

# МУНИЦИПАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ управления: как работать с информацией

**Анатолий Валентинович Соложнин,**  
начальник Управления развития содержания образования  
Департамента образования г. Нижний Тагил,  
кандидат педагогических наук

**Публикуемая статья — размышления и простые, практические советы опытного управленца в образовании, который за много лет работы не стал чиновником, лишь отвечающим на бесконечные запросы.**

## Как работать с информацией

С этим вопросом я выступил перед своим коллективом после того, как в очередной раз нас «допекли» контролёры, следящие за точностью подачи информации. Наши неоднократные попытки упорядочить информационные потоки, уменьшить их объёмы обобщались созданием новых структур, которые должны обобщать, систематизировать, создавать единый информационный банк и «навести раз и навсегда порядок». Но вопрос так и остаётся открытым.

Итак, давайте разберёмся. Для анализа ситуации рассмотрели три вопроса.

Первый вопрос касается места и необходимости информации в управленческом цикле.

Второй вопрос мы отнесли к самому понятию «информация»: что от нас нужно?

И третий — поддаётся ли систематизации то, чем приходится обмениваться?

- Информация всегда была и будет основой любого процесса управления. Не зная о состоянии дел в системе, её руководитель не может ни приказать, ни распорядиться, ни проконтролировать. Поэтому, хотим мы того или нет, сбором информации и её организацией нам придётся заняться и всерьёз. Информация о состоянии дела всегда должна быть предельно точной. Цена ошибки в информационном процессе любого управления ситуативно разная — от мелких неприятностей по службе до серьёзных социальных или техногенных катастроф.

Примеров масса, не говоря уже о «мелких неприятностях» чиновников в виде лишения премий, выговоров и замечаний, а за ними — нервные срывы, нежелание работать, и затем — синдром менеджера, от которого просто так не излечишься. Заметим попутно, что продолжительностью жизни наши руководители похвалиться не могут. Так что цена неточностей и ошибок с обеих сторон не так уж и мала. Отсюда вывод: если уж нам никуда

не деться от информационных потоков, а ошибаться в них нежелательно, то имеет смысл задуматься, как этим всем управлять.

● **Что требуется?** Постоянно требуются данные: цифры, даты, факты. И почти никогда не требуются ответы на вопросы «почему», «что произойдёт, если...», или «каковы основные противоречия и какие из этого следуют проблемы». Несмотря на то, что в учебниках по управлению мы встречаем заголовки типа «информационно-аналитическое», собственно «аналитическое» звено требуется от нас реже. Безусловно, многое зависит от руководителей, что управляют процессами. Находятся и те, что требуют аналитические выводы по представленной информации. Однако эмпирическим путём нам удалось выяснить, что в повседневной работе чиновникам управлений большую часть своей работы приходится посвящать сбору, обработке и представлению стандартной информации.

● Если проанализировать дневной объём входящей и исходящей информации по управлению образования, трудно увидеть какую-либо систему. Кто-то готовит информацию главе муниципального образования о состоянии питания детей; другой пишет о строительстве и о ремонтах; третий отвечает на жалобу родителей. Обязательно найдётся запрос — ответ для прокуратуры, для Роспотребнадзора, для отдела контроля и многое другое. В большинстве случаев от нас действительно не требуется анализ — нужна именно информация.

Итак, анализ информации за день и даже за неделю не позволит руководителю выявить никакой закономерности — она будет просматриваться лишь по кварталам, полугодиям, годам. Однотипные информационные запросы мы получаем тем чаще, чем стабильнее команда наших руководителей. Информационная деятельность как процесс имеет свои закономерности, а стало быть, управляема.

### Запросы

К запросам можно относиться по-разному. Приведём крайние варианты отношений сотрудников к запросам. **Вариант первый** — гиперответственный. Ответственное лицо скру-

### ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

пулёзно собирает информацию по всем возможным источникам, делает запросы и наводит справки, перепроверяет, составляет переделывать справку. На всё тратится уйма времени, с кем-то портятся отношения. А в это время приходят ещё запросы, да ещё со вчерашними сроками. Ну вот, наконец справка сдана, куда-то ушла, и всегда у исполнителя остаётся вопрос: кто-то её читал? Каковы последствия? Ответа, как правило, нет.

А что стоит вышестоящему лицу позвонить или переслать по электронной почте сообщение: «Спасибо за содержательную информацию. Она помогла нам в ...» Или «Ваша информация, к сожалению бессодержательна»...

