

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ КАК ОСНОВА УСПЕХА



Владимир Гам,
проректор
по учебной работе
Омского
государственного
педагогического
университета,
кандидат
педагогических
наук

Исследования уровня образования сотрудников более 400 успешных фирм г. Омска показали, что подавляющее большинство их лидеров не были успешными в школе и вузе, тогда как бывшие школьные «хорошисты» и «отличники», которые учились с интересом и полной отдачей, работали в этих фирмах исполнителями: юристами, экономистами, секретарями. Таким образом, это исследование демонстрирует неожиданный результат, который мы назовём *парадоксом «успешного двоечника»*.

Мы также проанализировали характер связи степени мотивации к обучению и успешности обучения среди 820 выпускников омских школьников. Используя метод ранговой корреляции Спирмена для обработки результатов анкетирования, мы получили ещё один неожиданный результат: *повышая интерес школьников к обучению, можно добиться того, что одни из них повысят свою успеваемость, а другие, наоборот, начнут хуже учиться*. Таким образом, связь между мотивацией и результатами обучения не линейна, имеет значительно более сложный и неоднозначный характер.

Разрешение парадокса «успешного (в жизни) двоечника» и выявление характера связи между мотивацией и результатами обучения нужно искать не столько в отсутствии системы действий в школе, направленных на мотивацию учащихся, сколько в более глубоких основаниях устройства самой системы образования. *Современная педагогическая деятельность отличается тем, что она выявляет и концентрирует основное и наиболее существенное для данной культуры содержание, которое посредством обучения должно стать достоянием конкретного индивида и через его деятельность снова вернуться в культуру* (В.А. Конев). Архитектоника системы образования, её строение обязаны соответствовать строению культуры, естественной логике организации её материала.

Коротко архитектура современной системы образования может быть описана несколькими ключевыми параметрами:

- главные субъекты педагогической деятельности — учитель-предметник и ученик;
- ключевой элемент существующего педагогического пространства — *урок*, поэтому классы-кабинеты являются главными школьными помещениями;
- второй ключевой элемент — *класс*, необходимость которого обусловлена ранжированием учащихся по уровню знаний;
- классно-урочная система построена на предметном содержании, разделённом по уровням сложности (изучается специализированное и иерархически организованное знание).

Эта система образования возникла в эпоху культуры нового времени, особенность которой — её *отраслевая* структура, что вызвано разделением труда в обществе. Соответственно, отраслевая структура культуры отражается в предметном содержании и поурочной структуре процесса обучения. Предмет, представленный в процессе обучения специализированным уроком, — представитель той или иной содержательной стороны культуры, построенной на отраслевом принципе.

Каждая из отраслей культуры — *рационально организованная система* со своими исходными принципами и «правилами игры». Содержание отраслевого знания делится на исходное (фундаментальное) и производное (прикладное), знание делится на «порции», иерархическая совокупность которых и выступает как отрасль культуры. Соответственно в системе образования появляются «ступени лестницы» — классы как организация педагогического пространства школы нового времени. Ян Амос Коменский



пишет о том, что вся совокупность научных знаний должна быть точно разделена на классы так, чтобы предыдущее повсюду пролагало путь последующему и возжигало для него свет.

Культура нового времени опирается на *разум*. Разум знает Истину и путь к ней, он — подлинная основа просвещения. Следовательно, возникает необходимость в доминантной роли учителя в педагогическом действии, поскольку только он является представителем разума и знает ответы на всё. Поэтому урок превращается в монолог, где сначала говорит учитель, а затем ученик повторяет усвоенные истины. Асимметрия пространства взаимодействия учителя и ученика выражается в односторонности оценки — только первый может оценить второго (во всяком случае, принимается только эта оценка).

Утилитарность, полезность, применимость чего-либо к делу является культурной доминантой, следовательно, система образования должна ориентироваться на подготовку своего выпускника для вуза, производства, жизни, что завершается аттестацией человека на зрелость. При этом предполагается, что однажды полученное образование достаточно для успешной деятельности человека в течение всей жизни (образование на всю жизнь).

Таким образом, основные принципы системы образования, соответствующей контексту культуры нового времени, заключаются в следующем:

- сциентизм (ориентация на науку);
- дифференциация знания в преподавании (предмет, урок);
- ступенчатость подготовки (класс);
- монологизм и авторитарность (доминанта учительского голоса);
- утилитарность (образование на всю жизнь).

