

УДК 371.111:37.011.31-051

**Филинкова Е.Б., Князева И.А.***Московский государственный областной университет***ПРЕДСТАВЛЕНИЯ УЧИТЕЛЕЙ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ**

*Аннотация.* Статья посвящена изучению социальных представлений учителей о деятельности руководителей школ (директора и завучей). Выявлено типичное понимание функций директора школы, а также трудностей, которые возникают в его работе. Проведено сравнение характеристик деятельности учителей и руководителей школ в представлении учителей. В результате исследования был сделан вывод, что учителя не имеют четкого представления о труде руководства школы и в своих представлениях о его работе руководствуются принятыми в обществе стереотипами.

*Ключевые слов:* социальные представления, психологическое отношение, управленческие функции, трудности деятельности, учитель, директор школы.

***E. Filinkova, I. Knizeva****Moscow State Regional University***TEACHERS' UNDERSTANDING OF SCHOOL DIRECTORS' ACTIVITIES**

*Abstract.* The article is devoted to the study of teachers' social perception of school directors' activities. Typical perception of functions, as well as of the problems in the work of a school director is given. The authors compared the characteristics of teachers' activities with the characteristics of school directors' activities, the way they are understood by teachers. The study resulted in the conclusion that teachers have a vague understanding of school directors' professional activities. Besides, teachers are greatly influenced by public opinion stereotypes.

*Key words:* social perception, psychological attitude, managerial functions, work problems, teacher, school director.

Проблема управления человеческими ресурсами была актуальна всегда, поскольку эффективность организации непосредственно зависит от работы ее персонала. Для организаций сферы образования в связи с повышением автономизации образовательных учреждений эта проблема приобретает еще более актуальный характер: именно слаженная работа всего педагогического коллектива формирует «лицо» школы, ее имидж в глазах общества, а это, в свою очередь,

прямо сказывается на ее конкурентоспособности в борьбе за учеников, а в конечном итоге – в борьбе за финансовые ресурсы.

Одним из важных аспектов в рамках психологии управления персоналом являются социальные представления исполнителей о руководителе и его деятельности. Необходимость для руководителей школ знания и учета в своей деятельности мнений учителей об их работе обусловлена следующими соображениями. Управленческие отношения как система взаимоотношений

и взаимодействия между людьми по реализации управленческих функций существенно зависят от того, насколько каждый участник удовлетворен процессом и результатом этого взаимодействия. И если оценка *процесса* взаимодействия с руководителем для исполнителя не составляет никакого труда, поскольку представлена наглядно, то оценка *результата* деятельности руководителя любого ранга (результата управленческого взаимодействия) для исполнителей крайне затруднена. Управленческие отношения обладают одной особенностью: они сами по себе не создают никакого продукта – ни материального, ни духовного. Управленческие отношения создают *условия* для нормальной работы и развития организации. Именно поэтому так трудно учителям увидеть результаты труда непосредственно директора школы, вычленив их из результатов деятельности всего коллектива.

Работа руководителя школы по построению системы управления школой заметна учителям только на начальном этапе функционирования организации (или на начальном этапе деятельности нового директора школы по реорганизации). Когда же система управления налажена, у исполнителей появляется иллюзия, что руководитель ничего не делает, всё течет само собой («*сидит просто в своем кабинете*»). При этом, чем выше эффективность функционирования системы управления организацией, тем сильнее возникающая у исполнителей иллюзия. Это создает определенные психологические трудности, осознаваемые учителями как неудовлетворенность деятельностью директора, что выливается на практике в конфликты и нежелание

исполнять требования руководства (почему я работаю, а он нет?). А если при этом директор школы придерживается жесткого авторитарного стиля, то негативная оценка его деятельности значительной частью педагогического коллектива может привести к ухудшению психологического климата, формированию у учителей неудовлетворенности своей работой и в итоге возникновению у какой-то части педагогического состава планов перехода в другую организацию.

Высокая практическая и теоретическая значимость обозначенной проблемы обусловила проведение специального исследования в рамках общей программы изучения психологии деятельности руководителей сферы образования, проводимой в Московском государственном областном университете [1; 3; 5]. Целью исследования 2012 г., результаты которого излагаются ниже, было изучение представлений учителей о деятельности руководителей школ.

В исследовании решались две задачи:

- 1) изучить представления учителей о функциях директора школы;
- 2) изучить представления учителей об особенностях деятельности и трудностях в работе директора школы.

