

Оптимизация управления

Поташник Марк Максимович, доктор педагогических наук
член-корреспондент (академик) Российской академии образования, г. Москва

Эта статья носит теоретико-прикладной характер. Те, кто не любит читать теоретические материалы и признает только методические рекомендации, совершат ошибку, если откажутся изучить эту статью. Как писали классики: «Те, кто пренебрегает теорией, методологией, предпочитая только методические указания практического характера, неизбежно в практической работе будут постоянно наталкиваться на незнание и неразрешенность именно общих теоретических вопросов». Не будем забывать, что нет ничего практичнее хорошей теории.

Теорию и методику оптимизации процесса обучения разработал академик АПН СССР, доктор педагогических наук Ю. К. Бабанский в 70-х годах прошлого столетия. Эти разработки позже были перенесены в сферу управления образованием его учениками.

Термин «оптимальный» (от которого и произошло слово «оптимизация») имеет три взаимосвязанных и взаимозависимых эквивалентных значения:

- наилучший для конкретных условий;
- наилучший из нескольких возможных вариантов;
- наилучший с точки зрения определенных критериев.

Эквивалентность означает, что из любого определения легко выводятся (вытекают) два других. Очевидно, что грамотно осуществленный процесс оптимизации управления должен привести к наилучшим результатам при минимально необходимых затратах сил, средств, ресурсов, времени...

Существуют два способа экономии времени.

Первый — это прямое, непосредственное сбережение времени, получаемое в результате интенсификации управленческой деятельности, четкого планирования работы, исполнения намеченного в установленные сроки во что бы то ни стало.

Второй — опосредованный способ. Дело в том, что время выступает интегративным и универсальным показателем любой экономии. Именно к экономии времени **в конечном счете** сводится экономия всех ресурсов: денег, кадров, сил, средств и др. Это доказанный в науке факт.

Оптимальным нередко называют просто хороший результат или лучший, чем был прежде, что неверно, ибо без использования критериев об оптимальности говорить бессмысленно. Оптимальным считается не любой, не просто хороший или лучший, чем прежде, а именно наивысший возможный для данных условий результат и обязательно при минимально необходимых затратах ресурсов (денег, людей, времени и др.).

Любое улучшение, совершенствование, любую модернизацию, рационализацию чего-либо в управлении нередко идентифицируют с оптимизацией, что тоже неверно. Только то изменение (совершенствование, обновление и т. д.), которое приводит к оптимальным результатам, оцененным по критериям оптимальности (максимум эффекта при минимально необходимых затратах), можно считать оптимизацией.

Грубой ошибкой является как будто случайная, незаметная оговорка: «Оптимальное решение — это когда результат наивысший возможный в конкретных условиях, а расходы ресурсов минимальные». Такая оговорка — либо следствие неграмотности, либо намеренное лукавство. Расходы ресурсов (денег, техники, кадров, времени и др.) должны быть **минимально необходимыми** (а не просто минимальными), ибо всегда есть порог, ниже которого невозможно достичь сколько-нибудь удовлетворительных образовательных результатов.

Ярким примером этой ошибки стала так называемая оптимизация сети школ в стране (по сути, массовое закрытие малочисленных сельских школ, расходы на которые не укладываются в норматив подушевого финансирования). Итак, школы закрыли, расходы на образование по району и области минимизировали. Вроде и школьный автобус для подвоза детей из деревень (где теперь нет школ) в райцентр дали, и бензин выделили. Но вот про дороги забыли. А весной и осенью эти автобусы не могут к деревням подъехать, чтобы забрать детей. На одной чаше весов вроде бы явная экономия (хотя на самом деле неграмотность и недальновидность), а на другой — отсутствие хотя бы удовлетворительного качества образования, сотни тысяч детей вообще школу не посещают.

Нередко при оценке качества управленческих и педагогических процессов путают показатели результативности и эффективности: с их помощью пытаются оценить оптимальность/неоптимальность. Критерий качества предполагает какую-то степень соответствия цели и результата (наивысшее качество обучения, воспитания, управления и т. д., когда цели и результаты совпадают).

Оптимальность по сущности своей ближе к понятию не результативности, а эффективности, то есть оценивается по соотношению результатов к затратам. Максимально возможная эффективность — это и есть оптимальность. Именно такое понимание оптимальности и является современным.