**Вариант второй** — безответственный. Специалист, поверхностно вникнув в суть запроса, за считанные минуты разбирает его на части, подключает нижестоящих исполнителей, требуя представить ответы на бумажном и электронном носителях. Далее — дело техники. Всё сводится в один файл и представляется в виде целостного документа. В итоге — «результат достигнут» с наименьшими потерями: отчёт ушёл вовремя, а если его никто и не читает, то «всё замечательно».

Из приведённых вариантов ближе и надёжнее, конечно, первый, результатом которого станет точная информация. Но опыт показывает, что постоянная и вновь собираемая точнейшая информация с невыясненной целью может обескровить управление, породить безразличие у тех, кто занят её сбором и нанести всей системе образования ущерб.

Известна математическая зависимость, согласно которой 80% результатов деятельности компании обязаны двадцати процентам усилий персонала этой компании. Следовательно, остальные 80% усилий дают лишь 20% полезных результатов. Популярно об этом принципе, который получил название принципа 80/20,

## А.В. Соложнин. Муниципальный уровень управления: как работать с информацией

пишет Ричард Кох: он убедительно показывает постоянное присутствие принципа 80/20 в иных сферах: в демографии, в образовании, в социологии и т.д. Конечно, соотношение может меняться в ту или иную сторону и быть, например, 70/30 или 65/35, но коэффициент полезного действия всегда остаётся крайне невысоким. Из этого следует вывод, что не так уж глупы те «безответственные» специалисты, которые избирательно пытаются подходить к запросам и их исполнению.

Как, например, относиться к запросу старшего следователя городского отделения милиции, которому пришло в голову требовать с органа управления образованием информацию обо всех мальчиках 7–8-х классов, проживающих в микрорайоне, фамилии которых начинаются с буквы «К»? И ведь этот старший следователь не преминул сослаться на закон РФ «О милиции», пригрозив за неисполнение всякими страшными карами.

Что же делать? Не отвечать? Отвечать поверхностно?

Ответим на поставленные нами же вопросы.

Несмотря на так называемые ненормальные, а порой и глупые запросы, отвечать следует всем и в срок, вовремя. В противном случае неприятности обеспечены. Да и не всегда нам дано быстро и безошибочно разобраться в степени важности запроса.

Следует разобраться в компетенции. Не так часто, но до 5% запросов вообще поступают не по адресу. Есть руководители органов управления, которые «стесняются отказать». *Стесняться не следует, иначе превратимся в справочное бюро.* Достаточно открыть статью 31 Закона РФ «Об образовании» и хорошо освоить пределы нашей компетенции. Неплохо бы ещё заглядывать в наш основной документ — в «Положение об управлении образования», где подробно описаны цели, задачи и обязанности. *Вооружившись всем этим, можно смело отказывать тем, кто не разобрался с адресами для запроса.*

Вернёмся к примеру со старшим следователем: мы ему отказали в сборе и в предоставлении информации по двум основаниям. Во-первых, это и в самом деле не наша компетенция. А во-вторых, напомнили о защите персональных данных граждан.

Необходимо оценить степень эксклюзивности запроса и по какой причине он поступает. Конечным пунктом нашей предварительной оценки станет уточнённый запрос. Уточнять нужно, так как наши партнёры имеют нехорошую привычку подписывать запросы, не читая их. Готовят же тексты или секретари — референты или работники, мало знакомые с вопросом. Например, это может быть запрос от экономических служб администрации района или города, которые разрабатывают программу социально-экономического развития. Причём форма запроса может быть очень близкой к тем, что заполняются на протяжении ряда лет в рамках государственной статистической отчётности. Запрашивающий может и не догадываться об уже имеющейся информации. В этих случаях имеет смысл договориться о корректировке формы запроса, чтобы не проводить лишней работы. В отдельных случаях наш ответ может быть и отрицательным, потому что «запрашиваемой информацией не располагаем», или можно перенести сроки исполнения.

При уточнении запроса нередко выясняется, что информация имеет стандартный характер, поэтому у опытных специалистов должна быть постоянно обновляемая цифровая информация и стандартные клише: речь в данном случае идёт о запросах и ответах, из года в год повторяющихся.

И, наконец, мы получили запрос, предполагающий серьёзные последствия: анализ, выявление проблем, принятие управленческих решений. Прежде чем готовить ответ, полезно выяснить (если это не указано явно в самом запросе) ряд важных характеристик: точное заглавие информационной справки (тема), предполагаемый объём

информации и сроки. Кроме того: какие аспекты требуется рассмотреть, каков массив данных или рассматриваемый период, необходимы ли сравнительные данные и какие именно, требуются ли предварительные выводы? Полезно эти детали расположить в виде плана ответа на запрос и согласовать его с запрашивающим лицом.

