние помехи, регулируется согласно с требованием цели, можно говорить о том, что он действует целесообразно, целеустремленно.

Однако функция целеполагания не ограничивается только постановкой цели. Она связана еще и с работой над целями, с работой по достижению поставленных целей. В целом ряде книг по менеджменту существует немало правил работы с целями. Мы попытались свести их воедино и получили правила работы с целями.

**1. КТО ХОЧЕТ ДОСТИЧЬ ЦЕЛИ, ДОЛЖЕН ЗНАТЬ ЕЕ.** Звучит банально, как и многие азбучные истины менеджмента. Не правда ли? Но ведь в практике управления мы сплошь и рядом нарушаем это требование. «Кто не знает, куда направляется, – говорил Марк Твен, – тот очень удивится, попав не туда». Еще древние мореплаватели считали, что плыть надо не туда, куда ветер дует, а так, как парус поставлен. Короче говоря, невозможно управлять людьми, если менеджеру и сотрудникам цели не ясны. Управлять – значит, побуждать других к достижению ясной цели, а не заставлять этих других делать то, что менеджер считает правильным.

Весь процесс управления базируется на нахождении, постановке и достижении цели.

В самом деле, что такое настоящее планирование? Это исследование и определение путей достижения целей.

Организация? Это деятельность по стимулированию движения людей к цели.

Контроль? Это проверка правильности движения людей к цели.

Анализ? Это выявление причин отклонения в движении людей к цели. Это опять звучит банально, но мы ежедневно, ежечасно сталкиваемся с бесцельной деятельностью.

**СТЕРЖЕНЬ МЕНЕДЖМЕНТА – РАБОТА С ЦЕЛЯМИ!**

**2. К ЦЕЛИ ВЕДУТ ТОЛЬКО ЯСНЫЕ ЦЕЛИ.**

Часто мы избегаем четких формулировок целей, предпочитая ограничиваться указанием общих направлений: «надо приложить все усилия...», «качество нашей работы необходимо повысить» и т.д. В цели всегда должен быть заключен будущий результат. Например, такая цель, как «вести более здоровый образ жизни», никогда не будет достигнута, ибо она неконкретна и расплывчата и ее достижение трудно установить, а вот если я запишу: «Ежедневно делать 15-минутную пробежку на свежем воздухе», это уже совсем другое. Все четко, конкретно, измеримо.

Степень реализации заявленных целей зависит во многом от четкости их формулировок. Нечеткая цель не мобилизует, а, наоборот, расхолаживает.

**3. ЧЕМ БЛИЖЕ И КОНКРЕТНЕЕ ЦЕЛЬ, ТЕМ БОЛЬШЕ ОНА МОБИЛИЗУЕТ.**

Тому, кто хочет достичь поставленных целей на длительный период времени, всегда кажется, что у него еще есть время и он успеет. Он постоянно откладывает решение задач, а когда хватится, оказывается, что он уже опоздал. Поэтому дальние, большие, стратегические цели следует всегда представлять в виде целей ближних, конкретных. А для этого дальнюю цель необходимо расчленить на эти ближние. Так мы подошли к понятиям «декомпозиция» и «построение дерева целей».

Дальняя, высшая, генеральная цель всегда формируется на высоком уровне абстракции и сама по себе не достигается.

Существуют правила построения «дерева целей». Вот некоторые из них:

- генеральная цель не складывается из частных, более конкретных целей. Она формируется менеджером, а затем «распадается» на более частные цели;
- ни одна цель высшего уровня не достигается сама по себе, а лишь посредством достижения подцелей, на которые она распадается;
- нижние цели выводятся из верхних;
- расчленение генеральной цели прекращается по достижении элементарного (мероприятийного) уровня «дерева целей».

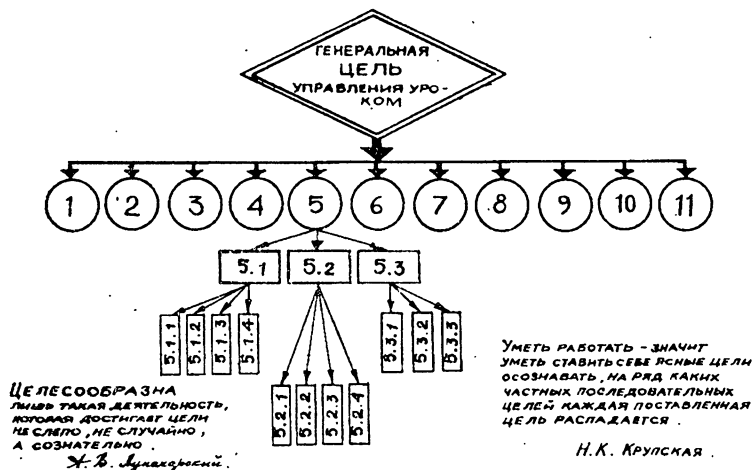


Рис. 8

**4. НЕОБХОДИМО КОНЦЕНТРИРОВАТЬ ВНИМАНИЕ НА НЕМНОГИХ, НО САМЫХ ВАЖНЫХ ЦЕЛЯХ**, ибо никто не может, как говорят американцы, хорошо играть на шести музыкальных инструментах сразу. Цели подлежат ранжированию по их значимости для менеджера.

**5. НЕОБХОДИМО ОБСУЖДЕНИЕ ЦЕЛЕЙ С СОТРУДНИКАМИ.** Желательно не просто обсуждать цели, выработанные менеджером, сотрудниками, необходимо их совместно выработать. Чужие цели – плохие цели, чужие цели не воспринимаются как свои, они воспринимаются как навязанные сверху. Совместная выработка целей и анализ зоны ответственности каждого сотрудника в их достижении – одна из главных задач менеджмента.

**6. УБЕЖДАЙТЕ СОТРУДНИКОВ В НЕОБХОДИМОСТИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ.** Каждый участник процесса достижения целей должен быть убежден в их правильности и необходимости для дела. Менеджер должен добиваться того, чтобы сотрудники считали поставленные цели своими, а для этого необходимы тщательная разъяснительная работа и мотивирование сотрудников к достижению цели. Их надо учить «мыслить целями», т.е. ставить частное на службу большому целому. Принятие целей сотрудниками требует формирования у них «видения целей», понимая необходимость данных целей для организации.

**7. КОНКРЕТИЗИРУЙТЕ ЦЕЛИ В МЕРОПРИЯТИЯХ.** Мало наметить и правильно сформулировать цели, мало добиться их принятия сотрудниками, необходимо еще наметить пути и способы их дос-

тижения. Это делается через составление мероприятий или программ достижения под каждую цель.

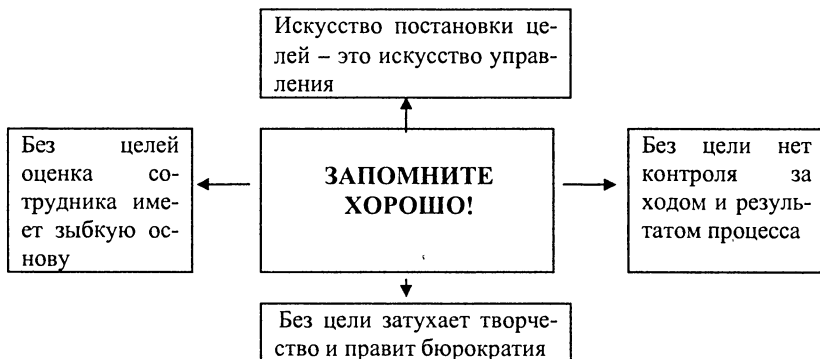
**8. МЕНЕДЖЕР НЕ ДОЛЖЕН ДОПУСКАТЬ КОНФЛИКТА ЦЕЛЕЙ.** При постановке нескольких целей мы почти неизбежно сталкиваемся с их противоречием. Есть цели, взаимоисключающие друг друга. Отсюда значение иерархии целей. Если мы хотим избежать конфликта целей, мы должны их ранжировать по значимости, выделив приоритетные цели, по времени достижения в плановом порядке, по содержанию.

**9. МОБИЛИЗУЙТЕ ПОДДЕРЖКУ В ДОСТИЖЕНИИ ЦЕЛЕЙ.**

Ни один менеджер, каким бы способным и энергичным он ни был, не способен достичь целей, поставленных перед системой, в одиночку. Он должен на кого-то опираться. Ему нужна, как говорят специалисты по менеджменту, «критическая масса» сотрудников, которые разделяли бы его точку зрения по поводу целей, способов их достижения, перемен в организации. Одно из правил менеджмента гласит: «Помните! Основа перемен, успех достижения целей базируются скорее на индивидуальных изменениях, чем на изменении всей организации сразу».

**10. ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ НАПРАВЛЕНЫ НА РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ.** Они должны быть сориентированы на постоянное развитие организации или, как говорят менеджеры, сориентированы на новые действия, а не только на реакцию по поводу текущих событий. Не только тактические, но в первую очередь стратегические цели! Менеджер должен уметь находить пути балансирования в стабильности и развитии. Те, кто слишком верен традициям, могут погубить управляемую систему.

Итак,



**НЕОБХОДИМО ТВЕРДО ЗАПОМНИТЬ: ПЕРВЕЙШАЯ ЦЕЛЬ  
МЕНЕДЖМЕНТА – ЭТО ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ!**

*Цели – мотивы, определяющие нашу активность.*

*Они – наше представление о будущем.*

*Осознанная цель концентрирует ваши неосознанные силы.*

*Осознание своих целей – важнейшая часть самомотивации в работе.*

*Цели – это вызов вам и побуждение вас к действию.*

В менеджменте существует целевой подход к управлению, или, как его называют в литературе, «управление по целям» (УПЦ). Думается, что его без особого труда можно использовать во внутришкольном менеджменте.

Суть управления по целям: признание того, что каждый человек в организации и каждая работа имеет свое предназначение, которое формируется как цель человека или работы.

Если сотрудник обсуждает с менеджером цели своей работы, то достигается общее понимание ожиданий сотрудника и менеджера, а также общее понимание ответственности сотрудника по достижению цели и ответственности руководителя за то же самое.