В начале прошлого века видный американский специалист по менеджменту в промышленности Г. Эмерсон выпустил интересную книгу «Двенадцать принципов производительности», которую я всем рекомендую прочесть. Один из этих принципов звучит очень современно и актуально для руководителей школ как раз в аспекте рассматриваемой нами проблемы оптимизации управления: «Работать напряженно — значит прилагать к делу максимальные усилия; работать эффективно, производительно (напомним: максимальная эффективность) — это и есть оптимальность — значит прилагать к делу усилия **минимальные** (выделено автором — М.П.)».

Согласитесь, звучит неожиданно, парадоксально, и как звучит! Особенно если учесть присущее нам стремление выполнить намеченное, ликвидировать проблему любой ценой, то есть решать задачи не за счет оптимального управления, а путем аврала, надрыва, перенапряжения, жертв, командных методов, принуждения работников.

Таким образом, современный взгляд на анализируемое явление состоит в том, что **оптимальным** признается управление, при котором обеспечивается качественное (максимально возможное) выполнение поставленных перед школой задач при обязательном снижении расхода времени (других ресурсов) вплоть до нормативного (минимально необходимого).

Поскольку руководители школ всегда перегружены, то речь может идти о времени, прежде всего в его прямом физическом значении: рабочее время руководителя должно укладываться в сорокачасовую рабочую неделю при полноценном отдыхе в выходные и отпуск. Если помнить, что к экономии времени в конечном счете сводится вся экономия, то будет ясно, что выполнить этот критерий оптимальности очень трудно.

Оптимизация управления — выбор (если есть готовые варианты) или конструирование (если их нет) такой системы мер, которая, будучи примененной в условиях конкретной школы, так преобразовала бы структуру и процесс управления, чтобы достигались не любые, не просто лучшие, чем прежде, а максимально возможные конечные результаты деятельности школы при рациональных (при нормативных или даже минимально необходимых) затратах времени на управленческую деятельность.

Рассмотрим теперь технологический аспект — ответим на вопрос: «**Как** оптимизировать внутришкольное управление, то есть планирование, организацию, руководство, контроль и др.?»

Назовем главные способы оптимизации:

- комплексирование, системный подход ко всем управленческим действиям (имеется в виду только многосторонний и взаимосвязанный подход к вынесению решений, основанный на многоаспектном и целостном видении любой проблемы и возможных вариантов последствий выбранных действий);
- генерализация, то есть выбор главного, существенного (это относится ко всему: и к выбору цели, и к выбору содержания и методов управления, и т. д.; кстати, не всегда нужно применять все способы оптимизации из приводимого перечня, так как к оптимальным результатам вполне может привести и один или два способа, если они относятся к главным, существенным для конкретного случая);
- конкретизация (обязательный учет конкретных условий, где необходимо — индивидуализация управленческих решений, действий);
- делегирование полномочий, развитие соуправления, самоуправления и стихийной саморегуляции, поощрение инициативы подчиненных, развитие процесса превращения объекта в субъект управления и собственного развития (с целью достижения управленческого резонанса);
- выбор из нескольких вариантов такого сочетания и соотношения методов, методик, технологий управления, которые позволяли бы добиться цели кратчайшим по времени путем;
- обязательное прогнозирование и конструирование всегда нескольких вариантов (альтернативных) решений, сравнение их по эффективности и выбор на этой основе наилучшего из них;
- использование интеллектуальных возможностей компьютеров для вынесения управленческих решений посредством овладения информационными технологиями на основе не только базы данных, а прежде всего базы знаний (технологий искусственного интеллекта), а также использование персонального компьютера как источника нужной управленческой информации (интернет) и как технического средства, экономящего время руководителя;
- ресурсосбережение, прежде всего экономия времени;
- анализ и оценка результатов управления по критериям оптимальности.

Использование каждого из названных способов оптимизации и (или) их совокупности

приводит к росту эффективности управленческого решения либо действия и к экономии времени, которое является хронически дефицитным ресурсом.

Для многих руководителей школ это абсолютно новая практика работы по формированию своих управленческих решений.

