

d.

www.direktor.ru

журнал для руководителей учебных заведений и органов образования

директор школы

04 · 2013

а п р е л ь

Вячеслав Малицкий,

директор школы № 21 г. Канска Красноярского края,
призер Всероссийского конкурса «Директор школы – 2012»



директор школы

Научно-методический журнал. Выходит 10 раз в год. Издаётся с 1993 года

Главный редактор
К.М. Ушаков

Зам. главного редактора
В.Я. Гринберг

Шеф-редактор
Е.Е. Терешатова

Ответственный секретарь
М.Г. Драмбян

Технический редактор
Е.С. Воронова

Редакция
Е.А. Кучеренко
Л.Н. Панина
Е.М. Ушакова

Макет, дизайн
В.Ф. Варшавчик

Обложка, рисунки
С.Л. Баранова
М.А. Пономарева

Эксперты-консультанты

Белова Е.Н.	Маркина Н.С.
Бешлиян А.А.	Матвишина И.В.
Великова Л.Ю.	Митрошина Т.И.
Гришина Г.В.	Михайлова Г.С.
Гулиев Х.О.	Пономарев Н.И.
Дитрих Л.А.	Пратусевич М.Я.
Ефименко А.В.	Рябцев М.С.
Загрудненко О.В.	Сибирцева Е.А.
Зверева Т.И.	Трубина Л.А.
Комиссаров И.В.	Фиц С.Н.
Кондратьев С.Н.	Чижков В.А.
Кофанова М.А.	Чичурко В.В.
Крошихин А.Г.	Шваб Е.В.
Кузнецов В.С.	Щербо И.Н.

Корректоры
Д.П. Рысаков, Г.В. Яковлева

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ

73131	«РОСПЕЧАТЬ»,
	«ПРЕССА РОССИИ»
12581	«ПОЧТА РОССИИ»

Хаос, порядок и структура организации



Константин Ушаков

он одиночка или часть чего-то большего... Рисуемые обычно формальные стрелки не показывают реального взаимодействия, они показывают, кто на кого ДОЛЖЕН оказывать влияние или с кем ДОЛЖЕН взаимодействовать, но что происходит на самом деле ... Формальная структура практически никогда полностью не совпадает с реальной, неформальной. А ведь знание реального положения дел могло бы быть не лишним для руководителя (хотя кому как...).

Традиционный взгляд на вещи требует, чтобы зоны ответственности ваших заместителей не пересекались, то же самое можно сказать и о руководителях кафедр / методобъединений и о педагогах. Иначе гово-

Если попытаться объективно ответить на вопрос, что представляет собой организация, в частности организация школьная, то ответ на этот вопрос начинается с описания структуры, т.е. того, как разделен в организации труд, распределена власть и влияние. Однако формальная структура организации далеко не всегда точно отражает реальность, более того, она в большинстве случаев вообще ее не отражает, ведь она описывает желаемое состояние. В частности, эта схема предполагает, что ваши заместители всегда действуют в рамках своих полномочий, что они обладают примерно одинаковой административной и педагогической квалификацией, исполнительностью, инициативностью, авторитетом.

Она почти ничего не говорит нам о действительном статусе какого-либо человека, о его реальном авторитете, об отношении коллег, о взаимодействии с коллегами или изоляции, лидер он или просто занимает должность, кто реально в нем нуждается,

ря, формальная структура отражает тот идеальный, но, увы, недостижимый порядок, который должен царить в «нормальной» организации.

Зададим себе, однако, крамольный вопрос: «Стоит ли стремиться к тому, чтобы порядок, отражаемый формальной структурой, воцарился бы, наконец, в школьных организациях?» Не знаю, удивит ли кого-нибудь мой ответ, но мне кажется, что полная победа порядка над тем хаосом, который всегда имеет место в реальной школе, означал бы не начало развития, а его конец.

Вообще-то реальная, а не «книжная» работа любого руководителя — это работа на грани порядка и хаоса. Ну, вспомните, хотя бы один ваш рабочий день прошел в полном соответствии с заранее намеченным планом? Вопрос скорее риторический... А значит, некоторый беспорядок, хаос — объективное условие работы.

Нормой, скорее, является баланс порядка и хаоса, потому что порядок направлен исключительно на сохранение статус-кво, а вот инновации, которые могут продвинуть организацию, рождаются именно там, в зоне хаоса, где происходят столкновения интересов, где пересекаются обязанности, там, где кто-то «лезет в чужие дела», начинает заниматься «не своим делом», где случается посягательство на авторитеты, там, где возникают не предусмотренные формальной структурой взаимодействия между людьми.

Из этого следует, кажется, еще одна крамола: структура должна подразумевать некоторое пересечение обязанностей и прав, должна провоцировать столкновения — взаимодействия, необходимость договариваться, а следовательно, иметь и высказывать свое мнение. При этом важно, что руководитель должен «...к интеллектуальной ошибке относиться терпимо. Необходимо, чтобы множество плохих идей носилось в воздухе и свободно обсуждалось, и тогда появится единственно хорошая идея» (Тоффлер).

Продолжение разговора на с. 25.

