

## Управление ОБРАЗОВАНИЕМ

# АДМИНИСТРАТИВНАЯ ЗАКАЛЁННОСТЬ руководителя: как её приобрести



**Марк Максимович Поташник,**  
*действительный член (академик)  
Российской академии образования,  
профессор, доктор педагогических наук*

Одно из необходимых качеств современного руководителя, работающего начальником Управления образования или директором школы, — административная закалённость, которая вряд ли может быть генетически заданной: она приобретается в практической деятельности и, увы, в результате пережитых неприятностей, острых конфликтов, ошибок, производственных драм и даже трагедий. В статье рассмотрен этот феномен.

- стрессоустойчивость • конфликтные ситуации • компромиссы
- поведение в экстремальных ситуациях

**А**дминистративная закалённость руководителя — приобретаемое в процессе работы качество, характеризующее стрессоустойчивость управленца, попавшего в экстремальную ситуацию, умение переживать неприятности с минимальными

потерями и, насколько возможно, добиться оптимального разрешения возникшей конфликтной, драматической проблемы.

М.М. Поташник. **Административная закалённость руководителя: как её приобрести**

### Поучительный сюжет

Есть ситуации, для которых жизнь выработала вроде бы мудрый совет: «Не высовывайся, всё равно ничего не добьёшься, молчи. Иначе будут неприятности». Но долг обязывает, и иногда идёшь наперекор этой мудрости, как говорят, вляпываешься в крупные неприятности так, что сто раз пожалеешь о своей несдержанности. Казалось, всё — судьба рушится.

История наша реальна, и наверняка у кого-то из читателей не раз повторится. Приведем её от первого лица — так, как нам её рассказали.

«Накануне сессии городской Думы должны были рассматриваться поправки к бюджету на очередной квартал. Финансисты предупредили руководителей всех управлений, что денег, как всегда, в бюджете не хватает, а потому сидеть на заседании депутатской комиссии надо тихо, кивать головами и ничего не просить. Мол, всего хватает, всем довольны, спасибо.

До заседания постоянной комиссии осталось всего ничего — два дня. Садимся с бухгалтерией за анализ остатков до конца года и приходим к выводу: если сейчас денег не получим, то до конца года их точно не хватит.

Думаю о вариантах. Оставить людей на Новый год без зарплаты? Но как им объяснить это, и на что они жить будут? Поснимать всевозможные надбавки, компенсации? Тоже не годится: будет скандал. Что же получается: финансовое управление решило свою задачу легко, собрало нас — вечно трясущихся начальников из социальной сферы — и объявило: «Все вы транжиры, управляйте деньгами не умеете, вот теперь и подумайте, как выжить». Спрашиваю у них: «Коллеги, а вы доходы не пробовали поднять?». В ответ — надменный взгляд, в котором читается: «Ты что, дурак, не понимаешь?! Денег совсем нет и не будет!!».

Что делать? Когда не знаешь тактики, действуй по ситуации. Делай, что должно, и будь, что будет. Сунулся к Главе города, а он позавчера в отпуск уехал за рубеж, и так, что не дозвониться. Идти к его заму — толку не будет. Ладно, подумал, побузим на заседании у депутатов. Вдруг что-то выгорит.

Наступил день заседания постоянной комиссии по бюджету. Сажу, жду очереди, когда назовут моё управление и мою фамилию. Начальник финансового управления монотонным голосом дочитывает свой расклад: «Снять..., уменьшить..., сократить..., перераспределить...». Депутаты дремлют, только что не храпят, журналисты хихикают о своём, перебрасываются эсэмэсками. Дошла очередь до меня: «Ваше мнение, уважаемый...». Вспомнил свой первый прыжок с парашютом с вышки. Инструктор кричит: «Пошёл!». Вот так и здесь: пошёл, громче напряг голос и озвучил ситуацию, а точнее, призвал уважаемых депутатов предложенные финансистами поправки не принимать, потому что денег не хватит перед новым годом аж на целых полтора месяца трём тысячам работников системы образования и может произойти социальный взрыв.

Сначала никто ничего не понял, и возникла немая сцена. Первыми пришли в себя начальник финуправления и его помощники: они стали совершать какие-то движения в кресле, делать мне намёки, крутить пальцем у виска, громко шипеть, угрожать. Депутаты тут же проснулись и начали переспрашивать всех, — от докладчика до автора поправок. Журналисты засуетились, быстро встряхнули операторов, чтобы заснять разворачивающийся скандал. Вывод председательствующего угрожающе и суров: «Вопрос не подготовлен..., что это вы свару устраиваете..., договориться до заседания не могли?». Был объявлен перерыв в работе комиссии.

