

ОПТИМИЗАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

Почему одни школы имеют высокий общественный авторитет (о них говорят, что это хорошие школы), обеспечивают высокое качество обучения, воспитания, развития, социализации школьников, любимы и детьми, и родителями, а другие этими качествами не обладают? Среди ряда причин мы наверняка выделим личность руководителя, а в его действиях — оптимальность принимаемых им управленческих решений.



Марк Поташник,
действительный член
Российской
академии
образования,
доктор
педагогических
наук,
профессор

Впервые основные черты оптимизационного управленческого мышления выделил и сформулировал мой коллега, кандидат педагогических наук А.М. Моисеев в начале 90-х годов прошлого века. Они опубликованы в первом в России пособии для руководителей образовательных учреждений «Управление современной школой» (М., 1993). В то время они не вызвали особого интереса у практиков по понятным причинам: управление как область научного знания и практики, как говорят, только становилось на ноги, специалисты разбирались в таких дефинициях, как «предназначение управления», «управленческие действия», «задачи управления» и т.п., а психологические характеристики директора, в частности, его управленческое мышление (да ещё оптимизационное), относили к разряду научных изысков, поэтому и недооценивали. Позднее, когда более или менее разобрались в функциях руководителя, в том, что такое планирование, организация, руководство, контроль и т.д., заметили: все директора школ выполняют одни и те же действия, работают по одинаковым предписаниям, а школы у всех и результаты разные. Вот тогда внимание теоретиков и практиков было обращено на качества руководителя. Их условно разделили на личностные и профессиональные: добрый — строгий, вспыльчивый — уравновешенный, субъективный — справедливый и т.д. Эти качества относили к личностным, к качествам характера, а умеющий или не умеющий планировать, организовывать, контролировать, обеспечивать и т.п. — к профессиональным. При всей условности этого деления очевидно, что ряд характеристик личности руководителя относится и к тем, и к другим. **Одна из самых существенных личностных характеристик — оптимизационное управленческое мышление — определяет успех или неуспех принимаемых руководителем решений, а значит, успех или неуспех дела.**

Оптимальность, оптимизационность как характеристики (черты, качества, свойства) стали широко использоваться после разработки академиком Ю.К. Бабанским теории и методики оптимизации педагогического процесса в 70-х годах XX столетия. Оптимальность и оптимизационность хоть и очень близкие, но, как подсказали филологи, не вполне синонимичные понятия: оптимальность — характеристика локальная, результативная, оценочная и относится к конкретной ситуации, и потому мы говорим «оптимальное (или неоптимальное) решение», «оптимальный выбор» и т.д. **Оптимизационность — характеристика в большей степени стилевая, процессуальная, определяющая стиль мышления как процесса, и потому мы говорим «оптимизационное мышление».**

Напомню смысл ключевых понятий. У термина «оптимальный» — как минимум три толкования:

- наилучший не вообще, а для конкретных условий;
- наилучший из нескольких возможных вариантов;



● наилучший с точки зрения некоторых заранее заданных критериев.

Все три определения эквивалентны, то есть из любого выводятся два других.

Оптимизация каких-либо управленческих действий, таким образом, приводит к получению максимально возможных в заданных условиях результатов при минимально необходимых расходах времени, сил, средств, ресурсов, так как к этому в конечном счёте сводится всякая экономия.

Оптимизационное мышление руководителя (а качество это может быть отчасти и генетически заданным, и в значительной степени приобретённым в результате самообразования и работы над собой) позволяет адекватно анализировать и оценивать ситуацию, принимать оптимальные управленческие решения, что в конечном счёте приводит школу к успешной деятельности. Оптимизационное мышление тесно связано с понятием «мера», которая и приводит в каждом конкретном случае к оптимальным управленческим решениям. Вспомним, что всякая гипертрофия (преувеличение, чрезмерность), как и недооценка какого-либо фактора в мышлении управленца, приводит к противоположности самой меры

(к несоизмеримости). Рассмотрим такие черты оптимизационного мышления, как педагогическая направленность, гуманизм, способность в центр деятельности поставить ребёнка. Гипертрофия этого качества приведёт к тому, что в жертву этому чрезмерному детоцентризму будут принесены интересы учителей, родителей, да и самих детей. Недооценка же внимания к детям, пренебрежение их интересами чревата технократизмом мышления руководителя, при котором исполнение циркуляров, формальных требований важнее интересов ребёнка.

