

КРЕАТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ: управленческое ремесленничество, мастерство, искусство

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

Анатолий Валентинович Соложнин,
кандидат педагогических наук

Никто не отрицает, что процесс управления должен быть творческим. Но зачем нужно творчество в строго регламентированной деятельности, например, начальника муниципального управления образования? И возможно ли оно? Каковы его источники? Можно ли ему научиться и в себе развить? Эти и подобные вопросы раньше или позже возникают у любого думающего начальника управления образования города (района). Попробуем на них ответить.

- *мастерство управления* • *творческие решения* • *управленец-художник*
- *управленческое искусство*

Когда речь идёт о топ-менеджерах (главных управляющих) в бизнесе, то там понятно, почему без личного творчества не обойтись: постоянная борьба за рынки сбыта, конкуренция, стремление к большей прибыли

и т.д. вынуждают руководителей к поиску новых идей, нестандартных решений, иначе фирма обанкротится, бизнес погибнет.

В образовании таких стимулирующих факторов почти нет, но есть другие, не менее побудительные к творчеству, к поиску не очевидных, не лежащих на поверхности, неординарных путей, способов решения проблем.

Для выживания системы образования в условиях постоянно сокращающегося бюджетного финансирования разве не нужно творчество? Тем более, что уважающие себя и своё дело начальники управлений стремятся сохранить работу муниципальной образовательной системы на достойном уровне и развивать её. Обеспечение бюджетного и особенно внебюджетного финансирования, то, что в рабочем обиходе называют просто — добывание денег, разве не требует творческого подхода, поисков?

А уж работа с кадрами (их стимулирование, мотивация, регулирование отношений, обучение людей), поступательное развитие муниципальной образовательной системы без творческого подхода немислимы. Иначе — застой, стагнация, деградация, разрушение.

Наконец, и это едва ли не главное: как начальник управления, если он человек нетворческий, может заставить или побудить подчинённых искать и использовать новые подходы в работе?

Условно всех руководителей, их работу, конкретные управленческие решения по степени креативности подразделяют по трём уровням: ремесленничество, мастерство, искусство.

Ремесленниками (в переносном значении этого слова) называют начальников, которые выполняют свои обязанности только по предписанному, по шаблону, без какой бы то ни было личной инициативы. Это те, кто видит свою роль только в получении команд, указаний сверху, передаче их в образовательные учреждения, сборе отчётов об исполнении и передаче этих отчётов снова вверх: сами они о пользе для школ, для детей не думают.

Мастерство

Мастерством управленца считают высокопрофессиональную деятельность, основанную на знании науки, многообразных практических умениях работать с людьми, организованными в команду единомышленников и обязательном проявлении личной инициативы, ответственности и т.п., при которой стабильно достигаются хорошие результаты при рациональных расходах времени (без изнуряющей людей перегрузки).

Искусство управления включает всё, сказанное о мастерстве, но ещё и интуицию, фантазию и обязательно проявление в конкретной ситуации творчества, выдумки, изобретательности, которые всегда индивидуальны и проявляются в инсайтах, озарении, оригинальных и эффективных решениях, особенно в экстремальных обстоятельствах, предполагающих риски. Такие решения, как правило, дают наивысший для конкретных условий результат при минимальных расходах времени, сил, других ресурсов. Чёткой границы между управленческим мастерством и искусством, конечно, нет.

Креативность

Когда руководитель проявляет творчество в управленческой деятельности, говорят о его креативности. Рассмотрим это.

Креативность (от англ. *create* — создавать, *creative* — созидательный, творческий) — творческие способности человека, готовность создавать принципиально новые идеи, отличающиеся от традиционных или принятых схем мышления и входящие в структуру одарённости в качестве независимого фактора — идей, с помощью которых можно решать проблемы: это «творческая направленность, врождённо свойственная всем, но развиваемая или теряемая человеком под воздействием среды» (А. Маслоу).

Не будем спорить с американским психологом по поводу слова «всем», но отметим, что известны случаи, когда, казалось бы, нетворческие люди в условиях крайне

неблагоприятной ситуации вдруг рождали потрясающе творческие решения, а люди, уже неоднократно проявившие креативность, при вполне благоприятных условиях не находили оптимальных решений.

На обыденном уровне креативность проявляется как смекалка — способность достигать цели, находить выход из кажущейся безвыходной ситуации, используя обстановку, факторы и обстоятельства необычным образом; шире — нетривиальное, нестандартное и остроумное решение проблемы в социальной сфере.

