

МОТИВАЦИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯМИ ШКОЛЫ О ПЕРЕХОДЕ НА СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ

Е.Б. Филинкова (Москва)

Аннотация. Статья посвящена мотивации принятия решения педагогами о переходе на должность директора школы: изучены мотивы и факторы этого решения у учителей и заместителей директоров школ, проведено сравнение с мотивацией принятия решения учителями о переходе на управленческую работу. Проанализированы удовлетворенность работой и мотивация директоров школ и их заместителей к продолжению карьеры в образовании.

Ключевые слова: мотивация; принятие решения; педагогическая деятельность; управленческая деятельность; удовлетворенность трудом.

Настоящая статья представляет собой вторую часть презентации результатов исследования, посвященного психологии принятия решения о переходе на разные уровни управления работниками средней школы, и является изложением результатов исследования процесса принятия решения педагогами о переходе на должность директора школы. *Предметом* данной части исследования являлась мотивация принятия решения учителями и заместителями директоров школ о переходе на должность директора общеобразовательной школы. В исследовании приняли участие 39 директоров школ в возрасте от 28 до 66 лет, из них мужчин – 3 чел. (7,7%). В выборке директоров оказалось две подгруппы: 1-я (n=30), перешедшие на должность директора с должности завуча, и 2-я (n=9), ставшие директорами, минуя должность заместителя. Для сравнения были взяты результаты 80 заместителей директоров школ по УВР в возрасте от 27 до 63 лет, из них 5 мужчин (6,3%). Результаты изучения мотивации перехода с должности учителя на должность завуча школы подробно описаны в статье, посвященной первой части исследования [2].

Задачи исследования

1. Изучить мотивы и факторы принятия педагогами решения о переходе на должность директора школы.
2. Сравнить мотивацию принятия решения при переходе от педагогической деятельности к управленческой и при переходе педагога на более высокий уровень управления.
3. Изучить удовлетворенность завучей и директоров школ своей деятельностью.
4. Изучить мотивацию руководителей школы разного уровня к продолжению карьеры.

Основной метод исследования – стандартизированное интервью по специально разработанной программе, состоящее в основном из открытых вопросов. *Обработка результатов* проводилась методами контент-анализа и математической статистики (критерий Фишера, корреляция по Спирмену).

Основные результаты исследования

Мотивы принятия педагогами решения о переходе на должность директора школы. Основными мотивами решения стать директором школы являются самореализация (43,5% всех высказываний), вынужденность (33,3%) и желание принести пользу школе (10,3%). Сравнение мотивации перехода на высший управленческий пост школы с мотивацией перехода от педагогической деятельности к управленческой позволило обнаружить отличия в значимости отдельных мотивов принятия решения (табл. 1).

Таблица 1

Мотивы принятия решения педагогами о переходе на управленческую работу, % от общего количества высказываний

Тип решения	Мотивы принятия решения	Переход на должность:							
		завуча		директора школы					
		Кол-во	Ранг	Общая выборка		1-я подгруппа (из завучей)		2-я подгруппа (из учителей)	
				Кол-во	Ранг	Кол-во	Ранг	Кол-во	Ранг
Вынужденное	Влияние жизненных обстоятельств	10,0	5	2,6	5–8	0	–	11,1	3–4
	Нежелание/неумение отказывать	8,9	7	30,7	2	23,3	2	55,6	1
	ИТОГО	18,9	–	33,3	–	23,3	–	66,7	–
Самостоятельное	Самореализация	17,8	1	43,5	1	50,0	1	22,2	2
	Полезность обществу	14,4	2	10,3	3	10,0	3	11,1	3–4
	Карьера	13,3	3–4	0	–	0	–	0	–
	Интерес к управлению	13,3	3–4	2,6	5–8	3,3	5–7	0	–
	Стремление к новизне	11,1	6	0	–	0	–	0	–
	Достижения	2,2	8–11	0	–	0	–	0	–
	Престиж	2,2	8–11	5,1	4	6,7	4	0	–
	Комфорт	2,2	8–11	2,6	5–8	3,3	5–7	0	–
	Независимость	0	–	2,6	5–8	3,4	5–7	0	–
	Повышение зарплаты	2,2	8–11	0	–	0	–	0	–
	Другое	2,2	12–13	0	–	0	–	0	–
	ИТОГО	81,1	–	66,7	–	76,7	–	33,3	–