На выходе из зала сообщество всех начальников разного уровня разделилось

на три группы: кто-то похлопывал по плечу и говорил слова поддержки, кто-то уже боялся подойти и прятал глаза, и группа финансистов-экономистов многозначительно и зло смотрела на меня и без стеснения угрожала: «Ладно, посмотрим, как ты завтра запоёшь, если останешься на этой должности».

Ощущение отвратительное: понимаю, что нарушил кодекс корпоративного поведения. В то же время убеждаю себя: «Я всё правильно сделал, я должен был это сделать, зная, что произойдёт в декабре, когда денег не будет». Но одновременно чувство страха, предощущение большой беды не покидали.

Уже через час зазвонил мобильник и высветился номер со знакомой заставкой Главы города: «Ты что, совсем с ума сошёл? Со мной всё было согласовано!!! Ты мне все карты спустил!!! Ты как считал свои деньги? У тебя что вместо мозгов?! Почему всем управлениям хватило, а тебе не хватило...? А-а-а-а?! Не надо мне ничего объяснять! Приеду — тебе мало не покажется!!! Я тебя так уволю, что ты себе никакой работы в городе на десять лет вперёд не найдёшь».

Ну, и конечно, ещё и отпуск испортил своему мэру. Он неплохой человек, но горяч и уж очень доверчив к мнению своих опричников.

А ведь действительно, сгоряча может мне жизнь искалечить. В груди всё затряслось, возникло ощущение ужаса за себя, за семью. Может быть, заболеть, написать заявление об уходе, мозг судорожно стал перебирать возможные места для новой работы. Пришёл домой, рассказал: у жены губы затряслись, дети в ужасе затихли, тёща вскинула руки: «Господи! Что теперь будет?» и т.п.

Через неделю с курорта из-за границы приехал мэром, назначил расширенное совещание с заслушиванием отчётов. Докладываю, финансовой темы не касаюсь, жду.

Странно, но почему-то молчит. Подхожу после совещания: дескать, готов объясниться за своё неожиданное поведение. К моему удивлению, он не стал наскокивать, предложил собраться начальникам всей социальной сфе-

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

ры и разобраться. Финансисты, видимо, поняли, что и им несдобровать, успели доложить, что в системе культуры, здравоохранения и спорта денег тоже не хватает.

Конечно, они, движимые мстостью, тут же вышли в образовательные учреждения с ревизией бухгалтерского учёта. Кое-что, конечно, наскребли, но всё по мелочи. Соседние управления уже после истории со мной пришли к Главе с отчётами о нехватке денег до конца года и получили «по шее» за то, что сразу не сказали, а промолчали. С финансистами разговор состоялся за закрытыми дверями, после которого они, говорят, вышли с дрожащими руками, красными затылками, мокрыми шеями и дёргающимися от нервных тиков лицами.

Через пару недель вновь собралась постоянная комиссия Думы по бюджету и вновь рассмотрела вопрос о поправках. Финансисты прочитали другой доклад уже с нужными для системы образования цифрами. Жаль только остальных, им-то пришлось пойти на непопулярные меры: отпуска без содержания, снятие всех надбавок. А уже завтра по заявлению их же сотрудников к ним явилась прокуратура с проверкой соблюдения прав трудящихся.

Меня же мэр похвалил за настойчивость и смелость, что означало его извинение за оскорбления и унижительные угрозы по телефону.

Конечно, ещё долго было противно на душе и страшно; конечно, мучился бессонными ночами, сердце болело из-за несправедливости, из-за того, что разумное решение хотя и было принято, но с такими нервными потерями и душевными страданиями. Однако пусть и дорогой ценой, но остался и позитивный результат: приобрёл так нужное всем управленцам качество — административную закалённость».

М.М. Поташник. **Административная закалённость руководителя: как её приобрести**

### Что вы можете сделать

Анализ приведённой и других конфликтных ситуаций приводит к воспоминаниям о философских работах (кстати, нашего коллеги — работал преподавателем и директором гимназии) Георга Ф. Гегеля и его учении о диалектике, в основе которого — идея о везде и всегда присутствующих противоречиях, о том, что всё имеет свою изнанку, обратную сторону. Для нас это означает: из любой драматической ситуации можно извлечь пользу.

