



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ



ДИРЕКТОР СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ШКОЛЫ: статистический портрет, система подготовки, практики управления

Часть 1

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ИНСТИТУТ ОБРАЗОВАНИЯ

В серии «Факты образования» публикуются обработанные данные — как полученные из открытых и официальных источников, так и собранные в рамках собственных эмпирических исследований.

Задача серии — дать управленцам, политикам и всем, кто заинтересован в развитии образования, надежные факты для анализа, суждения и принятия решений. В серии не планируется публикация экспертных мнений. При этом выбор данных для анализа, как и способ их представления, отражает приоритеты образовательной политики.

Редакционный совет готов сотрудничать с органами управления образованием разных уровней, с исследователями образования в совместном поиске и представлении новых данных о системе образования. Мы уверены, что нельзя управлять такой гигантской и важной для миллионов граждан системой, какой является система образования, без надежной и доступной широкому кругу потребителей информации.

Председатель редакционного совета
серии «Факты образования» **Болотов В.А.**

Комитет по подготовке серии:

Заир-Бек С.И., к.п.н. — ответственный выпускающий редактор
номера, **Беликов А.А.**, **Рылько Е.Д.**, **Шабалин А.И.**

Рецензент **Дерзкова Н.П.**, к.п.н., доцент

Выпуск подготовлен **Бысик Н.В.**, **Каспржаком А.Г.**, к.п.н.



ДИРЕКТОР СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ШКОЛЫ: статистический портрет, система подготовки, практики управления

Часть 1

В первой части сборника представлен «статистический портрет» современного директора российской школы, а также данные о действующей системе его подготовки и повышения квалификации. Материалы сборника адресованы специалистам органов управления образо-

ванием, работникам системы подготовки и повышения квалификации руководящих кадров, руководителям образовательных организаций и широкому кругу читателей, интересующихся вопросами школьного управления.

ВВЕДЕНИЕ

Данный информационный сборник состоит из двух взаимосвязанных, но вполне самостоятельных частей, посвященных российским директорам общеобразовательных школ: в нем описаны их объективные характеристики, особенности повышения квалификации и профессионального развития, а также практики, сложившиеся при работе по управлению школой.

Актуальность сбора и публикации информации о руководителях образовательных организаций связана прежде всего с тем, что в последние годы в системе образования Российской Федерации происходят серьезные изменения. Во-первых, действующий закон «Об образовании в РФ» и новые ФГОС общего образования возлагают на директора школы ответственность не только за условия образовательной деятельности, но и за разработку, реализацию основных образовательных программ и учебные результаты учащихся. Во-вторых, нормативно-правовое закрепление экономической и финансовой самостоятельности школы, механизмы нормативно-подушевого финансирования, введение новой системы оплаты труда и эффективного контракта требуют от руководителя владения принципиально новыми компетентностями в сфере менеджмента и управления персоналом. Наконец, обновленный порядок назначения и аттестации директоров и участие в этой процедуре представителей местного сообщества способствуют тому, что руководители школ должны ориентироваться не только на требования учредителя, но и на запросы потребителей образовательных услуг и, что особенно важно, активно взаимодействовать с местным сообществом.

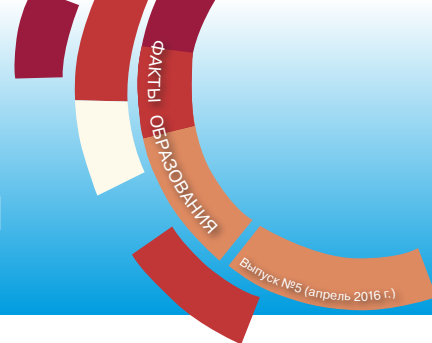
Однако, несмотря на столь серьезные изменения, в последние годы не проводились ни систематический мониторинг, ни масштабные исследования руководящих работников системы образования. До недавнего времени это ставило под сомнение возможность объективной оценки их управленческого потенциала и, как следствие, затрудняло решение задач государственной образовательной политики в конкретной образовательной организации. Нынешний информационный выпуск поможет приблизиться к решению обозначенных выше проблем. В нем представлены данные Федерального статистического наблюдения в сфере образования за 2009-2014 гг., а также результаты следующих эмпирических исследований руководителей образовательных организаций:

- «Мониторинг экономики образования» (МЭО). С 2011 г. исследование проводится НИУ ВШЭ в форме анкетирования директоров общеобразовательных школ по выборке, репрезентативной для Российской Федерации (1200 участников)¹.
- «Исследование эффективных моделей государственно-общественного управления образованием, связанных с личными и профессиональными характеристиками руководителей образовательных организаций, с целью разработки и распространения рекомендаций по повышению профессионального уровня управленческих кадров на всей территории РФ» (Исследование эффективных моделей управления). Проводилось в рамках ФЦПРО² в 2014-2015 гг. Центром развития лидерства в сфере образования Института образования НИУ ВШЭ, включало анкетирование директоров в 64 регионах РФ и фокус-группы в 10 регионах (общее количество участников анкетирования — 4477 директоров).
- Российская часть исследования 7 System Leadership Study (7SLS). Проводилось в 2015 г. Центром развития лидерства в сфере образования Института образования НИУ ВШЭ, включало анкетирование (300 участников) и интервью (26 участ-

¹ Подробнее на портале НИУ ВШЭ. URL: <https://memo.hse.ru/concept>

² Исследование выполнено в рамках Государственного контракта на выполнение научно-исследовательских работ 08.№ 81.11.0076 от 19.09.2014 г.

ДИРЕКТОР СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ШКОЛЫ: СТАТИСТИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ, СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ, ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ



ников) директоров общеобразовательных школ. Исследование проводилось в 4 регионах РФ, которые можно назвать типичными: это большой город федерального значения, отдаленный регион, национальная республика и регион Центральной России.

- Международное исследование систем преподавания и обучения Teaching and Learning International Survey (TALIS). Проводилось ОЭСР в 2014 г. по репрезентативной для России выборке (200 директоров).

Информационный выпуск содержит статистическую информацию и результаты социологических исследований, дополненных краткими комментариями к ним. Материал полезен специалистам органов управления образованием для принятия управленческих решений с опорой на объективные данные, директорам общеобразовательных школ для рефлексии по поводу своей профессиональной деятельности, а также широкому кругу читателей, которые обсуждают современные тренды в области профессионального развития и повышения эффективности управления школой. Материал, как видится авторам, может быть использован при разработке кадровой политики на всех уровнях (от образовательного учреждения до Российской Федерации), процедур назначения, аттестации и оценки результативности деятельности руководителей образовательных организаций в рамках эффективного контракта.

КТО ОН, ДИРЕКТОР РОССИЙСКОЙ ШКОЛЫ?