Отсюда возникает опыт сначала локальной, а потом и глобальной оптимизации управления школой:

- оптимизация по широте охвата управленческих действий, элементов и компонентов управляющей системы школы;
- оптимизация по количеству применяемых способов оптимизации;
- оптимизация по степени новаторства (творчества) — мы не исключаем обнаружения какого-то нового, эффективного способа оптимизации.

Глобальная оптимизация возникает, когда все способы применяются ко всем управленческим действиям, частям управляющей системы. Это по силам очень развитым управленцам с ярко выраженным системным, оптимизационным мышлением.

Рассмотрим пример оптимизации оргструктуры управления и распределения функциональных обязанностей между заместителями директора. Никакого универсально хорошего (или абсолютно плохого) варианта для всех школ нет и быть не может.

Современность принесла с собой массу новых видов деятельности. Некоторые руководители тут же пошли по пути увеличения числа заместителей, чтобы на каждый вид работы был отдельный человек. А это нередко запутывает оргструктуру и провоцирует конфликты между заместителями директора.

Другие директора, наоборот, с целью реализовать сервильно (то есть угоднически) понятое указание об экономии средств пытаются вообще не менять штатное расписание, оставляя его таким же, как в советские времена, что приводит к перегрузке и быстрому профессиональному выгоранию, а часто и прямому невыполнению обязанностей членами управленческой группы.

Здесь-то и надо использовать принципы соразмерности, комплексирования, генерализации, учета конкретных условий и потребностей, индивидуальных особенностей и возможностей конкретных людей, делегирования полномочий, развития соуправления, самоуправления, поощрение инициативы учителей, то есть применение всех оптимизирующих управляющую систему способов, чтобы состав административного совета, учительских самоуправленческих структур был оптимальным для конкретной школы в конкретном учебном году.

В основе сути оптимизации управления школой лежат три принципа: системности, конкретности и меры.

То, что системность и конкретизация улучшают любой результат и уменьшают затраты, экономят время, понятно всем. А вот что касается принципа меры — тут нужны разъяснения, практические примеры, понимание сути меры (как основы гармонии), вреда чрезмерности в чем бы то ни было.

Намеренно возьмем такие качества, которые ценит в себе любой человек и особенно руководитель-управленец: ответственность, добросовестность, готовность к самопожертвованию в работе.

Любое достоинство, если оно гипертрофировано, вредит работе и приносит всем несчастье, поскольку **всякая чрезмерность превращается в противоположность меры.**

Рассмотрим двух руководителей школы.

Одна первой приходит в школу, последней уходит из нее, всю себя отдает работе, жертвует семьей, не отдыхает, самообразованием не успевает заниматься, книг не читает, в театр не ходит, здоровьем не дорожит и им не занимается. Такие люди, даже когда добровольно и с интересом слушают лекции в день своей методической работы, после лекций (это уже после 15 часов) бегут в школу вместо того, чтобы идти отдыхать. Работа — это вся ее жизнь. Утешает она себя тем, что добросовестна, ответственна, самоотверженна (а это ведь высокие ценности). Чрезмерность в добросовестности и ответственности очевидна. Это одна сторона вопроса.

Вторая сторона состоит в том, что человек, полностью сгорая на работе, опустошает себя и не замечает, как становится скучным, педантичным, злобредным, раздражительным, больным, жалким и, в конце концов, никому не нужным, поскольку ему уже нечего отдавать. К этому приводит чрезмерность в самоотверженности, добросовестности и ответственности.

Другой тип руководителя. На работе она максимально организована; день, неделя расписаны до мелочей; часть своих полномочий делегирует заместителям, некоторым учителям; требовательна к себе и подчиненным. Лишнего времени (сверх нормативного) в школе не пересидит. Раз в неделю ходит в фитнес-клуб или бассейн, в парикмахерскую (прическа, маникюр), уделяет внимание семье, с любовью общается с мужем, детьми, внуками, считая все это ценностью, ходит в театр, выкраивает время что-то почитать, наконец, обязательно тратит время на размышления (думанье) о школе (модели, образы будущего, мечты, намерения и т. п.).

Все это нужно не только для того, чтобы чувствовать себя счастливой, но и для того, чтобы быть нужной школе, интересной для подчиненных, чтобы работать не методом проб и ошибок, а принимать оптимальные управленческие решения, чтобы ничего потом не переделывать, не делать заново.

