

**УПРАВЛЕНИЕ
СЕЛЬСКОЙ ШКОЛОЙ:
ТРУД ДИРЕКТОРА
И ЕГО ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ**

**Профессиональное
мышление директора школы**

Автор статьи, которую вы сейчас прочтёте, давно и плодотворно работает в области управления. Его книги и статьи («Эффективный менеджмент: думать по-русски», «Директор школы: самооценка и оценка со стороны» и другие) известны учителям. Новая работа автора, посвящённая проблемам формирования управленческого мышления, на первых взгляд, сугубо теоретическая. Но это та теория, которую осваивают и используют в практической деятельности.

**Виктор
Шепель,**
*профессор
Педагогической
академии,
доктор
философских наук*

У многих современных руководителей нет чётких представлений о том, что значит мыслить профессионально, каков механизм управленческого мышления.

В «Философических письмах» П.Я. Чаадаев писал: «Нам не хватает какой-то устойчивости, какой-то последовательности в уме, какой-то логики. Силлогизм Запада нам чужд. В умах наших есть что-то худшее, чем легковесность. Лучшие идеи, лишённые связи и последовательности, как бесплодные вспышки, парализуются в нашем мозгу...»

К проблеме русского ума обращался первый русский Нобелевский лауреат, академик И.П. Павлов. В 1918 году в одной из газет Петрограда он опубликовал две лекции на тему «Об уме вообще и русском, в частности». В них он отмечал:

«Мы не склонны к сосредоточенности... нам свойственны натиск, быстрота, налёт.

Русский ум не привязан к фактам, он больше любит слова...

Мы глухи к возражениям иначе думающих людей.

У нас нет основательного отношения к истине, но развито стремление к новизне, любопытство...»

Итак, в свойствах русского ума П.Я. Чаадаев и И.П. Павлов называют:

- недостаточную сосредоточенность;
- легковесность суждений;
- увлечение словоупотреблением (словоблудием);
- бездоказательное принятие новизны;
- оторванность идей от реалий жизни.

Вместе с тем эти свойства нашего ума не следует принимать за **полную** его характеристику. Испокон веку русские отличались сметливостью, расчётливостью, самокритичностью, дерзостью мышления. Кроме того, перечисленные «нелучшие» свойства русского ума — ресурсы его совершенствования.

Мыслительные механизмы — интеллект (рациональные мысли) и душа (иррациональные мысли), — органично взаимодействуя друг с другом, образуют сложную конструкцию мыслительно-деятельного механизма, название которому **менталитет**. В менталитете происходит слияние интеллектуальной и душевной информации, их уникальная обработка. Так образуется мышление, результатом работы которого становится мысль: чувство, идеальный образ и слово. В зависимости от того, доминирует ли какая-то составляющая менталитета — интеллект (рассудительность) или душа (чувственность), или они диалектично взаимодействуют, определяется **склад мышления**:

- **аналитический** (доминирует интеллект);
- **интуитивный** (доминирует душа);
- **комбинированный** (интеллект и душа диалектично взаимодействуют).

Менталитет оказывает определяющее воздействие на **стиль общения**. Люди, у которых доминирует инстинкт самосохранения, общаются по принципу **«не навреди себе»**. Те же, которым свойствен альтруизм, менталитет программирует соблюдать в общении принцип **«не навреди другим»**. Первый вариант общения можно обозначить понятием **«разумное поведение»**, второй — **«благоразумное поведение»**. Руководителю необходимо владеть этими стилями общения и умело их соотносить в каждой ситуации. **«Золотое правило»** управленческого общения: **оберегая своё здоровье и личное достоинство, прояви заботу о здоровье и личном достоинстве окружающих**.

Человеческое мышление невозможно без соучастия в этом процессе сердца. Как учат классики, «великие мысли исходят из сердца». Не случайно в системе воспитания Сократа особое место занимало «образование сердца» — нравственное воспитание, цель которого — привитие людям любви ко всему, что «истинно справедливо и добро, к труду и прилежанию»...