Общая численность директоров школ в России по состоянию на 2013–2014 уч. г. составляет примерно 43,3 тыс. человек. Количество директоров государственных школ за последние 5 лет сократилось больше чем на 10% (с 48,3 до 43,3 тыс. чел.). Следует отметить, что это сокращение происходит при сохранении численности учащихся³ и является следствием уменьшения количества школ как юридических лиц. Так, в сельской местности наблюдается процесс присоединения малых школ к более крупным (в качестве филиалов), в городах (в Москве в первую очередь) завершился процесс объединения школ в территориальные образовательные комплексы и т. д.

Примерно 60% руководителей общеобразовательных школ трудятся в сельской местности (рис. 1), чуть более 35% — в городах, и около 5% — в мегаполисах. Соотношение численности директоров, работающих в сельской местности, в городах и мегаполисах на протяжении 5 лет остается стабильным.

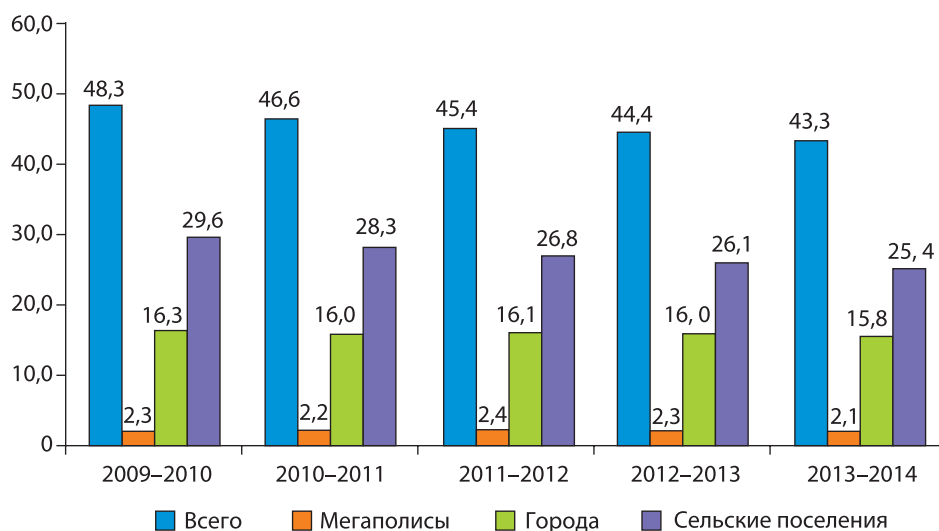


Рис. 1. Численность директоров школ РФ, Росстат, тыс. чел.

В последние годы доля директоров школ в мегаполисах (рис. 2) остается практически неизменной (если не считать небольшого «всплеска» в 2011–2012 уч. г., на 0,6%). Доля директоров городских школ увеличилась на 2,6%, сельских — уменьшилась на 2,8%. При этом нельзя не выделить «феномен Москвы», где вследствие массовой реструктуризации наблюдается резкое сокращение школ как самостоятельных организаций и, следовательно, сокращение числа руководителей школ⁴.

³ Шереги Ф.Э., Рыбаковский Л.Л., Арефьев А.Л., Савинков В.И. Численность учащихся и персонала образовательных учреждений Российской Федерации. (Прогноз до 2020 г. и оценка тенденций до 2030 г.). М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2013, 164 С.

⁴ По данным Федеральной службы государственной статистики число общеобразовательных организаций с 2009–2010 по 2013–2014 уч. г. снизилось с 1619 до 1371, в 2014–2015 общеобразовательных школ было 1012, в 2015–2016 уч. г. число школ составило около 700. // URL: http://moscow.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/moscow/ru/statistics/

ДИРЕКТОР СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ШКОЛЫ: СТАТИСТИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ, СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ, ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

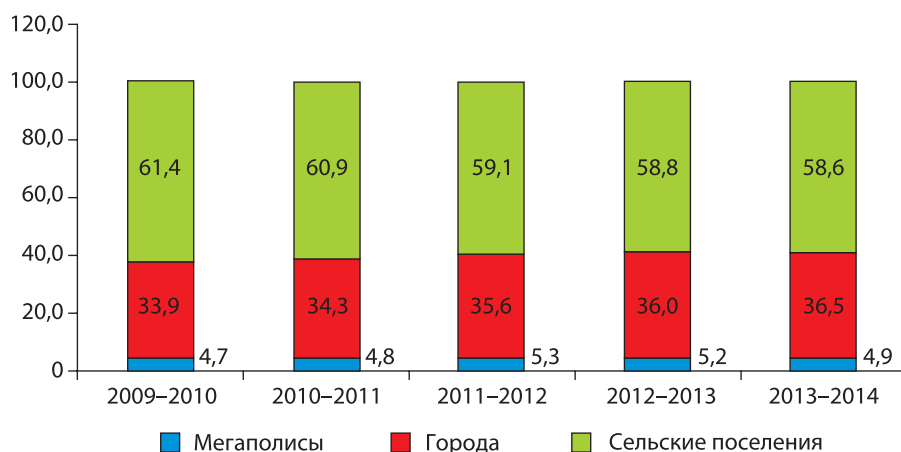
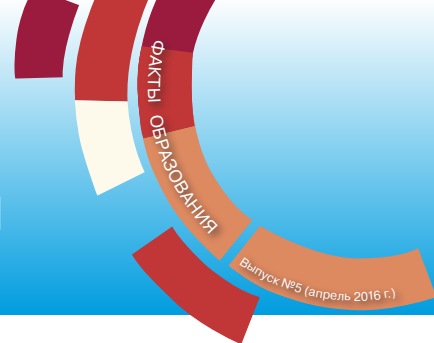


Рис. 2. Распределение численности директоров в зависимости от типа местности, Росстат, %

Доля женщин среди руководителей школ по состоянию на 2013–2014 уч. г. составляет 74,4% и незначительно, но стабильно растет из года в год (рис. 3).