Креативность, с точки зрения другого известного психолога Э.П. Торренса, включает повышенную чувствительность к проблемам, к дефициту или противоречивости знаний, действия по определению этих проблем, по поиску их решений на основе выдвижения гипотез, по проверке и изменению гипотез, по прогнозированию результата решения.

Рекомендуем читателю изучить или хотя бы просмотреть литературу по психологии креативности, творчества, познакомиться с критериями оценки креативности как способности к творчеству, гипотезами происхождения креативности человека вообще и руководителя в частности.

Во всех случаях нужно помнить, что креативность в себе можно развивать. Лучше всего управленческое мастерство и искусство, в основе которых лежит креативность руководителя, показать на конкретном примере.

Напомним, искусство всегда индивидуально, его трудно обобщить и ещё труднее (почти невозможно) заимствовать, повторить, но идею взять на вооружение можно.

«И мой сурок со мною»

В некотором городе N органами технадзора было запрещено к эксплуатации здание единственного Дома детского творчества из-за давно прохудившейся крыши.

В город должен был приехать губернатор области, как раз накануне выборов в Госдуму. Как принято в этом случае, был составлен план его пребывания, расписанный по минутам; в этом

плане значилась и встреча с работниками образования.

В большом зале собрались несколько сот учителей, работников дошкольных и внешкольных учреждений. Деловая часть встречи, как ей и положено, была деловой: выступление главы области, мэра города, начальника управления образования, вопросы, ответы. В заключение мэра города попросил губернатора пересечь в зал, чтобы посмотреть небольшой детский концерт. Губернатор поблагодарил, но отказался, сославшись на острую нехватку времени. Тут рядом как будто случайно оказались дети с цветами и очень попросили главу области задержаться всего на пятнадцать минут. Отказать детям при полном зале педагогов губернатор не мог.

Сначала была танцевальная сюита и выступил ансамбль баянистов (оба номера символизировали счастливое детство), а потом к микрофону вышел маленький мальчик, который высоким дискантом а капелла исполнил известную грустную песенку Л.-В. Бетховена на слова И.-В. Гете «Сурок», где были и такие слова:

*Подайте грошик нам, друзья,
Сурок всегда со мною.
Обедать, право, должен я
И мой сурок со мною.*

Пение было настолько чистым, песенка трогательной и со смыслом, а певец — обаятельным, что зал искренно и горячо аплодировал юному таланту. Губернатор тоже аплодировал, и тогда мальчик «на бис» спел популярную неаполитанскую песню Э. ди Капуа «O sole mio». Исполнение было чистейшим, у губернатора, помнившего потрясшее когда-то всех исполнение этой песни итальянским вундеркиндом Робертино Лоретти, от нахлынувших чувств заблестели глаза, и когда мальчик в конце уверенно и легко взял верхнее «до» (что могут только великие теноры), глава области встал и аплодировал стоя, а зал устроил исполнителю овацию.

Губернатор вышел к микрофону, чтобы попроситься с педагогами, но сначала поблагодарил юного певца за вдохновенное искусство, пожелал ему хорошо учиться и развивать свой талант.

Тогда исполнитель взял в руки радиомикрофон и в ответном слове посетовал, что рад бы, но развивать талант негде, так как единственный в городе Дом детского творчества закрыт из-за сгнившей крыши, а денег на ремонт взять негде. Зал встал и начал ритмично аплодировать, как бы обращаясь к губернатору: «Ну что же Вы, государственная власть?! Разве для нашей промышленно развитой области это проблема?». Губернатор поднял ребёнка на руки и с юмором сказал, что он распорядится и крышу Дома для таких талантливых детей немедленно починят. Этаким красивым жестом благодетеля и чуть ли не мецената. Зал, естественно, благодарил губернатора горячими аплодисментами.

Начальник управления образования тут же обратился к сопровождавшему губернатора руководителю областного департамента финансов, и вопрос был сразу решён.

Мгновенно появились как бы случайно оказавшиеся местные телевизионщики, которые попросили всё повторить, и губернатор уже под камерой подписал распоряжение о выделении средств из областного бюджета. Разумеется, запись была потом неоднократно показана с соответствующим комментарием по местному и областному телевидению. Конечно, можно сказать, что ситуация была использована в предвыборных целях, но главное — крышу сделали новую и Дом для детей заработал.

И, конечно, весь сюжет был заранее и в нескольких вариантах придуман и срежиссирован начальником управления образования с сотрудниками и директором Дома детского творчества.

