

# Управленческие задачи: открывать и усложнять

*К.М. Ушаков*

Современное состояние среднего образования можно рассматривать как кризисное. При этом под кризисом мы будем понимать ситуацию, при которой ресурсы, на которые прежде опиралась система образования, исчерпаны и следует искать новые. Похоже, что инерционное развитие системы, опиравшееся на старое понимание целей и задач, педагогического профессионализма, высокую централизацию управления, согласованность программ и учебных пособий, заканчивается. Новые ресурсы лежат в области информационных технологий (отнюдь не только на уровне тотального использования «Power Point»), децентрализации, общественно-государственного управления, новой квалификации педагогических кадров и синергетических эффектов, о которых пойдёт речь ниже.

## Энтропия

Те из читателей, которые имеют естественно-научное образование, наверное, помнят понятие «энтропия» — меру беспорядка, хаоса в замкнутой системе. Существует некоторый общий закон (следствие второго начала термодинамики), который гласит, что в замкнутой системе энтропия, т.е. беспорядок и хаос, возрастает (закон возрастания энтропии) до некоторого максимума, и в этом состоянии беспорядка и хаоса система может находиться сколь угодно долго, без всяких дальнейших изменений. Иначе говоря, система деградирует, распадается.

Этот закон применяется не только в естественных науках. Почти всё имеет неприятную тенденцию к разрушению и все мы непрерывно сталкиваемся с этим в ежедневной жизни: дом, к которому мы в течение какого-то времени не прикладывали руки, начинает разрушаться, сад, который несколько лет не знал заботы, приходит в запустение, машина, к которой вы год не подходили, почти наверняка не заведётся и т.д. Значительная часть нашей жизни — это борьба с возрастанием энтропии, хаоса; мы пытаемся упорядочить окружающее пространство и нашу жизнь. Управленческая деятельность — не исключение, так как в определённых условиях организации тоже склонны к деградации.

## Открытость системы

Каким образом можно противостоять этому неприятному процессу, в каком случае система не деградирует, а имеет шанс измениться в сторону совершенствования? Ответ сегодня, кажется, есть — *эволюционировать могут системы открытые и сложные.*

Итак, замкнутые системы деградируют, будь то государство или организация. Так постепенно деградировал, разрушался СССР, когда был опущен «железный занавес», так постепенно деградирует изолированная в силу каких-то обстоятельств школа, и поэтому таким благом, например, для сельских школ стал какой-никакой Интернет, хотя бы частично разрушающий изоляцию.

Школа — это некоторая система, но если система замкнута, т.е. школа избегает внешних связей, кроме самых необходимых, игнорирует внешние влияния, то в системе нарастает энтропия: дезинтеграция, распад происходят сами по себе.

Если к вам (к директору) прибежал озабоченный или разгневанный родитель, то его можно терпеливо выслушать, дождавшись, когда он, наконец, «выпустит пар» и уйдёт. А можно попробовать услышать и что-то в связи с этим сделать. В первом случае вы ведёте себя как руководитель замкнутой системы, во-втором (если после этого школа в чём-то начинает меняться) — как открытой. С этой внешней «атакой» в вашу организацию приходит внешняя энергия, импульс, который может привести в движение организацию или её части.

Быть открытой организацией — означает испытывать постоянный дискомфорт в связи с необходимостью реагировать на самые разнообразные сигналы, которые приходят из внешней среды, иначе говоря, адаптироваться. Это, кстати, не вызывает восторга у подчинённых, потому что им значительно комфортнее в стабильной ситуации, в которой выше ощущение защищённости. Конечная стадия такой ситуации: каждый сам по себе выполняет свой профессиональный долг, как он это понимает, независимо от других, со временем всё хуже и хуже.

### Обратная связь

Известно, что система будет открыта, если существует положительная обратная связь. Что это означает? Если большинство ваших взаимодействий с окружающим миром приводит к тому, что вы получаете поддержку или одобрение своих действий, то вы имеете положительную обратную связь и, как следствие, продолжаете начатую деятельность. Например, вы выиграли грант, конкурс, вас похвалили на совещании... Многие школы недавно получили миллион. Какое сильное впечатление это произвело на школьные коллективы, какие разнообразные организационные последствия в некоторых случаях имели место. Это пример положительной обратной связи. Отрицательная обратная связь имеет целью подавить определённую деятельность — примеры вы без труда найдёте сами. Если отрицательная обратная связь устойчивая, постоянная (вас всегда и за всё ругают, вами недовольны), то организация рано или поздно становится закрытой системой.

Важно отметить, что определённая закрытость школы в условиях доминирующей отрицательной обратной связи удобна всем: директору она позволяет проводить самостоятельную внутреннюю политику, руководству удобно считать, что всё в порядке (пока не рухнули стены), родители просто хотят верить, что их чадо учится в достойном учебном заведении, и они часто предпочитают держаться за эту иллюзию до последнего. К тому же открытость естественным образом предполагает достоверность информации и входит в противоречие с часто имеющей место имитацией деятельности.

