В Оргкомитет

краевого конкурса

«Директор школы года Кубани – 2014»

Гурова Сергея Юрьевича

директора муниципального общеобразовательного

 бюджетного учреждения основной

общеобразовательной школы № 27

 станицы Советской муниципального образования

 Новокубанский район

Так я стараюсь принимать решение.

 *Люди!*

 *Опреде­ляйте значения слов.*

*Этим вы избавите человечество*

*от половины его недоразумений.*

 *Рене́ Дека́р.*

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 два других.

Очевидно, что грамотно осуществленный процесс оп­тимизации управления должен привести к наилучшим ре­зультатам при минимально необходимых затратах сил, времени, ресурсов.

 Самую большую нужду школы испытывают в финансовых ресурсах, то есть в деньгах. Именно они — главное, что мы вынуждены экономить.

Действительно долгое время и я придерживался такого мнения. Но однажды мне встретилась статья одного из ученых изучающих вопрос ограниченности ресурсов, и меня заинтересовал следующий факт: ***«Время выступает интегративным и универсальным показателем любой экономии»***. Время является основным катализатором в экономии, но и в экономике.

 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 ни стало. Второй — опосредованный способ. Именно к экономии времени, *в* конеч­ном счете***,*** сводится экономия всех ресурсов: денег, кад­ров, сил, средств и др.

Таким образом, если управление осуществляется оп­тимально, значит, намеченные результаты возникают раньше. ***Экономия рабочего времени увеличивает свобод­ное время управленца (как и любого человека), так необ­ходимого для самообразования, разностороннего развития, отдыха.***

Современное прочтение педагогики и уп­равления состоит, прежде всего, в использовании понятий «оптимальное уп­равление» и «оптимизация управления».

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, 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.

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 управленческих или образовательных результатов. Но на практике выходит так, что термин «*минимально необходим»* не знаком распорядителям бюджетных инвестиций и они больше отдают симпатию термину *«минимальный».*

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 др., 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. Эффективным управление считается тогда, когда обес­печен максимально возможный темп приближен, к максимально возможному результату

Таким образом, *оптимальным признается уп­равление, при котором обеспечивается качественное (в пределе 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 (сил, средств, ресурсов и др.), то будет ясно, что выполнить этот критерий оптимальности очень труд­но. Здесь необходимо волевое решение руководителя: или обеспечиваешь решение всех поставленных задач в рамках своего нормативного рабочего времени или уходи с долж­ности, или ты обрекаешь себя на скорое профессиональ­ное выгорание, расстройство нервной системы, необрати­мо плохие результаты работы, конфликты с подчиненны­ми и семьей, недовольство тобой со стороны вышестоящих органов образования.

**Оптимизация управления означает 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 затратах времени на управленческую дея­тельность.** (М.П. Поташник).

Внедрение новых технологий, бесконечная «модернизация» процесса образования., вносят очень большие коррективы в его структуру. Но какие процессы будут задействованы, зависят только от руководителя. 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, пытаются вообще не ме­нять штатное расписание, или сокращать его в угоду экономии средств, что приводит к перегрузке и быстрому профессиональному выгоранию, а часто и прямому невы­полнению обязанностей членами управленческой труппы. 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. 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.

Один первой приходит в школу, последним уходит из нее, всего себя отдает работе, жертвует семьей, не отдыхает, само­образованием не успевает заниматься, книг не читает, в кино (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 он себя тем, что добросовестно, ответственно, самоотверженно выполняет свою работу (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, зловредным, 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 организованна; 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, детям, внукам, считая все это ценностью, ходит в театр, выкраивает время что-то почитать, наконец, обязательно тратит время на раз­мышления о школе (модели, образы будуще­го, мечты, намерения и т.п.).

Все это нужно не только для того, чтобы чувствовать себя счастливым, но и для того, чтобы быть нужным шко­ле, интересным 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, гармоничной, счастливой и более оптимальной с управленческой точки зрения.

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: «Давайте посмотрим еще и синий, и черный, и желтый, и..., и их сочетания». Тем не менее, большин­ство управленцев-руководителей школ выбирают влуч­шем случае один из двух — самых явных вариантов, а другие — альтернативные — не рассматривает, хотя среди них может быть именно оптимальный вариант.

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 проблемы, разные варианты их решения.