

## 6% директорского времени

**Куксо Екатерина Николаевна**

аспирантка НИУ ВШЭ

**Несколько лет назад группа ученых из Гарварда провела занятное исследование о рабочем времени директоров. В течение пары недель наблюдающие фиксировали, на что именно тратят время директора. Затем они проанализировали, как своим рабочим временем распоряжаются наиболее успешные руководители школ. Вероятно, у российских директоров несколько другой режим дня, но все равно ведь интересно сравнить?**

### **Чем вообще заняты директора?**

Исследователи выделили шесть направлений работы директоров школ, а в каждом было несколько видов деятельности. Всего наблюдающие могли выбрать из 43 возможных вариантов. Разумеется, был и вариант «другое». Наблюдающие в течение всего дня следовали за руководителями и каждые пять минут на планшете фиксировали, какой тип задачи те решают. Категории выглядели так.

**Администрирование:** выполнение административных требований; работа по вопросам, связанным с расписанием, дисциплиной учащихся, услугами для учеников (например, питанием), контролем посещений уроков и др.

**Менеджмент:** бюджетирование и управление ресурсами, наем персонала, взаимодействие с техническими сотрудниками, профессиональные взаимодействия с другими директорами и др.

**Ежедневное развитие:** посещение уроков, неформальный коучинг (обучение) учителей, обратная связь для учителей, использование данных для обучения педагогов, преподавание и др.

**Образовательная программа:** разработка образовательной программы школы, оценка достижений учеников, планирование профессионального развития учителей и подобное.

**Внутренние отношения:** развитие отношений с учениками, общение с родителями, общение с сотрудниками по внешкольным (неучебным) вопросам, общение с сотрудниками по внутришкольным вопросам, посещение школьных мероприятий, консультирование учеников или родителей, консультирование учителей, неформальные разговоры с учителями об учениках.

**Внешние отношения:** работа с локальным сообществом, фандрайзинг (привлечение денег), коммуникация с ОУО (инициированная директором), коммуникация с ОУО (инициированная ОУО).

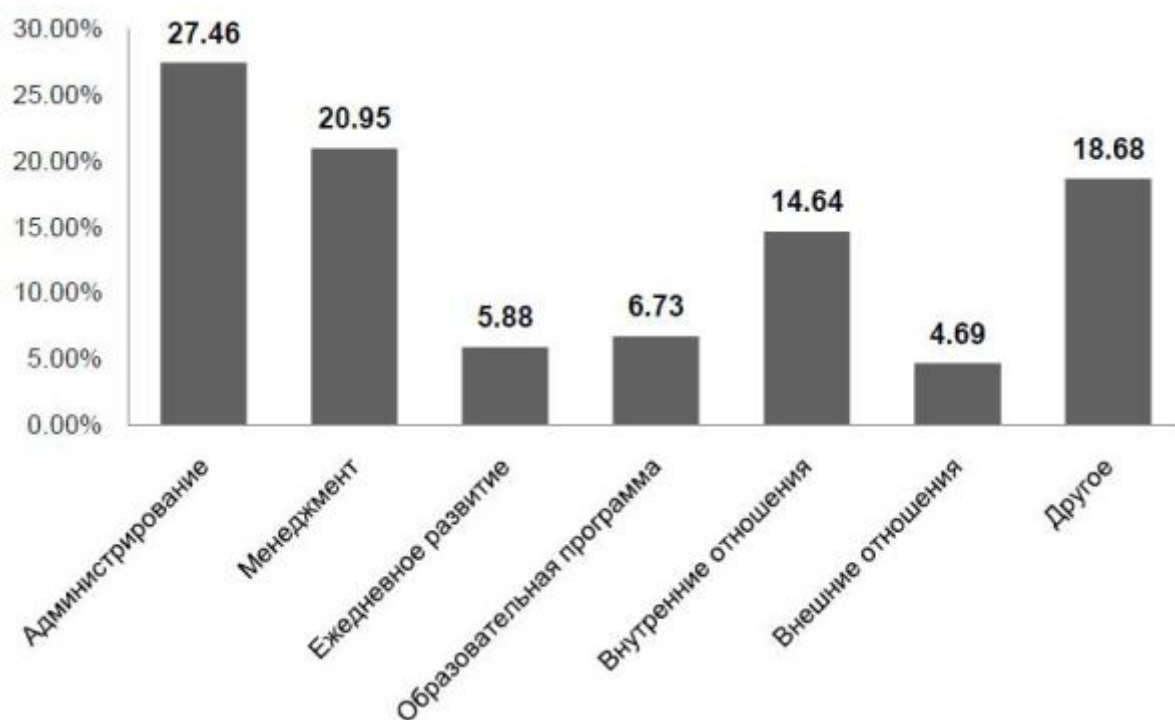
В категорию «другое» вошло личное время директора (например, обед) и те активности, которые нельзя было отнести к перечисленным категориям. В схеме на следующей

странице показано, как в среднем распределено время директоров в течение рабочей недели.