Таким образом, принцип меры, лежащий в основе оптимальности, делает жизнь руководителя разнообразной, более гармоничной, счастливой и — в контексте этого параграфа — более оптимальной с управленческой точки зрения.

В чем же суть именно современного прочтения и осуществления теории оптимизации управления?

Напомним: руководство школой в последние годы очень усложнилось, и эта сложность только возрастает. Возникло много новых факторов, обстоятельств, условий, требований, прямо и косвенно влияющих на жизнь школы, а значит, и на управление ею. Практически везде в управлении нужно искать, выбирать лучшее решение из множества возможных, особенно для творческих управленцев.

Вот почему понимание необходимости оптимизации, то есть поиска, конструирования, выбора оптимальных управленческих решений, как никогда прежде сделало актуальным практическое применение вышеприведенных способов оптимизации.

Советуем два-три раза в порядке упражнений в ходе самообразования продумать их все для нескольких конкретных случаев. Есть высокая вероятность того, что вы приучите себя к оптимизационному мышлению и далее ваш мозг будет это делать автоматически. Ошибку совершит тот, кто сейчас вообще устранился от оптимизации своих решений и действий.

Наши рассуждения и рекомендации носят не отвлеченный, умозрительно-теоретический характер. Их выполнение кардинально может изменить мышление управленца и практику

его работы. Рассмотрим это.

Большинство директоров (как и людей вообще) принимает за истину (то есть за самое правильное) первое понравившееся решение. В лучшем случае одно из двух. Хотя если любому из нас предложить выбрать цвет одежды, цвет стен и др., сказав, что есть два варианта (например, красный и зеленый), человек тут же возразит и скажет: «А давайте посмотрим еще и синий, и черный, и желтый, и... и их сочетания». Тем не менее большинство управленцев — руководителей школ выбирают в лучшем случае один из двух — самых явных — вариантов, а другие — альтернативные — не рассматривает, хотя среди них может быть именно оптимальный вариант.

Продумывать и рассматривать все альтернативные варианты решений — единственный способ перенести наши предположения на сознательный уровень, побудить себя анализировать их и оценивать с помощью критериев оптимальности.

Оценка альтернативных решений — это не абсолютная гарантия мудрости и принятия только правильных решений. Но она по крайней мере ставит определенные препятствия перед поспешным принятием неправильных решений, заставляя нас всесторонне изучать и обдумывать проблему, разные варианты ее решения.

Более полувека назад автор одного из лучших учебников педагогики профессор Ф. Ф. Королев прогнозировал: «Будущее приведет к тому, что идеи оптимального управления процессами развития станут характерными для всех областей деятельности, будут руководящими в медицине и в биологии, в экономике и в образовании». Это будущее уже наступило.

Отзывы экспертов

«Что-то мне подсказывает, что контролирующим органам нужно срочно количество запросов и требований к школе оптимизировать. Тогда администрацию школы перестанут мучить вопросы, куда детей деть, если тебе срочно нужно отчет написать или очередную бумагу родить, и оптимизация управления явно не понадобится».

«Уж если и начинать разговор об оптимальном управлении, то не лишним было бы вспомнить математику, теорию автоматического управления сложными системами (в том числе дискретными), вариационное исчисление, дифференциальные игры, линейное программирование. Для начала хотя бы определить целевую функцию системы (простите, школы). Гуманитарное образование исключает все эти понятия из курса обучения. Отсюда менеджеры, которые не способны управлять».

«После прочтения статьи задумалась о своей работе и жизни... Люблю ли и умею ли выбирать из уймы возможностей оптимальное решение, люблю ли искать оптимальные выходы из сложных, противоречивых, запутанных ситуаций?»

«Есть в нашем директорском корпусе руководители, которые гордятся тем, что уходят из школы домой поздно вечером, сравнивая при этом себя с капитаном, последним покидающим корабль. Мне жаль коллег, пафосно рассуждающих о том, что большую часть времени они посвящают любимой школе. Хочется спросить: а что вы делали допоздна? Очередной отчет? Насколько вас, коллега, хватит? Данная статья обязательна к прочтению и осмыслению понятия „оптимизация управления“».



<http://www.direktoria.org>

© Информационная система «Директория», 2016

© Директор школы №7 (210), 2016