

СУБЪЕКТИВНЫЙ ФАКТОР И ЕГО РОЛЬ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Работа представлена кафедрой педагогики

Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина.

Научный руководитель – доктор педагогических наук, профессор *В. Ю. Кричевский*

В статье говорится о роли субъективных факторов в процессе решения управленческих задач, об их значении для оптимизации управленческой деятельности, а также о современной позиции школьного менеджера, организующего совместную деятельность участников педагогического взаимодействия.

The article is devoted to the role of the subjective factors during finding a solution of the administrative problems. Its importance for optimization of administrative activity and the modern position of a school manager who organizes joint activity of participants of pedagogical interaction are revealed.

Проблема влияния субъективного фактора на управленческую деятельность является в теории управления традиционной и очень часто становится объектом многих научных исследований. Анализ качеств менеджера, а также поиск зависимости между ними и успешным руководством был начат еще П. Друкером¹.

Если процесс принятия управленческого решения рассматривать как самостоятельный специфический вид управленческого труда, то объектом изучения должны стать и индивидуальные качества руководителя, необходимые для эффективного осуществления этой деятельности. В данном случае для теории управления интерес представляют те субъективные характеристики (или их совокупности), которые могут способствовать повышению результативности процесса принятия управленческого решения.

Несмотря на традиционность темы исследования, она является актуальной и сегодня. Современных менеджеров точно также как и их предшественников интересует, какие «особенные» способности должны быть у руководителя, пытающегося оптимизировать процесс решения управленческих задач, и как эти способности должны соотноситься с другими традиционными «управленческими», «организационными» и «психологическими» его умениями? Учитывая, что решение любых управленческих задач является одной из самых сложных управленческих функций руководителя, то и индивидуальные качества менеджера, даже просто принимающего решение, нужно рассматривать не как сумму отдельных его составляющих, а как интеграционную структуру. Чаще всего, когда говорят об индивидуальных качествах руководителя, осуществляющего эту управленческую функцию, то под этим понятием подразумевают наличие у лиц, принимающих решение: интеллекта, профессионализма, компетентности, способностей к управленческой деятельности, знание основ психологической грамотности. Анализ

литературы по социальному менеджменту, школьному управлению показал, что малоизученным, недостаточно раскрытым и на сегодняшний день остается вопрос, какие индивидуальные качества руководителя и каким образом могут способствовать оптимизации процесс принятия управленческого решения. В теории управления образованием существует несколько подходов к решению этой проблемы. Рассмотрим некоторые из них.

Г. С. Сухобская считает, что успешная деятельность руководителя (в том числе и деятельность по организации процесса принятия решения) зависит от глубины понимания сущности педагогической деятельности учителя, от осмысления своей управленческой деятельности, от умения использовать в решении проблем «надситуативный» подход. Тогда основными качествами, необходимыми руководителю для оптимизации процесса принятия решения, будут: динамизм, эмпатия, эмоциональная устойчивость, сформированные ценностные ориентации и активная нравственная позиция².

Другой подход к оценке индивидуальных качеств руководителя, необходимых для поиска оптимального управленческого решения, можно найти у Дж. Равена. Его структура состоит из следующих компонентов:

- когнитивность (способность к рефлексии, нравственная позиция, соблюдение социальных норм);
- аффективность (эмоциональная настройка на удачу, продуктивное использование как положительных, так и отрицательных эмоций);
- воля (приложение дополнительных усилий для уменьшения вероятности неудачи, мобилизация энергии, настойчивости и воли);
- навыки и опыт (уверенность, основанная на опыте и навыках, использование набора гибко адаптируемых способов поведения);
- способность к самоудовлетворению в результате удачно найденного решения³.

По мнению автора, развитие именно этих качеств способствует повышению профессиональной компетентности субъекта, принимающего решение. С позицией ученых можно соглашаться или не соглашаться. Выбор остается за самим руководителем.

Рассмотрев условия успешной оптимизации процесса принятия управленческого решения, связанные с индивидуальными и профессиональными качествами менеджера, нужно отметить, что в большинстве своем процесс решения управленческих задач представляет собой акт коллективного творчества. Тогда успех данной деятельности следует связывать с эффективным использованием руководителем профессионального потенциала всего педагогического коллектива, группы, или индивидуального потенциала каждого участника процесса принятия управленческого решения. Значит, эффективная организация процесс решения управленческих задач может выступать как еще одно из условий оптимизации управленческой деятельности руководителя образовательных учреждений.

Теория управления понятие организации процесса принятия управленческих решений связывает с использованием эффективных форм и методов решения управленческих задач, позволяющих достичь максимума количественных и качественных показателей при минимуме затрат времени и энергии. Организуя деятельность других в процессе поиска оптимального управленческого решения, школьному администратору приходится учитывать следующее:

- уровень педагогического мастерства всех участников педагогического взаимодействия,
- их количественный состав,
- психологическую совместимость,
- индивидуальные качества руководителей.

