

# Представления учителей о деятельности директоров школ

*Е.Б. Филинкова, И.А. Князева*

**Проблемы управления человеческими ресурсами актуальны всегда, поскольку эффективность организации непосредственно зависит от работы персонала. Слаженная работа всего педагогического коллектива создаёт «лицо» школы, её имидж в глазах общества, а это, в свою очередь, прямо сказывается на её конкурентоспособности. Понятно, какую важнейшую роль играет отношение учителей к директору и его деятельности. Как это отношение выявить и, если оно негативное, изменить, рассказывают авторы публикуемой статьи.**

• управленческие отношения • организация • планирование • контроль • управление в целом

## **Управленческие отношения**

Система взаимодействия между людьми зависит от того, насколько каждый участник удовлетворён процессом и результатом этого взаимодействия. И если оценка *процесса* взаимодействия с руководителем для исполнителя не составляет никакого труда, поскольку представлена наглядно, то оценка *результатов* деятельности руководителя любого ранга (результата управленческого взаимодействия) для исполнителей затруднена. Управленческие отношения сами по себе не создают никакого продукта, ни материального, ни духовного, они создают *условия* для нормальной работы и развития школы, именно поэтому учителям так трудно увидеть результаты труда непосредственно директора школы, вычленив их из результатов деятельности всего коллектива.

Работа руководителя, выстраивающего систему управления школой, заметна учителям только на начальном этапе её функционирования (или на начальном этапе деятельности нового директора школы по реорганизации). Когда система управления налажена, у исполнителей появляется иллюзия, что всё течёт само собой, а руководитель «*просто сидит в своём кабинете*». Это создаёт психологические трудности, что на практике выливается в конфликты и нежелание

**Филинкова Е.Б., Князева И.А.**

**Представления учителей о деятельности директоров школ**

исполнять требования руководства (почему я работаю, а он нет?). А если при этом директор школы придерживается жёсткого авторитарного стиля, то негативная оценка его деятельности значительной частью педагогического коллектива ведёт к ухудшению психологического климата, неудовлетворённости учителей своей работой и, в конечном итоге, часть педагогического состава переходит или собирается перейти в другую школу.

**Исследование**

Мы провели специальное исследование в рамках общей программы изучения психологии деятельности руководителей сферы образования. Цель исследования — изучить представления учителей об особенностях деятельности руководителей школ. В исследовании приняли участие учителя средних школ Москвы и Московской области в возрасте от 20 до 73 лет, со стажем работы от одного года до 53 лет. Основной метод исследования — глубинное стандартизированное интервью с открытыми и закрытыми вопросами.

Ответы на вопрос «Каковы, по-вашему, основные функции директора школы?» позволили выделить пять основных направлений деятельности руководителя школы с точки зрения педагогов: учителя считают, что директора школ занимаются управленческой, хозяйственно-экономической, педагогической, представительской и социальной деятельностью.

**Управленческая деятельность**

Главный вид деятельности руководителей школ, наиболее важная, решаемая ими задача — управление (к этому виду деятельности относятся 66% всех высказываний). Наибольшее значение в управленческой деятельности директора школы, с точки зрения педагогов, имеют функции «управление в целом», «руководство», «организация» и «контроль» (23%, 16%, 14% и 10% от общего количества высказываний, соответственно). Наименее значимыми управленческими функциями педагоги считают координацию учебного процесса и планирование (1% и 2%, соответственно). Таким образом, учителя назвали все управленческие функции, выделяемые классиками теории управления (планирование, организация, контроль, руководство и координация), и добавили ещё одну — «управление в целом». При этом общая доля высказываний, относящихся к этой категории, самая большая как относительно высказываний, характеризующих другие управленческие функции, так и относительно высказываний, характеризующих другие виды деятельности директора.