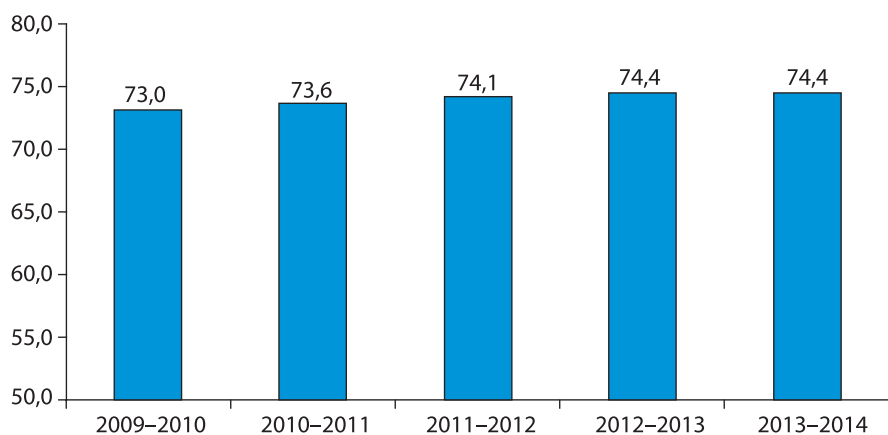


Рис. 3. Доля женщин среди директоров школ, Росстат, %

Наибольшая доля женщин среди руководителей школ — в мегаполисах (почти 81%), в городах — более 78%, в сельских поселениях — 71,4% (рис. 4). Доля женщин-руководителей в городских и сельских школах в последние 5 лет растет (за исключением школ в мегаполисах), а соотношение не меняется: в мегаполисах их по-прежнему больше, чем на селе.

ДИРЕКТОР СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ШКОЛЫ: СТАТИСТИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ, СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ, ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

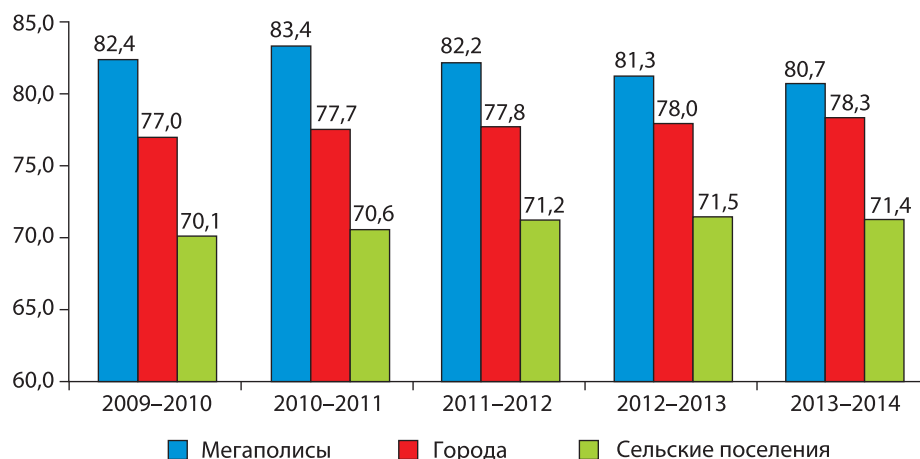


Рис. 4. Доля женщин среди директоров школ в зависимости от типа местности, Росстат, %

Практически для всех руководителей общеобразовательных организаций работа директора является основной и единственной (рис. 5). Практика совмещения должности директора с выполнением еще каких-либо функций за пределами школы, существовавшая до 2013–2014 гг. в городских и сельских школах (1% и 1,5% соответственно), постепенно сходит на нет.

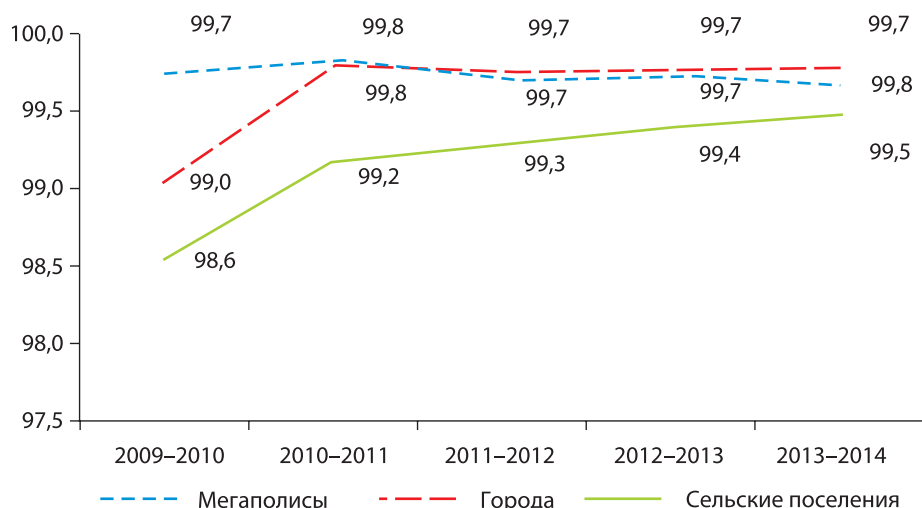


Рис. 5. Доля директоров школ, имеющих полную занятость, Росстат, %

Внутреннее совместительство директоров школ обычно выражается в том, что они работают в своих школах учителями-предметниками. Доля таких руководителей велика и по состоянию на 2013–2014 уч. г. составляет больше 60% от общего количества директоров (рис. 6).

ДИРЕКТОР СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ШКОЛЫ: СТАТИСТИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ, СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ, ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

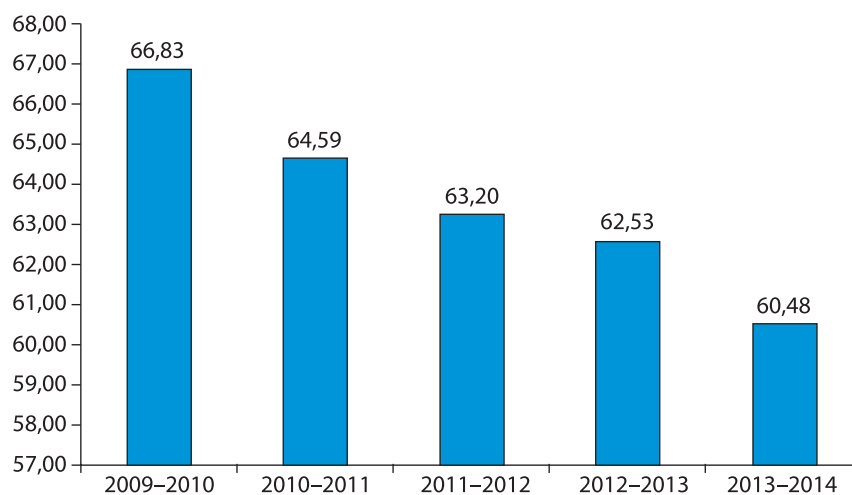


Рис. 6. Доля внутренних совместителей среди директоров школ в целом по РФ, Росстат, %

Нельзя не отметить, что доля директоров, работающих по внутреннему совместительству, неуклонно снижается с 66,8% до 60,5% (рис. 7). При этом для директоров школ в мегаполисах тренд на снижение педагогической нагрузки управленцев проявляется более ярко (52% в 2010 г., 28% в 2014 г.). С большой долей вероятности можно предположить, что совмещать управленческую деятельность в большой городской школе с педагогической практикой руководителю не позволяет занятость, так же как и то, что небольшое материальное вознаграждение за труд руководителей сельских школ стимулирует последних к работе в качестве учителей-предметников.