Кроме этого на самого руководителя ложится ответственность по созданию благоприятного микроклимата в коллективе, обстановки взаимопонимания и взаимосотрудничества, а также выполнение сложной

и трудоемкой миссии по мотивации деятельности исполнителей в процессе решения управленческих задач. Так как современное управление ставит перед собой задачу найти оптимальные механизмы эффективного взаимодействия всех субъектов процесса, то именно мотивация в данном случае и выступает таким психолого-педагогическим инструментом, стимулирующим результативность профессиональной деятельности участников образовательного процесса. Психологи считают, что желание трудиться возникает у человека только тогда, когда он уверен в полезности выполняемой работы, или когда деятельность для него имеет большое значение. В течение жизни, в связи с развитием личности человека, происходит переориентация в его мотивационной системе. Ценным является то изменение, при котором труд становится психологической потребностью личности, когда в работе человек может проявить самого себя и получить от этого удовольствие. В данном случае давление со стороны администратора отсутствует вовсе. Значит, оптимизировать процесс решения управленческих задач можно в том случае, если школьный руководитель, будет использовать индивидуальный подход в процессе своей деятельности. Суть индивидуального подхода к каждому конкретному исполнителю управленческого решения будет в осуществлении воздействия на его индивидуальную мотивацию, на его интересы, потребности, стремления. Исследования по психологии управления давно доказали, что самым мощным средством мотивации участников процесса принятия управленческого решения является интерес к работе. Творчество отсутствует там, где наблюдается монотонность и однообразие видов деятельности, так как люди с высокими уровнем профессионального мастерства будут стремиться к интересной творческой работе, где они смогут самореализоваться, и даже в однообразную и скучную работу они будут способны внести изменения и сделать ее интересной и радостной⁴.

Еще В. А. Сухомлинский активно пробуждал у учителей желание трудиться творчески, работал над сплочением коллектива, передавал людям интерес к решению педагогических проблем, раскрывал тончайшие и удивительно богатые грани педагогического мастерства многих членов своего коллектива. В своей книге «Разговор с молодым директором школы» Василий Александрович писал: «По самой своей логике, по философской основе, по творческому характеру педагогический труд невозможен без элемента исследования, и прежде всего потому, что каждая человеческая индивидуальность, с которой мы имеем дело, это в определенной мере глубоко своеобразный, неповторимый мир мыслей, чувств, интересов. Если вы хотите, чтобы педагогический труд давал учителю радость, чтобы повседневное проведение уроков не превратилось в скучную, однообразную повинность, ведите каждого учителя на счастливую тропинку исследования. Здесь необъятное поле, радости и огорчения. Становится мастером педагогического труда, скорее всего тот, кто почувствует в себе исследователя»⁵.

Но оптимизацию процесса организации управленческих решений нельзя связывать только с использованием в работе руководителя мотивационного фактора, хотя он и является одним из главных механизмов регулирующих человеческую деятельность. Задача опытного руководителя – это конструирование профессионального и личностного роста каждого участников процесса принятия управленческого решения, исходя из их индивидуальных качеств и уровня профессионального мастерства. Здесь от руководителя школы требуется как умение ненавязчиво проектировать профессиональный и личностный рост каждого учителя, так и умение квалифицированно осуществлять прогноз относительно их индивидуальных возможностей. Дифференциация учителей по критерию «педагогическая квалификация»:

«малоопытный учитель», «устоявшийся учитель» и «учитель-мастер» предполагает и различия при организации индивидуального подхода к ним. Так, бережное отношение к талантливым учителям, определение путей совершенствования мастерства для опытного учителя, работа над профессиональным ростом малоопытных учителей лежит в основе личностно-ориентированного управления.

Именно личностно-ориентированный подход в управлении отражает в совокупности все многочисленные критерии оптимизации управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения, выбор средств стимулирования работников, методов управленческого влияния, стилей и моделей поведения руководителя, степень демократизации школьного управления и является индикатором истинности стремления администрации образовательного учреждения к поиску эффективных путей оптимизации управленческой деятельности. В чем это отражается? Во-первых, в отказе от организационно-распорядительных методов управления. Во-вторых, в изменении ценностных ориентации членов педагогического взаимодействия. Доминирующими ценностями становятся сотрудничество, сознательность, ответственность, а мотивы деятельности приобретают социально-значимый характер. В-третьих, в изменении характера взаимоотношений между администрацией и подчиненными, к переходу к новой модели отношений между руководителем и руководимыми – «индивидуалистической», которая позволяет индивидуализировать процесс мотивации каждого участника процесса принятия управленческого решения, изучить личные потребности руководимых, предоставляет возможность участникам процесса принятия управленческого решения продуктивно и творчески трудиться, а также является хорошим стимулом к инновационной деятельности.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ *Друкер П.* Практика менеджмента. М., 2006.

² *Сухобская Г. С.* Психология в управлении: Продолжение диалога с директором школы. СПб., 1999.

³ *Равен Дж.* Педагогическое тестирование: проблемы, заблуждения, перспективы. М., 1999.

⁴ *Розанова В. А.* Психология управления. М., 1999.

⁵ *Сухомлинский В. А.* Разговор с молодым директором школы. Киев: Радянська школа, 1988. С. 27.