Уже на этом этапе закладывается ОСНОВА КОНСЕНСУСА, преграда для возможности возникновения конфликта.

УПЦ – процесс, в ходе которого менеджер и сотрудник совместно определяют цели, участок ответственности сотрудника, способ и пути достижения цели, промежуточные результаты. Эти критерии используются для оценки вклада сотрудника в достижение цели.

Если такой план хорошо отработан, роль контроля снижается до минимума. Если есть качественные и количественные оценки каждой позиции, контроль не нужен. Человек, осознавший цель, будет к ней двигаться сам.

**Шаги УПЦ:**

- ⇒ Каждый сотрудник (движение направлено не сверху – вниз, а снизу – вверх) разрабатывает описание своей работы, затем оно обсуждается с менеджером.
- ⇒ В ходе обсуждения устанавливается несколько краткосрочных целей действия.
- ⇒ Сотрудник регулярно встречается с менеджером и обсуждает процесс продвижения к поставленным целям.
- ⇒ Фиксируются определенные сроки исполнения, по которым и оценивается прогресс исполнения продвижения к цели.

⇨ В конце периода исполнения всей программы УПЦ менеджер и сотрудник встречаются для того, чтобы проанализировать и оценить результаты усилий.

Программу должны поддерживать все уровни управления и не только словесно, но и деловой помощью. Контакты менеджера и сотрудника должны носить систематический характер, а их содержание быть ясным и четким: анализ действий, оценка, координация целей. Исполнителю должна быть предоставлена широкая свобода действий в выборе методов и способов достижения целей.

· Достоинство УПЦ заключается в том, что оно, во-первых, помогает менеджеру сфокусировать внимание на достижении индивидуальных целей сотрудников, до предела конкретизируя управление. Во-вторых, УПЦ повышает производительность труда и сотрудника, и менеджера, стимулирует новаторство и творчество. В-третьих, УПЦ помогает осуществить справедливое вознаграждение, находить способных людей для их последующего продвижения, помогает развивать у сотрудников навыки целеполагания и планирования.

**Ограничение.** При внедрении УПЦ возможны скепсис и недоверие: зачем, мол, менеджеру понадобились мои планы и цели. Цели при формулировке их сотрудниками имеют тенденцию к упрощению, и их достижение может стать слишком легким. Текучка нередко удлинняет процесс обратной связи настолько, что менеджер не получает вовремя оценки и не может перестраивать цели на меняющуюся среду.

Таков абрис важнейшей и пока самой западающей функции во внутришкольном управлении – целеполагания.

### ОТПИСКА ИЛИ ЧЕРТЕЖ УПРАВЛЕНИЯ

*Менеджеры* – это люди, принимающие решения и реализующие их. Это действительно так, и все предыдущие

управленческие функции, рассмотренные нами, работали на подготовку управленческих решений.

**Решение** – это выбор метода воздействия на систему для достижения той или иной цели. Управление всегда представляет собой ряд проектируемых воздействий на ту систему, которой управляют. Такое воздействие надо выбрать из множества вариантов – каждый раз единственное. Это и означает принять решение.

Для принятия решения необходимо проанализировать обстановку и ответить себе на вопросы: «с чем имеешь дело?» (ситуация), «что хочешь получить?» (цель), «чем руководствоваться?» (критерии), «что мешает?» (ограничения). Отсюда и сложность поиска при определении «чем воздействовать?» (само решение).

Решение решению – рознь. Одни бывают кратковременными – оперативными, требующими быстрой реакции менеджера, другие рассчитываются на годы и требуют серьезного аналитического и прогнозистического обоснования.

Сам акт принятия решения в менеджменте рассматривается как выбор вполне определенной альтернативы из множества альтернатив.

Решение является основным двигателем процесса управления, определяющим переход системы из одного состояния в другое в соответствии с конечной целью, поставленной руководством.

Процесс принятия решения можно подразделить на восемь связанных между собой этапов: сбор информации, оценка обстановки, постановка задачи (подготовительные этапы), определение и разработка возможных решений, анализ возможных решений и оценка их эффективности на основе одного или нескольких критериев, выбор альтернативы (позиции, напрямую связанные с принятием управленческого решения), выполнение решения, контроль за выполнением решения (позиции, связанные с реализацией решения).

Зарубежная литература выделяет четыре основных фактора, отрицательно влияющих на принятие решения: фактор предвзятости (все, что сделано не нами, плохо), фактор подмены действительного желаемым, фактор перестраховки, половинчатость решения.

Теперь давайте рассмотрим такую разновидность управленческого решения, как план.

Известный специалист по теории управления и системному подходу Рассел Л. Акофф в своей книге «Планирование в больших экономических системах» пишет: *«Мудрость – это способность предвидеть отдаленные последствия совершаемых действий, готовность пожертвовать сиюминутной выгодой ради больших благ в будущем...»*

*...Планирование – это проектирование желаемого будущего и эффективных путей его достижения. Это орудие мудрых, но не одних только их. И в руках мелких людей оно часто порождает кратковременную успокоенность, но не творит будущее...*

*...Планирование – это процесс принятия решений. Столь же ясно, что не всякое принятие решений есть планирование».*

Что отличает планирование от любого управленческого решения? **Первое**, считает Акофф, что отличает планирование, это его предварительность. Планирование – это предварительное принятие решения.

**Второе** – это целый набор взаимосвязанных управленческих решений. Одни решения в этом наборе могут быть очень сложными, другие – простыми. Но принципиальная трудность планирования проистекает ско-



рее от взаимозависимости решений, чем от решений самих по себе. Например, пишет Акофф, при планировании дома решение о размещении гостиной в определенном углу влияет на расположение остальных комнат и, следовательно, на «функционирование всего дома».

**Третье** – процесс планирования направлен на достижение такого состояния в будущем, которое желательно, но от которого нельзя ждать, что оно возникнет само по себе. Поэтому планирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий, а с другой – с уменьшением числа неиспользованных возможностей. Суммируя все сказанное, Акофф дает такое определение планированию:

*«Планирование – это процесс заблаговременного принятия и оценки взаимосвязанной совокупности решений в ситуации, когда предполагается, что желаемое состояние в будущем вряд ли наступит, если не принять специальных мер, и, что, приняв соответствующие меры, можно увеличить вероятность благоприятного исхода»* [1, с. 344].

Совокупность решений, составляющих план, нельзя разбить на независимые наборы, все элементы плана и все фазы процесса планирования должны быть взаимосвязаны. Акофф выделяет **пять элементов планирования**:

- ⇒ **РЕЗУЛЬТАТЫ** – определение целей и задач.
- ⇒ **СРЕДСТВА** – выбор политики (определенного правила, способа действия), программ, процедур, служащих достижению целей и выполнению задач.
- ⇒ **РЕСУРСЫ** – люди, время, материалы, их количество, а также то, как их приобрести и распределить.
- ⇒ **ВНЕДРЕНИЕ** – построение процедур принятия решений и способа их организации для выполнения плана.
- ⇒ **КОНТРОЛЬ** – разработка методики предсказаний и обнаружения ошибок плана и его срывов, а также их предотвращения или исправления на непрерывной основе.

Любое планирование основывается на убеждении, что будущее можно улучшить только активным вмешательством в настоящее.

### Каковы критерии хорошего плана?

1. План должен соответствовать потребностям фирмы (школы) и требованиям среды.
2. Он должен быть реальным и достижимым при имеющихся технических, финансовых, управленческих и человеческих ресурсах.
3. Предполагаемые результаты должны быть в нем четко определены.
4. Этапы или промежуточные фазы плана должны формировать результаты, которые можно оценить количественно и качественно.
5. План должен определять четкие сроки для каждой фазы.

6. За каждый результат должен отвечать менеджер, а не исполнитель.
7. Хороший план должен предусматривать все возможные изменения среды.

### Какова последовательность процесса планирования?

- Анализ итогов функционирования системы на данный период и прогнозирование состояния среды. Каковы слабые и сильные стороны системы (школы)? Какие возможности среды? Каковы ее угрозы?
- Формулировка целей и подцелей. Построение «дерева целей» плана. Чего мы хотим достичь? Что получить?
- Определение альтернативных путей достижения целей.
- Выбор лучшей, оптимальной, действующей альтернативы.
- Освоение плана.

Как видите, ничего супернового. Здесь важно уметь анализировать, строить «дерево целей» и выбирать альтернативы. А этого-то как раз мы и не умеем делать. Альтернативное мышление у многих наших руководителей отсутствует.

Уметь планировать работу школы и работать по плану – это значит осуществлять научную организацию труда педагогического коллектива, которая требует, чтобы вместо «авось» был точный расчет; вместо «кое-как» – развернутый план работы, вместо «как-нибудь» – научно проверенные методы, вместо «когда-нибудь» – точные календарные сроки. Планирование является важнейшей функцией внутришкольного управления, и, несмотря на то, что она не была обойдена вниманием ни ученых, ни практиков, в ее осуществлении до сих пор немало недостатков, о которых много писалось в нашей педагогической печати.

Очень важно выбрать наиболее эффективные формы и методы планирования. На Западе распространенными являются метод сетевого графика и метод программно-целевого планирования.

### **СЕТЕВОЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ**

Пожалуй, первым в системе народного образования роль и значение сетевого метода планирования для совершенствования управления школой увидел и признал В.А. Сухомлинский. Двадцать с лишним лет назад он в серии статей «Разговор с молодым директором школы», а затем в книге такого же названия писал: *«Принципы сетевого планирования, т.е. планирования, предусматривающего явления, события, ситуации между какими-то двумя конечными пунктами определенного процесса – психологического, производственного, педагогического, – это, по убеждению многих директоров школ, та научная основа руководства педагогическим процессом, на которую надо поставить школьную практику, поставить*

*то, что в школьном деле больше всего отстают, – руководство процессом обучения, процессом умственного труда, управление работой учащихся и учителей» [49, с. 148].*

Текстовая форма планирования, как показывает многолетняя практика, не может обеспечить в полной мере достаточно действенного руководства всеми этими процессами. Имея, конечно, свои достоинства, она в то же время обладает и очень существенными недостатками.