Архитектура педагогического пространства проявляется в строении коммуникации учитель — ученик и объективируется в структуре и элементах системы образования, например, в элементах школьного пространства. К тем, кто действует в таком педагогическом пространстве, предъявляются специальные требования:

- ученик должен быть подготовлен для восприятия истин, иметь специальные навыки;
- учитель должен знать, как организовано знание и как устроен ученик, следовательно, ему необходима подготовка по методике и психологии.

Принципы организации системы образования соответствовали структуре и логике культуры своего времени, поэтому такая система образования хорошо справлялась со своими задачами — образовывать знающего и готового к функционированию в рационально организованном обществе индивида-исполнителя (до тех пор, пока эта культура сохранялась).

К концу XX века становилось всё более очевидным, что формируется культура, построенная на иных принципах организации. Вместо отраслевой культуры появляется культура «*мозаичная*» (её символом может служить клип), которая складыва-

ется из множества соприкасающихся, но не образующих конструкций фрагментов, где нет строгих границ между одним понятием и другим, между одним содержанием и другим. Ключевым параметром организации культуры становится интеграция, которая охватывает науки, науки и производство (научно-техническая революция), искусство (синтетические искусства), типы и стили жизни и т.д.

Рациональность мышления уступает место *ассоциативности*, *метафоричности*; всё большую роль начинает играть случай, прецедент. Умение ухватить, понять новое, появившееся здесь и сейчас, умение вписать это новое в свою деятельность, сразу отказавшись от уже существующего стереотипа, составляет особенность типа мышления современной культуры. Способность не только видеть типичное в явлениях и событиях, но и замечать и понимать особенное и индивидуальное, не отбрасывая его в процессе познания, также входит в стиль нового мышления.

Современная культура — культура *диалога*, а не монолога. В.С. Библер отмечает, что современная культура это обнаруживает наиболее ярко, несёт в себе энергию и силу диалога, благодаря которому актуализируются любые смыслы культуры, а также возникает и формирует себя личность. Содержание такой культуры формируется из многообразия личностно ориентированных мыслей, которые имеют смысл только в отношении к другим таким же мыслям, т.е. через диалог.

Современная культура ориентирована на *настоящее*. Это также отличает её от культуры нового времени, «развивавшейся» по пути прогресса, который рассматривался как однозначно заданный процесс. Современная культура ориентирована на *человека*, «использует» его уникальность как единственный источник продуктивного деяния.

Отмеченные особенности указывают на формирование современной культуры, ориентированной на *мысль*. Это отличает



её от культуры просвещенческого типа, ориентированной на знание-информацию.

Соответственно изменениям в архитектонике культуры должны трансформироваться и основные принципы системы образования:

- *интеграция* дополняет (и заменяет) дифференциацию знаний и ориентацию на науку (предмет — урок);
- *мысль* имеет большую ценность, чем знание-информация (ученик конструирует собственное знание в определённом контексте);
- тьюторство (диалог) — вместо доминантности учителя (монологизма);
- становление *личности* (ориентация на человека, обучение через всю жизнь) — вместо утилитарности (одно образование на всю жизнь).

Отметим, что мысль возникает в ситуации незнания (в отличие от знания-информации, которое постигается в ситуации определённости). Ситуация незнания преодолевается только активностью человека, поэтому вся структура образования, адекватного современной культуре, должна быть подчинена воспитанию личности, формированию культуры деятельности. Жизнь в современной культуре базируется не столько на познавательной способности, сколько на способности определять границу значимого и незначимого, которую и должна формировать в человеке современная система образования. В этом мире вопрос «Что является объектом познания?» становится бессмысленным. Никакого объекта познания нет. Знать — значит уметь вести себя адекватным образом в ситуациях, связанных с индивидуальными актами или кооперативными взаимодействиями.

Как соотносится сказанное выше с интересующей нас проблемой? Мы уже отметили, что педагогика строит содержание образования путём отбора наиболее существенных и типичных образцов культуры, а затем через процесс образования индивида она вводит его в существующую культуру. Когда возникает ситуация трансформации культуры,

система образования должна адекватно отреагировать, произвести соответствующие изменения в содержании образования и в целом перестроить архитектуру образования, привести её в соответствие с новой структурой и логикой культуры. Если этого не происходит, и система образования продолжает работать в логике культуры прошлого, нарастает культурное несоответствие и люди, подготовленные в такой системе образования, не способны действовать в современном мире. По мнению Г. Драйден и Д. Восс, образование нас предаёт: мир так быстро меняется, а системы образования так косны и инертны, будто, попав в ловушку времени, они продолжают обслуживать прошедшие эпохи.