### Подготовка информации

За время чиновничьей службы нам удалось выработать нехитрые правила подготовки информации, которые гарантируют её точность: обращение к официальным источникам; запрос к ответственным лицам; обращение к данным мониторинга; проверка на достоверность.

Пройдя эту цепочку, можно быть уверенным в том, что наш информационный продукт высокого качества.

Приведу простой пример из практики. Накануне нового учебного года в Управление образования поступил запрос от Управления административных органов о количестве учреждений системы образования, нуждающихся в охране. Запрос простой, и по этой причине, для экономии времени, он поступил на исполнение главному специалисту по безопасности через секретаря руководителя. Тем же путём ответ был отправлен обратно, за подписью начальника Управления образования. Сводная информация готовилась для главы города, который, в свою очередь, готовился к выступлению у губернатора области по проблемам безопасности. Готовила информацию пресс-служба. На стадии выхода доклада из печати выяснилось, что напротив строки «количество охраняемых объектов» оказались две разные цифры, и разница составляла более 20 единиц. Затем по телефону поступил вопрос к другому специалисту, ответственному за статистику, и тот назвал третью цифру, не совпадающую ни с одной из ранее представленных. Учитывая сжатые сроки подготовки доклада, мои коллеги могут сами дописать картину того, «что тут началось». Если бы в самом начале исполнитель обратился к официальной информации, переполюха можно было бы избежать.

Обратим внимание на последнее правило — «проверка на достоверность»: *тот, кто под-*

### ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

*писывает окончательный документ, обязан убедиться в точности и достоверности информации.* Способы проверки могут быть разными. Из своего опыта могу предложить экспресс-метод: из всего документа выбираются те данные, в которых мы не сомневаемся — как правило, это те же статистические показатели или данные финансовой отчётности. Их сверка, а затем выборочный контрольный пересчёт дадут окончательный ответ о надёжности и достоверности представленных данных. В наиболее сложных вопросах следует прибегать к листу согласования с профильными специалистами.

В обработке информации и подготовке проекта документа для опытных специалистов ничего нового нет, но молодым работникам аппарата управления и даже некоторым руководителям образовательных учреждений приходится напоминать элементарные правила: *отбор главного и существенного содержания, группировка элементов информации по абзацам, формулирование выводов по каждому из них, и, наконец, общие заключительные выводы.*

Доведение и прохождение информации, над которой мы поработали: в упрощённом виде одна из целей этой работы — положительное заключение на подготовленный документ со стороны запрашивающего лица. В противном случае риск повторных запросов и согласований возрастает. Как говорят практики, «клиента надо подготовить».

В связи с этим вспоминается один случай из практики. Мне было необходимо получить согласие главы города и частичное бюджетное финансирование зарубежной командировки группы учителей. До этого провели ряд совещаний с участием самого главы, устроили встречи с принимающей стороной, выступили в средствах массовой информации о привлекательности этого проекта. Когда я получил письменное согласие, помощник

## А.В. Соложнин. Муниципальный уровень управления: как работать с информацией

главы города, опытный, пожилой чиновник, прокомментировал: «Получил согласие? Молодец, значит, вопрос был подготовлен». До меня тогда не сразу дошёл смысл его слов. Что значит «вопрос был подготовлен»? Попробуйте переведите эти слова на какой-нибудь иностранный язык и предложите на слух носителю языка. Эффект получим тот же, что и в рассказе про раков, которые были то «по три», то «по пять».

Теперь мне ясно, что работа, проводимая до письма, готовила нашего руководителя, принимающего решение, к осознанию важности и необходимости проекта. Он не понаслышке знал, о чём идёт речь, давно подсчитал выгоды и возможные убытки и заранее был подготовлен к положительному решению вопроса. Важно помнить, что наши информационные материалы получают поддержку в том случае, если цель и суть понятны лицу, принимающему решение, и само решение принципиально уже принято.

### Продвижение информации

**Совет первый.** Пишите кратко и по сути дела: заголовок, ссылка на запрос и самая суть. Если учесть, что нашим руководителям в день, а то и в ночь, приходится читать до двухсот и более страниц документов, то становится ясно, что длинные, нудные и запутанные письма они постараются отложить в сторону, «на потом», а ещё лучше — отправить на читку своим помощникам. Всё это, в конечном счёте, грозит запуском того, что называется «бюрократический механизм».