Она статична, в текстовой годовой план работы школы по сути дела невозможно вносить те бесчисленные изменения и дополнения, с которыми сталкивается руководитель в ходе его выполнения, так как в учебно-воспитательном процессе каждый день что-то меняется, какие-то работы отменяются, какие-то заменяются иными, а ранее незаметные выдвигаются на авансцену управления и требуют к себе повышенного внимания руководителя. Громоздкие, составленные многозначным языком, нередко представляющие собой перечень часто не связанных между собой мероприятий, текстовые планы, к сожалению, далеко не всегда выполняют роль «руководства к действию».

Далее. Текстовая форма планирования не дает нам возможности представить одновременно и объемно всю работу, которую должен проделать педагогический коллектив, она лишает руководителя школы возможности видеть последовательность и целенаправленность всей спланированной работы.

Существующие годовые планы чрезвычайно громоздки, и из них приходится делать недельные, месячные и четвертные выборки.

А.М. Галеева, автор статьи «Применение методов сетевого планирования при организации воспитательного процесса в вечерней средней школе», считает, *что текстовая форма плана не отражает всей сложности, динамической связи различных мероприятий, не дает наглядной картины распределения людских и временных ресурсов, не раскрывает возможности отдельных исполнителей при решении сложных комплексных задач, а также не отражает поэтапного контроля за каждым исполнителем при выполнении им частных задач [10, с. 10].*

Все эти недостатки можно устранить, применяя сетевое планирование, которое, как показывает опыт, имеет значительные преимущества перед текстовым. В чем они выражаются? Метод сетевого планирования позволяет:

- выявлять и мобилизовывать резервы времени, скрытые в организации комплекса мероприятий;
- увидеть весь спланированный процесс объемно в ракурсе параллельно осуществляемых работ;

- управлять выполнением плана по принципу «главного звена» с прогнозированием и предупреждением возможных срывов;
- наиболее полно учесть связи между различными работами, что является основой непротиворечивого календарного планирования;
- повысить эффективность управленческой деятельности руководителя школы, давая ему возможность сосредоточить свое внимание в каждый данный момент времени на наиболее ответственных участках учебно-воспитательного процесса.

Одним словом, **сетевой график есть чертёж управления.**

Сетевое планирование вносит ясность, предсказывает трудности, экономит время, повышает ответственность, облегчает работу руководителя. Оно применимо в любом учреждении, на любом производстве, для любого процесса – от подготовки производства автомобилей до подготовки и осуществления учебно-воспитательного процесса в школе, техникуме и вузе.

Сетевые графики просты в составлении и эксплуатации, но только для тех, кто глубоко знает процесс, который нужно спланировать, и кто приобрел устойчивые навыки в их составлении и чтении. Эффективность применения этого метода зависит от умения составителей плана видеть в перспективе весь комплекс необходимых работ, логическую последовательность и взаимосвязь проводимых мероприятий.

Сетевой график *по СОДЕРЖАНИЮ* – это логическое «проигрывание» всех работ в их диалектической взаимосвязи, обусловленности, последовательности.

*По ФОРМЕ* он представляет собой графическое отражение на бумаге при помощи условных обозначений всех процессов во времени и последовательности их исполнений.

Какова же в сжатых характеристиках технология сетевого планирования?

1. Перед тем как начать построение графика (сети), необходимо, осмыслив все события, которые предстоит осуществить, занести их в так называемую «таблицу исходной информации для построения сети», которая в одном из своих вариантов может выглядеть так:

Номер события	Номер непосредственно следующих событий	Наименование событий	Шифр работы	Длительность соответствующих работ	Примечание
---------------	---	----------------------	-------------	------------------------------------	------------

2. Комплекс мероприятий, которые необходимо спланировать, изображается в виде графика, состоящего из стрелок и кружков, в иных случаях кружки заменяются квадратиками.

3. Стрелками ( $\rightarrow$ ) на графике изображается РАБОТА. Термин «работа» при сетевом планировании может иметь различные значения.

3.1. Действительная работа ( $\rightarrow$ ) – трудовой процесс, требующий затраты времени и ресурсов (посещение уроков, подготовка воспитательных мероприятий, составление планов, подготовка к уроку, подготовка доклада и т.д.), изображается стрелкой в виде сплошной линии.

3.2. Ожидание – это работа, не требующая затрат труда, но требующая затрат времени (например, произведена покраска стен учебного кабинета. Для дальнейшего его оборудования необходимо подождать, пока краска на стенах высохнет). Такого вида работа на графике изображается штрихпунктирной линией.

3.3. Третий тип работы – это так называемые фиктивные работы или зависимости. Они не требуют затрат ни материальных ресурсов, ни времени, а показывают логическую связь, зависимость одного события от другого. На сетевых графиках они обозначаются пунктирной линией.

4. Конечные результаты, фактическое окончание какой-либо работы или нескольких работ называют СОБЫТИЕМ. Конечный результат любой работы важен не только как факт ее окончания, но и как необходимое условие для начала следующей за ней другой работы.

5. Если к кружку подходит несколько стрелок, то это значит, что последующая работа может быть начата только по окончании всех этих работ, обозначенных данными стрелками. На рис. 9, например, событие 3 совпадает с результатами одной работы, событие 6 – с результатами двух, а событие 9 – с результатами трех работ.

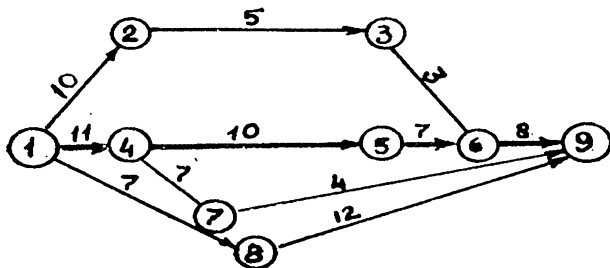
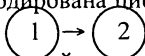


Рис. 9

6. Всякая работа соединяет два события: непосредственно предшествующее данной работе (являющееся для нее начальным событием) и следующее за ней (являющееся для нее конечным событием).

7. Следовательно, всякая работа на сетевом графике и в таблице исходной информации может быть закодирована цифрами ее начального и конечного событий. Например:



8. Работа является процессом или действием, которое надо совершить, чтобы перейти от начального события к конечному. Продолжительность работы может быть измерена в единицах времени: месяцах, неделях, днях, часах (на рис. 9 цифры над стрелками обозначают продолжительность работы в днях).

9. Событие не является процессом, а определяет лишь факт получения конечных результатов всех предшествующих ему работ и свидетельствует о готовности к началу непосредственно следующих за ним работ. Оно не имеет продолжительности во времени. Оно не может наступить, пока не совершатся все предшествующие ему события и не будут выполнены все работы, которые соединят его на графике с этими событиями.

10. Исходное событие представляет собой формулировку условий для начала работ по выполнению всего комплекса мероприятий. Оно не является следствием или результатом ни одной из работ, включенных в график. В него не входит ни одна стрелка.

11. Путь – это любая последовательность работ в сети, в которой конечные события каждой работы совпадают с начальным событием следующей работы. На рис. 9 показано четыре пути: 1, 2, 3, 6, 9; 1, 4, 5, 6, 9; 1, 4, 7, 9; 1, 8, 9.

12. Пути бывают трех видов.

12.1. Путь, начало которого совпадает с исходным событием сети, а конец – с завершающим событием, называется полным путем.

12.2. Путь от начального события до данного события сети называется путем, предшествующим этому событию, а путь, соединяющий это событие с завершающим событием сети, – путем, следующим за данным событием.

12.3. Просто путь между двумя событиями, из которых ни одно не является ни исходным, ни завершающим.

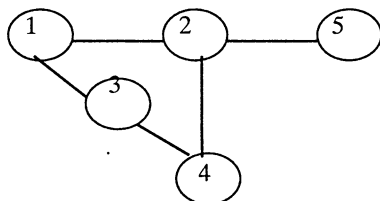
13. При заданной продолжительности каждой работы для каждого пути можно вычислить его длину. Она равна продолжительности всех составляющих его работ. На рис. 9 для пути 1, 2, 3, 6, 9 = 26 дн.; 1, 4, 5, 6, 9 = 36 дн.; 1, 4, 7, 9 = 22 дн.; 1, 8, 9 = 19 дн. Путь, имеющий наибольшую продолжительность, называется КРИТИЧЕСКИМ. На рисунке он обозначается утолщенными стрелками. Длина критического пути определяет общую продолжительность работ в целом.

**14.** Чтобы сократить общую продолжительность работ, необходимо принять меры, способствующие сокращению сроков выполнения работ, лежащих на критическом пути.

Одной из главных задач руководителя, составляющего сетевой график, является изыскание методов сокращения продолжительности работ, попавших на критический путь, а в ходе реализации плана – особо тщательный контроль за выполнением сроков именно таких работ и принятие оперативных мер по предотвращению их срыва.

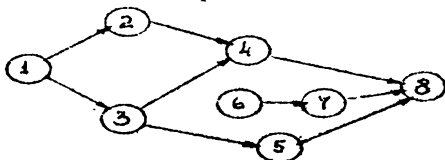
Грамотное составление сетевого графика требует соблюдения следующих правил.

**Правило первое.** В сети при ее конструировании нельзя допускать «ступиков». «Тупик» свидетельствует либо о допущенной ошибке, либо о том, что результат работ, непосредственно предшествующих этому событию, никому из исполнителей данного комплекса мероприятий не нужен.



**Рис.10**

**Правило второе.** В сети не должно быть ни одного события (за исключением исходного для данной сети), в которое не входит ни одной работы. Наличие подобных событий также свидетельствует либо о допущенных ошибках, либо о том, что результат, необходимый одному из исполнителей данного комплекса мероприятий как исходное условие для начала выполняемой работы, никому не задан, а это означает, что указанное событие не может совершиться.



**Рис. 11**

**Правило третье.** В сети не должно быть замкнутых контуров (1, 2, 4, 3). Наличие замкнутых контуров указывает на случайную или логическую ошибку.