Отсюда ясна роль самой системы образования в отчуждении детей от образования. Как отметил японский философ Дайсаку Икеда, наиболее важными вопросами в сфере образования являются те, что помогают человеку осознать, кем ему следует быть и как ему следует жить. Справедливо, что поиск ответов на эти вопросы даёт результаты, имеющие *прагматическую ценность*. И если система образования продолжает навязывать через своё содержание культурные образцы, которые уже сегодня не адекватны современной культуре, то мотивация к обучению исчезает. Такое образование может иметь только академический интерес. Дети (особенно подростки) более чутки к проявлениям новой культуры. Школе не удаётся полностью подчинить детей себе и занять всё время их жизни. Так или иначе, они постоянно сталкиваются с образцами новой культуры (трудно не заметить новую культуру в эпоху массмедиа) и вольно или невольно они задают себе вопросы, о которых говорил Д. Икеда, со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Если понимать под мотивацией то, что заставляет человека действовать и вести себя определённым образом, то понятно, что не находя образцов новой культуры (в которой дети уже живут и будут жить дальше!) в содержании образования, они теряют интерес к обучению.

«Двоечника» отличает то, что он, находясь в системе образования, не усвоил содержания. Это означает, что он выходит в мир для деятельности «чистым», т.е. не имеющим в своём «багаже» культурных образцов, навязанных системой образования. Заметим, что обучение осуществляется не только в системе образования. Обучение (по Д. Дьюи) состоит из экспериментов человека с жизнью; именно этими экспериментами нормальные «двоечники» (т.е. имеющие от природы способности), преимущественно и занимаются. В результате они органично впитывают в себя образцы современной культуры, успешно живут в ней и, более того, создают её. Парадокс «успешного двоечника» означает кризис системы образования, который заключается в неадекватности содержания образования современной культуре. Поэтому столь большой популярностью пользуется рецепт Р.Т. Киосаки, подробно описанный им в книге «Если хочешь быть богатым и счастливым, не ходи в школу».



Таким образом, на наш взгляд, последовательное применение устоявшихся форм и методов мотивации не будет эффективным в такой ситуации. Путь повышения интереса детей к обучению состоит в создании образцов новой школьной практики, которая была бы адекватна современной культуре.

Таким образом, динамичность, которую мы интерпретируем как способность к стратегическим переменам, сейчас имеет гораздо большее значение для развития школы, чем когда-либо прежде. Динамичность характеризуется способностью руководства перейти от мысли к действию, не увязая в «интеллектуальной хореографии». Поэтому стратегическое лидерство включает в себя сбалансированное сочетание умственных способностей и упорного труда, так как успех самой замечательной идеи во многом обусловлен тем, каким путём её реализуют. Стратегическое лидерство основывается на способности идти от конкретного к абстрактному и наоборот, чтобы осуществлять процесс перемен. Эта способность основывается на особом типе мышления.

Применительно к управлению процесс мышления связан с каким-либо исходным проблемным прототипом (учреждение образования в целом, учебный процесс, направление деятельности и т.п.). В зависимости от типа в процессе мышления тем или иным способом находится решение проблем.

1. *Механистическое системное мышление* построено на понимании исследуемого прототипа (объекта, процесса) как системы, в которой можно выделить подсистемы. Каждую из подсистем можно чётко классифицировать, подвергнуть исследованию и улучшить.

Подсистемы могут быть «перегруппированы» и сформирована новая модель системы.

Интуитивное мышление основано на эффекте фокусировки на каком-то «элементе» проблемного прототипа. Основания, определяющие фокус в проблемном прототипе, — всего лишь ключевая ценность, принятая его сторонниками.

Интуитивное мышление позволяет осуществить серьёзные прорывы в каком-то из «элементов» проблемного прототипа, обеспечивающие новое качество. Однако здесь необходимо избегать следующих опасностей:

- фокусировка на одном аспекте деятельности требует привлечения значительных ресурсов, которые в учебном заведении всегда ограничены и могут лишь перераспределяться. Соответственно, эти ресурсы «отнимаются» в явном или неявном виде от обеспечения базового образовательного процесса;
- смещение системы приоритетов также приводит к обесцениванию базового процесса со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Фокусировка позволяет добиться очень высоких результатов в избранном направлении, однако затраты на достижение ещё большей эффективности растут опережающими темпами. Иными словами, затраты на достижение одного и того же при-

роста результативности зависят от уровня результативности. Затраты на повышение уровня обученности учащихся на 5% при низком его уровне существенно ниже затрат на тот же прирост при высоком уровне обученности. Средством, позволяющим избежать этих опасностей, становится анализ соотношения затрат и выгод.