Историко-географическое величие России способствует тому, что русские обладают и европейским прагматизмом, и восточной духовностью.

Быть может, по этой причине русские одарены редкой природной симметричностью деятельности мозга: у них успешно развиваются оба полушария. Профессиональное мышление формируется в процессе специального образования и профессиональной деятельности. Но при обязательном условии: у человека — соответствующий этой деятельности менталитет. Можно не иметь ярких специальных способностей, но, обладая профессиональным мышлением, достичь в своей деятельности успеха и общественного признания. Показатели профессионального мышления можно подразделить на два класса: **общие и специфические**.

К **общим показателям** относятся **специальные способности**, например, эмпатия у врача, душевное отношение к детям у педагога, умение представить композицию фильма и ансамбль артистов — у кинорежиссёра.

К **специфическим показателям** профессионального мышления относятся: **лексика, логика, информационные стереотипы, методология мышления и мыслительные алгоритмы**.

Чем ярче свойства профессионального мышления проявляются в профессиональной деятельности, тем реальнее достижение профессиональных успехов.

Управленческое мышление: сущность и специфика

Сегодня растёт спрос на мыслящих профессионалов в любой сфере: в промышленности, в здравоохранении, в школах и вузах. И прежде всего, растёт спрос на мыслящих управленцев.

У Наполеона есть высказывание, которое при всей простоте словесного выражения содержит важное концептуальное положение: **«Войско баранов, возглавляемое львом, всегда одержит победу над войском львов, возглавляемым бараном»**.

В жизни немало примеров, подтверждающих, насколько велика роль профессионально мыслящего руководителя. Это особенно проявляется в трудовых коллективах с дефицитом финансовых средств и трудностями с подбором персонала. Например, в школах, медицинских и других учреждениях. От руководителей во многом зависит, каков морально-психологический климат в коллективе, насколько эффективна и справедлива система материального и морального стимулирования сотрудников. Но очень часто ограниченные возможности учреждения компенсируют **управленческое мышление**.

Ступени нашего мышления складываются из понятий. Понятия — это инструменты мышления. Чем точнее освоен смысл понятий, тем глубже процесс познания, тем более результативен перевод знаний в практику, комфортнее профессиональное общение.

Управление — род профессиональной деятельности, назначение которой — *оптимально* использовать технические, экономические, людские и другие ресурсы для достижения поставленных целей. Управленческая деятельность выполняет конструктивную, упорядочивающую роль в жизни коллектива и общества, которые были бы недееспособны без управления.

При всём этом управление — это власть над людьми, реальная **власть руководителя, обладающего правом подчинения людей и санкционированной оценки их деятельности**.

Фундаментальная закономерность управления — разделение властных полномочий и персональной ответственности руководителя за работу с персоналом. В управленческой деятельности руководителя — две составляющие: **организаторская и идеологическая**, которым соответствуют такие понятия, как управлять и руководить. **Управлять** — означает **заботиться о** создании необходимых условий для работы коллектива. **Руководить** — означает озаботить **персонал** неукоснительным исполнением своих обязанностей, используя для этого стимулирование и контроль.

Руководитель по своему управленческому мышлению не может быть только тактиком, который не видит рисунок событий в целом, или только стратегом, который не придаёт значения решению практических проблем. Его управленческое мышление в зависимости от масштаба власти и реальной ситуации постоянно работает в режиме «стратегия–тактика–стратегия».

Управленческое мышление — **трудоёмкая** интеллектуальная деятельность. Не случайно **«менталитетная усталость»** — характерное профессиональное заболевание многих руководителей, которое отрицательно сказывается на их управленческом мышлении. Поэтому постоянные усилия руководителя по самосбережению здоровья и здоровья персонала — убедительное свидетельство его **практико-ориентированного** управленческого мышления.