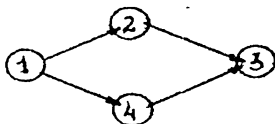


Рис. 12

**Правило четвертое.** При построении сети нельзя допускать наличия двух работ с общими начальными и конечными событиями. Иначе говоря, между двумя событиями может быть только одна работа. В график при необходимости вводят дополнительные события и фиктивные работы<sup>1</sup>.

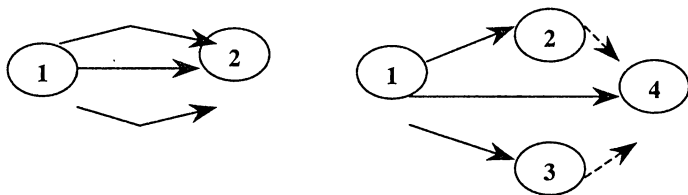


Рис. 13

Нельзя сказать, что в системе народного образования не было попыток использовать метод сетевого планирования. Еще в 1974 году Заслуженный учитель школы РСФСР Ю.П. Болтышев писал в «Учительской газете» о том, что использовать сетевое планирование в школе вполне возможно, так как: «во-первых, весь учебный процесс (с 1-го по 10-й класс) можно четко разделить на определенные этапы, на которых что-то завершается и начинается переход в новое, высшее качество. Во-вторых, внимательно просмотрев весь программный материал, мы вычленили конкретные знания, умения и навыки, которыми должны овладеть ученики на точно обозначенном отрезке времени. В-третьих, пришли к выводу, что ряд этапов обучения должен привлечь особое внимание и учителей, и руководителей школы, ибо без современного усвоения определенных знаний, умений и навыков на том или ином отрезке обучения переход к последующему этапу не только невозможен, но и совершенно недопустим» [4] Ю.П. Болтышев еще в то время заметил основание для сетевого планирования, заложенное в учебно-воспитательном процессе, но, к сожалению, не использовал его в своей книге «Сетевое планирование в школе» [5].

<sup>1</sup> Подробно о правилах построения графиков см. «Основные положения по разработке и применению систем сетевого планирования и управления». – М.: Экономика, 1967.



Немалый интерес представляют работы А.А. Овчинникова, В.С. Кучинского, Г.Ф. Пестрова «Сетевые методы планирования и организации учебного процесса» [35], Б.П. Черкасова «В чем преимущество сетевого учебного плана» [65], А.А. Ченцова «Использование сетевых графиков при планировании учебной деятельности» [66] и некоторые другие.

**ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ  
ПЛАНИРОВАНИЕ**

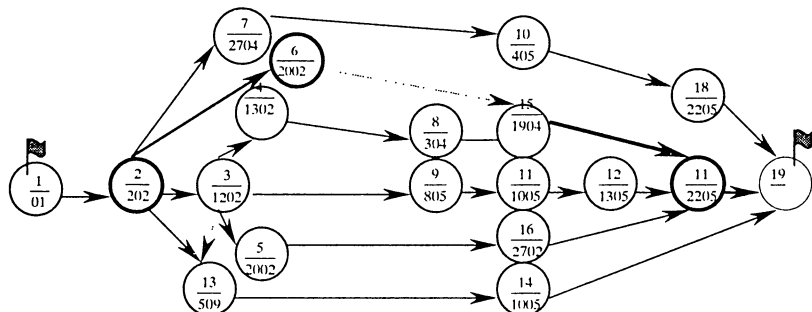
В основе совершенствования планирования работы школы лежит прежде всего опора на такую закономерность, как целесообразность управления. В одном из интереснейших произведений Иосифа Герасимова «Предел возможного» привлекают внимание слова главного героя книги директора крупного завода Резникова. Он говорит: «Ой, сколько людей путают два понятия – командовать и управлять! Главное в управлении – четко видеть цель. А получается так: в повседневной суете теряется ориентировка. Командир решает множество мелких нужных вопросов, будем считать, добросовестно решает и вроде нет бюрократизма и волокиты, а лодочка плывет по воле волн, и ничего ею по-настоящему не управляет. Важно твердо знать, что делать, а главное – для чего». Достаточно емкая и интересная мысль! Не правда ли?

Видеть цель... Планирование – функции выбора цели. Цель вызывает организацию! Организация вызывает систему!

Вот почему одним из важнейших инструментов совершенствования управления школой является внедрение в управленческую деятельность руководителей школ программно-целевого планирования, являющегося одной из форм системного подхода к освоению действительности.

Его исходным принципом является четкая формулировка целей развития педагогического коллектива и учебно-воспитательного процесса на основе глубокого анализа итогов работы школы за прошедший учебный год, выявления ее потребностей в новом учебном году, сложившихся тенденций и достигнутого уровня.

Сетевой график подготовки к экзаменам 8-х классов



№	№предшес.	Наименование событий	Шифр работы	Срок исполнения	Исполнители	Пути	Продолжен. пути
1.		Принятие решения о проведении педсовета					
2.	1	Проведение педсовета с вопросом р подготовке к экзаменам	1-2	202	Директор	I, 1, 2, 7, 10, 18, 19	1+25+7+18+8=55
3.	2	Изучение с учителями инструкции об экзаменах	2-3	1202	Зам.дир.		
4.	3	Изучение с учениками инструкции об экзаменах	3-4	1302	Зам.дир.	II, 1, 2, 6, 15, 17, 19	1+18+89+27+8=143
5.	3	Изучение с родителями инструкции об экзаменах	3-5	2002	Директор		
6.	2	Составление календаря предэкзаменационного периода	2-6	19-20-02	Зам.дир.	III, 1, 2, 3, 9, 11, 12, 17, 19	1+10+24+4+3+9+8=59
7.	2	Совещание преподавателей по вопросу успеваемости выпускников	2-7	2704	Зам.дир.		
8.	2,4	Организация групп самоподготовки учащихся	4-8	304	Кл.рук-ли	IV, 1, 2, 3, 4, 8, 15, 17, 19	1+10+1+20+10+27+8=77
9.	3	Подготовка экзаменационной документации	3-9	4-805	Зам.дир.		
10.	7	Проведение педсовета по предварительным итогам успеваемости	7-10	405	Зам.дир.	V, 1, 2, 3, 5, 16, 17, 19	1+10+7+7+85+8=118
11.	3,9	Подготовка практической части к экзаменационным билетам	9-11	8-1005	Учителя		
12.	11	Рассмотрение и утверждение практической части к экзаменационным билетам	11-12	12-1305	МО зам.дир.	VI, 1, 2, 13, 14, 19	1+58+5+20=84
13.	2,3	Составление расписания экзаменов	2-13	5-05	Зам.дир.		
14.	3	Заявка в ОНО на экзаменационные тексты	13-14	10-05	Директор		
15.	8	Активный контроль за качеством знаний учащихся	8-15	13-1905	Зам.дир.		
16.	5	Заседание родительского комитета по вопросу помощи школе в обеспечении режима дня учащихся во время подготовки к экзаменам	5-16	2702	Директор		
17.	12, 15	Проведение педсовета по вопросам о допуске учащихся к	15-17	2205	Директор		

		экзаменам					
18.	10	Утверждение характеристик на учащихся	10-18	2205	Директор		
19.	1-18	НАЧАЛО ЭКЗАМЕНОВ	1-19				

**Рис.13.**

Ядром, стержнем плана является цель, а само программно-целевое планирование представляет собой следующее:

- Глубокий анализ состояния системы.
- Формулировка на основе анализа и иных источников генеральной цели, которая носит чаще всего абстрактный, отвлеченный характер.
- Сама по себе генеральная цель никогда не может быть достигнута, она достигается через более частные цели, на которые распадается. Следовательно, следующий шаг – расчленение, или декомпозиция генеральной цели на подцели. Если генеральная цель достаточно сложна, то она распадается на целый ряд уровней целей. Причем чем ниже уровень, тем конкретнее его цели. Так происходит построение «деревя целей».
- При переходе на нижние уровни системы целей повышается не только их конкретность, но и количественная определенность целевых нормативов и показателей.
- На самом нижнем уровне цели выражаются в форме конкретных задач по осуществлению определенного вида работ, сливаясь с мероприятиями на уровне.

Итак, вначале строится «дерево целей», а затем под каждую цель формируется конкретная программа ее достижения. При этом в практике нередко получается, что некоторые мероприятия оказываются направленными на достижение нескольких целей и подцелей, причем в ряде случаев выходящих за рамки программы.

- Под каждую программу формируется состав исполнителей, определяются этапы ее выполнения, выбираются оптимальный путь и средства решения программных задач, назначаются сроки исполнения и меры контроля.

Процесс составления и реализации такой программы по форме может опираться на документ, который по содержанию требует ответа всего на шесть вопросов. Эти вопросы можно сгруппировать в три категориальные пары:

**Субъект – объект** (Кто? Что?). Кто отвечает за достижение данной цели? Что представляет собой эта цель?

**Пространство – время** (Когда? Где?). Где и когда, что должно быть сделано?

**Количество – качество** (Сколько? Как?). Как именно это будет сделано? Сколько ресурсов (людей, времени, материалов) потребуется на выполнение данной работы?

Планирование предполагает постепенное продвижение вперед, разложение общей задачи на частные, с тем чтобы различные действия можно было распределить во времени. Это сильнейший инструмент управления, и его совершенствование является основой совершенствования управления в целом.

**ЧТО – КТО, ЧЕМ – КАК,  
ГДЕ – КОГДА, КТО – С КЕМ**

*Организация* – это музыка, а менеджер – дирижер, который должен управлять оркестром, чтобы музыкальное произведение понравилось всем. Ну, а если более серьезно, то организация – это деятельность органа управления по созданию, упорядочению определенной структуры организационных отношений в управляемой системе, необходимых для эффективного выполнения принимаемых управленческих решений.

Организационные отношения можно определить как связи между людьми, устанавливаемые по поводу распределения и формального закрепления за ними функций их совместной деятельности. Организационные отношения существуют объективно и отражают процессы разделения и кооперации труда.