Большинство директоров тратит существенную часть времени (почти 30%) на административные вопросы. Причем исследователи заметили, что директора школ в сложных социальных контекстах вынуждены посвящать этому направлению больше времени. Руководители организаций с изначально успешными учениками тратят меньше сил на разрешение проблем с дисциплиной и срочными вопросами. Значимых различий между распорядком дня директоров-мужчин и директоров-женщин ученые не обнаружили. В некоторой степени значимым оказался фактор стажа: более опытные директора меньше времени посвящали административным вопросам, чем руководители-новички.

Примечательно, что 20% времени в среднем уходит на переключение между задачами. Например, если директор был в своем кабинете, а потом был вынужден куда-то выйти для решения следующей задачи. Если перевести это в чистое время, то при 40-часовой рабочей неделе эта промежуточная деятельность (переключение между задачами) занимает практически 8 часов.

Схема. Распределение времени в течение рабочей недели



### Чем отличаются успешные руководители?

Основной задачей гарвардской группы исследователей было проследить, как связаны успехи учеников и работа директора. Причем успешные школы в данном случае — это не те, кто собрал лучших детей. Это те, кто при определенном социальном положении показывает результаты выше ожидаемых.

Оказалось, что успешные директора больше времени посвящают:

- менеджменту;
- ежедневному развитию учителей;
- внешним связям.

Примечательно, что к лидерам привязался и загадочный пункт «другое». То есть вполне вероятно, что успешные директора часто решают нестандартные задачи, которые сложно включить в привычные категории. Наиболее значимый эффект получил именно пункт развития учителей, хотя руководители посвящают ему меньше всего времени — в среднем не более 6%.

### **Попробую пояснить каждый из пунктов**

**Менеджмент.** Смежные исследования показывают: чтобы сделать работу школы эффективной, директору необходимо успешно справляться с несколькими ключевыми управленческими задачами — привлечение в школу хороших учителей, их адаптация, удержание и привлечение ресурсов для создания благоприятной рабочей среды. Хорошие директора обычно хорошие менеджеры. Но некоторая проблема в том, что часто все виды управленческой работы называются менеджментом (например, раздача прямых указаний тоже попадает под это понимание). Это не совсем верно. Менеджмент — работа над более крупными процессами: это управление ресурсами, управление качеством, управление кадровыми вопросами.

**Ежедневное развитие учителей.** Часто этот пункт называется «педагогическое лидерство». Обратная связь нужна не только ученикам, она нужна и педагогам для постоянного профессионального развития. Выстраивание системы внутришкольного профессионального роста — это работа директора с максимальным возвратом инвестиций. Хотя, к сожалению, на нее отводится довольно мало времени.

Примечательно, что работа над образовательной программой не попала в список наиболее приоритетных видов работы, хотя она смежна с идеей педагогического лидерства. Возможно, это роль заместителей и учителей?

**Внешние связи.** На страницах журнала часто идет речь о развитии социального капитала, то есть постоянных профессиональных взаимодействиях внутри коллектива. Но все же важным становится и выход за пределы своей школы, рывок вовне, который позволяет привлечь в школу идеи и ресурсы.

### **Климат эффективности помеха?**

Ученые решили найти ответ и на еще один вопрос: под руководством каких директоров нравится работать учителям? Выводы получились довольно занятные. Оказалось, что нацеленность директора на внутренние связи практически не связана с климатом в коллективе. Разумеется, внутренние связи в любом случае занимают время директора, однако делать это приоритетом оказывается не самой удачной инвестицией, согласно исследованию.

Более неожиданным оказалась другая находка: если директор нацелен на направление «ежедневного развития учителей», это в некоторой степени портит внутренний климат. Вероятно, в таком случае руководитель вынужден выводить «подопечных» из зоны комфорта. Атмосфера постоянных изменений (пусть даже к лучшему) в некоторой степени

небезопасна.

Иными словами, гарвардское исследование ставит перед руководителями дилемму: климат или эффективность? А что бы выбрали вы?

Небольшое упражнение...

