

## Методы принятия решений в школьном инновационном менеджменте

**Репродуктивно-прецедентный** метод принятия решения представляет собой простое воспроизведение управленческого решения, которое уже принималось и, по мнению менеджера, показало достаточную эффективность. Используя репродуктивно-прецедентный метод, менеджер может опираться не только на свой опыт, но и на известный ему опыт коллег. При этом может изменяться формулировка (например, в ней будут фигурировать другие сроки исполнения, другие названия проектов, другие ответственные лица), однако суть решения остаётся неизменной. Успешность этого метода напрямую зависит от двух условий: фактической эффективности прошлого решения и идентичности новой ситуации той, в которой принималось ранее такое же решение.

Наличие репродуктивно-прецедентного метода принятия решений в арсенале школьного менеджера позволяет принимать достаточно адекватные оперативные решения в стандартных ситуациях. Однако у этого метода есть существенные недостатки.

Во-первых, вероятность совпадения управленческих ситуаций и возможность правильно идентифицировать данную ситуацию с другой уменьшаются по мере усложнения ситуаций принятия решения. Как правило, ситуация резко усложняется с увеличением сроков реализации решения, а также количества задач, структурных компонентов системы исполнения, влияющих на процесс факторов и т.д.

Во-вторых, даже при управлении стабильно функционирующей системой внешнее подобие ситуаций может быть обманчивым. Вероятность того, что данная ситуация идентична предыдущей, в инновационном менеджменте ещё ниже, поскольку в условиях постоянного обновления гораздо чаще, чем при стабильном функционировании, возникают ситуации, которые не имеют аналогов в сформировавшейся у менеджера системе знаний и опыта.

В-третьих, сама сущность инноваций в образовании так или иначе связана с необходимостью поиска новых решений старых проблем, а также решений новых проблем, возникающих в процессе инновационной деятельности. Применение репродуктивно-прецедентного метода заведомо исключает новые решения, поэтому чрезмерное увлечение репродуктивными решениями обрекает школьный менеджмент на инновационный застой, который чаще всего выражается в том, что управляющая система отстаёт в своём развитии от управляемой системы, и на определённом этапе становится тормозом в инновационном развитии школы.

По сравнению с репродуктивно-прецедентным методом, гораздо более гибким является **экстраполирующий** метод принятия решений. Суть процесса экстраполяции в принятии управленческого решения состоит в переносе известных ранее идей, способов, предметов, явлений в новые условия. Схема действий при экстраполирующем методе принятия решений включает следующие основные звенья:

1) осмысление управленческой ситуации, выделение в ней признаков, отражающих сущность проблемы;

2) поиск решений подобных проблем в опыте управления различными системами (подобие устанавливается на основе выделенных сущностных признаков);

3) выбор готового варианта решения на основе критериев сходства проблем и оптимальности достигнутых результатов;

4) адаптивный перенос готового решения в новые условия, в результате чего оно приобретает новые свойства, адекватные свойствам той системы, в которой оно теперь будет реализовываться.

Таким образом, экстраполирующий метод, хотя и основывается на прецедентах, тем не менее, способен привносить в принятие решений существенную новизну.

Применение экстраполирующего метода позволяет расширять зону поиска решений, используя управленческий опыт, накопленный в разных сферах человеческой деятельности. Расширение зоны поиска становится возможным при выявлении в управленческой ситуации ряда характеристик, сближающих её с другими ситуациями. Необходимыми условиями успешности этого метода являются преодоление менеджером «ограниченности рамками задачи» (Н. Рысёв) и влияния предыдущих установок.

**Комбинаторный** метод принятия решений состоит в объединении в рамках одного решения нескольких известных менеджеру готовых решений частных задач. При комбинаторном методе процесс принятия решения выстраивается следующим образом:

1) в управленческой ситуации выделяется проблема и определяется цель выработываемого решения;

2) определяется круг задач, которые требуется решить для достижения поставленной цели;

3) каждая задача соотносится с имеющимися у менеджера личным управленческим опытом и знаниями о чужом опыте, для решения каждой задачи подбираются способы из числа тех способов, которые заранее известны менеджеру;

4) формулируется решение, объединяющее (комбинирующее) выбранные менеджером способы в единый путь решения проблемы.

