

ИСКУССТВО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: ЭВРИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Коробова М.В.,

старший воспитатель ГБОУ «Школа №1347», Москва

Аннотация. В статье рассматривается понятие «эвристика» и практическое применение эвристических методов в управлении. На примере широко известного метода мозгового штурма, популярного в бизнес-среде, показано, как эти подходы внедряются в руководство дошкольных образовательных организаций. Автор описывает различные форматы колективного поиска решений, их специфику и иллюстрирует примерами из опыта дошкольных образовательных организаций.

Ключевые слова: управленческие решения, задачи, эвристика, эвристический метод, мозговой штурм, контрапротив.

Управленческая деятельность в дошкольной образовательной организации сопряжена с решением значительного количества нетиповых педагогических задач. Процесс выработки управленческих решений в таких условиях является сложным и нелинейным. Традиционно он основывается на коллективном обсуждении, аккумуляции профессиональных идей и поиске новых подходов. Однако, когда стандартные алгоритмы оказываются неэффективными, возникает управленческое противоречие между наличием проблемы

и отсутствием готового решения. Частой причиной тупиковой ситуации является не сама проблема, а низкая эффективность процесса ее обсуждения, что приводит к значительным времененным затратам при нулевой результативности.

Методология эффективного принятия управленческих решений в дошкольном образовании: роль эвристического подхода

В качестве методологического инструмента преодоления данного кризиса предлагается применение эвристиче-



ских методов, представляющих собой систему приемов для продуктивного поиска и реализации сложных решений через специально организованную дискуссию.

По мнению В.И. Андреева, «эвристика — это относительно самостоятельная наука и как наука представляет собой область научного знания, исследующая закономерности, принципы, систему методов и приемов творческой деятельности и на этой основе разрабатывающая системную и многомерную методологию различных видов и форм творческой деятельности, в том числе и творческого саморазвития в целях повышения ее эффективности» [1]. Эвристика рассматривается автором также и в более узком смысле: как приемы, правила-указания, наводящие вопросы, стимулирующие и направляющие какую-либо деятельность «в ситуациях неопределенности, в решении соответствующих проблем и задач» [1].

Неслучайно собрания, заседания, планерки и другие формы обсуждения новых проблем и разработки решений прочно вошли в практику работы руководителей и педаго-

гов образовательной организации. Педагогические совещания, проведенные без подготовки, малоэффективны и не доставляют удовлетворения их участникам. Часто работники с большой неохотой идут на собрания и совещания, потому что эффективность падает, если людей слишком много, а время затягивается. Обсуждаются вопросы, не относящиеся к главной проблеме, или никто не может предложить ни одной идеи.

Принципиальное разграничение процессов стратегического планирования и персональной оценки является необходимым условием для эффективной групповой работы и принятия качественных решений. Совмещение данных процессов порождает ряд негативных эффектов:

— *когнитивное подавление*. Обстановка, связанная с персональной оценкой, взысканиями или критикой, провоцирует у сотрудников состояние психологической защиты. Это блокирует когнитивные функции, ответственные за генерацию идей, критическое мышление и поиск нестандартных решений. Мышление участ-

- ников смещается с поиска оптимального результата на стратегии избегания личных рисков и негативной оценки;
- *социально-психологические барьеры.* Коллектив переходит в состояние пассивной обороны. Преобладающими реакциями становятся конформизм, уход от проблематики и девиантное поведение, направленное на минимизацию персональной ответственности, а не на коллективное решение задач;
- *снижение групповой эффективности.* Вместо желаемого синергетического эффекта, при котором группа производит результат, превосходящий сумму индивидуальных вкладов, возникает разобщенность. Энергия группы тратится на управление социальными рисками и межличностными напряжениями.
- Следовательно, интеграция вопросов трудовой дисциплины и персональных достижений в процесс коллективного обсуждения стратегических вопросов системно приводит к регрессу качества решений, подавлению интеллектуального потенциала команды и де- градации групповой динамики.
- Эвристические же методы позволяют снять имеющиеся проблемы, так как они базируются на принципах, определяющих стратегию и тактику персонала при решении слабоструктурированных и незапрограммированных проблем, стимулируют творческое мышление в процессе принятия решения, способствуют генерированию новых идей, использование которых позволяет повышать эффективность решения управленческих задач [2].
- ### Эвристические техники в системе принятия управленческих решений ДОО
- Рассмотрим эвристические методы, наиболее часто используемые в практике принятия управленческих решений. Наиболее популярный из них — мозговой штурм.
- Иногда возникают ситуации, когда лицам, принимающим решения, достаточно сложно найти любой вариант решения проблемы. В этом случае возможно применение данного метода, который позволяет рассмотреть и сопо-



ставить индивидуальные суждения, спектр идей относительно решения проблем, а после принять соответствующее решение.