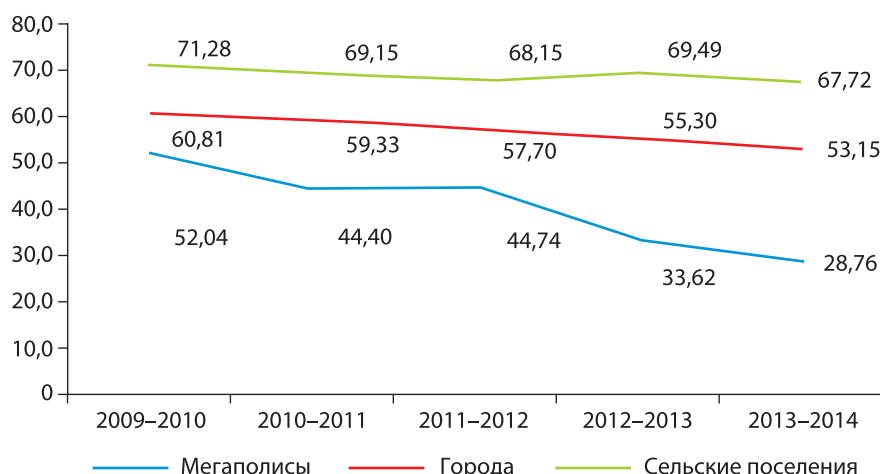


Рис. 7. Доля внутренних совместителей среди директоров школ в зависимости от типа местности, Росстат, %

Изучение уровня образования руководителей образовательных организаций показывает, что подавляющее большинство из них имеет высшее профессиональное образование, причем 94% — высшее педагогическое (рис. 8).

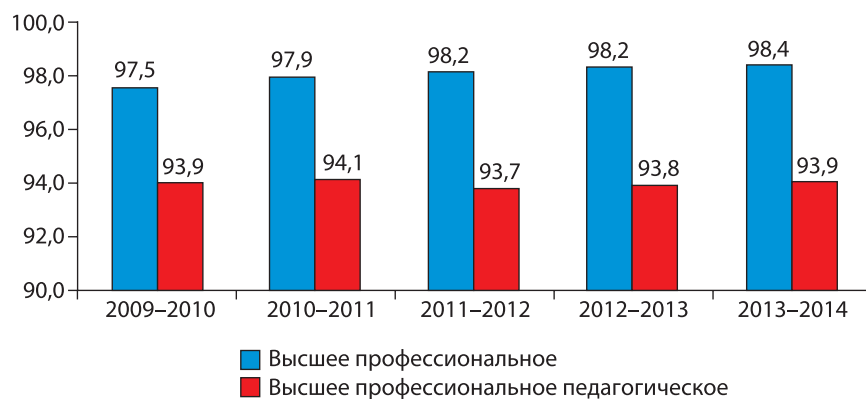


Рис. 8. Доля директоров школ с высшим профессиональным образованием в целом по РФ, Росстат, %

Данные о предшествующей трудовой деятельности действующих директоров говорят о том, что 3 из 4 руководителей (около 75%) имеют общий стаж работы более 20 лет (рис. 9). От 10 до 20 лет в сфере образования трудятся 16,5% руководителей, и только 8,6% директоров можно отнести к разряду «молодых», со стажем работы в диапазоне до 10 лет.

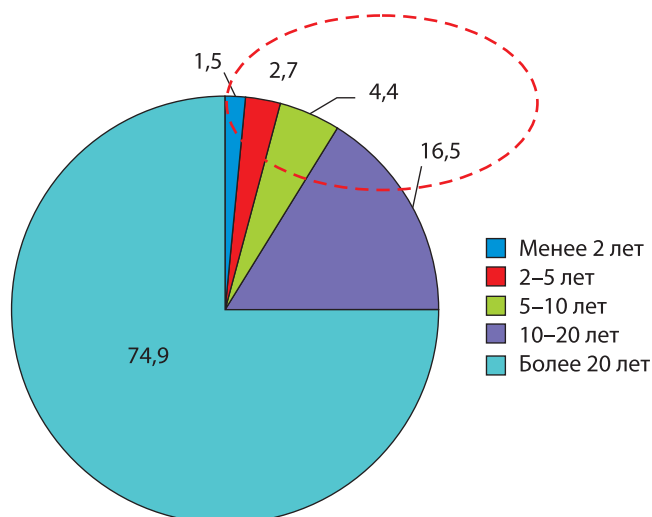


Рис. 9. Структура численности директоров школ по стажу работы по состоянию на 2013–2014 г., Росстат, %

При этом в сельских школах доля директоров со стажем работы более 20 лет ниже, чем в городских школах и мегаполисах, а доля руководителей с минимальным стажем («молодых» директоров), наоборот, выше (рис. 10).

ДИРЕКТОР СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ШКОЛЫ: СТАТИСТИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ, СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ, ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

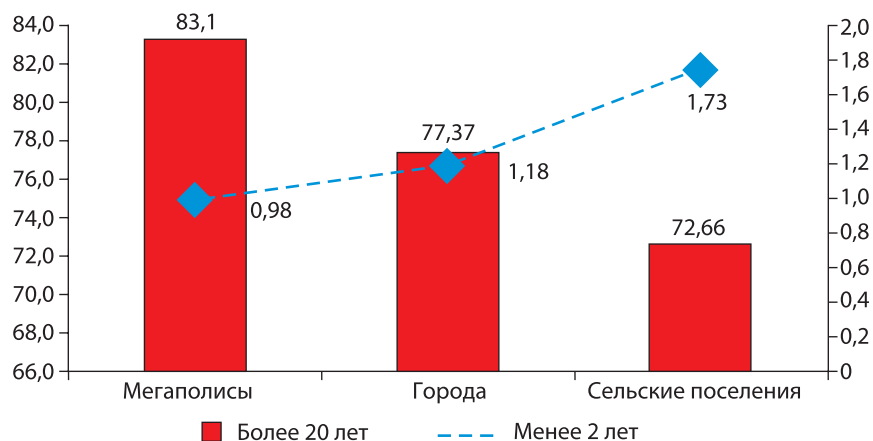
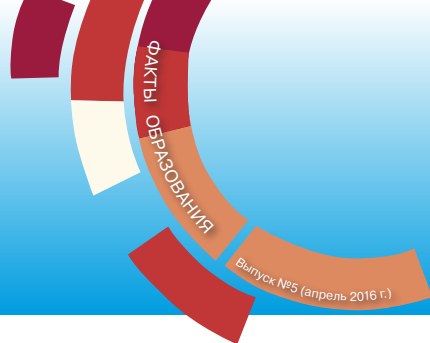


Рис. 10. Доля директоров школ в различных типах местности в зависимости от стажа работы по состоянию на 2013–2014 уч. г., Росстат, %

Что касается административного стажа, то в мегаполисах доля таких директоров наибольшая и составляет более 80%, в городах — 77%, в сельских школах — 72% (рис. 11).