Первое отличие – большее количество директоров в сравнении с группой завучей, заявивших о вынужденности принятия решения (33,3 и 18,9% от количества высказываний в соответствующей группе). Ос-

новой вклад в повышение доли «вынужденных» директоров вносит подгруппа педагогов, перешедших на эту должность непосредственно из учителей (назовем ее второй подгруппой). Статистически достоверно различие между 1-й и 2-й подгруппами по вынужденному типу принятия решения (критерий Фишера равен 2,89 и 2,38 соответственно; $p < 0,01$). То есть переход от среднего уровня школьного управления к верхнему (от работы заместителя к работе директора) в значительно меньшей степени обусловлен внутренней мотивацией по сравнению с переходом от нижнего уровня управления к среднему (от работы учителя к работе завуча). И еще менее личностно обусловлен переход от работы учителя к работе на верхней ступени управленческой иерархии в школе.

Второе отличие между группой завучей и группой директоров касается несовпадения значимости мотивов вынужденного решения. В качестве внешних стимулов принятия решения о переходе от педагогической деятельности к управленческой выступают два фактора: обстоятельства жизни (например, переезд и отсутствие вакансий учителя на новом месте) и неумение или нежелание учителя отказывать директору или сопротивляться мнению коллектива. У завучей оба мотива вынужденного решения встречаются примерно с одинаковой частотой. В группе директоров мотив подчинения жизненным обстоятельствам присутствовал в единственном ответе: *«Развод. Семейные обстоятельства вынудили поменять жизнь и карьеру»*. Главным же мотивом вынужденного решения у нынешних директоров школ выступала неспособность или нежелание сопротивляться давлению извне. Изредка это было давление со стороны РОНО (*«РОНО взяло измором»*), но чаще имело место воздействие коллектива (*«решил педколлектив»*). Во всех случаях несвободного принятия решения директором в школе, где он должен работать, имел место управленческий кризис, обусловленный неожиданным уходом со своего поста предыдущего руководителя (смерть, конфликт с руководством) и отсутствием подготовленной смены. Воздействие коллектива зачастую усиливалось отсутствием времени на размышления (*«думать не дали, сразу назначили»*) и иногда тяжелой ситуацией с состоянием школы (*«надо было спасти школу, не смогла сказать нет»*).

Третье отличие в мотивации перехода педагогов на работу заместителя или директора школы связано с содержанием мотивов самостоятельного принятия решения. Переход на должность директора обусловлен меньшим количеством мотивов, чем переход на должность завуча. Стремления к развитию карьеры, новизне, достижениям, росту уровня зарплаты у нынешних директоров как мотивы принятия решения отсутствовали, но при этом у них появился новый мотив – самостоятельность и независимость в работе, который отсутствовал в группе завучей.

Факторы принятия решения при переходе на должность директора и завуча школы. Мы спрашивали руководителей о том, что или кто в наибольшей степени повлиял на принятое ими решение. Директора школ, как и завучи, выделили два основных фактора – собственное мнение и влияние референтной группы. Сравнение двух групп руководителей показывает, что, во-первых, при принятии решения о переходе на должность директора школы референтная группа оказывает более сильное воздействие, чем при принятии решения о переходе на должность завуча. Во-вторых, основной агент влияния со стороны значимых других у двух групп руководителей также различается. Если при принятии решения учителем наиболее часто влияние исходило от директора школы (руководства), то согласие завуча занять место директора чаще всего давалось под воздействием педагогического коллектива (табл. 2). Статистически достоверных различий между группами нет.

Т а б л и ц а 2

Основной фактор принятия решения педагогами о переходе на управленческую работу, % от опрошенных

Основной фактор принятия решения	Субъекты влияния	Переход на должность:			
		завуча	директора школы		
			общая выборка	1-я подгруппа	2-я подгруппа
Только влияние референтной группы	Друзья, коллеги, члены семьи	32,5	51,1	46,7	66,6
	Руководство	21,3	12,8	13,3	11,1
	И близкие, и руководство	3,7	0	0	0
	ИТОГО	57,5	63,9	60,0	77,7
Свое мнение и влияние референтной группы	Сам субъект и влияние руководства	1,3	2,6	0	0
	Сам субъект и влияние близких	3,7	6,3	10,0	0
	ИТОГО	5,0	8,9	10,0	0
Только собственное мнение	Сам учитель/завуч принял решение	35,0	25,6	30,0	11,2
	Заставила жизненная ситуация	2,5	2,6	0	11,1
	ИТОГО	37,5	28,2	30,0	22,3

Вывод о вынужденности перехода от педагогической деятельности сразу к работе директора подтверждается очень низкой долей учителей, ориентировавшихся в принятии этого решения только на свое мнение (11%). Особенно контрастно нежелание педагогов становиться высшими руководителями школ смотрится на фоне показателя 35% учителей, опиравшихся только на себя в решении стать завучами (критерий Фишера равен 1,67; $p=0,05$).