Кроме того, размышления привели к выводу, что я и сам виноват: ситуацию можно было бы и предупредить, предотвратить, смягчить, если бы своевременно и не один раз сообщить о возникшей проблеме Главе города.

Наши рекомендации сводятся, прежде всего, к прогнозу самих разных возможных экстремальных ситуаций в работе руководителя и продумыванию (проигрыванию) разных вариантов своего поведения, а также продумыванию мер по уменьшению рисков возникновения этих ситуаций.

Речь идёт о невозможности по педагогическим соображениям выполнить то, что требуют сверху, о массовом отравлении детей, пожаре в школе, травмах на уроках, анонимной жалобе, порочащей твоё имя, финансовых нарушениях подчинённых, несправедливой оценке, ущемляющей достоинство, о конфликтах с командой Управления образования, конфликтах педколлективов и директоров и, увы, не дай бог, гибели ребёнка и т.д.

Если вы заранее продумали сто пятьдесят вариантов разрешения драматических ситуаций, то когда что-то случится, ваша интуиция, знания, опыт подскажут оптимальный вариант действий в конкретной неожиданной возникшей экстремальной ситуации.

Выработать в себе административную закалённость помогут и размышления над известным стихотворением Р. Киплинга «Если».

В переводе С. Маршака, например:

*О, если ты спокоен, не растерян,  
Когда теряют головы вокруг,  
...*

Подлинный текст: Rudyard Kipling «If»

*If you can keep your head when all about you  
Are losing theirs and blaming it on you...  
(Если ты можешь не терять (держат) голову,  
когда все вокруг свои теряют и обвиняют  
в том тебя...)*

Очень полезно найти в Интернете и прочесть это же в переводах Лозинского, Фёдорова, Руснака, Корнилова, Грибанова, Шараповой и других авторов.

У читателя возник естественный вопрос: «Неужели административную закалённость можно обрести, только пройдя через драмы, конфликты, потери? Неужели нет других путей и ничего нельзя предпринять, чтобы ликвидировать или хотя бы смягчить негативные последствия этого явления?». Ответим: «Конечно, можно. Но только смягчить, что, заметим, не так уж мало».

Административная закалённость зависит от мировоззренческой эрудиции руководителя, от понимания им того, что жизнь (не менее половины которой занимает работа) предполагает постоянное преодоление постоянно возникающих проблем, что идеальных решений не бывает, как и побед, приобретений без потерь, что каждое решение — это всегда компромисс. Всё это возникает в результате самообразования и опыта.

«Но послушаться более высокое начальство страшно — можно потерять должность, работу», — подумал кто-то. Но так ли велика потеря по сравнению с самоуважением, чувством достоинства, возможностью жить не по лжи, остаться самим собой? Ведь, как писал А. Твардовский, «дальше фронта не пошлют, меньше взвода не дадут».

### Без компромиссов не обойтись

Мудрая народная поговорка учит: «Не покраснев, лица не износить». Она возникла на основе многолетнего человеческого (в том числе и управленческого) опыта. Рассмотрим пример.

На внеочередном совещании у Главы города управлению образования были объявлены два, мягко скажем, спорных распоряжения:

- до конца недели провести городской конкурс строя и песни, посвящённый...;
- до конца недели провести стопроцентную противовирусную вакцинацию всех детей, посещающих детсады и школы.

Начальник управления попытался объяснить, что:

- такие мероприятия за два дня, без подготовки провести нельзя, что смотр — это итог большой работы школ, а не её начало; что из-за аврального проведения таких смотров, не предусмотренных планом (который, кстати, утверждался Главой города), и в позапрошлом и в прошлом году были большие неприятности и даже случаи обмороков у детей, что против такого проведения смотров возражают все (и директора, и учителя, и дети, и родители), что пресса и телевидение именно за это уже подвергли острой критике и управление образования, и администрацию города, что любовь к Родине в результате насильственных мер не возникает;
- вакцинация — это, во-первых, функция управления здравоохранения и управление образования за неё отвечать не может; во-вторых, по нормативным актам это дело существенно добровольное, и стопроцентный охват обеспечить и противозаконно, и невозможно.