Мыслить аналитически, убеждать подчинённых в значимости поставленных перед ними целей, эффективно стимулировать и контролировать их деятельность — это показатели управленческого мышления руководителя.

Что же является **матрицей** управленческого мышления руководителя любой профессиональной сферы деятельности? Представим себе **«Банк знаний и умений»**, практическое использование которого воздействует на **направленность** управленческого мышления руководителя.

В **«Банке»** несколько сейфов.

Сейф **«Принципы управления»**. В нём такие ячейки:

- компетентность: знания, умения, личный опыт;
- гуманность: человеколюбие и благородная нравственная мотивация служебного поведения, стремление раскрывать в людях лучшие лично-деловые качества;
- ортобиотичность: осознание самоценности жизни, оптимизм, владение технологиями самосбережения здоровья;
- инновационность: поиск нового, стремление к рационализаторству, не боязнь рисков, поощрение футурологических проектов;
- прагматизм: работа на результат, рациональное использование рабочего времени, инвестиционная деятельность.

Сейф **«Критерии оценки управленческой деятельности»**. В нём такие ячейки:

- достижение поставленных целей и задач;
- создание творческой обстановки в трудовом коллективе и комфортных условий работы персонала;
- приращение профессионального мастерства — своего и подчинённых;
- утверждение достойного корпоративного имиджа, высокой деловой репутации менеджмента.

Сейф **«Идеологические ценности руководителя»**. В нём такие ячейки:
Гражданские ценности:

- признание самоценности человеческой жизни и здоровья;
- бережное отношение к природе;
- неукоснительное соблюдение нравственных ценностей и законопослушание;
- вера в себя и в людей, увлечённость общественно значимыми целями.

Профессиональные ценности:

- неприкосновенность личного достоинства работника;
- постоянное изучение персонала: знание нужд, интересов людей;
- стремление завоевать доверие персонала;
- справедливость и совесть в союзе с волей — гарантия порядочности руководителя;
- мастерство раскрывать и использовать внутренние ресурсы персонала — показатель профессионализма руководителя;
- устойчивое личностное и профессиональное самосовершенствование — показатель возрастной надёжности руководителя.

Пользуясь сейфами «Банка знаний и умений», практически применяя их, руководитель совершенствует своё управленческое мышление.

Аналитическая способность руководителя

Чтобы управлять людьми, руководитель должен уметь управлять собственным мышлением. Для этого следует:

- **знать технологии формирования и проявления мыслей;**
- **владеть методологией мышления;**
- **использовать логический аппарат;**
- **уметь обращаться с алгоритмами мышления.**

Руководителю следует научиться технологично пользоваться моделью «управления мышлением», а также **«методологией мышления»**. Последнее умение — категоричное требование для тех, кто хочет успешно организовать свой мыслительный потенциал: способности, образование, опыт, мотивацию. Методология — ключ к реализации мыслительного потенциала.

В общепризнанной интерпретации **методология — это учение о методе, совокупность приёмов исследования, применяемых в какой-то науке, приёмов действий в какой-то деятельности. Метод — это мыслительный инструмент познания.**

Методология вызывает к жизни **аналитику**, детище методологии. Аналитика — более инструментальное понятие. Без методологии аналитики не существует. Руководитель — постоянный аналитик. Чтобы успешно исполнять это профессиональное амплуа, ему весьма полезно иметь **«аналитический пакет»**, составляющие которого:

- **логический инструментарий;**
- **методы сбора и осмысления информации;**
- **профессиональные мыслительные конструкты;**
- **технология управленческого решения.**

Анализ — одна из мыслительных операций наряду с синтезом и обобщением. **Аналитика — системное использование мыслительных операций в процессе сбора и обработки информации.** Анализ свойствен каждому человеку как мыслящему существу, а **аналитика — это определённый**

склад менталитета, набор специальных способностей, фундаментальная образованность. Вот почему мыслящих много, а аналитиков мало. Аналитики — кадровый дефицит очень многих предприятий, организаций (в том числе школ и органов управления образованием).