Существует несколько разновидностей мозговых штурмов: прямой, обратный, двойной, конкуренция идей и другие. Рассмотрим наиболее распространенные из них.

Прямой мозговой штурм — это регламентированный метод коллективной генерации идей, направленный на поиск решений творческой задачи. Ключевой принцип метода — строгое разделение процессов генерации и последующей критической оценки. Его основные регламентирующие принципы — это запрет на критику, которая полностью исключается на этапе генерации идей. Важно установить приоритет количества над качеством: поощряется выдвижение максимального количества предложений, включая ассоциативные и фантастические. Все участники обладают равными правами; выступления ограничены по времени (например, 1 минута). Участники могут комбинировать и улучшать идеи друг друга, задавая уточняющие и развивающие вопросы.

Эффективность метода обеспечивается предварительным инструктажем участников, направленным на формирование навыков конструктивной дискуссии: умения не перебивать, не отклоняться от темы и фокусироваться на развитии, а не на отрицании предложений.

В случае если применяется **обратный мозговой штурм**, то вместо генерации новых идей выслушивается альтернативное мнение, критика имеющихся. Правила: критикуется, обсуждается и оценивается каждая идея на ее соответствие начальным требованиям, возможности ее реализации или отсутствие таковой, экономичность и рациональность использования кадровых и материальных ресурсов, применение в других сферах деятельности образовательной организации; критика излагается лаконично, в позитивном ключе. Некоторые идеи можно обсудить позднее. Выступления не должны превышать 15 минут.

Метод вопроса необычен тем, что его целесообразно использовать для отбора дополнительной информации в условиях проблемной ситуации или упорядочения той, что уже найдена при решении пробле-

мы. Часто задаваемые вопросы выступают стимулом для формирования стратегии и тактики решения задачи, формируют алгоритмы мышления. Известно, что еще в Древнем Риме политикам рекомендовалось для отбора наиболее полной информации о событии ставить перед собой ряд вопросов и отвечать на них: кто? что? зачем? где? чем? как? когда? [3].

Темы для обсуждения, требующие совместного поиска решений: «Как привлечь внимание детей к растениям и организовать труд в природе», «Как сделать режимные моменты интересными для детей».

Во время обсуждения последний участник принимает во внимание предложения своего предшественника и под ними вносит еще три собственных предложения, не повторяясь. Эти предложения могут использоваться в дальнейшей разработке записанных решений, но могут выдвигаться и новые. Процесс заканчивается, когда участники проработали все варианты. Участников должно быть не более 5–6. Метод позволяет быстро собрать множество идей для обсуждения.

Руководителю при этом нужно четко сформулировать проблему или цель, обычно в форме вопроса, который не имеет однозначного ответа и содержит проблему. Перед началом все должны понимать, что именно нужно решить. Все идеи обязательно фиксируются. После генерации все идеи нужно обсудить, сгруппировать и выбрать наиболее жизнеспособные для дальнейшей проработки.

Существует много других вариантов решения проблем и принятия управленческих решений по их поводу. Выбор метода обсуждения зависит не только от компетентности руководителя в обсуждаемой области, но и от владения им методикой ведения такого плана мероприятий, знания технологий метода. При этом важно сформировать мотивацию у сотрудников в целом к решению проблемы, добиться максимальной заинтересованности коллег.

У членов педагогического коллектива должны быть сформированы умения конструктивно вести дискуссию, не перебивая и соблюдая регламент, не бояться свободно высказывать свое мнение, ощущать



себя членом команды. Только в этом случае может быть достигнут результат, а дискуссия не превратится в бессмысленный спор.

От проблемы к решению: эвристический метод в практике работы с родительским сообществом

Рассмотрим вкратце содержание приемов эвристического метода на примере обсуждения проблемы низкой посещаемости родителями собраний или консультаций, других совместных форм работы. В этом случае сначала формулируется цель. Формулируются ответы на вопросы: «Для чего проводятся собрания?», «Что хотят педагоги и что должны получить родители?», «Каковы причины низкой посещаемости?», «Можно ли решить это другим путем?»