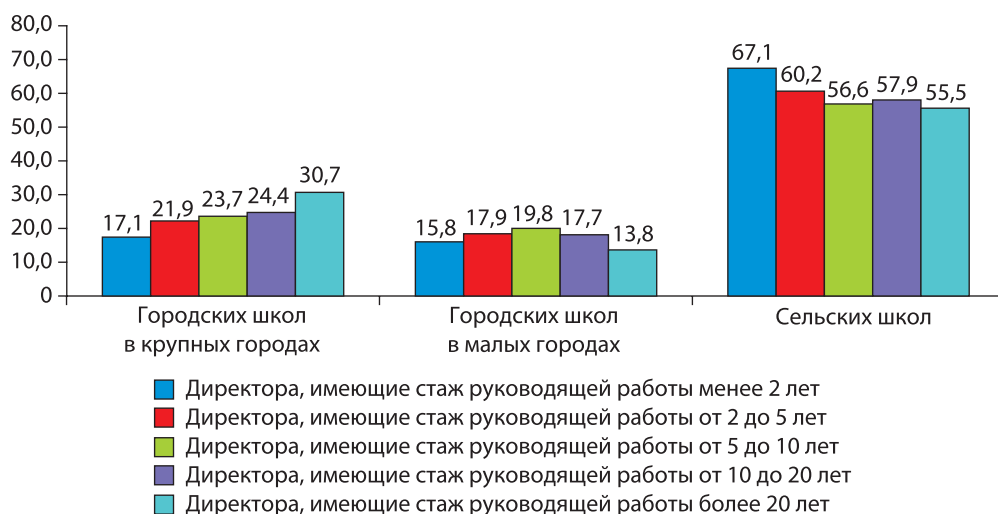


Рис. 11. Структура численности директоров школ с разным стажем административной работы в зависимости от типа местности, Росстат, %

Говоря о возрастной структуре директоров российских школ, следует констатировать, что 92,8% от общего числа уже достигли возраста 35 лет, а доля пенсионеров по возрасту составляет почти треть (28%) (рис. 12). На протяжении последних пяти лет структура возрастного состава директоров школ остается неизменной, за исключением одного показателя: доля руководителей общеобразовательных организаций, достигших пенсионного возраста, постепенно увеличивается.

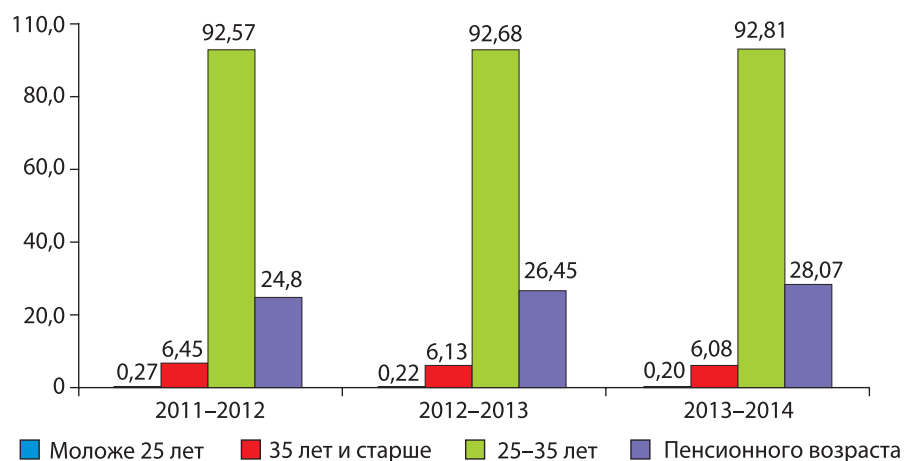


Рис. 12. Возраст директоров образовательных организаций в целом по РФ, Росстат, %

Доля работников пенсионного возраста увеличивается в образовательных организациях независимо от того, где они расположены: в мегаполисах, городах или сельской местности. Однако доля таких руководителей в мегаполисах и городах на порядок выше, чем в сельских поселениях (рис. 13).

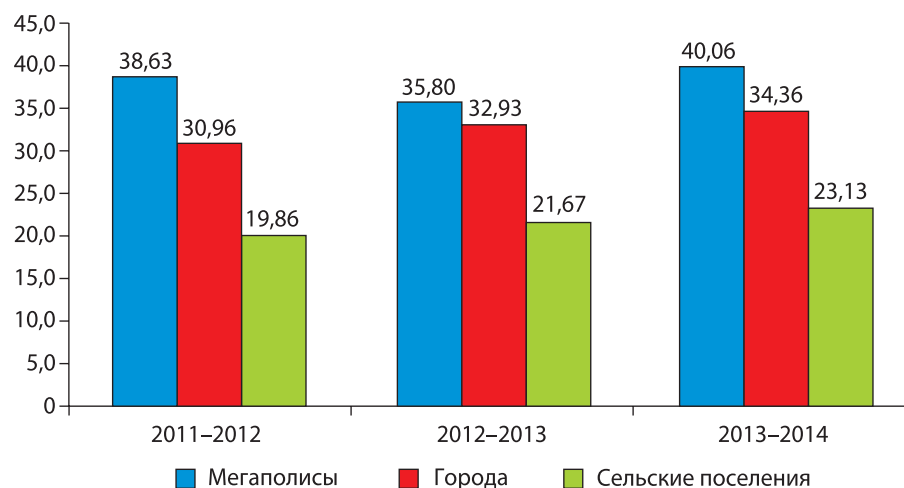


Рис. 13. Доля директоров школ пенсионного возраста, Росстат, %

Рассматривая закономерности, связанные с распределением директоров разных возрастных групп по разным типам населенных пунктов (рис. 14), можно отметить, что в крупных и малых городах выше доля директоров старшего возраста, а в сельских школах закономерность обратная: там больше молодых руководителей.