Доминирование в высказываниях педагогов к категории «управление в целом», в рамках их социальных представлений об управленческой деятельности, позволяет сделать два вывода. *Первое:* учителя мало знакомы с повседневной работой руководителя школы. Это объясняется, с одной стороны, тем, что частота управленческих контактов между директором школы и конкретным учителем невелика, во всяком случае, меньше, чем аналогичная частота контактов между учителем и завучем как непосредственным руководителем учителя (исследование показало, что представления о работе завуча у педагогов более развёрнутые, чёткие и детализированные).

С другой стороны, результаты труда директора не очень заметны учителям. Всё это и детерминировало затруднения учителей при определении содержания управленческой работы директоров школ. *Второе:* обобщённость представлений учителей о функциях директора в какой-то мере объясняется тем, что педагоги не дифференцируют деятельность руководителей, не вычленяют её составляющие.

### Руководство

Функции «руководства» учителя понимают достаточно широко и полно: в понятие руководства педагога включают решение повседневных вопросов, возникающих в работе педагогического и детского коллективов, конфликтных ситуаций, помощь учителям в трудной ситуации, мотивирование сотрудников.

### Организация

Представления учителей о содержании функции «организации» директоров школ крайне обобщённые: организация работы коллектива и учебного процесса, создание условий для функционирования школы.

### Планирование

Ещё с бо́льшим трудом рефлексировалась учителями функция «планирование», осуществляемая руководством школы, эту функцию назвали всего несколько человек, остальные учителя либо её не заметили, либо не придали ей серьёзного значения. Но понимание этой функции теми немногими педагогами, которые назвали планирование в числе важнейших управленческих функций директора школы, очень верное: они отводят директору роль стратега, разрабатывающего долгосрочную программу развития школы, определяющего конечную цель и концепцию этого развития. Если учесть, что ведущие управленческие функции руководителей высшего звена управления — стратегическое планирование и организация (крайне слабо осознаваемые педагогами), то понятно, что выявлен один из источников негативной оценки учителями деятельности конкретных директоров школ, а именно тех руководителей, про которых можно сказать: «за деревьями не видят леса».

### Контроль

В противовес рассмотренным выше управленческим функциям — планированию и организации, которые присутствуют в общественном сознании очень небольшой доли учителей, — функция «контроль», исполняемая директором школы, значительной частью педагогов осознаётся. Однако и в данном случае нет чёткости в понимании того, что конкретно должен контролировать директор школы. Учителя, говоря об этой функции, формулировали ответы очень просто: «контроль», «общий контроль», «контроль за соблюдением устава школы»: это может быть ещё одним свидетельством того, что педагоги школ не видят результатов труда или не могут вычленивать роль директора школы в общем производственном процессе, либо это отражение в сознании учителей достаточно типичной реальной ситуации, при которой директор школы вмешивается, стремится контролировать всех и всё, что не позволяет вычленивать какие-либо отдельные аспекты этого контроля.

### Другие виды деятельности директора

Второй по важности (после управленческой деятельности), с точки зрения учителей, у директоров школ оказалась «хозяйственно-экономическая деятельность» (21,4% всех высказываний): она состоит, по мнению педагогов, из решения

**Филинкова Е.Б., Князева И.А.**

**Представления учителей о деятельности директоров школ**

административно-хозяйственных проблем и финансово-экономических вопросов, обеспечения школы материально-техническими ресурсами и ведения кадровой документации.

На третье место по значению среди всех видов деятельности директора школы учителя поставили «заботу о подчинённых», в нашей терминологии — «социальную» или «социально-психологическую» функцию: организацию и поддержание здорового психологического климата, комфортных условий для творческого развития, охрану здоровья сотрудников и учащихся, их защиту в различных ситуациях (9,3%).

В конце списка среди всех видов деятельности директоров школ учителя отметили «представительство» — связь с социумом и отстаивание интересов школы в органах образования (6,8%) и педагогическая деятельность (2,2% высказываний), к которой учителя относят работу с учащимися и родителями, а также «способность остаться педагогом».

---

**Евгения Борисовна Филинкова,**

*доцент кафедры социальной психологии Московского государственного областного университета, кандидат психологических наук*

**Ирина Александровна Князева,**

*ассистент кафедры социальной психологии МГОУ*