Анализируются все возможные причины низкой посещаемости и выбираются истинные или наиболее типичные. Это можно сделать, записывая варианты на листе бумаги. Как правило, частой причиной в данном случае является недостаточная мотивация родителей, отсутствие заинтересованности, а не недостаток време-

ни. Каждая причина нуждается в дополнительном обсуждении, и для каждой из них генерируются идеи, позволяющие ее решить. Выбирается 1–3 оптимальных решения проблемы, и к каждому решению предлагаются способы и средства его достижения. Ищем ответ на вопрос: «Как это можно сделать экономично, каков будет результат?» Если предполагаемый результат отрицательный, то нет необходимости выполнять всю цепочку. Если он положительный, то надо активизировать выбранный вариант управленческого решения.

Для данного примера обратная задача может иметь следующую формулировку: «Родители неохотно посещают родительские собрания, очень низкая явка. Варианты решения, которые могут быть предложены: подобрать актуальные темы по запросам родителей, включать родителей в подготовку, сделать их активными участниками мероприятия, опереться на их опыт и возможности, выстроить общение в форме диалога, сопровождать мероприятие выступлением детей, демонстрировать видеозаписи и фотоматериалы, использовать игровые приемы

для обсуждения проблем, часть информации выносить в социальную сеть, на сайт, письменно в форме журнала, проводить собрание или консультацию дистанционно, подготовить буклеты или иные материалы по итогам обсуждения, которыми родители могут воспользоваться (список книг для чтения детям, интересные локации в городе для прогулок и наблюдений, примеры простых логических упражнений для домашних занятий, электронная газета или журнал о природе и другие)».

В данном случае нужно попросить оспорить каждое из решений, предложив контраргумент. Какой из вариантов будет менее спорным, тот и ближе к верному. Удобным приемом служит изложение цели, идеи, средств и способов, а также результата в виде схемы или модели — это делает идею наглядной, лучше запоминается, удобно выстроить и показать систему [3].

Одной из ключевых задач в процессе мозгового штурма является критический анализ наиболее очевидных и лежащих на поверхности вариантов решения проблемы. Это связано с тем, что первые предложе-

ния, как правило, носят поверхностный характер и редко воспринимаются группой с должной серьезностью, поскольку не проходят проверку на прочность.

Однако ценность такого подхода заключается не в немедленном отбрасывании этих идей, а в их последующей практической проверке и рефлексии.

Процесс выглядит следующим образом. Выдвинутое решение намеренно воплощается в жизнь, после чего команда тщательно отслеживает полученные результаты. На следующем этапе проводится коллективное обсуждение, в ходе которого оценивается эффективность решения, выявляются его сильные и слабые стороны.

Даже если первоначальная гипотеза не подтвердилась, сам процесс ее проверки является ценным достижением. Он позволяет глубже понять проблему, выявить скрытые нюансы и, что крайне важно, может привести к нахождению решения для одной из ее составных частей.

Естественно, подобные дискуссии не обходятся без сложностей и могут провоцировать



разногласия или конфликты. Однако эти риски не являются непреодолимыми. Их можно и нужно прогнозировать на ранних стадиях, вырабатывая предventивные меры для смягчения напряженности и создания атмосферы конструктивного диалога.

Выводы

1. Эвристические методы в менеджменте представляют собой эффективный инструмент для решения слабоструктурированных и незапограммированных задач. Их ключевая ценность — в способности стимулировать творческое мышление, генерировать нестандартные идеи и повышать результативность управленческих решений.

2. Мозговой штурм (в различных модификациях — прямой, обратный, двойной и др.) доказал свою практическую значимость как базовый эвристический метод. Его регламентированные принципы (запрет на критику на этапе генерации, приоритет количества идей, равные права участников) создают условия для свободного выдвижения предложений и последующего их критического анализа.

3. Важнейшим условием эффективности эвристических методов является подготовка участников: формирование навыков конструктивной дискуссии (умение слушать, не перебивать, фокусироваться на развитии идей); четкое понимание цели и правил обсуждения; фиксация всех предложений для последующей систематизации.

4. Успешное применение эвристических подходов требует от руководителя компетентности в предметной области; владения методиками организации групповых обсуждений; умения мотивировать коллектив и создавать атмосферу психологической безопасности, где каждый участник чувствует право на высказывание.

Литература

1. Андреев В.И. Педагогическая эвристика для творческого саморазвития многомерного мышления и мудрости: монография. Казань, 2015.
2. Организация и проведение мозгового штурма: учеб.-метод. пособие. М., 1987.
3. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений: учеб. пособие. М., 2012.