Быть аналитиком — профессиональная необходимость руководителя, обусловленная сутью его управленческой деятельности. Занимаясь планированием и организацией деятельности школы, работая с персоналом, выстраивая безопасность школьного социума, руководитель демонстрирует умение мыслить аналитически.

Благодаря аналитической оснащённости руководитель мыслит наиболее адекватно требованиям своей профессии. Далеко не всегда руководители всерьёз относятся к своему аналитическому оснащению. Чем лучше оснащён «аналитический пакет» и чем более высок технологический уровень его использования, тем качественнее управленческое мышление руководителя.

Закономерен вопрос: как обеспечить устойчивое присутствие аналитики в мышлении руководителя? В поисках ответа на этот вопрос, имеющий практическое значение, мною разработано **«аналитическое клише»**. Вот его компоненты:

- **креативность** — творчески, не боясь самых смелых идей как собственных, так и коллег, прогнозировать перспективы развития своего учреждения;
- **масштабность** — обзорно, выходя за рамки деловых интересов, изучая тенденции развития общества и экономики, определять фундаментальные цели управления и развития;
- **системность** — целостно выявлять и использовать приоритетные факторы управленческого успеха;
- **ценностность** — взвешенно действовать, соотнося свои действия с законами и общепринятыми нравственными правилами;
- **прагматичность** — рационально использовать рабочее время своё и персонала, стимулировать персонал, создавать ресурсы для развития учреждения.

«Аналитическое клише» — мыслительный навигатор руководителя. Но и обладания им недостаточно для аналитического управленческого мышления, его надо обогащать набором специальных аналитических инструментов. При освоении «аналитического клише» важно соблюдать целостность в использовании компонентов и не допускать субъективного предпочтения какого-то из них. Например, отдаётся предпочтение такому компоненту, как «прагматичность». Такой «вкусовой» выбор деформирует мышление. В итоге принимается не лучшее управленческое решение.

Наука здравого смысла

Так Владимир Даль называл «логику — науку здравомыслия, науку правильно рассуждать, умословие».

Логика как мыслительный инструмент познания — это выявление существенного, устойчиво повторяющегося и того особенного, что отличает изучаемый объект от других.

Последовательное познание объекта позволяет достоверно установить его суть. Среди «способов толкования» особое место занимает логический способ, который является мыслительным инструментом, им пользуются во всех способах толкования. Без владения им мышление непродуктивно.

Логический способ толкования очень важен в управленческой деятельности. Его можно представить в виде таких познавательных процедур:

Понятийно-словесная (выявляются сущность и содержание явления).

Нормативно-оценочная (устанавливается причинно-факторный механизм образования и функционирования явления).

Экспериментально-деятельная (компьютерное моделирование, теоретический прогноз, практические эксперименты, полевая апробация).

Всегда ли управленцы используют эти процедуры познания? К сожалению, практики недооценивают их. Действуя по принципу «меньше слов, больше дел», многие из них не придают должного значения процедурам познания. А их главное назначение — отработать понятия, имеющие практическую значимость. Руководителям школ весьма полезно поработать над расшифровкой и осмыслением таких понятий:

- человек–личность–индивидуальность;
- потребность–интерес–мотив;
- группа–компания–коллектив;
- социализация–воспитание–самосовершенствование;
- мировоззрение–идеология–убеждения;
- элемент–структура–система.

Подобный понятийный тренинг подтвердит практическую полезность понятийной культуры для мышления руководителя.

В творческом мышлении многое зависит от **памяти**, способной воспроизводить знания и опыт, а также от **воображения**, благодаря которому мысленно доступно то, что реально пока отсутствует. **Память и воображение** — базовые компоненты мышления. Чем они лучше развиты, тем эффективнее мышление.