Глава не дал начальнику управления произнести даже один аргумент, прервав подчинённого: «Мы не будем обсуждать распоряжения губернатора. Всё, что я сказал, исполнить в срок и доложить. Совещание окончено».

Добавим к этому, что требуемое не было зафиксировано ни в постановлении правительства области, ни в приказе, ни в письменном распоряжении губернатора — это из устной телефонограммы.

### УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

На экстренно созванном совещании директоров школ последние сказали своему начальнику управления: «Мы надеялись, что Вы нас поддержите, защитите детей и учителей от чиновничьего произвола, а Вы...». Начальник опустил глаза. Ответить ему было нечего.

Конечно, можно было резко сказать: «Не будем обсуждать распоряжение... Исполнить и доложить» и т.п. Но он был интеллигентом (в чиновничьем кресле), в чём и была его личная драма.

Вернёмся к предмету разговора: к приобретению административной закалённости путём компромисса.

Варианты всевозможных решений приходили в голову начальнику: например, громко хлопнуть дверью и уйти с должности в знак протеста, подав заявление об уходе. Но тот ли это случай, чтобы пойти на такую меру? И что это изменит: тут же будет назначен другой человек, который всё исполнит, ни о чём не задумываясь.

Было принято решение: провести требуемые мероприятия, но первое по сокращённому варианту с минимальным числом детей и требующему минимальных затрат сил учителей, не нарушая образовательный процесс; а второе — в соответствии с нормой закона.

Всё это дало возможность начальнику управления на всех планёрках, отчётах, совещаниях, конференциях в городе и областном центре так или иначе возвращаться к этой теме, раскрывая все новые аргументы против авралов, против мероприятий, не предусмотренных планом, без учёта настроения директоров школ и учителей, поскольку именно они — профессионалы и т.п.

И однажды всё это дало результат, и Глава города сказал: «Да понимаю я всё! Я с самого начала всё понимал. Но вы и меня поймите: воспротивиться

М.М. Поташник. **Административная закалённость руководителя: как её приобрести**

я тогда не мог, было бы ещё хуже: стали бы задерживать субвенции, не дали бы денег на строительство детсада, а у нас туда очередь сами знаете какая!».

Но тут начальник управления не успокоился: «Так пообещайте, что в этом году Вы не будете требовать от нас антипедагогических и противоправных действий».

«А это зависит от ситуации. А Вы тоже будьте похитрее: Вы что, имитировать исполнение не можете?».

Ответ, конечно, неудовлетворительный, лукавый, но качественно другой, позволяющий впредь ссылаться на слова Главы и хоть как-то аргументировать, а возможно, и добиться приемлемого компромисса.

И с осторожностью и надеждой на адекватное понимание читателя: кому-то из читателей, возможно, поможет мысль, высказанная историком-пушкиноведом В. Непомнящим: «Родился в России — терпи!», поскольку терпеливость, умение дожидаться благоприятной ситуации для решения проблемы (когда тенденция к её наступлению просматривается) — это тоже фактор, позволяющий выработать в себе административную закалённость.

## Рекомендации

Рекомендации к поведению в экстремальной ситуации для выработки в себе административной закалённости:

- не допускайте, чтобы эмоции (страха, гнева, обиды, желания отомстить и др.) захлестнули вас; в сложной ситуации обязательно сохраните самообладание;
- думайте не о себе, а о деле, которому вы служите, о директорах, учителях, детях, ради которых работаете;
- помните о цели управления и о своём предназначении;
- постарайтесь отделить главное, существенное от второстепенного, суть от формы;
- подумайте, что вы можете сделать в данную минуту, чтобы смягчить ситуацию;
- не спешите, не обрубайте концы, дайте виновникам сохранить лицо; многие проблемы разрешаются со временем естественным образом; и ещё вспомни, не все крепости берутся сразу и только штурмом, многие берутся длительной осадой (административная закалённость в данном случае состоит в подавлении в себе нетерпения, в умении ждать и дожидаться своего часа, то есть решения поставленной задачи);
- если речь идёт о драме какого-то взрослого или ребёнка, его потери в экстремальной ситуации несопоставимы с вашими;
- сохраняйте достоинство несмотря ни на что. **НО**

Вышла в свет новая книга

**М.М. Поташника и А.В. Соложнина**

## «УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ»

*Пособие для работников органов образования и руководителей школ*

Справки по тел.: (495) 953-99-12.

E-mail: pedobsh@mail.ru