Рассмотрим позитивные и негативные факторы принятия кадрового решения педагогами. Содержание **второстепенных позитивных факторов принятия решения** в группе директоров совпадает с перечнем аналогичных факторов у будущих завучей. Для директоров школ

были выделены те же две группы дополнительных факторов, что и для их заместителей: 1) связанные с личностной мотивацией принятия решения (работа в определенном месте, общественная полезность деятельности, интерес к управлению – 53,4% высказываний) и 2) с влиянием референтной группы (46,6%). Сравнение распределений второстепенных факторов принятия решения в группе завучей и общей группе директоров различий не обнаруживает. Но эти различия легко заметить, если сравнивать не две группы руководителей, а группу завучей с каждой подгруппой директоров. При таком сравнении различия проявляются: сопоставление долей ответов, характеризующих личностную мотивацию как второстепенный фактор принятия решения, показывает, что критерий Фишера значим в обоих случаях (2,01 и 1,65 для первой и второй подгруппы директоров соответственно; $p \leq 0,05$). Рассматриваемые подгруппы отличаются противоположностью максимумов распределений: в первой подгруппе (переход на должность директора из заместителей) влияние референтной группы и личностных мотивационных предпочтений как дополнительных факторов принятия решения примерно равное (58,4 и 41,6% высказываний), в то время как во второй подгруппе в качестве дополнительных выступали *только* личностные факторы. Исследование второстепенных факторов принятия решения директорами школ дает дополнительные доказательства выявленной ранее [2] закономерности: если мотив не выступает как основной фактор принятия решения, то чаще всего он является дополнительным позитивным фактором и наоборот. Наглядно проявление этой закономерности видно на примере учителей, сразу перешедших в директора. В этой подгруппе основными мотивами были подчинение мнению референтной группы, нежелание конфликтовать с коллегами или руководством; именно эта категория работников назвала личный интерес как единственный второстепенный позитивный фактор принятия решения.

Негативные факторы принятия решения о переходе на управленческую должность характеризуются преимущественной общностью как для педагогов, решивших стать завучами, так и для педагогов, согласившихся работать директорами школ, но иерархии факторов различны. Из четырех выделившихся групп негативных факторов лидирующую позицию у руководителей разных рангов занимает восприятие некоторых аспектов будущей деятельности («характеристики деятельности») – 46,3% высказываний у завучей и 34,2% у директоров. Будущим директорам, как и будущим завучам, представляется, что новая работа резко увеличит нагрузку и одновременно снизит время, проводимое с семьей, будет в значительной степени связана с хозяйственными и бумажными делами, отрывая от общения с детьми, повысит ответственность и при этом будет неадекватно оплачиваться. Совпадение факторов, препятствующих принятию решения у учите-

лей и завучей, по всей видимости, говорит о наличии устойчивых отрицательно эмоционально окрашенных стереотипов восприятия педагогами деятельности руководителей школ любого ранга (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

**Второстепенные позитивные факторы принятия решения педагогами
о переходе на управленческую работу, % от общего количества
высказываний в группе)**

Факторы принятия решения	Обобщенные высказывания	Переход на должность:			
		завуча	директора школы		
			общая выборка	1-я подгруппа	2-я подгруппа
Влияние референтной группы	Влияние семьи	20,4	20,0	25,0	0
	Влияние коллектива или руководства	11,3	26,6	33,4	0
ИТОГО		31,7	46,6	58,4	0
Внутренняя мотивация субъекта	Интерес к управленческой деятельности	11,4	20,1	25,0	0
	Мотивация работы в определенном месте	45,5	13,3	0	66,7
	Мотивация общественной пользы	11,4	20,0	16,6	33,3
ИТОГО		68,3	53,4	41,6	100