Стратегическое мышление основывается на системном подходе, но проблемный прототип рассматривается в идеальном варианте как система сущностей, присущих прототипу. Здесь в качестве «элементов» проблемного прототипа могут появляться сущности, относящиеся к культуре, «духу» организации, способностям людей, отношению к организации и т.п. Выделение, осознание и анализ сущностей составляет основу процесса стратегического мышления.

Процесс стратегического мышления характеризуется как *многодисциплинарный*, требующий использования арсенала существующих дисциплин, и *междисциплинарный*, поскольку для адекватного представления проблемного прототипа требуются новые понятия и, соответственно, новые характеристики и связи.

Такой подход позволяет представить прототип в виде «системы», допускающей трансформацию и, соответственно, получение нового качества.

Технологии работы *персонализированы*. Это означает, что соответствующие инструменты (понятия, словари, приёмы и способы, критерии и т.п.) создаются человеком и/или командой в процессе мышления.

Итак, управление организацией с точки зрения времени может быть трёх типов:

- *Механистическое* управление осуществляется при формировании настоящей реальности и управлении ею через совокупность прошлых причин. Прошлое формирует как настоящее, так и будущее. Настоящее и будущее предполагаются предсказуемыми за счёт прошлого.



- *Интуитивное* управление предполагает, что в прошлом не видно чётких причин, в будущем не видно чётких целей. Коммуникации формируются в настоящем в соответствии с интуитивным представлением руководства о «правильном и/или важном».

- *Телеологическое* управление осуществляется с помощью формирования цели. Настоящее и будущее формируются из будущего, в котором расположена цель.

Эти типы управления обусловлены соответствующим типом мышления. Отметим, что стратегический тип мышления близок к творческому, однако, по мнению И. Ансоффа, есть ряд принципиальных различий. Стратегический тип мышления способен признавать и критически преломлять опыт прошлого для создания будущего. При этом руководители такого типа не испытывают привязанности ни к прошлому, ни к будущему. Они действуют на основе анализа эффективности. Точка зрения руководителя со стратегическим типом мышления сводится к следующему: «Стратегическая цель организации — быть эффективной; если организация не достигает этой цели, нужно действовать иначе».

Руководители творческого типа проводят аналогии с прошлыми тенденциями и создают новые идеи, часто испытывают сентиментальную привязанность к прошлому и будущему. Для них важны личные идеи и их осуществление, тогда можно с гордостью говорить о «наших выпускниках», «наших программах»...

Руководители, обладающие стратегическим мышлением, готовы признавать и использовать для дела взгляды и ценности других. Руководители с творческим типом мышления сосредотачиваются на новизне и направляют свои усилия на признание другими их собственных неортодоксальных взглядов.

Руководители со стратегическим типом мышления способны выявить в непривычной и сложной задаче ключевые факторы, имеющие решающее значение

для достижения успеха, тогда как руководители творческие придумывают новые факторы успеха и новые переменные.

Стратегический тип руководителя характеризуется гибкостью, способностью маневрировать в сложившихся обстоятельствах, с максимальной выгодой для дела. Творческий тип может рисковать делом ради волнующего ощущения новизны.

Кениши Охмае так характеризует стратегический тип мышления: «Неважно, насколько трудной и беспрецедентной является проблема. Прорыв к лучшему из возможных её решений достигается только через сочетание рационального анализа конкретного объекта как некоей существующей природы вещей и новой идеальной модели объекта как воображаемой реинтеграции всех его различных составляющих. Выйти на такое решение можно только посредством использования силы нелинейного мышления. Это наиболее эффективный подход для стратега, нацеленного на успешную конкуренцию на арене рынка, как на поле битвы».

Основа стратегического успеха заключается в том, чтобы в первую очередь думать о том, куда нужно двигаться, в каком направлении, а лишь затем о том, каким образом. Таким образом, телеологический компонент деятельности приобретает стратегическое значение для достижения успеха. Рассматривая процессы перемен и методы их осуществления, нужно определить, что есть цели: откуда они берутся, как формируются, как цели развиваются и изменяются, каково их место в организации, где они «живут», как цели достигаются и что именно становится результатом достижения цели?

В случае нормального функционирования при обеспеченности ресурсов и определённости ситуации действия упорядочены, событий не происходит (в такой ситуации отпадает необходимость в управлении). Когда функционирование наталкивается на препятствия, тогда возникает кризис в организации, и она не может существовать как прежде. Людям надо представлять, что их ждёт. В том случае, если они не представляют, что их ждёт, организация никогда не выходит из кризисных ситуаций, погибает, потому что люди — её главный ресурс. Поэтому обязательно должна быть цель (более того, её обострение) в сознании людей. Каждому сотруднику надо представлять возможное будущее и соотносить это представление с представлением о себе и своём месте в организации.