Любой руководитель, в том числе, конечно, и руководитель школы, – это прежде всего СОЗДАТЕЛЬ СИСТЕМЫ. Главное назначение руководителя – создавать системы: система внутришкольного контроля, система внеклассной и внеурочной воспитательной работы, система работы с родителями и т.д.

Управлять современной школой не под силу даже самому талантливому директору, если свои действия он не подчиняет каким-то правилам, четкому режиму. В этом заключается его организационно-управленческая концепция.

По каждому узловому вопросу, по каждой кардинальной проблеме учебно-воспитательного процесса у аппарата управления школой должна быть отработана и сконструирована система своих, так сказать, «правил игры». Именно это может избавить школу от многих неожиданностей и потрясений. Системный подход к управлению должен осуществляться не в лозунгах и призывах, а в опоре на его принципы в реальной работе руководителя.

Одно из важнейших требований системного подхода к управлению французы выражают несколько своеобразно: «Каждый должен нести свой чемодан». Если перевести этот афоризм на язык управления, то это означает прежде всего четкое, скрупулезнейшее распределение функциональных обязанностей не только среди руководителей, но и среди всех членов педагогического коллектива. При этом такую функ-

циональную структуру по мере возможности необходимо стараться строить под конкретного человека. Организовать в современных условиях – значит, разделить работу на части или операции в соответствии с количеством работников и поручить выполнение каждого участка работы тому, кто наилучшим образом справится с этим делом. При распределении функциональных обязанностей необходимо придерживаться следующих требований:

- ⇒ определение обязанностей и прав работников должно быть четким, определенным, оформленным в письменном виде;
- ⇒ обязанности и права работников должны быть уравновешены и соответствовать друг другу;
- ⇒ линии власти должны быть четко обозначены: каждый должен отвечать определенному лицу за результаты своей работы. Это дает возможность избежать ситуации, о которой французы говорят: «Два порядка – беспорядок»;
- ⇒ обязанности должны быть максимально расчленены, вплоть до одной функции на каждого работника;
- ⇒ функции сбора, обработки информации, выработки управленческих решений и их передачи исполнителям также разделяются в пределах штатного расписания;
- ⇒ права решения делегируются вниз в максимально возможной степени (см. [69]).

Главная задача заключается в том, чтобы такая функциональная структура, с одной стороны, была максимально проста, а с другой – обладала способностью к переработке всей необходимой информации.

### **ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ**

Это требование не является чем-то новым и необычным, оно известно давно, однако осуществить его в практике управления удается не всем. Почему? Да потому, заметил как-то один из известных теоретиков управления Анри Файоль, что беда не в недостатке принципов, а в том, что далеко не каждый руководитель умеет ими оперировать, ибо это трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта, решительности, чувства меры и еще многих качеств.

Делегирование ответственности – это прежде всего рациональное использование сил и времени руководителя. Опора на этот принцип лежит в основе демократизации управления в школе, в основе включения учителя в процесс управления.

*«Организовать..», – писал П.М. Керженцев, – значит, наметить план и систему работы, учесть все ее элементы, выделить составные части. В этой стадии работы с ней может справиться даже один человек.*

*При усложнении и развитии дела наступает второй момент: человек передает часть работы другим, уполномочивает других вести ту или иную часть дела и возлагает долю ответственности на других. При этом значительная часть работы все еще остается на самом организаторе.*

*В следующей, высшей стадии развития организации руководитель всю работу возлагает на других, оставляя себе лишь функции общего руководителя и контроля» [22, с. 41].*

Есть простое определение управления, даваемое в некоторых американских книгах по менеджменту: «Управлять – значит делать что-либо руками других».

В теории менеджмента разработаны правила делегирования, без опоры на которые эффективно осуществить его невозможно:

- Не воспринимайте делегирование как избавление от «лишней» работы. Делегирование под таким знаком не может привести к положительным результатам.

**Помните: делегирование – это проявление доверия, это инструмент включения сотрудника в процесс управления, а следовательно, демократизация последнего.**

- Делегирование – это всегда постановка цели перед сотрудником и одновременно предоставление ему средств ее достижения при ответственности за получение качественных результатов. Для этого менеджер сам должен очень хорошо представлять себе весь путь достижения цели. Только при таких условиях возможно делегирование задач сотрудникам. Это естественно: не зная, чего хочешь, никого не попросишь о помощи.

- Делегирование полномочий лучше осуществлять на длительный срок. Только тогда сотрудник сможет выполнять свою работу самостоятельно: сам распоряжаться своим временем, экономическими средствами, планировать и организовывать свою деятельность. Длительность полномочий разрешает включать их в круг должностных обязанностей сотрудника.

- Полезно осуществлять делегирование в письменном виде. В этом случае по крайней мере необходимо четко и однозначно сформулировать задание и ответить на вопросы: кто, что, где, когда делает и как изменяется результат. Согласовываются промежуточные контрольные сроки, но контроль здесь должен выступать не как недоверие к сотруднику, а как заинтересованность в эффективности сотрудничества. И пусть именно сотрудник сам предлагает, когда его следует контролировать.

У письменной формы есть и то преимущество, что копию графика сроков можно оставить у себя. В любом случае при этом экономится время на ненужный разбор аргументов типа: «А я не предполагал, что...»

Если речь идет о каком-нибудь единичном проекте, выдаются разовые задания. В этом случае положительно зарекомендовал себя так называемый «проектный лист». В нем расписываются все единичные задания, за выполнение которых отвечает тот или иной сотрудник, чтобы каждый мог видеть, как его задача соизмеряется с другой и как формируется целое.

- Не жалуйтесь на отсутствие квалифицированных кадров при решении задачи делегирования. Работайте с ними! Даже слабо подготовленный сотрудник постепенно может решать вначале малые, а потом все более трудные задачи. Конечно, требуется соответствующий инструктаж и внимание к первым шагам сотрудника. Давно замечено: если в прогрессе человека есть заинтересованность, его умение растет. Тот же, кто в сотрудниках видит лишь «ослов», превращает их в «ослов». Он сам воспитывает их упрямство и тупость.

- Любое делегирование задач вначале требует больше времени, чем «собственное исполнение». Делегирование обязывает давать подробные указания, внимательно наблюдать за выполнением, терпеливо корректировать.

Боязнь, неумение это осуществлять приводит к отказу от делегирования. Так появляются «самодельщики» – противоположность управляющих.

- Обязательно ли делегирование? Если мы хотим, чтобы управление было демократичным и эффективным, а наши сотрудники интеллектуально росли, тогда оно обязательно.

- Делегирование всегда связано с ответственностью. Если делегируется задача, то сотрудник становится ответственным за профессионально полученный качественный результат в рамках предоставленных ему полномочий. Он несет исполнительскую ответственность.

Но делегирование требует и управленческой ответственности за выбор соответствующих сотрудников, за их инструктаж, стимулирование работы, наблюдение и предупреждение ошибок, помощь в случае необходимости, получение информации для постоянного совершенствования рабочего процесса.

- Можно ли делегировать, не контролируя? Нет, нельзя. Контроль – это та профессиональная услуга, которую менеджер должен оказывать своим сотрудникам.

- Остерегайтесь «обезьян!» – гласит одно из правил делегирования.

*«Каждый сотрудник, входящий в ваш кабинет, – пишут В. Зигерт и Л. Ланг, – приводит с собой толпу «обезьян» – больших и маленьких проблем, которые он хочет с вами обсудить. В действительности же он хочет только одного: пересадить «обезьян» со своих плеч на ваши, чтобы вместо него с ними мучались вы. Остерегайтесь это-*

*го! Следите за тем, чтобы каждый входящий получал своих «обезьян» назад. Или вас прельщает роль привратника обезьянника? Незаменимого управляющего, который в конце концов, согнувшись под тяжестью «обезьян», будет ходить по арене цирка?» [18, с. 75].*

Лучше об обратном делегировании и не скажешь.

Вспоминается, как, работая заведующим горно одного уральского города, автор три дня хронометрировал деятельность директора крупной школы, стремясь выяснить причины несовершенства ее функционирования. Руководитель достаточно искусно раскручивал десятки управленческих ситуаций, которые должны были решать его заместители по учебно-воспитательной и хозяйственной работе. Он взвалил на себя некоторые вопросы и заботы классных руководителей, проявляя при этом находчивость и, я бы сказал, определенный педагогический талант. Он, не задумываясь, занимался разрешением вопросов почти всех уровней управления, но абсолютно ничего не делал, чтобы каждый член педагогического коллектива был, как говорится, «сам себе паровоз» и вез состав обязанностей, предназначенных именно ему. Поэтому директор школы явно надрывался, работая с 8 до 20 часов почти без выходных, а его заместители и учителя действовали явно в полсилы, да еще и всячески его хвалили. Это типичный пример руководителя, работающего в стиле текучки, потерявшего перспективу в управлении.

Управление по законам текучки вырабатывает особые профессиональные идеалы, в которых глубокие теоретические знания подменяются знанием конъюнктуры и пренебрежением к глубокому анализу обстановки, творческий потенциал – оперативной находчивостью, умением отыскать лазейку, принять решение, имеющее сиюминутный успех. Исполнительность при этом подменяется сговорчивостью и покладистостью. Там, где работают такие руководители, а их не так уж и мало, школа хронически болеет, ибо текучка неизбежно формирует атмосферу терпимости и приспособленчества к недостаткам, видимость относительного благополучия, размывая грани между главным и второстепенным.

Делегирование ответственности и полномочий – важнейший инструмент использования творческих сил коллектива. Только тогда, когда человек ставится перед необходимостью думать и брать на себя ответственность, он начинает работать в полную меру своих способностей. А менеджер всегда должен помнить о том, что чем большее число людей будет его представлять, обладать правом принимать решения от его имени, тем больший объем управленческой и другой работы он сможет выполнить. Организовать – значит, передать проблему для решения наиболее компетентному лицу.