Начиная со второго места, иерархии негативных факторов принятия решения у директоров и завучей расходятся. У завучей на втором месте «характеристика и история взаимоотношений с коллективом», а у директоров – группа факторов, обозначенных нами как «другое». В ней были объединены разнородные переменные, не вошедшие в три основные группы. Для нас важно принципиальное различие между завучами и директорами по двум параметрам: «плохое состояние школы» и «негативное отношение непосредственного руководства» к назначению директора на должность. «Полный развал школы», как охарактеризовала ее состояние одна учительница, в качестве фактора, отрицательно влияющего на принятие решения, в группе завучей встретился в единственном случае, а в группе директоров это мнение высказал каждый восьмой участник опроса. Эта ситуация, достаточно часто являющаяся источником конфликта и последующего кризиса в школе, объясняет треть случаев вынужденного согласия высших руководителей школ занять эту непростую должность (табл. 4).

Приход нового директора школы в случае выдвижения его педагогическим коллективом («выдвинул коллектив, администрация поддержала») не всегда бывает согласованным с мнением РОНО. Нам встретилось два примера (каждый шестой из вынужденных решений), когда районное руководство образованием плохо относилось к личности кандидата в директора, но педколлектив настоял на своем мнении.

Если бы педагог в таких условиях принимал решение самостоятельно, то, скорее всего, отказался бы от кадрового предложения, но когда за него боролся с районным руководством весь коллектив, учитель или завуч не может отказаться, он «обречен». Две описанные причины вынужденности принятия решения, возможно, объясняют нежелание части руководителей развивать карьеру в образовании далее.

Т а б л и ц а 4

**Негативные факторы принятия решения учителями о переходе
на управленческую работу, % от числа высказываний
в соответствующей группе**

Факторы принятия решения	Обобщенные высказывания	Переход на должность:			
		завуча	директора школы		
			Общая выборка	1-я под- группа	2-я под- группа
Особен- ности личности	Отсутствие опыта управления	3,8	21,1	18,5	27,3
	Низкая оценка других способностей	7,4	0	0	0
	ИТОГО	11,2	21,1	18,5	27,3
Характе- ристики деятель- ности	Увеличение нагрузки	18,8	7,9	11,1	0
	Большая ответственность	8,8	10,5	14,8	0
	Содержание работы	8,8	7,9	3,7	18,2
	Отрыв от работы с детьми	7,5	5,3	3,7	9,1
	Низкая зарплата	1,2	2,6	3,8	0
	Отсутствие видимых результатов	1,2	0	0	0
	ИТОГО	46,3	34,2	37,1	27,3
Характе- ристика и история взаимо- отноше- ний с кол- лекти- вом	Руководство педагогами со стажем	7,5	0	0	0
	Нездоровая обстановка в коллективе	3,8	5,3	7,4	0
	Личность коллеги	3,8	10,5	7,4	18,1
	Негативное отношение коллег	3,8	0	0	0
	Приход в новый коллектив	3,7	2,6	0	9,1
	Другое	5,0	0	0	0
	ИТОГО	27,5	18,4	14,8	27,2
Другое	Плохое состояние школы	1,2	13,2	14,8	9,1
	Негативное отношение руководства	0	5,3	3,7	9,1
	Негативное отношение семьи	3,8	2,6	3,7	0
	Другое	10,0	5,2	7,4	0
	ИТОГО	15,0	26,3	29,6	18,2

Третье место в иерархии негативных факторов принятия решения у директоров школ заняла группа факторов «личностные характеристики», точнее, переменная «отсутствие управленческого опыта», являющаяся в этой группе единственной. Если у завучей отрицательное влияние на принятие решения оказывали как низкая оценка своих общих навыков и умений (уровень общительности и владение компьютером), так и оценка управленческих способностей, то у директоров самооценка

общих способностей не играла никакой роли, имело значение только представление о низкой управленческой самоэффективности.

