

ДИРЕКТОР ШКОЛЫ: самооценка и оценка со стороны



Виктор Шепель,
*профессор Педагогической академии
последипломного образования,
президент Лиги профессиональных имиджмейкеров*

Эффективное управление школой, как специфического социального социума, немислимо без привлекательного облика того, кто по должностному положению призван постоянно общаться с людьми, управлять ими, принимать решения. Руководитель школы — публичный деятель, так как в своей работе постоянно вступает в общение с четырьмя социальными группами: учащимися, педагогами, техническим персоналом и родителями учеников. Кроме этого, ему необходимо поддерживать связь с общественностью своего города, района, быть представителем школы в различных учреждениях.

Столь обширный и неординарный социальный плацдарм, на котором работает директор школы обуславливает необходимость быть ему обаятельной, авторитетной личностью. Обладание этими характеристиками и их нравственно-профессиональная весомость имеют важное значение для утверждения общественного статуса директора и возглавляемой им школы. Общеизвестно, что без должного социального признания руководитель школы вряд ли может возглавлять образовательное учреждение. Таков критерий профессиональной пригодности руководителя школы как управленца.

Понимая это, многие руководители школ заботятся об имидже как личностном инструментарии, с помощью которого они могут утвердиться в социальной среде, сформировать доверительные отношения с детьми, родителями и работающим в школе персоналом.

Мною было проведено социологическое исследование. Его суть состояла в том, чтобы на основании полученной информации провести **сравнительный анализ** мнений двух групп респондентов: директоров школ о своём имидже и педагогов об имидже директоров своих школ.

Какие же данные этого исследования оказались интересными и полезными для разработки практических рекомендаций в помощь директору школы по созданию своего позитивного имиджа?

Полученная информация свидетельствует о том, что директора школ проявляют склонность к **завышению оценки** своих профессиональных управленческих качеств. Так, 30% педагогов считают руководителей своих школ посредственными управленцами. Но только 2,7% директоров школ признали факт своей недостаточной подготовки в области профессионального управления.

Данные исследования говорят и о расхождении мнений директоров школ и педагогов по двум таким нравственным показателям, которые накладывают отпечаток на деловое и личное общение: **справедливость и благородство**. Так вот, 77,7% руководителей школ считают себя людьми справедливыми и 52,7% — благородными. Преподаватели же иного мнения: только 28,7% педагогов назвали своих руководителей справедливыми и 22,5% — благородными.

Известно, что «выстроенность» делового общения во многом определяет жизнедеятельность школьного коллектива, успешность его труда. Как оценивают состояние общения в школах руководители и учителя?

По мнению директоров школ, они постоянно общаются с педагогами — так считают 75,6% наших респондентов. Однако только 30% педагогов подтвердили это мнение своих руководителей. Если принять во внимание, что школа — компактное учреждение, а учительская является местом постоянного общения педагогов, то можно предположить, что руководители школ вопреки ожиданиям педагогов, больше «засиживаются» в своих кабинетах и меньше уделяют времени «хождению в народ» и общению с ним.

Исследование выявило и такую «болеу точку» в профессиональной компетентности руководителей школ — их недостаточную человековедческую компетентность. Это проявляется в том, что многие директора школ не владеют технологиями «конструирования» школьного коллектива, индивидуальной работы с учащимися, учителями, родителями, не умеют стимулировать профессиональное честолюбие коллег, разрешать конфликты. Опрос зафиксировал, что, по мнению педагогов, директора школ часто принимают несправедливые решения, обладают низкой культурой речи, неизобретательны в общении с детьми и взрослыми.

Заслуживают внимания результаты опроса по поводу лично-деловых качеств директоров школ. К сожалению, руководители и в этом

проявили завышенную самооценку. Так, например, если негативные лично-деловые качества директоров школ обнаружили у себя чуть более 2%, такие качества у своих руководителей зафиксировали более 15% педагогов. Разница в оценке директоров школ и их подчинённых семикратна. Поэтому можно предположить, что директора или не знают о своих лично-деловых и профессиональных недостатках, или проявляют некую самоуверенность и смотрят на себя сквозь «розовые очки».

Жизнедеятельность школы во многом зависит от того, насколько в ней успешно решается проблема комфортного общения. Состояние морально-психологического климата в педагогическом коллективе и в каждом школьном классе во многом определяет отношение взрослых и детей к школе, а также отношение к профессии и к учёбе.