Сегодня практически во всех школах в той или иной мере проводится экспериментальная работа. Но не только для этого руководитель должен владеть «логической обоймой». Используя её при подготовке к деловым совещаниям и при принятии решений, он обезопасит себя от существенных мыслительных просчётов.

Благодаря логике **«непознанное»** познаётся через **«познанное»** (*Авиценна*).

Стоит подумать о ликвидации логической безграмотности. И начинать надо с освоения основных правил формальной логики:

- **закон тождества:** в процессе рассуждения нельзя подменять один предмет мысли другим;
- **закон противоречия:** два противоположных суждения об одном и том же не могут быть истинными в одно и то же время;
- **закон достаточного основания:** нельзя ограничиться утверждением о том, что суждение истинно, следует доказать, почему оно истинно.

Невозможно стать профессиональным управленцем, не владея или не используя свой профессиональный логический инструментарий — набор управленческих логик.

Каков он, этот «набор»?

Антропологическая логика

В жизни предостаточно фактов, свидетельствующих о том, что не всегда в управленческих отношениях, действиях, решениях гуманистическая составляющая — устойчивый ориентир. Этим обусловлены многие погрешности в управленческой деятельности: текучесть кадров, конфликты и конфронтации в контексте «руководитель–подчинённый», низкий рейтинг корпоративного имиджа. Чтобы не допускать подобных погрешностей, полезно использовать некоторые правила антропологической логики.

Здоровьесберегающий подход при всех делах и реорганизациях трудовых коллективов, постоянная ориентация на уважительное отношение к личному достоинству работников. Особое внимание — состоянию морально-психологического климата, гражданского самочувствия людей. К сожалению, в мире нет нации, столь небрежно относящейся к своему здоровью, как россияне.

Создание атмосферы делового общения, располагающей людей мыслить, слышать, понимать друг друга; атмосферы, возвышающей личное достоинство, стимулирующей проявление профессионализма.

В деловом социуме, в частности, в школе происходит не только трудовая деятельность, но и длительное многогранное общение людей. Комфорт и полезность такого взаимодействия определяются позицией, нравственными качествами руководителя и теми ценностями, которые имеют для него и для коллектива приоритетное признание. Каждый руководитель — это **социальный педагог**, утверждающий в коллективе бережное отношение к личному достоинству работников, предупреждающий межличностные конфликты, проявляющий уважительное отношение к их личностной индивидуальности и национальной самобытности... Пики резкого возрастания смертности от сердечно-сосудистых заболеваний в нашей стране приходятся на 1991–1992 и 1998–1999 годы. Это времена массовых увольнений людей с работы в период дефолта. Смертность в эти годы увеличилась на 30%. Эти данные свидетельствуют о том, насколько значима для людей трудовая деятельность и не только из-за зарплаты и стажа работы, но и из-за чувства своей социальной защищённости. **Труд и общение — это природосообразные факторы**, определяющие самочувствие людей и их оптимистичное отношение к жизни. Эти факторы имеют непосредственное отношение к **долголетию**.

Перед каждым руководителем стоит задача — помочь членам коллектива **«соображать по-своему»**, создавая новые идеи и отстаивая свои предложения. Как утверждал Леонардо да Винчи, «кто мало думает, тот много ошибается». Поэтому трудовой коллектив следует сделать местом публичной возможности говорить правду в глаза, во «весь голос». В школе для этого немало возможностей — и педсовет, и заседания методических объединений, и совещания при директоре и завуче.

При хоровом пении в храме возникает такое явление: звук, отрываясь от уст поющих, возносится под купол храма и обретает собственную жизнь. Так мысли людей, отделившись от них, создают уникальное духовное явление, благодаря которому не приостанавливается жизнь людей, облагораживается атмосфера их общения, обретается мощный духовный потенциал их дальнейшего личностного развития.