Наименее важной для директоров оказалась «история и характеристика взаимоотношений с коллективом», занявшая последнее место в иерархии негативных факторов принятия решения. Директора школ указали на существование всего трех моментов, затрудняющих переход к новой должности: «нездоровая обстановка в коллективе», «личность коллеги» и «приход в новый коллектив». Большинство школьных руководителей высшего ранга связывают свои будущие проблемы в отношениях с коллективом с консерватизмом основной части педагогов и неминуемым их сопротивлением изменениям и новизне. Этот же фактор имел место и у завучей, однако встречался реже. В целом при переходе от среднего к высшему уровню школьного управления такие значимые для перехода от исполнительской деятельности к управленческой негативные факторы, как руководство педагогами со стажем, имеющийся негативный пример работы завучем или необходимость руководить педколлективом, где руководитель когда-то сам учился, перестают играть какую-либо роль. Очевидно, это связано с обретением управленческого опыта заместителями директоров, они начинают мыслить более глобально, масштабами школы, и поэтому состояние школы их волнует не меньше, а может быть, и больше, чем отношения с некоторыми коллегами.

Удовлетворенность руководителей школы своей управленческой деятельностью выше среднего уровня. Сравнивая степень удовлетворенности работой руководителей школы разного ранга, мы видим, что количество высокоудовлетворенных своим трудом директоров несколько большее, чем аналогичное количество завучей, но различия в распределениях уровня достоверности не достигают, что говорит о близости значений исследуемых параметров. Значимых отличий в двух подгруппах директоров также не обнаружено, и это позволяет сделать вывод, что уровень удовлетворенности работой директора не зависит от того, с какой позиции субъект перешел на эту должность.

Если уровень удовлетворенности завучей и директоров своей работой примерно одинаковый, то главные детерминанты удовлетворенности заметно различаются (табл. 5). У директоров школ обеих подгрупп **основными факторами удовлетворенности** выступают:

– относительная свобода деятельности, связанная, главным образом, с увеличением возможностей (*«делать добро, менять что-то в лучшую сторону», «реализовать свои идеи»*) и в значительно меньшей степени – *«с отсутствием непосредственного руководства на месте работы»* – 40,4% высказываний (различия по этой переменной между завучами и директорами значимы, критерий Фишера равен 4,2; $p < 0,001$);

– достижение результата (*«успехи в состоянии школы»*) – 14,3%;

- сам процесс управления («возможность управлять, заводить механизм») – 11,9%;
- высокий статус, возможность «быть лицом школы» и связанное с этим «уважение и внимание» – 9,6%.

Т а б л и ц а 5

**Удовлетворенность руководителей школы
своей управленческой деятельностью, % от ответивших**

Удовлетворены ли Вы работой в качестве заместителя/директора школы?	Завучи (n=77)	Директора (n=39)		
		Общая выборка	Переход из завучей	Переход из учителей
Да	16,9	28,2	33,3	11,1
Скорее да	50,6	51,3	46,7	66,7
Не могу сказать определенно	13,0	7,7	6,7	11,1
Скорее нет	18,2	12,8	13,3	11,1
Нет	1,3	0	0	0

У завучей же на первом месте среди факторов удовлетворенности находится «творчество и самовыражение в деятельности» – 27,2% всех высказываний (различия по этой переменной между завучами и директорами значимы, критерий Фишера равен 5,5; $p < 0,001$). Второе – четвертое места делят между собой «общение с коллегами», «процесс управления» и «результат работы» – по 14,1%. Свобода в деятельности как фактор удовлетворенности находится только на 5-м месте (7,6%), а замыкает шестерку основных факторов удовлетворенности работой у завучей фактор «возможность узнавать новое, учиться» (5,4%).

Таким образом, различия по факторам удовлетворенности деятельностью между группами руководителей школы серьезны. Прежде всего, у директоров школ не выявлен такой фактор удовлетворенности трудом, как творческая самореализация. Возможно, что директорами этот фактор не выделяется, поскольку творчество и процесс управления в работе руководителя высокого ранга – одно и то же. Допустимо и второе объяснение, которое состоит в том, что для руководителей верхнего эшелона творческий компонент деятельности не имеет столь большого значения в формировании удовлетворенности трудом, как власть и статус. Второе важное отличие двух групп руководителей школы связано с несовпадением иерархий факторов удовлетворенности трудом: у директоров факторы «общение с коллегами» и «возможность учиться» занимают низшие позиции (8–11-е места) в иерархии (по 2,4% высказываний), в то время как у завучей они входят в шестерку наиболее значимых.

Подавляющая часть **факторов неудовлетворенности управленческой деятельностью** у руководителей школы разного уровня объединяется в две группы: «содержание деятельности» (37,9% высказы-

ваний у директоров и 45,2% у завучей) и «отдельные характеристики деятельности» (47,3 и 43,1% соответственно). И смысловое наполнение этих групп, и значимость отдельных факторов у директоров и завучей совпадают не полностью.