*«Руководителя школы иногда сравнивают с дирижером, – пишет в своей книге «Школьный год» М.Г. Захаров, – при ближайшем рассмотрении оказывается, однако, что у этого дирижера, призванного исполнять сложнейшую трудовую симфонию школьного года, нет партитуры. Все имеющиеся для него руководства содержат функциональное описание различных аспектов управления школой. Реализация же каждой из функций осложнена для директора трудной необходимостью решения вопросов, КАК и КОГДА это делать» [6, с. 6].*

С момента написания этих строк прошло более четверти века, но «партитуры» до сих пор нет, ибо то начало, которое было заложено М.Г. Захаровым, никто не развил и не усовершенствовал.

А между тем внутришкольный менеджмент властно требует создания такой «партитуры управления школой», основанной, как, может быть, это и ни парадоксально звучит, на некоторой разумной стандартизации определенной части управленческих операций.

Дело в том, что немалая часть работы директора школы, распisanная по месяцам, в основном повторяется из года в год примерно в одно и то же время. Она носит циклический характер. Специалисты утверждают, что примерно 90% всех действий и служебных отношений поддается относительной стандартизации. А коли так, то в школе это дает возможность составить на каждую четверть, по месяцам и неделям технологические корни управления, в которых будут расписаны основные управленческие операции. Регламентация любой деятельности не ставит преград для творческого ее осуществления, делает эту деятельность более экономной, создавая вместе с тем условия для снижения межличностного напряжения в коллективе.

Менеджмент предлагает руководителю шесть основных инструментов организации, отражающих в определенной мере сущность организационно-распорядительных методов:

**Первый.** Ясное определение цели предстоящей работы, обзор всего движения к цели от начала до конца (чего необходимо достичь?).

**Второй.** Точное определение задач для каждого подчиненного (посредством каких операций можно достичь?).

**Третий.** Подготовка всего необходимого для предстоящей работы (при помощи чего достичь?).

**Четвертый.** Установление норм выполнения для измерения результатов (размеры достигнутого?).

**Пятый.** Распределение власти, ответственности, адресата и время отчетности (чем стимулировать достижение цели?).

**Шестой.** Инструктирование исполнителей как средство создания организационной системы (как достичь?).

Весь процесс организации можно выразить в такой небольшой, но емкой формулировке: «что–кто, чем–как, где–когда, кто–с кем».

В заключение необходимо отметить, что «*Организация должна быть постоянно в «текущем ремонте», постоянно обновляться и перестраиваться, не теряя при этом эффективности. Организация работы включает свое собственное отрицание»* [9, с. 161].

Постоянное совершенствование организации таит в себе огромные резервы повышения эффективности процесса внутришкольного менеджмента, ибо оно, как процесс деления атомного ядра, высвобождает огромную энергию, ранее лишь потенциально присутствовавшую в педагогическом коллективе.

Непонимание этого способствует возникновению конфликтов, разрушению организационной структуры, порождает стрессы, ломает карьеру руководителя.

Известны пять постулатов Джона Хамбля, консультанта одной из бельгийских фирм. Они сформулированы с позиций сотрудника по отношению к менеджеру.

- **Первый постулат.** Скажите мне, чего вы от меня ждете. То есть ясно, недвусмысленно изложите задачу, в противном случае таковым будет ее исполнение.
- **Постулат второй.** Дайте мне возможность действовать. Если уж поставили передо мной цель – не мешайте, дайте мне права.
- **Постулат третий.** Скажите, как идут мои дела? Я должен постоянно знать, приближаюсь я к цели или нет, на правильном ли я пути?
- **Постулат четвертый.** Помогите мне, если я в этом нуждаюсь. Если не нуждаюсь, то не надо меня опекать, контролировать.
- **Постулат пятый.** Вознаградите меня сообразно моему вкладу. Принцип материального стимулирования, мотивации должен работать.

### **ПОЧЕМУ ЕГО НИКТО НЕ ЛЮБИТ?**

Одной из важнейших управленческих функций является контроль. Он непосредственно связан с функциями анализа и целеполагания. Данные контроля без их анализа мертвы, а, с другой стороны, при отсутствии цели, к которой движется подчиненный, в принципе нечего контролировать.

**Контроль** – это постоянное сравнение того, что есть, с тем, что должно быть. Американские ученые Д. Клиланд и В. Динг в своей книге «Системный анализ и целевое управление» так определяют контроль: «*В любом мероприятии цель контроля состоит в проверке того, все ли происходит в соответствии с принятым планом, действующими инструкциями и установленными принципами»* [23, с. 236]. В то же самое время авторы указывают на то, что на всех уровнях управления кон-

троль и другие управленческие функции следует рассматривать как постоянно взаимодействующие в непрерывном замкнутом цикле.

Отношение к контролю в менеджменте не однозначное. На первых стадиях развития менеджмента контроль считался основным видом деятельности менеджера. Теоретики менеджмента считали, что контроль должен быть всеобъемлющим, жестким, проникающим во все сферы и поры производственного процесса. Менеджеры-практики так и старались его осуществить.

Использование человекоцентристского направления в менеджменте, перестройка последнего на основе развития творческих сил человека, доверия к нему потребовали и изменения взглядов на контроль, как на функцию, которая сковывает творческие начала в человеке, связывает его инициативу. Д. Риггс в своей книге «Производственные системы: планирование, анализ, контроль» писал: *«Со словом «контроль» можно ассоциировать чувство неопределенности и беспокойства. Объяснение, приводимое в словарях: контролировать, держать в границах, проявлять власть, – порождает у нас несколько специфические эмоции. Этот термин подобен хамелеону, меняющему свою окраску в зависимости от окружающих условий»* [46, с. 236].

А немецкие писатели Вернер Зигерт и Лючия Ланг в своей книге «Руководить без конфликтов» прямо заявляют, что контроль не пользуется любовью, и это объединяет и контролирующих, и контролируемых. Как только в электричке появляется контролер, пишут они, давление поднимается даже у тех, у кого есть билеты. Жесткий, беспощадный контроль ничего, кроме страха, у сотрудников не вызывает. Руководитель-авторитар, подавляя своих подчиненных, стремится выжать из них результаты и только. Сама форма такого контроля способствует тому, что люди постоянно чувствуют себя под подозрением. Это унижает честных людей потому, что с ними обращаются как с обманщиками и лентяями.

Сегодня демократизация менеджмента меняет взгляд на эту функцию. В чем это выражается?

Контроль в определенной степени должен рассматриваться как УСЛУГА, которую менеджер оказывает своим сотрудникам.

**Контроль** – инструмент, при помощи которого осуществляется признание результатов труда сотрудников.

**Контроль** – условие уверенной и безопасной работы.

**Контроль** – канал для контакта с менеджером и условие, чтобы тебя воспринимали как ответственного работника.

**Контроль** – стимулятор твоей производительности и твоего прогресса. Но если так, то зачем же бояться контроля?

Принципы уважения и доверия к человеку несовместимы со всеобщим, жестким, иерархическим контролем. И это хорошо понимают сегодняшние теоретики менеджмента.

Но они прекрасно осознают и другое – что совсем отказаться от этой функции в управлении невозможно, что любое ослабление контроля сразу же приведет к падению уровня производства, дисциплины, производительности труда, негативно повлияет на качество продукции. Они понимают, что ослабление контроля, а тем более отказ от него сразу же создаст условия для проявления таких негативных качеств личности, как эгоизм, лень, неосознанность и т.д. Где же выход?

Выход в изменении психологической основы контроля. Что может заменить иерархический, низкоэффективный (в условиях школы), малопрофессиональный контроль?

Прежде всего формирование таких целей, которые были бы едиными для всех сотрудников и были бы восприняты ими как свои собственные. Если человек сознательно идет к цели, контроль за его действиями может быть сведен до минимума. Но здесь необходима систематическая работа менеджера с сотрудниками по формированию общности лично профессиональных и общефирменных (общешкольных) целей.

Огромное значение приобретает мотивирование трудовой деятельности. Наличие твердого, осознанного мотива высокопроизводительного, качественного труда у сотрудника снимает необходимость контроля за его деятельностью.

Немалое влияние на добросовестную работу оказывает чувство общности и коллективной ответственности за качество продукции у сотрудников, которое менеджер должен не только формировать, но и постоянно поддерживать.

Большую роль в повышении ответственности работников играет широкое использование управления по целям, применение самоконтроля и совместного с менеджером анализа достижения целей сотрудника.

В основу такого даже не контроля, а скорее самоконтроля закладывается у каждого сотрудника «чувство успеха», которое менеджер должен создавать и постоянно поддерживать. Это не такая простая задача – создание у людей чувства успеха, чувства победителя. Ее решение требует от менеджера видеть предел возможного у каждого сотрудника и никогда в своих требованиях к нему не превышать этого предела, не подготовив сотрудника к этому соответствующим образом. Менеджер должен всегда помнить: «Победа – это жизнь и движение вперед!». С каждой победой человек как бы рождается заново. Каждое поражение – это маленькая смерть!

Способствует формированию нового подхода к контролю развитие у сотрудников чувства самостоятельности и создание условий для широкого его применения. Любая самостоятельность очень часто связана с творчеством, а последнее тем более несовместимо с прямым, казенным контролем.

Так коренным образом меняется эта управленческая функция, ее осуществление для менеджера намного усложняется и требует его серьезной психологической подготовки, но зато она будет положительно влиять на настроение людей и давать более эффективный результат.

Тот, кто хочет превратить контроль в инструмент мотивации, должен прежде всего научиться контролировать самого себя, научиться избегать грубых ошибок, о которых никогда не следует забывать.

Менеджерам необходимо анализировать собственное поведение, чтобы найти и преодолеть слабости в осуществлении контроля, помня, что с осуществлением этой функции надо быть очень осторожным, если хочешь сохранить в коллективе нормальный психологический климат.

### **КАК ЛИКВИДИРОВАТЬ ОТКЛОНЕНИЕ ОТ НОРМЫ?**

Есть еще одна функция управления, очень слабо разработанная и в теории менеджментами в нашей теории

управления. Мы имеем в виду функцию **РЕГУЛИРОВАНИЯ**.

Название функции происходит от латинского слова «regula» – норма. Регулировать – значит, приводить к норме.