В исследовании приняли участие учителя средних общеобразовательных учреждений Москвы и Московской области в возрасте от 20 до 73 лет, со стажем работы от 1 года до 53 лет; всего 94 человека. Основным методом исследования – глубинное стандартизированное интервью, содержащее открытые и закрытые вопросы.

Первоначально нами задавался вопрос: «Каковы, по-вашему, основные

функции директора школы?». Ответы на него позволили выделить пять основных направлений деятельности руководителя школы, с точки зрения педагогов. То есть учителя считают, что директора школ занимаются пятью видами деятельности: управленческой, хозяйственно-экономической, педагогической, представительской и социальной [названия даны нами. – Е.Ф., И.К.].

**Представления учителей об управленческой деятельности директоров школ.** Самый главный вид деятельности руководителей школ, или, по-другому, наиболее важная задача, решаемая ими – 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 учителя считают координацию учебного процесса и планирование (1% и 2%, соответственно). То есть из пяти управленческих функций, выделяемых классиками теории управления Г. Кунцем и С. О'Доннелом [2], учителя не только назвали все пять (планирование, организация, контроль, руководство и координация), но и добавили еще 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.

«Управление в целом» как смысловая категория, отражающая самые общие аспекты управленческой деятельности директора школы, была сформирована нами на основе объединения таких высказываний педагогов как «управление учебно-воспитательным процессом», решение «административных вопросов», работа с «нормативно-правовыми актами», «координация всей деятельности школы», «обеспечение производственной работы школы» и т. п. Доминирование высказываний педагогов, относящихся к категории «управление в целом», в рамках, их социальных представлений об управленческой деятельности, позволяет сделать два вывода.

1. Учителя очень слабо знакомы с реальной повседневной работой высшего руководителя школы. Это обусловлено, 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 педагога (исследование показало, что представления о работе завуча у учителей более развернутые, четкие и детализированные). С другой стороны, как уже говорилось выше, результаты труда директора не очень заметны учителям. Все это и детерминировало затруднения учителей в определении содержания управленческой работы директоров школ.

2. Высокая степень обобщенности представлений учителей о функциях директоров средних школ в какой-то степени обусловлена неспособностью педагогов дифференцировать деятельность руководителей и вычленившие ее составляющие.

Функция **«руководства»**, реализуемая директорами школ, понимается учителями достаточно широко и полно. В понятие руководства учителя включают не только деятельность по урегулированию повседневных вопросов, возникающих в работе педагогического и детского коллективов и помощь учителям в трудной ситуации, но и мотивирование сотрудников, решение конфликтных ситуаций. Представления учителей о содержании функции **«организации»** у директоров школ отличаются очень высокой степенью обобщенности, что, по-нашему мнению, является свидетельством слабого понимания педагогами того, что же на самом деле делает руководитель, реализуя функцию «организация». Педагоги назвали следующие аспекты организационной деятельности руководителей школы: организация работы коллектива и учебного процесса, создание условий функционирования школы.

Еще с большим трудом рефлексировается учителями функция **«планирование»**, осуществляемая руководством школы. Эта функция присутствовала в высказываниях всего четырех человек, остальные учителя либо ее не заметили, либо не придали ей серьезного значения. Но понимание этой функции теми немногими субъектами, которые назвали планирование в числе важнейших управленческих функций директора школы, очень верное. Учителя отводят директорам роль стратега – человека, разрабатывающего долгосрочную программу развития школы, определяющего конечную цель и концепцию этого развития. Если учесть тот факт, что ведущими управленческими функциями у руководителей высшего звена управления являются

стратегическое планирование и организация (крайне слабо осознаваемые педагогами), то становится понятным, что выявлен один из источников формирования негативной оценки учителями деятельности конкретных директоров школ, а именно тех руководителей, которые придают наибольшую значимость в своей работе планированию и организации системы управления школой.

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 осознается. Однако и в данном случае четкости в понимании того, что конкретно должен контролировать директор школы, нет. То есть какое-либо смысловое наполнение понятия «контроль», применяемое в отношении деятельности директоров, в высказываниях педагогов отсутствует. Учителя, говоря об этой функции, формулировали ответы очень просто: **«контроль»**, **«общий контроль»**, **«контроль за соблюдением устава школы»**. Мы интерпретируем данный результат двояко. Это может быть еще одно свидетельство того, что педагоги школ не видят результатов труда или не могут вычленить роль директора школы в общем производственном процессе. Либо этот факт есть отражение в сознании учителей достаточно типичной реальной ситуации, при которой директор школы вмешивается абсолютно во все мелочи и стремится контролировать всех и всё, что не позволяет вычленить какие-либо отдельные аспекты этого контроля.