Рассмотрим вначале факторы неудовлетворенности содержанием деятельности. Важнейшим (1-е место в иерархиях) общим для руководителей разных уровней управления источником неудовлетворенности трудом является наличие значительного количества «бумажной» работы (26,3 и 36,0% для директоров и завучей соответственно). Кроме «бумаготворчества», в содержании управленческого труда школьных руководителей не устраивает «*работа по хозяйству*», т.е. необходимость решения экономико-финансовых проблем (5,3 и 1,1%), работа с родителями (5,3 и 1,1%) и необходимость применения санкций к нерадивым работникам (2,6 и 1,2%). Для директоров школ три последних фактора имеют большее значение (5–7-е места иерархии) в сравнении с их значимостью для завучей (8–13-е места), но в целом роль этих источников неудовлетворенности невелика, поскольку наиболее мощными факторами неудовлетворенности трудом руководителей школы выступают «характеристики деятельности», обусловленные законами и традициями системы образования.

В рамках второй группы факторов у руководителей среднего и высшего звена управления проявилось несовпадение мнений, но все же уровня достоверности различия не достигли. Директора школ поставили на второе место иерархии такой фактор неудовлетворенности, как «низкая самостоятельность» (24,2%), которая у завучей третья по значимости. Неудовлетворенность самостоятельностью в труде связывается директорами с постоянным «*вмешательством РОНО*» в дела школы, что создает у субъектов управления ощущение «*невозможности быть полностью хозяином своего дела*». На третьем–четвертом местах у директоров школ находятся такие факторы неудовлетворенности, как «*высокая ответственность*» и «*особенности коллектива*» (по 7,9%), последний фактор характеризуется «*косностью*», «*безалаберностью*», «*не желает учиться*» и «*оказывает сопротивление руководителям*»: «*Средний возраст 69 лет, и этим все сказано*». Стоит отметить, что максимально негативно воспринимают характеристики коллективов директора, перешедшие на эту должность из учителей.

Иерархия факторов неудовлетворенности деятельностью у завучей иная: на второе место заместители поставили избыточность выполняемых функций (у директоров – 8–11-е места) – 14,0% высказываний, третье место иерархии занимает низкая самостоятельность в работе (11,6%), четвертое – особенности коллектива (7,0%). Пятым по значимости источником неудовлетворенности у завучей оказалась функция контроля (5,8%), относящаяся к группе факторов «*содержание деятельности*». Если для директоров школ контроль деятельности кол-

лектива как фактор неудовлетворенности трудом не существует, то для завучей исполнение этой функции является иногда тягостным, поскольку именно в процессе контроля у него могут возникать конфликты с подчиненными из-за нежелания последних признавать право, как правило, более молодого педагога учить более старших по возрасту коллег. Статус директора реже оспаривается даже самыми старшими учителями, на этой почве конфликтов не возникает, и контроль не воспринимается как фактор неудовлетворенности.

Т а б л и ц а 6

Мотивация руководителей школ к продолжению карьеры в образовании, % от ответивших

Варианты ответов	Завучи (n=78)	Директора (n=39)		
		Общая выборка	Переход из завучей	Переход из учителей
Да	8,9	17,9	20	11,1
Скорее да	10,3	15,4	20	0
Не могу сказать определенно	23,1	23,1	26,7	11,1
Скорее нет	20,5	10,3	6,7	22,2
Нет	37,2	13,3	26,6	55,6