В результате обеих крайностей управленческое решение прямо или косвенно, так или иначе оборачивается против детей. Собственно, все управленческие ошибки в той или иной степени являются следствием этого перекоса управленческого мышления руководителя.

Черты оптимизационного мышления управленца и их антиподы я свёл в таблицу. Считаю нужным предупредить читателей о том, что воспринимать таблицы очень трудно, поскольку они представляют собой наукоёмкие схемы, изучение которых требует терпения, неторопливости, вдумчивости.

Итак, —

Некоторые черты оптимизационного управленческого мышления руководителя школы и их антиподы

Черты (качества, характеристики) оптимизационного управленческого решения	Антипод в результате недооценки качества	Антипод в результате гипертрофии качества
Нацеленность на конечный результат, критериальность мышления	Отсутствие ясных целей, а значит, и образа результата, и критериев, ориентация на процесс, подмена целей средствами	Внутренняя установка «Цель любой ценой» (то есть цель оправдывает любые средства)
Видение вариантов решений, их осмысленное сравнение и выбор на этой основе лучшего из них	Отсутствие установки на выбор, безальтернативность мышления, его импульсивность	Чрезмерный плюрализм в видении возможных управленческих решений, неумение делать оптимальный выбор лучшего из них, незнание способов этого выбора
Системность (комплексность, целостность, интегративная направленность, программно-целевой характер, иерархичность) мышления	Односторонность, фрагментарность видения объектов, фактов, факторов и т.д. при принятии управленческих решений	Чрезмерность (неоптимальность) в видении и учёте связей между частями системы, неумение выделить из них главное, а потому — мешанина и как следствие — невозможность видеть структуру системы, иерархию связей, субъектов и объектов управления



Педагогическая направленность, педоцентризм мышления, его гуманизм	Технократизм мышления, непонимание того, что всё в школе делается ради детей и любое управленческое решение прямо или косвенно, но в конечном счёте отразится на детях	Чрезмерный педоцентризм, принесение в жертву этому интересов учителей, родителей и самих детей
Конкретность в принятии решений, нацеленность на достоверный, объективный анализ ситуаций	Приверженность к «универсальным» схемам, догматизм, стереотипность мышления, неспособность учесть конкретные условия и обстоятельства, непонимание того, что оптимальное решение — это не наилучшее вообще, а наилучшее из возможных для конкретной ситуации	Непонимание того, что каждая конкретная проблема, ситуация есть следствие общих тенденций, закономерностей; неумение в частном случае увидеть общее или целостное (по русской пословице — «за деревьями леса не видит»)
Объективность, реалистичность, трезвость мышления	Субъективизм, прожектерство	Объективизм, механистичность, следование букве в ущерб духу принимаемых решений из за нежелания учитывать конкретные обстоятельства; утопизм, мифологичность мышления
Социальная ориентированность, чуткость мышления	Социальная глухота	Конъюнктурность мышления (о таком руководителе говорят: «куда ветер дует»)
Практичность, конструктивная направленность	Непрактичность мышления, провозглашение хотя и правильных, но общих тенденций развития, идей и т.п. без их технологической инструментовки (например, программа развития как будто сделана, но она не выполняется из-за отсутствия плана действий в ней)	Голый прагматизм в управлении (подобно так называемому «ползучему эмпиризму» в педагогике), игнорирование научных подходов в принятии решений, нежелание изучать, знать и применять теорию управления
Оригинальность, нестандартность, критичность мышления	Шаблонность, стереотипность	Оригинальничание под видом новаций, необоснованное несогласие с чьим бы то ни было мнением, даже если оно разумно, критиканство всего и вся (придирчивая, мелочная, но по сути поверхностная и пристрастная критика)
Самостоятельность мышления	Конформизм, выражающийся в приспособленчестве, пассивном принятии господствующих мнений, некритическое следование общим мнениям, авторитетам, указаниям вышестоящих начальников, отсутствие собственной позиции	Игнорирование любых мнений, кроме своего
Динамизм, гибкость, мобильность, маневренность мышления	«Застылость», косность, леность мышления	Шараханья из стороны в сторону, от одной крайности к другой
Установка на поиск и реализацию объективных закономерностей	Движение мысли вслепую или в крайнем случае по интуиции, исходя из эмпирического опыта, здравого смысла при явном игнорировании научного подхода в выработке решений	Релятивизм как абсолютизация относительности и условности всего и вся и на этой основе отрицание возможности познавать объективную сущность происшедшего, спекуляция относительностью или же произвол
Обобщённость, экономичность мышления (использование наукоёмких моделей, схем, алгоритмов и т.п.)	Неразвитость абстрактного мышления, оперирование только отдельными фактами, без их связи между собой, без обобщения и абстрагирования	Абстрактное, бесплодное теоретизирование
Установка в мышлении, в принятии решений на ресурсосбережение, экономию времени, борьбу с перегрузкой	Игнорирование фактора времени в оценке эффективности управленческих решений как интегративного показателя экономии сил, средств, ресурсов и т.п. — так называемое затратное мышление	Стремление добиться результатов при минимальных (а не минимально необходимых) затратах, превалирование критерия минимума затрат над критерием результативности