**Представления учителей о других видах деятельности директоров школ.** Второй по важности (после управленческой деятельности), с точки зрения учителей, у директоров школ оказалась **«хозяйственно-экономическая деятельность»** (21,4% всех высказываний). Хозяйственно-экономическая деятельность директора состоит, по мнению педагогов, из решения административно-хозяйственных проблем и финансово-экономических вопросов, обеспечения образовательного учреждения материально-техническими ресурсами и ведения кадровой документации.

На третье место по значимости среди всех видов деятельности директора школы учителя назвали **«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 образовательного учреждения, а также защиту их в различных ситуациях (9,3%).

В конце списка среди всех видов деятельности, приписываемых учителями директорам школ, находятся **«представительство»** – связь организации 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»**.

Рассмотрим психологические основания для формирования представлений учителей о работе руководителей школ. Мы спрашивали педагогов школ

о том, насколько хорошо они осведомлены о содержании деятельности руководителей школ разного ранга (завучей и директоров) в сравнении с руководителями производственных отраслей народного хозяйства. Необходимо было оценить уровень своей осведомленности по пятибалльной шкале (1 балл – минимальная осведомленность, 5 баллов – максимальная).

Анализ результатов показал, что самооценки осведомленности учителей о содержании деятельности руководителей образовательной и производственной сфер народного хозяйства находятся в границах средних значений или выше среднего (для завучей). Меньше всего, как и предполагалось, учителя знают о работе руководителей сферы производства (средний балл 2,9), несколько больше о работе директора школы (средний балл 3,4) и еще больше о содержании деятельности завуча школы (3,7).

Два аспекта этих результатов требуют детального рассмотрения. Во-первых, обратим внимание на близкую к среднему значению групповую учительскую оценку своих знаний о содержании труда руководителей производства, при отсутствии у наших респондентов какого-либо опыта работы вне образовательной сферы. Это говорит о том, что анализируемые представления, по сути, являются общественными стереотипами, мало перекликающимися с реальностью.

Во-вторых, наблюдается *переоценка* учителями своих знаний по данному вопросу. Оценки выше среднего (4-5 баллов) своим знаниям дали о работе производственных руководителей – 29% опрошенных, о работе директоров школ – 47%, завучей – 62%. Неадекват-

ность самооценки знаний учителей о содержании процесса труда директора школы видна невооруженным глазом: эта самооценка находится в прямом противоречии с ответами педагогов на вопрос о функциях директора школы, ответами, которые характеризуются расплывчатостью, излишней обобщенностью и неполнотой. В значительной степени именно наличием стереотипов о деятельности руководителей вообще и объясняется явно завышенная оценка учителями собственных знаний о работе директора школы.

**Представления учителей об особенностях деятельности и трудностях в работе директоров школ.** Еще одним очень значимым для практики аспектом содержания социальных представлений учителей о работе руководителей школ являются представления педагогов как исполнителей о различных характеристиках и трудностях в работе руководителей школы (директоров и их заместителей). Как показало наше более раннее исследование 2008–2009 гг. [4], негативные представления педагогов о деятельности завуча и директора школы являются *ведущим* фактором, препятствующим переходу учителей на управленческую работу. Среди характеристик деятельности руководителей школ, которые отрицательно сказываются на принятии решения исполнителями о переходе на управленческую работу, были названы (в порядке уменьшения значимости): очень высокая загруженность и малое время, остающееся на семью, высокая ответственность, само содержание работы (основной упор – на работу с документами, творчества практически нет), отрыв от педагогической деятельности, понижение заработной платы, отсут-

ствие видимых результатов в работе.

Представленные результаты нашего раннего исследования были получены в процессе интервьюирования уже состоявшихся завучей и директоров школ, сейчас мы имеем возможность сравнить их представления об особенностях будущей управленческой работы, имевшие место в период принятия решения о переходе в сферу управления, с аналогичными коллективными представлениями, существующими в учительской среде в целом.

Нами задавался открытый вопрос о том, каковы, по мнению учителей, основные трудности в работе директора школы. Оказалось, что наибольшее значение в деятельности директоров школ, согласно мнению учителей, имеют *сложности, связанные с условиями труда* (48% от общего числа высказываний по данному вопросу). В этой категории выделяются следующие проблемы.

– *Серьезные финансовые трудности*, обусловленные недостаточным финансированием школ (29% от общего количества высказываний). Это выражается не только в нехватке повседневно необходимых финансовых ресурсов, но и в низкой оснащенности школы в целом, необорудованности кабинетов, ограниченности возможностей материального стимулирования работников. В связи с этим учителя отдельно отмечают такие проблемы, как трудность поиска спонсоров для школы и наличие жесткой необходимости решать производственные проблемы в ситуации постоянной нехватки финансовых и материальных ресурсов.