Предвижу вопрос и возражение: не всё, мол можно изложить кратко, требуются подробные пояснения. Согласен. Но для этого используются: сопроводительные письма, конкретные просьбы в один абзац, обзорные письма, приложения и пояснения. А если и это не поможет, то лучше всего личная встреча или специально организованное совещание, на которых можно растолковать суть проблемы.

**Совет второй.** Используйте психологические приёмы усиления влияния и восприятия. Приёмы эти у каждого свои, множество их описано в специальной психологической литературе. Приведу лишь самые элементарные, доступные каждому.

Приём «сравнение». Чиновники всех мастей любят всё сравнивать. Они сравнивают даже там, где и сравнивать нечего. Как говорится в одной шутке, они могут сравнивать «красное» и «круглое». Попробуйте где-нибудь отчитаться «о проделанной работе за год», не сравнив показатели с АППГ. Что такое АППГ? Это «аналогичный период прошлого года». Так вот, если сравнение не будет удачным или даже не по теме, то вас похвалят за то, что оно есть. Ну а если уж сравнительные данные говорят в пользу проведённой работы, то информация будет принята с большой степенью вероятности. Поэтому таблицы и диаграммы, да выполненные ещё в выгодном масштабе, где видны «наши успехи», — всегда в помощь.

Приём «аналогии и образы». Руководителю высшего звена, если он ещё из другой сферы профессиональной деятельности, не всегда удаётся вникнуть в суть проблем образования. Поэтому приходится подбирать для реальной ситуации яркие аналоги, понятные нашему руководителю. Для объяснения «технарям» механизма движения контингента учащихся хорошей моделью является пример «р-п-перехода» в полупроводниках. Для представления масштабов алкоголизации населения показателны образы грудных детей и глубоких стариков, на которых приходится огромное количество литров крепких спиртных напитков. Социально-психологические явления (настроения людей, итоги выборов, акции протеста, поведение толпы) легко сравниваются с явлениями природы (дождь, гроза, солнечный свет и т.д.).

**Пример из практики.** В начале отопительного сезона в одной из деревень оказалась брошенная, без технической документации котельная, которая отапливала,

кроме школы, ещё пять организаций. В результате скоропалительных действий коммунальщиков её закрепили за школой. Никакие наши уговоры передать котельную на баланс специализированной организации не помогли, пока мы не провели ряд образных сравнений. Во-первых, мы объявили школу энергоснабжающей организацией. Вслед за этим мы объявили, что школа теперь начнёт продавать тепло разным учреждениям, одно из которых — федерального значения. И если оплата не поступит в течение месяца, мы отключим все организации от тепла. Затем мы потребовали согласовать новое штатное расписание, куда должен войти персонал, начиная от руководителя котельной, заканчивая сторожем-бухгалтером. В итоге штаты школы существенно бы увеличились. После всего этого мы напомнили о взрывах и пожарах на объектах социальной сферы и стали настойчиво просить добавить ассигнования на учёбу персонала котельной. Аналогии с энергоснабжающими организациями и напоминания о взрывах действовали и заставили руководителей пересмотреть свои взгляды. Сейчас решается вопрос об отмене принятого постановления.

Итогом любых сравнений, аналогий и создания образов должно стать ясное понимание лицом, принимающим решение, ситуации и последствий, если предложенное вами решение не будет принято.

Тема влияния на других людей интересна для думающих и достигающих успеха управленцев: эффекты контраста, принципы «психологического Айкидо», приёмы «Вам, конечно, удастся это сделать...» и многие другие.

Главное, чего вам нужно добиться на этом этапе подготовки информации, чтобы вам сказали: «Да, я так и думал... Иначе и быть не может». Однако, внимание! Будьте честны перед собой и не обращайтесь во зло своё искусство управления. Будьте готовы и к тому, что кто-то из толковых подчинённых попытается сделать и из вас подопытного кролика.

Итак, можно сказать, что наш «клиент готов», теперь осталось самое главное — выложить всё на бумагу. Здесь нас тоже подстерегают неприятности. Один известный специалист в области управления как-то сказал: «Из всех

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

умений, которые требуются менеджеру, современный менеджер обладает лишь — да и то с некоторой натяжкой — умением читать, писать, говорить и работать с числами. Достаточно повнимательнее присмотреться к тому, что обычно понимают под «политическим языком», которым пользуются руководители крупных компаний, чтобы понять бездну нашей безграмотности... Менеджеры должны, прежде всего, досконально изучить свой родной язык... *Возможно, самое важное заключается в том, что они должны научиться ценить родной язык как настоящее богатство, бесценный дар, унаследованный ими от своих предков*». (выделено нами — ред.). Это сказал американец по имени Питер Ф. Друкер. Но как актуально, не правда ли?