Чувство нового, новаторство мышления управленца, стремление к развитию объекта управления посредством инновационных процессов	Консерватизм, наивное стремление что-либо развивать, ничего не меняя в работе (ни в объектах, ни в субъектах управления)	Нарочитая гонка за новизной ради новизны, так называемый суетный авангардизм
Перспективность, прогностичность мышления, способность предвидеть положительные результаты и возможные негативные последствия решений	«Близорукость» мышления, управление только на уровне задач сегодняшнего дня	Утопическое прогнозирование, мифологизм мышления
Рефлексивность мышления (способность мысленно встать на позицию учителя, ученика, родителей, видеть ситуацию их глазами)	Неумение видеть себя со стороны	Манипуляторская установка (люди воспринимаются как пешки на шахматной доске) или же чрезмерная подчинённость интересам учеников, учителей, родителей и принижение веса социального заказа государства, задач школы как социального заказчика
Логическая строгость, последовательность	Алогичность мышления, слабость логики, эклектика, противоречивость при принятии управленческих решений	Гипертрофия формально-логического подхода и как следствие — принятие нетворческих, нередко алогичных управленческих решений

Анализ приведённой таблицы и своих управленческих качеств потребует от руководителя вдумчивой, аналитической работы. Но оценка собственного управленческого мышления и выстраивание на основе этого анализа работы над собой, с тем чтобы скорректировать своё мышление, сделать его оптимизационным, — деятельность очень конструктивная. Она поможет свести к минимуму, резко уменьшить число ошибок при принятии управленческих решений.

И в заключение напомним: любые действия руководителя по сути являются следствием управленческих решений. Выбор их оптимального варианта — неформальное и чаще всего неавтоматическое действие, требующее рассмотреть

несколько возможных вариантов, взвесить каждый из них, сравнить между собой, спрогнозировать возможные позитивные и негативные последствия и выбрать на этой основе наилучший вариант. Это и есть проверка на оптимизационность — тут-то и поможет директору школы приведённая выше таблица). Работа с таблицей — своеобразное интеллектуальное упражнение, тренинг, способствующий развитию мышления руководителя. В основе оптимизации управленческих решений лежат интуиция, и опора на эмпирический опыт (свой и коллег), и здравый смысл, и конечно же научное знание, приращение к которому, надеюсь, даст материал этой статьи. **НО**



Геральдика.ру

Адрес: 119991, Москва, Ленинский пр-т, д. 29. Телефон: (095) 955-43-66
<http://geraldika.ru> E-mail: support@geraldika.ru, yury@rocich.ru ICQ: 72278968
 Редактор сервера, менеджер по маркетингу Юрий Перфильев

Редакция журнала «Народное образование» благодарит сервер Геральдика.ру в лице Юрия Перфильева за любезно предоставленные векторные макеты гербов городов и регионов России.