– *Сами по себе условия труда* (10%): высокая ответственность у директоров школ, чрезмерная стрессогенность

деятельности и несвобода, обусловленная высокой регламентацией труда и существованием многочисленных запретов и ограничений.

– *Избыточная нагрузка* (9%): загруженность делами и, соответственно, недостаток времени на себя и свою семью, избыток информации.

Второй по значимости группой трудностей для директоров школ, с точки зрения учителей, являются проблемы, объединенные нами в категорию **«содержание деятельности»** (35%).

– *Сложности в реализации управленческих функций* (14%), связанные с большим количеством документации, написанием всевозможных справок и отчетов и избыточным контролем сверху.

– *Сложности в реализации представительской функции* (3%), выражающиеся в непростых взаимоотношениях с департаментом образования и трудностях в отстаивании позиций школы в вышестоящих органах.

– *Сложности во взаимодействии с коллективом* (14%), обусловленные, в первую очередь, проблемами подбора и расстановки кадров, работой с молодыми специалистами и коллективом в целом. Несколько менее значимыми трудностями в этой области для директоров являются: формирование хорошего психологического климата и поиск индивидуального подхода к сотрудникам.

– *Комплексность деятельности* (4%), выражающаяся, во-первых, в многообразии объектов управленческого воздействия (учителя, родители и ученики), а во-вторых, во множественности ролей, исполняемых руководителем. Как написала одна учительница, директор школы должен быть

*«менеджером, завхозом, строителем»* и, добавим от себя, еще и учителем.

Наконец, третья группа проблем, существующих в работе директора школы, с точки зрения учителей, представляет собой **«несоответствие личностных качеств требованиям должности»** (11%), иначе говоря, обусловлена личностью самого субъекта управления. Педагоги отметили следующие личностные особенности, препятствующие директору эффективно выполнять свои обязанности: неумение общаться с людьми, искать личный подход и понимать человека, равнодушие к людям, общая некомпетентность, отсутствие организаторских способностей и стрессоустойчивости. Стоит обратить внимание на то, что в данном случае преобладающими личностными характеристиками, отмеченными педагогами, оказались именно те, которые наиболее явно видны в управленческом взаимодействии, с одной стороны, а с другой – те, которые вызывают у учителей как участников этого взаимодействия наиболее сильный эмоциональный отклик.

Сравнение социальных представлений работающих учителей и педагогов, уже перешедших на управленческую должность, демонстрирует их значительное сходство. Это подтверждает, во-первых, валидность и надежность результатов, полученных в 2008–2009 гг., но, главное, говорит о широкой распространенности в педагогической среде представленных выше мнений о работе руководителей образовательных учреждений. Именно эти социальные представления, как показывают практика и наше исследование, чаще всего затрудняют принятие решения учителями о переходе на руководящую работу.

Таблица 1

**Представления учителей о характеристиках деятельности  
учителя и директора школы (в % от ответивших)**

Характеристика деятельности	Субъект	Степень выраженности (баллы)					Средний балл
		1(min)	2	3	4	5(max)	
Сложность	Учитель	0	1,2	15,7	30,1	53,0	4,3
	Директор	0	1,2	3,5	11,8	83,5	4,8
Разнообразие	Учитель	0	3,5	15,1	20,9	60,5	4,4
	Директор	4,8	4,8	15,7	33,7	41,0	4,0
Креативность	Учитель	0,0	3,6	4,8	14,3	77,4	4,7
	Директор	4,8	7,1	23,8	26,2	38,1	3,9
Ответственность	Учитель	0	1,2	8,2	11,8	78,8	4,7
	Директор	0	0	3,6	3,6	92,9	4,9
Самостоятельность	Учитель	2,4	3,5	22,4	43,5	28,2	3,9
	Директор	2,4	2,4	11,9	32,1	51,2	4,3
Доходность	Учитель	18,1	22,9	42,2	12,0	4,8	2,6
	Директор	0	8,5	14,6	31,7	45,1	4,1
Рискованность	Учитель	1,2	7,3	30,5	19,5	41,5	3,9
	Директор	1,2	2,4	6,0	16,7	73,8	4,6
Психологический комфорт	Учитель	4,9	8,5	46,3	30,5	9,8	3,3
	Директор	6,1	8,5	29,3	32,9	23,2	3,6
Интенсивность труда	Учитель	0	1,2	7,3	25,6	65,9	4,6
	Директор	0	1,2	2,4	13,4	82,9	4,8

В заключение рассмотрим представления учителей о сравнительных характеристиках деятельности субъектов образовательного процесса. Задавая вопрос об оценке деятельности учителей и директоров школ, мы пытались понять, насколько привлекательной или непривлекательной представляется работа директора школы рядовым педагогам.