Таким образом, особое значение целей обусловлено тем, что люди хотят понимать, почему происходит то, что происходит. Понимание цели автоматически даёт набор правил выбора из многих альтернатив. Тогда каждый человек осознанно определяется, будет ли он участвовать в достижении целей и в какой степени.

Для данного исследования актуальным будет следующее определение цели. Цель — один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, который характеризует предвосхищение в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определённых средств.



Проанализируем далее принятый в педагогическом проектировании алгоритм определения цели, который имеет следующий вид: диагностика — анализ — противоречия — проблемы — цели. В этой схеме проблемы выявляются в уже сложившемся порядке вещей и, соответственно, определяются цели. Это приводит лишь к улучшению сложившегося порядка вещей. Возможно, что накопление изменений в существующем состоянии приведёт к качественному скачку, что маловероятно, так как для этого нужно много времени, а ситуация в целом успеет существенно измениться. Реализация такого варианта разработки программ развития приводит к осуществлению только одной стратегии — стратегии стабилизации.

Современная парадигма управления развитием рассматривает цель как средство контроля (мониторинга) состоявшегося процесса и не является решающей характеристикой развития. Основными характеристиками развития в современной ситуации можно считать видение и стратегию.

Таким образом, понятие «цель» можно обозначить как предвосхищение в мышлении результата деятельности. При такой интерпретации понятие «цель» теряет конкретность и представляет собой то, что в современной теории менеджмента называют «видение». Д. Ингмар трактовал видение как воспоминание о будущем. Мысленный образ придаёт стабильность видению, подобно стабильности воспоминаний. Видение имеет биологическую основу и ценность его заключается в том, что мысленный образ отмечает множество не относящихся к делу факторов. Кроме того, видение даёт человеку шанс использовать свои возможности. Человек, лишённый видения, не может полностью использовать свои возможности, так как не знает, для чего они нужны. Метод получения изменений заключается в том, чтобы увидеть вещи в уме до того, как они случились бы в объективном мире. Таким образом, видение основано на реальности настоящего и в то же время на предвидении грядущего.

Видение — наименее чёткий ориентир в деятельности организации, связанный с постановкой целей по сравнению с другими количественно определёнными целями. Видение может и не стать реальностью, но оно может развиваться по мере достижения результатов, поэтому видение должно способствовать выработке критериев достижения целей, спроецированных в будущее и сопоставимых с существующим положением дел в организации. Видение налаживает связь между делом и корпоративной культурой путём создания общей шкалы для оценки результатов деятельности персонала. Именно видение придаёт смысл труду и, следовательно, создаёт мотивацию и мобилизует энтузиазм людей.

Сильная сторона понятия видения состоит в акценте на человеческий фактор, так как оно зримо представляет благоприятную ситуацию для сотрудников организации и потребителей результатов её деятельности. Поэтому следует избегать

включения в видение количественных показателей, которые превращают видение в конкретную цель, делают его тривиальным и снижают его значение и силу воздействия.

Человеческий фактор видения проявляется также в том, что оно исходит от человека или тех людей, которые его вырабатывают. Видение (в отличие от цели) не может быть «спущено» сверху или делегировано другим руководителем. Видение близко к предназначению, миссии, так как основывается на ценностях. Видение позволяет сформировать общие смыслы и тем самым явно или неявно включить различных участников и заинтересованные стороны в деятельность по его достижению.

Б. Карлофф и С. Седерберг выделяют несколько простых критериев, которые необходимы, чтобы сформулировать видение для понимания другими:

- видение должно вдохновлять и рисовать картину того, к чему действительно стоит стремиться;
- видение должно содержать вызов;
- видение должно быть простым как изображение или воспоминание (о будущем);
- видение должно быть искренним, люди легко чувствуют фальшь и отсутствие заинтересованности;
- видение должно быть хоть в небольшой степени реалистичным и заслуживающим доверия, важно указать путь его достижения;
- люди должны без усилий найти своё место в видении; чем чётче они представляют свой вклад в видение, тем больших достижений от них можно ожидать;
- видение должно давать ориентиры, которые служат основой определения уровня притязаний в процессе стратегического управления.

Таким образом, видение — это нечто большее, чем выражение намерения или желания. Оно является образом будущего, основа которого — представление человека о самом себе, в результате чего представления становятся реальностью. **НО**