На стадии принятия управленческого решения менеджер, *во-первых*, не может предусмотреть все возможные варианты изменений в ходе его выполнения. *Во-вторых*, решение выполняют люди, а их деятельность вообще трудно предсказать. Это проявляется тем более, чем сложнее получаемое задание и чем длительнее срок, в течение которого оно будет исполняться. В этом случае всегда возникает необходимость перенастройки, регулирования системы.

С известной оговоркой можно сказать, что управление существует благодаря регулированию, но и только к нему не сводится. Управление не только упорядочивает поведение системы, но и переводит ее в новое, более совершенное качественное состояние. Цель же регулирования много скромнее – сохранить существующий тип функционирования системы, упрочить его, несмотря на изменение внутренних и внешних условий. Регулирование призвано стабилизировать состояние системы в изменяющихся параметрах окружающей среды. Эта стабилизация достигается путем воспроизводства и упрочения структуры системы.

Регулированием можно назвать процесс, при помощи которого отклонения параметров управляемой системы выравниваются и выводятся на уровень заданных величин. Регулирование есть выравнивание отклонений от нормы.

Таким образом, функция регулирования состоит в принятии управленческих решений оперативного характера по ликвидации случайных отклонений от запланированных показателей на основе информации контроля и выводов по ее анализу.

Регулирование осуществляется тремя путями:

- выравниванием отклонений внутри системы путем воздействия на нее через корректировку планов, организационных структур, направлений, контроля и анализа;
- через устранение из окружения системы фактора, под воздействием которого управляемая система выходит из запрограммированного состояния;
- и, наконец, путем изоляции системы от возмущений. В основе регулирования нет целей, стимулирующих управляемый объект к развитию, его целью является установление постоянного заданного состояния управляемого объекта.

Механизм регулирования спланировать невозможно, он складывается стихийно, так как в основе регулирования отсутствуют заранее сформулированные конкретные цели.

Частью регулирования является *диспетчирование* – текущее распорядительство, т.е. принятие оперативных мер по предупреждению и устранению отклонений от календарного решения выполнения работ.

В литературе еще можно встретить термин «корректирование». Корректирование – это процесс внесения поправок, уточнений, изменений в принятые ранее и реализуемые решения. Строгих границ между регулированием и корректированием нет.

Особенность функции регулирования в менеджменте состоит в том, что она, как и все остальные функции управления, сориентирована на человека. Это намного усложняет процесс ее осуществления, ибо требует от менеджера хорошего знания сотрудников, их взаимоотношений, положения каждого из них в коллективе. В данном случае регулирование будет сталкиваться с человеческими отношениями, а их регулирование – дело чрезвычайно не простое, требующее от менеджера высокого уровня психологической подготовки, такта и выдержки.

### **РЕЗЮМЕ**

Итак, мы рассмотрели вопросы, связанные непосредственно с содержанием процесса внутришкольного управления, с его основами и функциями. Что нового вносит менеджмент в эту сферу?

**Во-первых**, человекоцентристская направленность внутришкольного менеджмента потребовала перестройки всего процесса управления на координационной и мотивационной основах, без которых осуществление ориентации на человека просто невозможно.

**Во-вторых**, эта же самая направленность потребовала внесения существенных корректив в содержательную сторону функций: включения в функцию педагогического анализа системных технологий анализа итогов учебного года, анализа воспитательного мероприятия и коллективного творческого дела, анализа урока, а главное, системного подхода к самоанализу урока учителем; в функцию планирования – метода сетевого графика и программно-целевого подхода; в функцию организации – идеи делегирования и некоторой стандартизации управления. В связи с переводом внутришкольного управления на основу доверия и уважения к человеку коренной перестройке должна быть подвергнута функция внутришкольного контроля. Меняются ее цели, она психологизируется, и все прежние ее методические разработки требуют капитального пересмотра и коррекции.

**В-третьих**, особенно большое значение для установления отношений сотрудничества в управлении, по нашему мнению, должен сыграть такой новый вид управленческой деятельности в границах функции педагогического анализа, как совместная аналитическая деятельность руководителя школы и учителя. Именно она более всего соответствует тем новым отношениям между менеджером и учителем, которые внутришкольный менеджмент должен принести в школу.

И, наконец, **в-четвертых**, необходимо отметить, что все содержание главы представляет собой лишь первую попытку найти «точки соприкосновения» функций внутришкольного управления с современной теорией менеджмента. Здесь предстоит еще большая упорная и кропотливая работа по переводу функций внутришкольного управления с административно-бюрократического и кибернетизированного пути на путь человеческих отношений, на путь доверия и уважения к человеку.

## **ПОСЛЕСЛОВИЕ**

Что же дает нам знакомство с поведенческой стороной теории менеджмента? Какие выводы можно сделать в результате краткого рассмотрения «работы с персоналом»?

**Во-первых**, прежде всего мы видим, что в теории менеджмента примерно 60-70% – занимает поведенческий аспект, что там налицо интенсивная социологизация и психологизация процесса управления, что там предпринимаются небезуспешные попытки не только выдвинуть лозунги уважения и доверия к человеку (это в не меньшей степени делалось и у нас), но и разработать конкретные технологии уважения и доверия.

**Во-вторых**, знакомство с менеджментом заставляет нас совсем по-другому взглянуть на суть теории внутришкольного управления, уйти от набившего всем оскомину формального и малоэффективного функционального подхода, от административно-бюрократической его основы и повернуть управленческий процесс лицом к человеку, положить в его основание направление человекообразности.

А это, в свою очередь, **в-третьих**, заставляет нас сделать вывод о разработке новой гуманистической и демократической концепции внутришкольного менеджмента на координационной и мотивационной основах.

**В-четвертых**, нам думается, что менеджмент с убедительной необходимостью доказывает, что весь внутришкольный управленческий процесс необходимо сфокусировать на разрешении проблемы качества развития личности. При этом связав этот процесс с личностью педагога, с пониманием того, что, во-первых, «качество» зависит не от кнутообразного внутришкольного контроля, а от качественного осуществления всего педагогического процесса. И, во-вторых, что «качество» заключено в самом педагоге, в его отношении к труду и ребенку, к самообразованию и окружающей действительности.

**В-пятых**, знакомство с теорией менеджмента приводит нас к мысли о необходимости крутого разворота направления исследований в теории внутришкольного управления, отхода от функциональной направленности изучения и ориентации на человека, конструирования управления на основе сотрудничества, разработки действенных технологий уважения, доверия к человеку, технологии мотивации учителя в процессе управления, технологии координационной деятельности менеджера, технологии работы с целями, технологий автономизации управления и создания ситуации успеха. Без появления и освоения этих технологий руководителем вряд ли можно превратить школу в развивающую и развивающуюся.



**В-шестых**, думается, что немалую роль в дальнейшем развитии нашей школы должно сыграть положение о формировании ее внутришкольной культуры, видение, как выражаются в менеджменте, своей миссии, осознание целей, правильной ориентации в системе ценностей, человеческого отношения к людям, четко очерченного педагогического кредо, неприкрытого духа эгалитаризма, умения предвидеть ее развитие, «чувствовать дым еще до появления огня», высокой мотивированности управленческих воздействий и многого, многого другого. Атмосфера дружелюбия и деловитости, пронизательность, внимание к людям – вот факторы, закладываемые в основу внутришкольной культуры, формированию и развитию которой во внутришкольном менеджменте должно придаваться самое большое значение.

**В-седьмых**, авторы многих американских книг пишут сегодня о новом управленческом мышлении, о предпосылках новой управленческой философии, о «тихой революции» в американском менеджменте. Видимо, настала пора ставить вопрос – этого просто требует от нас наша суровая действительность – о новом управленческом мышлении и в области управления школой. В этой книге автор не только постарался показать суть нового мышления менеджера на Западе, но и попытался наметить, рассматривая концептуальное ядро проблемно-функционального внутришкольного менеджмента, контур нового управленческого мышления руководителя школы.

**В-восьмых**, теория менеджмента убедительно доказывает необходимость увеличения доли усилий руководителя школы в его работе с учителем, создания даже в маленькой школе своеобразной «кадровой политики». В ее основе лежит всесторонняя забота об учителе и девиз: «Мы не управляем качеством преподавания, качеством знаний. Мы управляем началом всего. А начало всего – люди, отношения между ними и среда, в которой они действуют». Успех заключается в способности менеджера превращать знания, методический опыт, интеллектуальный уровень педагогов, их умение общаться с детьми в высокий уровень качества знаний, воспитанности и развития личности школьника с помощью действенного и эффективного педагогического процесса.

**В-девятых**, автору данной книги в ноябре 1991 года пришлось присутствовать на встрече с профессором в области управления, заместителем министра просвещения США Кэй Райт, которая рассказала, что практически в образовании США недипломированных директоров школ нет, что подавляющее большинство руководителей школ имеют степень магистра. Таким образом, там во главе школ стоят профессиональные дипломированные управляющие. Пора наконец и нам понять, что, если мы не примем решения о необходимости профессиональной подготовки директорского корпуса страны, ни о какой реконструкции

школы не может быть и речи. На основе беспомощного дилетантского подхода к управлению большинства руководителей школ ее попросту не осуществить. Стране нужен директор школы – профессионал!

И, наконец, **в-десятых**, знакомство с теорией менеджмента еще и еще раз подводит нас к выводу о том, что для создания организационной и содержательной реконструкции внутришкольного управления необходима коренная перестройка всего управления системой народного образования на основе его децентрализации и наделения руководителя школы всеми необходимыми правами для осуществления самостоятельной управленческой деятельности. Каждый новый уровень управления замедляет принятие решений, сковывает инициативу нижестоящего, снижает эффективность его работы, не раскрепощает, а, наоборот, сдерживает самостоятельность руководителей школ и учителей.