Таким образом, комбинаторный метод позволяет на основе прецедентов сформировать новое решение, отражающее специфику управляемого объекта и процесса его преобразования. Вместе с тем, как бы ни было велико количество комбинаций, их количество всегда ограничено тем набором «готовых решений», которым располагает данный менеджер, а этого набора при управлении инновационными процессами хватает далеко не всегда.

**Эвристический** метод принятия решений ориентирован на поиск новых управленческих идей. При этом известный менеджеру опыт не отвергается, а объединяется с новыми идеями, в результате чего возможны принципиально

новые решения старых задач, которые не удавалось в полной мере решить с помощью предыдущих методов, а также успешные решения новых задач, возникающих в ходе управления инновационной деятельностью.

В работах разных авторов этапы реализации эвристического пути решения управленческой задачи трактуются неодинаково. Однако большинством исследователей в качестве существенного признака выработки эвристического решения выделяется инсайт – озарение, понимание, нахождение ключевой идеи, сопровождающееся чувством радости. Напомним: слово «эвристический» берёт начало от известного восклицания «Эврика!», что означает «Нашёл!»; согласно легенде, так воскликнул Архимед, внезапно поняв суть решения сложной задачи. Инсайт может наступить либо в процессе активных мыслительных усилий, либо в процессе инкубации, когда решение происходит по истечении некоторого времени с того момента, как активный поиск решения завершился, а задача осталась нерешённой. Так, к Архимеду решение задачи пришло тогда, когда он отдыхал после долгих безуспешных попыток её решить.

Обобщая вышеизложенное, мы выделяем в реализации эвристического метода два обязательных элемента: мыслительные усилия по решению управленческой задачи и инсайт. При отсроченном инсайте процесс принятия решения дополняется элементом инкубации, которая в контексте эвристического метода представляет собой сознательное отвлечение от задачи, отказ от целенаправленных попыток её решения (при этом продолжается бессознательный поиск решения, решение «вызревает», «вынашивается» главная его идея).

Психологические механизмы инкубации сегодня не имеют однозначного объяснения. По мнению нобелевского лауреата Г. Саймона, в процессе инкубации в оперативной памяти человека происходит обновление концептов, которые используются для решения задачи; новые концепты в сочетании с имеющимся опытом решения (удачным или неудачным) при определённых условиях дают эффект «озарения».

На наш взгляд, сущность процесса инкубации в значительной мере проясняет психологическая концепция Б.В. Зейгарник, согласно которой незаконченные вовремя действия запоминаются лучше и воспроизводятся чаще, чем законченные. Это позволяет впоследствии решить нерешённую когда-то задачу, подсознательно направляя на её решение вновь приобретаемые индивидом знания и опыт. Таким образом, эффект Зейгарник можно рассматривать как один из механизмов инкубации.

Н. Рысёв, обобщая современные представления об управленческом решении как решении управленческой задачи, приводит следующую схему эвристического пути решения:

1) структурирование задачи (выделение в ней исходного состояния, цели, средств, «пространства задачи», обязательных правил, эксплицитных и имплицитных<sup>1</sup> данных);

---

<sup>1</sup> В этом контексте эксплицитные данные – это те, которые содержатся в условии управленческой задачи, а имплицитные – те, которые прямо не указаны в условии (они могут являться производными от эксплицитных либо в момент формулирования задачи казаться настолько очевидными или несущественными, что их не включили в условие задачи).

2) стимулирующее представление задачи (использование наглядных изображений, образов, сравнений для наилучшего понимания сути задачи и параметров требуемого решения);

3) мыслительные усилия, направленные на создание вариантов решения (на этом этапе используются специальных мыслительные техники, стимулирующие воображение);

4) инкубация (если решение не даётся сразу);

5) инсайт (может наступить и как непосредственный результат мыслительных усилий, минуя этап инкубации).

В этой схеме первые два этапа являются стимулирующими, третий этап представляет собой этап активного поиска, а два последних содержат в себе существенные признаки эвристического метода.

Применение в школьном инновационном менеджменте репродуктивно-прецедентного, экстраполирующего, комбинаторного и эвристического методов обусловлено не только особенностями решаемых с их помощью управленческих задач и ситуаций управления, но и личностными особенностями руководителя. Поэтому эффективность каждого метода принятия решений определяется как объективными условиями управления, так и субъективными факторами.