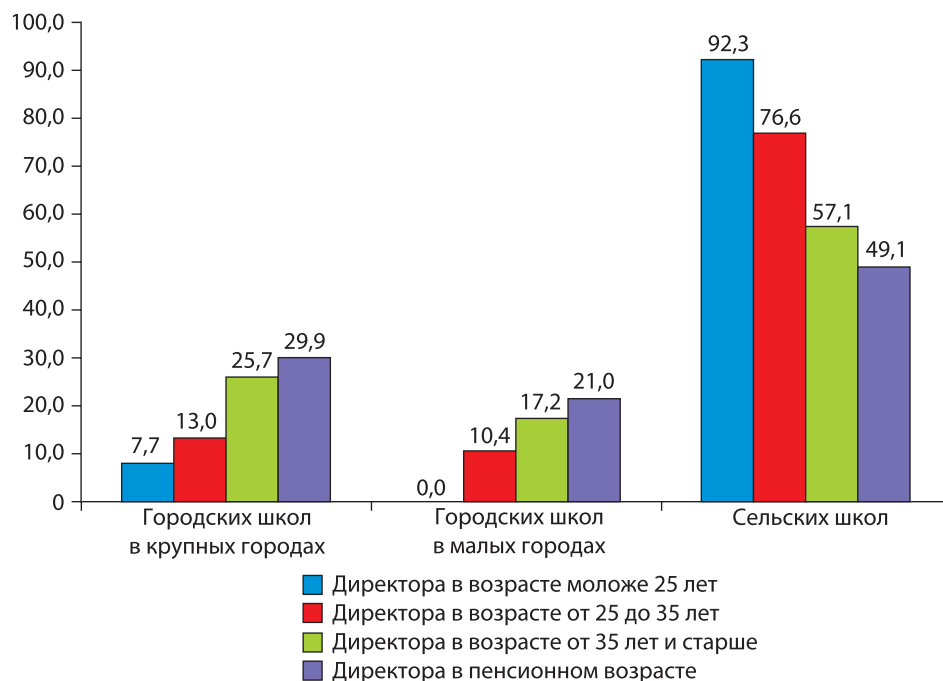
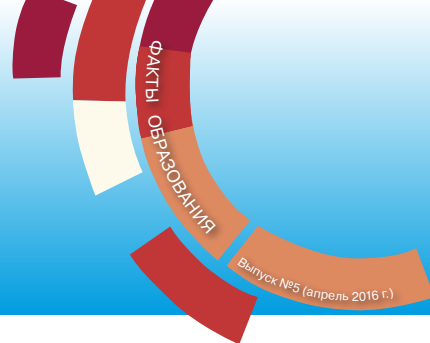


Рис. 14. Структура численности директоров школ различных возрастных групп в зависимости от типа местности, Росстат, %

Опираясь на представленные выше данные, можно «нарисовать» портрет среднестатистического директора российской школы. Таким директором будет женщина 35–55 лет, имеющая высшее педагогическое образование и общий стаж работы более 20 лет, которая работает на полную ставку в государственной школе, расположенной в сельской местности, совмещая управленческую деятельность и преподавание.



ДИРЕКТОР РОССИЙСКОЙ ШКОЛЫ: ЛИДЕР ИЛИ МЕНЕДЖЕР? ГДЕ И КАК ОН ПОЛУЧАЕТ ПОДГОТОВКУ?

Анализ современных трендов в подготовке директоров общеобразовательных школ свидетельствует, что лучшие образовательные системы создают целостную систему отбора, подготовки и профессионального развития руководителей, основными формами которой становятся стажировки и сопровождение на рабочем месте. Содержание подготовки директоров переориентируется от менеджмента, управления организацией и персоналом к педагогическому лидерству (это управленческая практика, нацеленная на создание в школе ориентированной на учебные достижения образовательной среды, поддержку и развитие педагогов, улучшение качества преподавания). Актуальность этой стратегии доказана многочисленными зарубежными эмпирическими исследованиями.

Прежде чем переходить к описанию данных, следует отметить, что результаты наших исследований не являются репрезентативными для Российской Федерации (исключение составляют исследования МЭО и TALIS). Однако они представляют интерес, поскольку ситуации в регионах, где проводились исследования, типичны и для других территорий.

И еще одно замечание. Под квалификацией руководителей школ мы понимаем их способность решать управленческие задачи в конкретных социально-педагогических условиях. Повышение же квалификации руководителей школ заключается в освоении способов решения новых управленческих задач и/или освоении более эффективных методов (вариантов, средств) решения известных управленческих задач.

Итак, нами установлено, что подавляющее большинство директоров российских школ регулярно повышают свою квалификацию на краткосрочных курсах и/или освоили программы профессиональной переподготовки, часть из них получили второе высшее образование на программах магистратуры и специалитета (рис. 15).

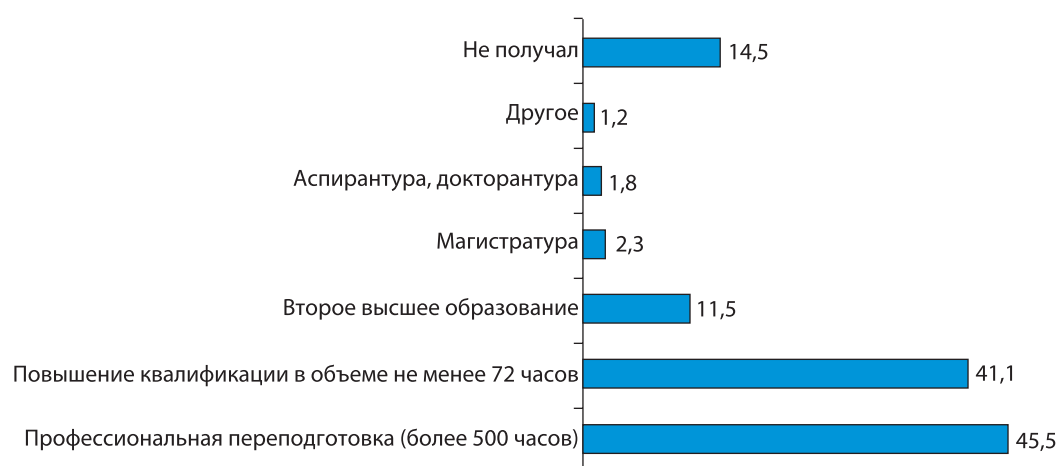


Рис. 15. Ответы директоров на вопрос: «Получал ли руководитель образовательной организации за последние 5 лет дополнительное образование в области управления, менеджмента? Какое именно образование?», МЭО, N = 1200, %

Следует отметить, что сегодня доля директоров, имеющих высшее образование или диплом о профессиональной переподготовке по направлению «Менеджмент» или «Государственное и муниципальное управление» составляет не более 60% (рис. 15).

При этом требование иметь высшее профессиональное образование или дополнительное профессиональное образование по данным направлениям содержится в действующих тарифно-квалификационных характеристиках⁵. Несмотря на это, более 14% директоров **не получали искомого образования**.