Качественный анализ результатов показывает, что из девяти изучаемых переменных педагоги поставили более высокие баллы работе учителя (по сравнению с работой директора) только по двум характеристикам деятельности: разнообразию и креативности. Это еще раз доказывает вывод о том, что в учительской среде имеет широкое распространение следующий стерео-

тип восприятия деятельности руководителя школы: основной акцент сделан на работу с документами, велика доля хозяйственной деятельности, происходит отрыв от собственно педагогической работы, и, как следствие всего этого, уровень творчества – низкий.

По всем остальным оценочным показателям деятельность директора школы превзошла работу учителя. Педагоги школ считают, что работа директора более сложная, ответственная, доходная, рискованная, интенсивная и связана с большей самостоятельностью и психологическим комфортом субъекта деятельности.

Количественный анализ позволяет увидеть, что различия в представлениях учителей об особенностях собственного труда и труда директора школы



носят не случайный, но закономерный характер. Деятельность руководителя школы достоверно<sup>1</sup> превосходит работу учителя по таким параметрам, как сложность, самостоятельность, доходность и уровень риска. В то же время педагогическая деятельность оценивается учителями как значимо более творческая, чем деятельность управленческая.

Ответим на вопрос о привлекательности управленческого труда для учителей. Повышение сложности, рискованности, интенсивности, ответственности при одновременном снижении разнообразия и креативности в труде директора школы говорит против него. Плюс, по мнению учителей, в работе директора только три: значительно более высокий уровень материального вознаграждения, несколько более высокие самостоятельность и психологический комфорт. Следовательно, общая эмоциональная окраска представлений учителей об управленческой деятельности руководителя школы – скорее негативная, чем позитивная, что в конечном итоге влияет на формирование малопривлекательного образа трудовой деятельности школьного руководителя.

Подведем итоги. Результаты исследования позволяют сделать несколько практических выводов.

Учителя слабо представляют себе конкретное содержание труда директора школы. В своих представлениях о его работе учителя в значительной степени ориентируются, во-первых, на российские общественные стереотипы о деятельности любых руководителей, а во-вторых, на стереотипы, распространенные только в педагогической

среде и касающиеся непосредственно директоров школ. Подлинная деятельность руководителей школ учителями либо мало замечается, либо очень слабо рефлексруется, либо оба фактора действуют совместно.

В то же время педагоги школ уверены, что они обладают достаточной информацией, чтобы судить о работе директора школы. Опираясь в своих суждениях больше на коллективные стереотипы, чем на реальный опыт, учителя, во-первых, могут формировать в своем сознании не очень привлекательный для них образ деятельности директора школы (работа с документами, хозяйственная деятельность, мало творчества), а во-вторых, в педагогическом коллективе могут возникать и распространяться негативные оценки деятельности конкретного руководителя. Последнее чаще всего будет иметь место в случае, если директор видит главными в своей деятельности долгосрочное планирование и организацию системы управления школой, т.е. те функции, реализация которых наименее заметна учителям.

Чтобы этого избежать, руководству школ следует не только чаще информировать подчиненных о решаемых им производственных задачах, но и привлекать учителей непосредственно к процессу принятия решений (метод партиципации), что позволит педагогам лучше понять содержание труда руководителя, проникнуться сложностью и разносторонностью его деятельности.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Краева М.Ю. Кризис профессиональной идентичности педагога в условиях модернизации образовательной системы // Вестник Московского государственного

<sup>1</sup> Расчет проводился по критерию Фишера

- ного областного университета. Серия «Психологические науки». 2011. № 4. – С. 103–1108.
2. Кунц Г., О’Доннел С. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1, 2. Пер. с англ. – М., 1981.
  3. Плахотникова И.В., Зотова Л.Э. Особенности личности преподавателя высшей школы // Вестник Московского государственного областного университета. Серия «Психологические науки». – 2011. – № 2. – С. 146–156.
  4. Филинкова Е.Б. Мотивация принятия решения учителями о переходе от педагогической деятельности к управленческой // Сибирский психологический журнал. – 2012. – № 44. – С. 89–100.
  5. Филинкова Е.Б. Психология принятия решения о переходе от педагогической к другим видам деятельности: Монография. – М., 2012. – 174 с.