Мы попросили одного из наших коллег, кандидата педагогических наук М.В. Левита оценить с точки зрения степени креативности

управленцев приведённый сюжет: «Этот пример (сюжет) отражает и управленческое мастерство, и управленческое искусство. Почему мастерство? Потому, что все признаки российского административного мастерства налицо: здесь и тонкий, многофакторный расчёт и учёт рисков; и знание, причём доскональное, всех своих кадровых ресурсов, включая талантливого ребёнка; и учёт влияния публики на губернатора; здесь и умение, основанное на блестящем знании психологической науки — всё это, несомненно, почерк мастера.

Но перед нами, конечно, не только мастер-администратор, но и подлинный российский самобытный управленец-художник, фигура, в этой своей управленческой операции выступившая на уровне классических текстов И.А.Крылова, А.С.Грибоедова, Н.В.Гоголя, М.Е.Салтыкова-Щедрина. Интуиция, чутьё, фантазия, изобретательность, озарение и недюжинная смелость, ибо российское начальство очень не любит делать то, к чему его принуждают, пусть даже самым сладким образом». От себя добавим: но главное — управленческая цель была достигнута (деньги на новую крышу были получены), и притом вполне достойным способом.

Всего одно слово

Рассмотрим другой пример. В очень тяжёлые 90-е годы в городе на Урале объявили кампанию по борьбе с беспризорностью. Детей из подвалов и чердаков собрали на целый детский дом. Временно расселили по интернатам, и для нового детдома начали реконструировать здание детского сада. Трудно, мучительно, на взаимозачётах, нарушая законы, залезая в долги и т.д. При сдаче объекта ситуация в экономике лучше не стала и была реальная угроза обречь новый детский дом на нищенство. Начальник управления вместе с Главой города изобрели оригинальный вариант: придумать детскому дому такое название, которое бы привлекло внимание предполагаемого шефа-спонсора-покровителя-благодетеля.

Ставку сделали на крупное предприятие — Высокогорский горно-обогатительный комбинат (ВГОК). На этом предприятии работали, в основном, коренные местные жители. Практически в каждой семье горняков хранились истории предков — крепостных, рабочих ещё демидовских заводов, участников Первой мировой и Великой Отечественной войн. У многих отцы погибли на фронте или в шахте, люди жили бедно, все не понаслышке знали о сиротской доле. Директора предприятий и их подразделений, входивших в комбинат, проходили путь от рядового шахтёра до руководителя, поэтому корпоративные связи были очень сильными.

Глава города и начальник управления образования обратились к генеральному директору с предложением: «Давайте назовём детский дом «Малахит», а Вас и комбинат официально объявим его шефами». Очевидцы рассказывают, что у директора повлажнели глаза, и он (в прошлом рабочий человек) чуть не со слезами принял это предложение.

Дело в том, что для уральских потомственных горняков, воспитанных и на сказах их земляка П.П. Бажова, малахит не просто камень, а символ их родины, истории их семьи, их судьбы и более того — священный, глубоко чтимый талисман, в котором заключено самое дорогое, заветное.

Все работники ВГОКа откликнулись, поддержали. Мы наблюдали поистине народное движение. На всех праздниках детского дома взрослых собиралось больше, чем воспитанников. Шефская работа была искренней и двусторонней: не только собирали деньги детскому дому (хотя и одно это тогда дорогого стоило). Дети во время каникул устраивались на работу на ВГОК; в выходные дни работники предприятий стали принимать их в свои семьи. На лето всех воспитанников за счёт средств ВГОКа вывозили на море. Много всего напридумывали. За 15 лет неоднократно менялись директора предприятия, из детского дома уходили одни дети и приходили другие, но отношение к детскому дому не изменилось. Сегодня это самый благополучный детский дом в регионе: не только по материальной обеспеченности, но и по качеству образования. Это очень серьёзно.

Часто спрашивают: «Как научиться управленческому мастерству-искусству?». Ответим прямо: таких учебников, пособий, алгоритмов, системы мер нет. Кроме самой жизни человека: всё, что прочёл, увидел, запомнил, продумал, прочувствовал человек на управленческой работе, все его образование, эрудиция, общение с людьми, жизненный опыт, всё, что он создал, пережил и т.д., — всё это до поры до времени дремлет в нём, но у творческих руководителей проявляется в виде талантливых, мастерских управленческих решений, действий, которые и представляют собой управленческое искусство.

Предлагаем читателям задуматься о себе, своей работе и ответить себе на вопрос: «Что Вы как начальник, администратор, управленец, менеджер, руководитель изобрели, технологически продумали, срежиссировали и разработали оригинального, нового, что можно было бы отнести к Вашему личному творчеству, проявлению Вами управленческого мастерства или даже искусства?». И ещё предложение: «Оцените, на каком уровне своей управленческой креативности Вы работаете — на уровне управленческого ремесленничества, мастерства, искусства?». **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