Будущее управление сегодняшней школой рождается в контакте с менеджментом. В какой-то степени секрет успеха кроется именно в нем, ибо он сегодня синтезирует компьютеризацию управления, его психологизацию и направленность на человека, наполняет новым содержанием управленческие функции и в определенной степени рассматривает коммерческий аспект этого процесса. Ни одно из этих слагаемых само по себе ничего не решает, и лишь соединенные во внутришкольном менеджменте с учетом специфики объекта управления, они могут вывести школу на новые рубежи, сделать ее развивающейся и развивающей.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. М., 1964.
2. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе. М.: Просвещение, 1989.
3. Бир С. Кибернетика и управление производством. М.: Советское радио, 1963.
4. Болтышев Ю.П. Управляем ли мы учебным процессом// Учительская газета, 26 марта 1974.
5. Болтышев Ю.П. Сетевое планирование в школе. М., Просвещение, 1980.
6. Васильев И. Большое дело не для труса// Советская Россия, 22 апреля 1984.
7. Витке Н.А. Научная организация управления //Научная организация техники управления. М., 1924.
8. Витке Н.А. Организация управления и индустриальное развитие. М., 1925.
9. Витке Н.А. Вопросы управления//Вопросы организации и управления. 1922, №2.
10. Галеева А.М. Применение методов сетевого планирования при организации учебно-воспитательного процесса в вечерней школе// О некоторых вопросах НОТ в школе. Белгород, 1970.
11. Гойхин А.Н. Основы промышленного менеджмента. Менеджер-курс. Пермь, 1990.

12. Грачев М.В., Соболевская А.А., Кузин Д.В., Стерлин А.Р. Капиталистическое управление: уроки 80-х. М.: Экономика, 1991.
13. Грейсон Джексон, младший, К. О'Делл. Американский менеджмент на пороге XX века. М.: Экономика, 1991.
14. Дойл Д. Как создать предприятие. Таллинн, 1991.
15. Захаров М.Г. Проблемы управления школой// Народное образование в Курганской области за 50 лет Советской власти. Курган, 1967.
16. Захаров М.Г. Школьный год. Курган, 1970.
17. Зайверт Л. Ваше время в ваших руках. М.: Экономика. 1990.
18. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 1990.
19. Исикава Каору. Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1988.
20. Как работают японские предприятия. М.: Экономика, 1989.
21. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Рязань, 1991.
22. Керженцев П.М. Принципы организации. М., 1968.
23. Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. М., 1974.
24. Конаржевский Ю.А. Концепция внутришкольного управления. Алма-Ата, 1991.
25. Конаржевский Ю.А. Некоторые вопросы перестройки внутришкольного управления. Курган, 1989.
26. Куртиков Н.С. Социальный объект управления – коллектив. М., 1974.
27. Ладанов И.Д., Пронников В.А. Совершенствование управления экономикой на основе японской модели менеджмента. М., 1990.
28. Лекторский В.Л., Швырев В.С. Методологический анализ науки// Философия, методология, наука. М.: Наука, 1972.
29. Лецинер Р., Разу М., Старостин Ю. Обучение менеджеров: творчески использовать зарубежный опыт// Экономические науки, 1991, № 5.
30. Лецинер Р., Разу М., Старостин Ю. Подготовка менеджеров в США// Экономические науки, 1991, № 4.
31. Льюис Д. Марксистская критика социологических концепций Макса Вебера. М., 1981.
32. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1991.
33. Месарович М., Тако Д., Такахаро И. Теория иерархических многоуровневых систем. М.: Мир, 1973.
34. Москвичев С.Г. Использование фактора мотивации в управлении. Киев, 1990.
35. Овчинников А.А., Кучинский В.С., Петров Г.Ф. Сетевые методы планирования и организации учебного плана. М.: Высшая школа, 1972.
36. Оптнер С. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем. М.: Советское радио, 1969.
37. Орлов А. Мера всех вещей// Учительская газета, январь 1990, № 5.
38. Оучи У. Методы организации производства. Теория Z. М.: Экономика, 1984.
39. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. М., 1990.
40. Первая Московская инициативная конференция по нормализации техники управления. 21–23 сентября 1922. М., 1922.
41. Пилдич Д. Путь к покупателю. М.: Прогресс, 1991.
42. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986.
43. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. М.: МГУ, 1991.

44. Поташник М.М. Демократизация управления школой. М.: Знание, 1990.
45. Ребус Б.М. Психологические основы управления школой. Ставрополь, 1990.
46. Риггс Д. Производственные системы: планирование, анализ, контроль. М.: Прогресс, 1972.
47. Роджерс Ф. ИБМ. Взгляд изнутри. Человек – фирма – маркетинг. М.: Прогресс, 1990.
48. Розмирович Е.Ф. НОТ, РКИ и Партия. М.: Изд-во НК РКИ СССР, 1926.
49. Сухомлинский В.А. Разговор с молодым директором школы. М.: Просвещение, 1973.
50. Тагор Р. Искры. М., 1979.
51. Татенци К. Вечный дух предпринимательства. Практическая философия бизнесмена. М., 1990.
52. Татьянченко В.С. Методические указания по формированию управленческих информационных систем в условиях общеобразовательной школы. Челябинск, 1985.
53. Тейлор Ф. Научные основы организации промышленных предприятий. Петроград, 1916.
54. Тезарус менеджера социалистического предприятия. М., 1989.
55. Тичи Н., Деванна М.А. Лидеры реорганизации. М.: Экономика, 1990.
56. Уоррен Б. Почему лидеры не могут руководить // США, 1991, № 6.
57. Файоль А. Общее промышленное управление. М.: Книга, 1929.
58. Харрингтон Д. Управление качеством в американских корпорациях. М.: Экономика, 1990.
59. Хруцкий В.Е. Стремление к совершенству // США, 1989, № 8.
60. Хруцкий В.Е. К новому управленческому мышлению // США, 1990, № 3.
61. Цветов В. Пятнадцатый камень сада Рёандзи // Новый мир, 1985, № 9, 10.
62. Цветов В. Япония: свет и тени научно-технической революции // Лес за деревьями. М.: Знание, 1991.
63. Чебанов С.В. Фирма ЗМ: слагаемые характеристики // США, 1990, № 6.
64. Черч Г. Основы управления производством // Научная организация труда и управления. М.: Экономика, 1966.
65. Черкасов Б.И. В чем преимущества сетевого планирования // Вестник высшей школы, 1968, № 1.
66. Чепцов А.А. Использование сетевых графиков при планировании учебной деятельности // Советская педагогика, 1971, № 4.
67. Шамова Т.Н., Чекмарева Т.К. Совершенствование системы внутришкольной педагогической информации как важнейшее условие реализации школьной реформы. М.: МТПИ, 1989.
68. Шуркова Н.Е., Шнырева В.Н. Новое в воспитательной работе. М., 1991.
69. Шикаев В. Социально-психологические аспекты управления. М.: Молодая гвардия, 1976.
70. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. М., 1959.

СОДЕРЖАНИЕ

Несколько минут на размышление .....	3
<b>ЧАСТЬ I</b>	
<b>ГЛАВА I. Три «М»: менеджмент, менеджер, маркетинг .....</b>	<b>9</b>
Гениальная повседневность .....	9
«Жесткое» и «мягкое» управление .....	12
Человек, ведущий других к успеху .....	14
За что им платят? .....	17
Они и мы .....	19
Ключевой фактор предпринимательства .....	20
Его «язык» .....	22
Немного о сути маркетинга .....	24
Резюме .....	26
<b>ГЛАВА II. ПУТИ В «СЕГОДНЯ» ВЕДУТ ЧЕРЕЗ «ВЧЕРА».....</b>	<b>28</b>
Истоки .....	28
Время и движение – истоки эффективности .....	29
Строительство людских отношений или воздействие на людей при помощи технических приемов? .....	32
Руководство и контроль или управление? .....	36
Школа человеческих отношений .....	38
Как управлять человеческими ресурсами? .....	39
«Х», «У» .....	39
Демократия на рабочих местах .....	43
Резюме .....	44
<b>ГЛАВА III. НА ЭТИ ИДЕИ СТОИТ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ....</b>	<b>47</b>
Человек – цель, а не средство.....	47
Идеи, становящиеся жизненной реальностью .....	50
Убеждения – основная движущая сила.....	57
Мощный инструмент управления .....	60
Человек – система целостная.....	63
Обязательно ли «рядовой воин» должен занять место «вождя»? .....	65
Основные рычаги движения .....	67
Консенсус и поощрение несогласия.....	70
Равные возможности всем .....	71
Образование не достигает точки насыщения .....	72
Самое трудное обязательство .....	73
Единственно возможная работа есть хорошая работа .....	75
Совместимы ли доверие и «жесткий контроль»? .....	81
Коллективное принятие решений.....	82
Кому это выгодно, руководителю или сотруднику? .....	84
Связь между равными .....	85
Автономизация управления.....	87
Участие в управлении .....	89
Все течет, все изменяется.....	90

Простая совокупность или система? .....	92
Новое мышление менеджера .....	95
Резюме .....	98

*ЧАСТЬ II*

**ГЛАВА IV. ВНУТРИШКОЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ?!**

<b><u>А ПОЧЕМУ БЫ И НЕТ?</u></b> .....	100
Прошлое в настоящем .....	100
Нужна точка опоры .....	102
Принципы управления .....	106
Кассета идей .....	119
Проблемное ядро внутришкольного менеджмента .....	124
Единство, но не единообразие .....	127
От вертикали к горизонтали.....	136
Силы, действующие друг против друга, взаимно уничтожаются ....	140
Режим постоянного поиска .....	141
Знание – сила.....	143
Основные инструменты учения .....	145
В поисках совершенства .....	146
Результат, на который работают все.....	149
Философия управления .....	157
Резюме .....	158

**ГЛАВА V. В ЧЕМ ПРОЯВЛЯЕТСЯ СУЩНОСТЬ**

<b><u>ВНУТРИШКОЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА?</u></b> .....	160
Три основы управления .....	160
Куда ударить молотком? .....	170
Первейшая цель – определение цели .....	185
Стержень менеджмента – работа с целями .....	187
Отписка или чертеж управления .....	191
Сетевой метод управления .....	194
Программно-целевое планирование.....	201
Что–кто, чем–как, где–когда, кто– с кем.....	204
Делегирование полномочий .....	205
Почему его никто не любит? .....	210
Как ликвидировать отклонение от нормы? .....	213
Резюме .....	214
<b>ПОСЛЕСЛОВИЕ</b> .....	216
<b>ЛИТЕРАТУРА</b> .....	218