Как я уже писала, вероятно, ваш распорядок дня отличается от американского. Но часто бывает интересно посмотреть на свои действия как бы со стороны, более объективно. Скорее всего, будет довольно сложно найти внешнего человека, который бы в течение недели следил бы за каждым вашим действием. Однако в упрощенной форме вы можете сделать это сами. Есть простое упражнение под названием «Хронометраж».

Техника «Хронометраж» поразительно проста и позволяет объективно проследить, как сейчас распределено ваше время, иными словами, поставить диагноз. Просто фиксируйте все, что вы делаете, записывая время начала и конца выполнения дела. Например:

*Понедельник*

*8:00-8:20 — приветствие детей в коридоре*

*8:20-8:25 — инструкции секретарю...*

*8:30-9:15 — урок в 7 «Б»*

*9:15-10:20 — разговор с родителями*

...

Попробуйте хотя бы 2-3 дня зафиксировать свой рабочий день (лучше, конечно же, продержаться неделю). После завершения рабочего дня потратьте пару минут на то, чтобы еще раз просмотреть свой список дел за день. К каким направлениям относятся дела? Сколько времени ушло на ежедневное развитие качества преподавания? Вы решали скорее срочные дела или была возможность думать и решать стратегические задачи?

Чаще всего при выполнении такого упражнения «диагноз» оказывается печальным. Внешние требования, административные дела и мелкие задачи имеют свойство вытеснять из рабочего дня более важное и несрочное. Часто руководителю приходится украдкой (отгородившись от запросов и мелких дел) находить время на важное.

Это не только российская и не только американская проблема. Практически все директора мира сталкиваются с высокой административной нагрузкой. В целом из-за большего внимания к образованию растет подотчетность школ. Быстрое реагирование и постоянная доступность становятся как бы должностными обязанностями современного директора школы. Судя по всему, меньше такой работы не станет. И хотя многие задачи нужно обязательно выполнять, они «не работают» на качество преподавания. Гарвардское исследование позволяет понять, на что именно есть смысл тратить свое время.

Управление своим вниманием, концентрацией на важном — это навык или даже, скорее, привычка. А такого рода привычки не появляются просто от чтения статей об управлении временем. Нужно хотя бы несколько недель (лучше месяцев) тренироваться в «нахождении времени на важное». А вообще у Академии «Директории» есть курс «Управление временем для директора школы: как успевать главное?», он как раз про формирование привычки. Подробности по ссылке — <http://pro.direktoria.org/timemanagement>.

Текст статьи основан на статье Horng E. L., Klasik D., Loeb S. Principal's time use and school effectiveness //American Journal of Education.— 2010. — Vol. 116.— № . 4. — P. 491–523.



#### Отзывы экспертов

«Прочла статью и подумала: куда отнести бесконечные инструктивные совещания, планерки, селекторы... А еще разбор завалов электронной почты. Очень продуктивный день работы получился, когда электронная почта вышла из строя. Жаль, на один день всего. И все-таки комфорт или эффективность? А важно и то и другое. Главное соблюдать баланс. С перевесом в эффективность».

«Поскольку в соответствии с современными требованиями современный директор школы не обязан обладать педагогическими навыками и образованием (достаточно менеджерских курсов), то речи об обучении педагогов не идет. Посещение уроков педагогов директором бессмысленно (образования и опыта нет, да и времени тоже). Педагогическая харизма не обязательна. Остается только административно-отчетная работа. Удивительно, что в Гарварде так же. В Финляндии не так: один отчет в год!»

«Полезная статья для руководителя. Автор права, что материал статьи способен побудить директора-читателя оценить свои приоритеты управленческих действий. Мне лично было приятно увидеть, что, оказывается, то, на что тратится значительная часть дня и недели, — это правильно».

«Пробовала на себе технику „Хронометраж“, описанную в статье. Первая реакция: ужас, сколько времени тратится впустую. После недели замеров и анализа поняла, что администрирование занимает большую часть времени. Пробовала сократить время на решение этого типа задач, но бюрократия сверху не дает поднять головы». И еще одна задача: внутреннее общение с родителями также отнимает огромное количество времени, даже несмотря на то, что очень подробно останавливаюсь на общешкольных родительских собраниях и объясняю им понятие „Лестница обращений“. На самом деле очень хочется углубиться в педагогическое лидерство, так как именно этот ресурс может способствовать росту качества образования в организации».



<http://www.direktoria.org>

© Информационная система «Директория», 2018

© Директор школы №1 (224), 2018