Мотивация руководителей школ к продолжению карьеры в образовании (табл. 6). Мы просили участников опроса ответить: «Хотели бы вы делать управленческую карьеру в образовании дальше...?», конкретизируя ее для завучей как переход на должность директора, а для директоров – на должность руководителя РОНО. Оказалось, что директора школ более склонны к продолжению карьеры по сравнению с завучами: «да» или «скорее да» ответил каждый третий директор школы (33,3% выборки), в то время как среди завучей согласие высказал только один из пяти ответивших (19,2%). Одновременно выразили нежелание продолжать управленческий рост более половины завучей (57,7%) и только один из четырех директоров (23,6%), критерий Фишера равен 2,52 ($p < 0,01$). До определенной степени различие в уровне мотивации карьерного роста у руководителей школы разного уровня можно объяснить разной удовлетворенностью своей деятельностью. Взаимосвязь между уровнем удовлетворенности трудом и стремлением к продолжению карьеры у директоров школ более тесная, чем у завучей (коэффициент Спирмена равен в группах 0,358 и 0,267 соответственно, $p < 0,05$). Однако существование данной корреляции в обеих группах руководителей все-таки не позволяет объяснить существенную разницу между отношением к карьере у директоров и их заместителей. Нам видятся два возможных истолкования выявленного факта. Первое: решение о переходе от одного уровня управления к другому, более высокому, дается педагогам проще, чем решение о переходе от педагогической деятельности к управленческой. Однако эта интерпретация не поддерживается результатами анализа ответов директоров

школ на вопрос о том, какое из двух решений им далось труднее. Первая подгруппа (30 человек, перешедших в директора из заместителей) разделилась практически поровну: одной половине респондентов (46,7%) показалось более трудным решение занять пост директора, а второй половине – перейти от работы учителя к работе завуча (43,3%). Следовательно, остается второе объяснение: мотивация власти и карьеры у директоров школ развита более сильно, чем у завучей. Это подтверждается, с одной стороны, литературными данными о связи уровня мотивации власти и опыта управленческой работы [1], а с другой – анализом карьерных амбиций директоров двух подгрупп. Между ними обнаруживаются принципиальные различия: если в подгруппе бывших завучей не желают продолжать карьеру только треть респондентов (33,3%), то в подгруппе бывших учителей таких педагогов большинство (77,8%).

Выводы

1. Основными мотивами принятия педагогами решения стать директором школы являются мотивы самореализации, необходимости починиться обстоятельствам и общественной полезности. Переход от среднего уровня школьного управления к верхнему, а также от должности учителя сразу к должности директора в большей степени обусловлен вынужденностью принятия решения, чем переход от педагогической деятельности к должности заместителя директора.

2. Основные факторы принятия решения стать директором школы совпадают с основными факторами решения о переходе от педагогической деятельности к управленческой – это собственное мнение и влияние референтной группы. При принятии решения о переходе на должность директора школы референтная группа оказывает более сильное воздействие, чем при принятии решения о переходе на должность завуча. Содержание негативных факторов принятия решения у руководителей школы разных рангов в основном совпадает, но их иерархии, за исключением доминирования отрицательного восприятия некоторых аспектов будущей деятельности, в целом различны. Если для директоров школ препятствиями к принятию решения являлись отсутствие управленческого опыта и плохое состояние школы, то для завучей более важными представлялись будущие сложности во взаимоотношениях с коллективом и только потом – отсутствие опыта в управлении.

3. Уровень удовлетворенности завучей и директоров своей работой выше среднего. От степени самостоятельности принятия решения уровень удовлетворенности руководителей школы не зависит. Главной детерминантой удовлетворенности директоров школ является относительная свобода деятельности, связанная с увеличением возможностей

в работе, для завучей это фактор значим мало, главными источниками их удовлетворенности выступают творчество и самореализация в деятельности. Выявлена прямая взаимосвязь между уровнем удовлетворенности деятельностью руководителя и его стремлением к продолжению карьеры. Директора школ по сравнению с завучами в целом более настроены продолжать управленческую карьеру, что мы объясняем более развитой у них мотивацией власти.

Литература

1. *Ващило А.Н.* Психологический аспект мотивации власти руководителя территориального образования : автореф. дис. ... канд. психол. наук. Калуга, 2004.
2. *Филинкова Е.Б.* Мотивация принятия решения учителями о переходе от педагогической деятельности к управленческой // Сиб. психол. журн. 2012. № 44. С. 89–100.

MOTIVATION OF DECISION-MAKING BY HEADS OF SCHOOLS ABOUT TRANSITION TO THE FOLLOWING MANAGEMENT LEVEL

Filinkova E.B. (Moscow)

Summary. Article is devoted motivation of decision-making by teachers about transition to a post of the principal: motives and factors of this decision by teachers and assistants to directors of schools are studied; comparison with motivation of decision-making by teachers about transition to administrative work is made. Satisfaction with work and motivation to career continuation of directors of schools and their assistants are analyzed.

Key words: motivation; decision-making; pedagogical activity; administrative activity; satisfaction with work.