Мною было предложено провести социометрию по схеме: «**директор школы — друг; директор школы — авторитет**». Оказалось, что многие директора склонны обольщаться в отношении дружеского расположения к себе педагогов. Об этом свидетельствуют такие данные: 99,9% директоров считают, что педагоги обращаются к ним по вопросам, не связанным с работой. Этой точке зрения противоречит мнение учителей: 47,5% педагогов (почти половина коллектива) утверждают, что у них нет желания советоваться с директором школы по вопросам, не относящимся к профессиональной деятельности.

В этой связи обратим внимание на такой факт: известная в менеджменте формула «начальник — подчинённый» в школе не имеет жёсткого субординационного значения. В школьном социуме общение директора с учителями реализуется по формуле «руководитель — коллега». Вот почему в этом социальном пространстве решающее значение имеют не субординационные, а коллегиальные и дружеские отношения между директором школы и педагогами. Такой стиль общения продуктивен и соответствует целевому предназначению этого

социума — бережное отношение к каждому его участнику.

Отрадно отметить, что по таким проблемам, как актуальность значения «эффекта личного обаяния», директора школ и педагоги продемонстрировали полное совпадение мнений. Обе группы респондентов дали почти одинаковую оценку одухотворяющей притягательности имиджа директора школы: 45% учителей хотят видеть руководителя, которому свойственно личное обаяние, и 47,2% руководителей школ уверены, что они прилагают усилия к достижению «эффекта обаяния».

Результаты социологического исследования выявили такой тревожный показатель, как значительный разрыв между **желаемым** и **действительным** в профессиональной компетентности директора школы. В образовательном учреждении, где работают интеллигентные люди, озабоченные своей профессиональной компетентностью и личностной выразительностью, директор школы для педагогов и учащихся является «лицом» их образовательного учреждения. Вот почему ему всегда важно помнить, что престиж его должности — не гарантия авторитета как руководителя. Чем привлекательнее для педагогов и учащихся его личностные и профессиональные качества, тем он авторитетнее для них как личность, тем большее он получает признание как лидер школы.

Настоятельно хочу привлечь внимание директоров школ к такому факту: опрос показал, что 65% педагогов полагают, что руководитель школы должен владеть технологией упреждения и преодоления конфликтов. Но только 19,4% руководителей считают, что они владеют этой технологией.

Ещё один примечательный показатель: отношение педагогов к возможному уходу их руководителя из школы. Безразличными к уходу директора школы с работы оказалось 11% педагогов, сожалеть будут 51,2% педагогов. Эти факты заставляют многих руководителей школ серьёзно подумать о том, каково отношение коллег к ним, и что следует предпринять для укрепления взаимной привязанности друг к другу?

Обобщая результаты этого социологического исследования, сделаем ряд выводов.

Современный директор школы — это профессионал, эрудит, добросовестный работник. Однако общаются с директором школы педагоги, в основном, по необходимости. Риторическим искусством значительное большинство руководителей школ не владеет. Тревожно то, что 50% учителей не имеют желания и потребности советоваться с руководителем по вопросам, не связанным с работой. А это свидетельствует о преобладании в педагогических коллективах формальных отношений с руководителями школ. Как отмечалось выше, преобладание формальных отношений в школьном коллективе противоестественно гуманитарной природе этого социума и его гуманистическому предназначению.

Результаты исследования обозначили необходимость серьёзной систематической работы, оказания помощи директору школы в формировании привлекательного имиджа.

Современный руководитель образования должен уметь располагать к себе людей, правильно определять цели, находить пути их достижения. В этой связи актуализируется значение профессиональной подготовки директоров школ как управленцев, владеющих в обязательном порядке набором человековедческих технологий и обладающих выразительным персональным имиджем. Обаятельный личный имидж руководителя имеет особое значение в образовательном учреждении. Директор школы — это **«светило»** для педагогов и учащихся, **личность**, обладающая неординарной человеческой притягательностью. Директор школы должен уметь «искриться» доброжелательностью, вызывать доверие и заряжать педагогов и учащихся оптимизмом, быть примером соблюдения здорового образа жизни.

В педагогической практике немало примеров таких руководителей школ. Например, такой личностью была М.В. Финогорова — директор Удельнинской средней школы Раменского района. Даже в преклонном возрасте она являла собой