Таким образом, преимущества открытости далеко не очевидны. И ожидать, что процесс может пойти легко, не приходится. Однако это условие необходимое.

### Структурная сложность

Для того чтобы система (школа) эволюционировала (развивалась), необходимо чтобы она была не только открытой, но и достаточно сложной. Организация, направленная на развитие, неизбежно должна иметь сложную внутреннюю

структуру. Внутренняя сложность даёт шанс в борьбе против нарастания хаоса. Что означает внутренняя сложность? Она обеспечивается наличием профессиональных эффективных (в том смысле, что они реально, а не на бумаге существуют) связей, групп с различными интересами и мнениями. Здесь очень важно слово «профессиональных», так как любая организация в социальном смысле достаточно сложна — всегда есть группы, возникающие на основании личных симпатий, общих бытовых и семейных проблем (в этом контексте я имею в виду сложность профессиональных взаимоотношений). Эти группы и связи могут быть формально зафиксированы, но могут быть и неформальными.

При каких условиях может существовать и поддерживаться структурная сложность? Во многом это определяется культурой организации, в которой должно доминировать уважение, ориентация на разнообразие. Под уважением я понимаю такую систему отношений, при которой чужое мнение, отличное от моего, представляет для меня ценность и имеет право на существование. Это утверждение — покушение на бытующее сегодня мнение о том, что организация успешна, если она состоит из единомышленников. Этого на самом деле почти никогда не бывает, зато бывает спираль молчания, причина которой в том, что люди не любят оказываться в меньшинстве и при этом публично высказывать мнение, которое, как они предполагают, будет отлично от мнения большинства. Таким образом, устанавливается доминирование одной-единственной точки зрения.

Единомыслие в этом контексте — упрощение организации, а снижение её сложности — путь к деградации. Для существования различных групп и мнений необходимо, чтобы существовала (по выражению А. Аузана) «договороспособность» (способность договариваться). Для этого нужно отказаться от иллюзии, что «недоговороспособность» (нежелание договариваться) есть проявление силы. К сожалению, иллюзия эта достаточно распространена: сильный не договаривается, он навязывает свое решение. Договариваться, учитывать иное мнение он будет в определённых условиях. Вот тут возникает признак демократии. Бенджамин Франклин дал замечательное определение. Он сказал: «Демократия — это договорённость о правилах поведения между хорошо вооружёнными джентльменами». Переводя это на язык организации, можно сказать, что иное мнение должно быть достаточно защищено. А для этого нужны процедуры, которые поддерживали бы ценность разнообразия (ведь процедуры всегда поддерживают что-то или кого-то).

Сложность может поддерживаться искусственным путем: вы создаёте группы, объединения временные и постоянные, контролируете эффективность их деятельности. Другой путь — организационная сложность, когда группы и объединения людей возникают спонтанно, как реакция на внешние или внутренние условия.

Таким образом, сложность — второе условие, обеспечивающее эволюцию организации. При этом она дает возможность проявляться эффектам, когда групповые усилия могут дать результат значительно больший, чем усилия отдельных её членов. Можно предположить, что кризис в образовании, который мы сегодня имеем, носит в основном синергетический характер, который выражается в нашей, в среднем, невысокой способности объединяться ради какой-то цели (возможно, это связано и с неясностью целей).

Когда мы говорим о необходимости создавать «гражданское общество», если это не просто лозунг, мы говорим о необходимости его усложнения: появление активных групп с различными интересами и их влияние на условия нашей жизни. Если мы этого не сделаем, то будем обречены на жизнь в деградирующей стране, даже несмотря на её открытость, потому что это будет открытость в одну сторону...

**Вопрос:** «Сколько баллов по пяти-балльной шкале Вы бы поставили последнему пройденному Вами курсу повышения квалификации?»

**Ответ:** Большинство опрошенных поставили курсам оценку «хорошо» (41%); 29% отвечающих были чуть строже — «тройка». На «отлично» оценили работу организаторов курсов 29%. Как «очень плохо» — всего 2% участников.

**В опросе приняли участие 743 человека — в основном, директора и заместители директоров школ.**

Значит ли это, что закрытые, простые организации не могут достичь успеха? Могут, но на коротком отрезке времени. Наблюдения за жизнью школы говорят, что все реально успешные организации крайне сложны по своему устройству. Мне как-то пришлось работать с группой руководителей и в промежутке между встречами я попросил выполнить домашнее задание: описать все возможные взаимодействия членов организации между собой. Для нескольких руководителей успешных школ двадцати разрешённых страниц текста оказалось недостаточно.

Является ли открытость и сложность организации гарантией успеха? Необязательно. Но это резко повышает его вероятность.

Таким образом, если попробовать сформулировать актуальные управленческие задачи, то они звучат примерно так: школьные организации необходимо открывать и усложнять. Это весьма сложный и кропотливый процесс, однако он даёт шансы реально опереться на человеческие ресурсы, которые лежат глубже природных. Так что копать придётся глубоко.

---

**Константин Михайлович Ушаков,**  
*доктор педагогических наук*