Более половины опрошенных директоров школ получили высшее образование или проходили переподготовку по менеджменту **уже после назначения на должность** (рис. 16). Предпочтительными формами подготовки директоров являются обучение на курсах повышения квалификации и участие в конференциях и семинарах. Не более четверти опрошенных указали, что участвовали **в стажировках, профессиональных конкурсах и обучались на онлайн-курсах**.

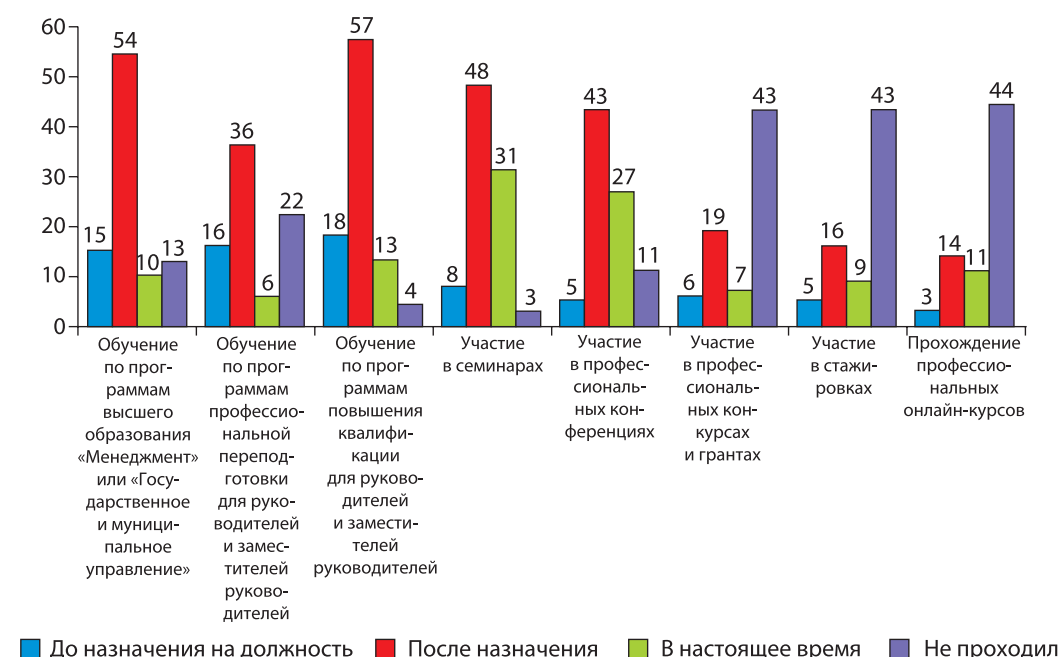


Рис. 16. Сведения о формах и сроках профессионального обучения по результатам опроса директоров общеобразовательных школ, 7SLS, N = 300, %

Результаты исследования TALIS (рис. 17) также свидетельствуют о том, что большинство российских директоров школ прошли подготовку по школьному администрированию и совершенствованию образовательных результатов учащихся. (Курсы по программам подготовки учителей проходит большинство директоров, совмещающих управленческую и преподавательскую деятельность, но их описание не относится к целям данной работы).

⁵ Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 N 761н (ред. от 31.05.2011) «Об утверждении «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования».

ДИРЕКТОР СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ШКОЛЫ: СТАТИСТИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ, СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ, ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

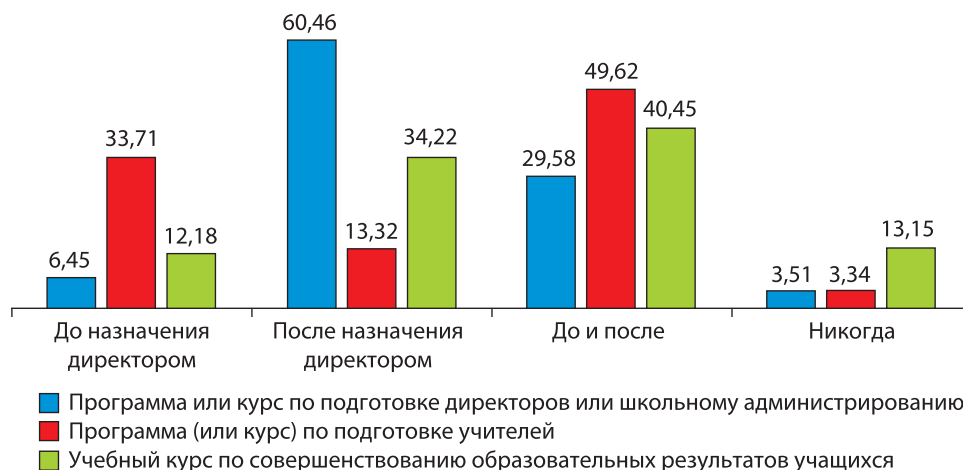
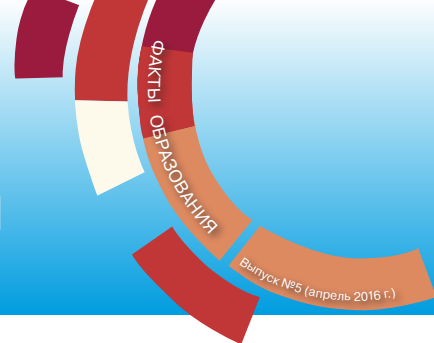


Рис. 17. Сведения о формах профессиональной подготовки директоров России и в среднем по странам, участвующим в исследовании TALIS, N = 200, %

Такая картина подготовки российских директоров отличает их от зарубежных коллег, которые, как правило, осваивают соответствующие программы обучения до назначения на должность (рис. 18). Доля директоров, **обучающихся до назначения на должность**, по всем направлениям в странах ОЭСР значительно выше, чем в Российской Федерации.