### Подсказки

Готовность нашу можно обеспечить с помощью мониторинга ключевых показателей; выработки собственных шаблонов; анализа ситуации и работы «впрок»; отчётности для себя; отслеживания случайной информации, которая может внезапно пригодиться при очередном запросе.

Каждый для себя сможет построить план собственной деятельности по этим направлениям. Прокомментирую лишь некоторые.

*Анализ ситуации и работа «впрок».* Речь идёт о том, что у каждого управленца появляется та или иная информация, которая не будет востребована в ближайшем будущем. Под ситуацией в данном случае понимается состояние курируемой конкретным специалистом подсистемы. И если выработать привычку отслеживать в течение длительного времени одни и те же ключевые показатели управляемой системы, анализировать наиболее важные события независимо от того, спрашивает с нас начальство это или нет, то мы работаем на свою способность эффективно управлять

#### А.В. Соложнин. Муниципальный уровень управления: как работать с информацией

системой. В просторечии это звучит как работа «впрок», т.е. на будущее.

Рядом с этим видом деятельности я бы поставил *отчёт только для себя*. Мы часто пренебрегаем этим, тем не менее *это отличный инструмент для самоорганизации*. Личный отчёт обычно содержит перечень дел, которые пришлось осуществить за короткий промежуток времени (день, два дня), оценку их эффективности, с указанием важной рабочей информации, ключевых показателей. Это могут быть описания деловых встреч и их итогов, впечатления о подготовленном и завершённом мероприятии, проекте. Со временем появится система, понятная «только себе»: *она позволит свободно ориентироваться в самых тонких вопросах, снабдит специалиста уникальной информацией, которую трудно отыскать в отчётах и официальных справочниках*.

*Отслеживание случайной информации.* Существует расхожее выражение, что «случайного ничего не бывает». Специалисты подскажут нам, что выражение истинно и имеет глубокие корни. Давайте примем на веру, что это именно так, и покажем пользу учёта «случайностей».

Простой пример. Вы в дороге, вам по мобильному телефону сообщили важную и объёмную информацию. Через некоторое время были ещё звонки, потом вы с кем-то случайно встретились. Придя на работу, вы вспоминаете всё, что произошло за время вашего отсутствия и пытаетесь систематизировать полученную два часа назад информацию. Казалось бы, всё вспомнили, распорядились, выполнили и ответили. Но через некоторое время выяснилось, что упущено что-то важное, вы просто что-то забыли. Забывчивость управленцев — это наш бич, преследующий и изнуряющий порой руководителя посмешищем у подчинённых. И вот мы уже ноотропные средства ищем, пытаемся что-то переделать, но забывчивость не отступает. Вряд ли нам помогут медикаментозные препараты, если уж собственный мозг «запротестовал» и не желает брать больше, чем ему отведено.

Выручает при этом умение фиксировать случайную информацию. В зависимости от индивидуальных особенностей, привычек и пристрастий каждый руководитель может найти удобное средство учёта и напоминания о случайно поступившей информации. Следуйте правилу: любую информацию немедленно фиксировать и непременно к ней возвращаться. Способы фиксации хорошо известны: записи в блокноте и в мобильном телефоне, записки на столе, фото-, видео- и аудиозаписи.

Информацию мы получаем на совещаниях, встречах, семинарах и конференциях, в периодической печати, служебной и художественной литературе, в Интернете, по телефону. Итогом должна быть обработка всего поступившего за день: информацию надо внести в свою базу данных, сделать выводы, наметить свои действия в будущем. Несмотря на развитость микропроцессорной техники, доступной каждому, *по-прежнему надёжен и популярен элементарный ежедневник*, в который вы записываете любую информацию, «фотографируя» свой день.

#### **...И уважать себя заставить!**

Предъявляя требования к другим, мы предъявляем требования к себе: читать всегда то, что подготовили наши помощники, клиенты, партнёры; читать с пристрастием — это обяжет наших партнёров, клиентов, сотрудников чётко формулировать мысль, поможет нам достичь нужный результат; создать систему напоминаний и ничего не забывать...

\* \* \*

Со всем, о чём здесь идёт речь, я ознакомил своих коллег. Их реакция: всё верно, но когда же нам теперь заниматься работой? Ведь на всё это надо тратить время! Да, на это придётся потратить время. Но это и есть часть нашей повседневной работы. От того, насколько рационально организована часть целого, зависит состояние самого целого. Эта истина знакома каждому.