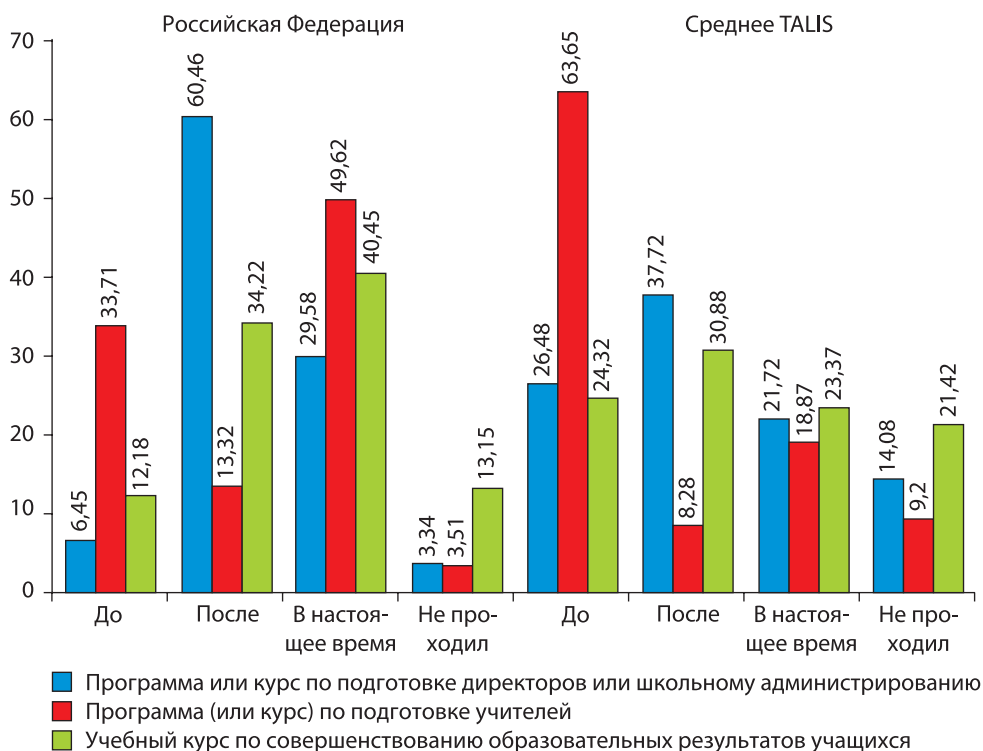


Рис. 18. Формы образования директоров в России и других странах в зависимости от времени их прохождения, TALIS, N = 200, %

Российские директора школ чаще, чем их коллеги в странах ОЭСР, участвуют в краткосрочных формах повышения квалификации: конференциях, семинарах и посещениях других школ, но реже участвуют в продолжительных формах: проявляют активность как участники сетевых сообществ, выступают в качестве наставников, членов исследовательских коллективов и т. д. (рис. 19).

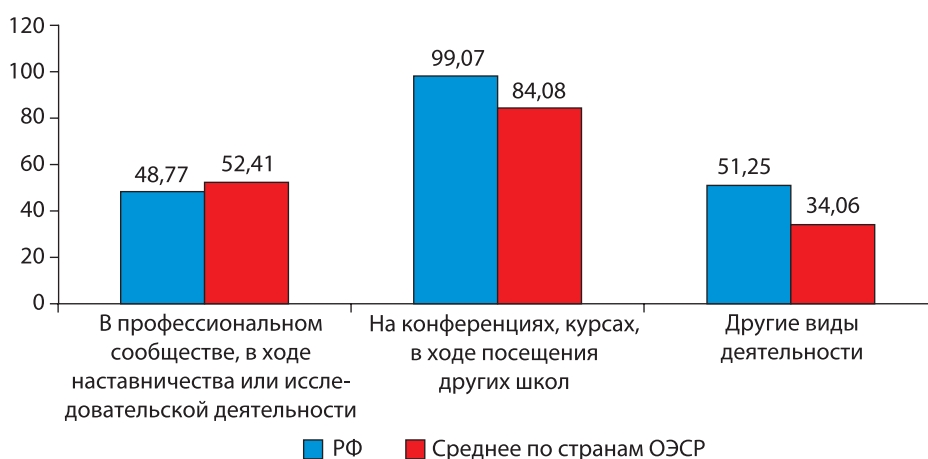


Рис. 19. Сведения о доле директоров, участвовавших в разных формах профессионального развития, в сравнении с их коллегами, TALIS, %

Подавляющее большинство участвовавших в исследовании 7SLS директоров указали, что повышают свою квалификацию за счет бюджетных средств (см. рис. 20). Однако нельзя не отметить, что 15% респондентов получили второе высшее образование (как уже говорилось выше, речь идет о втором высшем образовании по направлению «Менеджмент» или «Государственное и муниципальное управление») за счет собственных средств. В регионах все чаще можно наблюдать случаи, когда руководители образовательных организаций самостоятельно оплачивают участие в семинарах (17%) и профессиональных конференциях (14%). Нельзя не обратить внимания и на то, что профессиональное развитие директора не рассматривается и как основание для расходования внебюджетных средств образовательной организации (не более 3–4%).

Что касается содержания программ подготовки директоров, то в различных исследованиях получены похожие данные (см. рис. 21, 22). Основным содержанием подготовки является вопросы правовых и финансовых основ управления школой, менеджмента и государственной политики в сфере образования. Педагогическому лидерству (управлению учебным процессом и качеством преподавания) внимание практически не уделяется.

Говоря о том, где именно руководители школ обучаются на программах повышения квалификации, следует отметить, что это чаще всего курсы в своем регионе. В столицах (в Москве и Санкт-Петербурге) повышают квалификацию не более четверти опрошенных, в зарубежных странах (в том числе странах, образовательные системы которых являются передовыми — Сингапур, Гонконг и т. д.) побывали лишь 10% руководителей.



Рис. 20. Сведения об источниках средств, которые директора расходуют на собственное повышение квалификации, 7SLS, N = 300, %



Рис. 21. Ответы директоров на вопрос: «По Вашему мнению, каким направлениям на программах повышения квалификации уделялось (уделяется) большее внимание в рамках обучения? (выберите не более трех вариантов ответа), 7SLS, N = 300, %



Рис. 22. Ответы директоров на вопрос: «Что из перечисленного пригодились руководителям больше всего в работе после прохождения повышения квалификации? (не более трех вариантов ответа)», Исследование эффективных моделей управления, N = 4477, %

* * *

В следующей части сборника будут представлены данные об управленческих практиках директоров общеобразовательных школ. Эти материалы позволят понять, насколько результаты обучения директоров находят отражение в их текущей деятельности.

Выпуск подготовлен по материалам исследований, выполненных сотрудниками Института образования:

- Исаевой Н. В., Куксо Е. Н. (Центр развития лидерства в образовании);
- Куракиным Д. Ю., Малик В. М. (Центр культурсоциологии и антропологии образования);
- Косарецким С.Г., Пинской М. А., Савельевой М. Б. (Центр социально-экономического развития школы);
- Брун И.В., Пономаревой А.А. (Центр мониторинга качества образования).

В этих исследованиях также приняли участие:

- независимый исследователь Евстигнеева Н. В.;
- декан факультета Менеджмента в сфере образования МВШСЭН Ленская Е.А.;
- старший научный сотрудник Центра социологии ИГИТИ Фархатдинов Н.Г.;
- эксперт-аналитик НП «МАМСО» Зайцева О.В.;
- директор Центра образовательного лидерства университета Малайзии, профессор Института образования Лондонского университета Альме Харрис;
- заместитель директора Института образовательного лидерства Университета Малайзии Мишель Сюзетт Джонс.