



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

### **Промежуточные результаты проекта**

**«Исследование эффективных моделей государственно-общественного управления образованием, связанных с личностными и профессиональными характеристиками руководителей общеобразовательных организаций, с целью разработки и распространения рекомендаций по повышению профессионального уровня управленческих кадров на всей территории РФ»  
(выполнен в рамках ФЦПРО-2015, ГК 08.№ 81.11.0076)**

# **Директор российской школы: между «вчера» и «завтра»**

Рустам Байбурин, Надежда Бысик, Наталья Исаева,  
Анатолий Каспржак, Николай Филинов



## Основания исследования: «загадки»

Основания	Имеющиеся материалы	Исследовательские вопросы
В РФ исследования директоров школ не проводились с середины 90-х (нет данных).	В исследованиях (Манн, Бриллер, 1996, Фишман, 1999), связанных с изучением особенностей управленческой деятельности, выявлено, что значительная часть руководителей школ: ориентированы на результат, лучшие образцы, опираются на коллектив, и т.д.	Что изменилось сегодня? В какой степени директора школ ориентированы на результат, лучшие образцы, готовы опираться на коллектив?
Определенная часть директоров школ РФ в 90-х самостоятельно определяли образовательную стратегию школы	Сборник «Инновационное движение в российском школьном образовании» (Под редакцией Днепров, Каспржака, Пинского). М., «Парсифаль», 1997	Какова доля сегодняшних российских директоров школ готовы взять на себя ответственность за определение образовательной стратегии школы?
В последние годы реформы в образовании идут одна за другой	«Наша новая школа», ФГОС, Стратегия 2020, новые механизмы финансирования, Закон «Об образовании» и т.д. <i>«Директора школ — проводники реформ» © М. Барбер</i>	Способны и готовы ли директора российских школ поддержать реформы, стать агентами перемен?

# Для подтверждения гипотез были использованы результаты нескольких масштабных исследований:

## Проводили не сотрудники Центра развития лидерства в образовании

1. Мониторинг экономики образования 2014 года, который проводится в России НИУ ВШЭ начиная с 2002 года. В 2014 году в исследовании приняло участие 1292 руководителей общеобразовательных организаций учреждений из 64 регионов РФ.
2. Пилотная апробация инструментария Международного сопоставительного исследования «SABER-учителя» в трех городах России: Томск, Иваново, Санкт-Петербург.
3. Сравнительное исследование ОЭСР «Teaching and learning international survey» (TALIS), проведенного в 2013 Институтом образования НИУ ВШЭ совместно с Международной ассоциацией по оценке образовательных достижений (IEA) в России в форме анонимного онлайн опроса 4000 учителей 5-9 классов, а также директоров 200 российских школ 14 регионов.

## Проводили сотрудники Центра развития лидерства в образовании

1. Проект «Руководящие кадры (лидеры) российских школ: кто и как управляет обновлением образовательного процесса (русская часть международного сравнительного исследования 7 System Leadership Study)», 2014 г.
2. «Исследование эффективных моделей государственно-общественного управления образованием, связанных с личностными и профессиональными характеристиками руководителей общеобразовательных организаций, с целью разработки и распространения рекомендаций по повышению профессионального уровня управленческих кадров на всей территории РФ» (в рамках ФЦПРО 2014 – 2015 гг.)

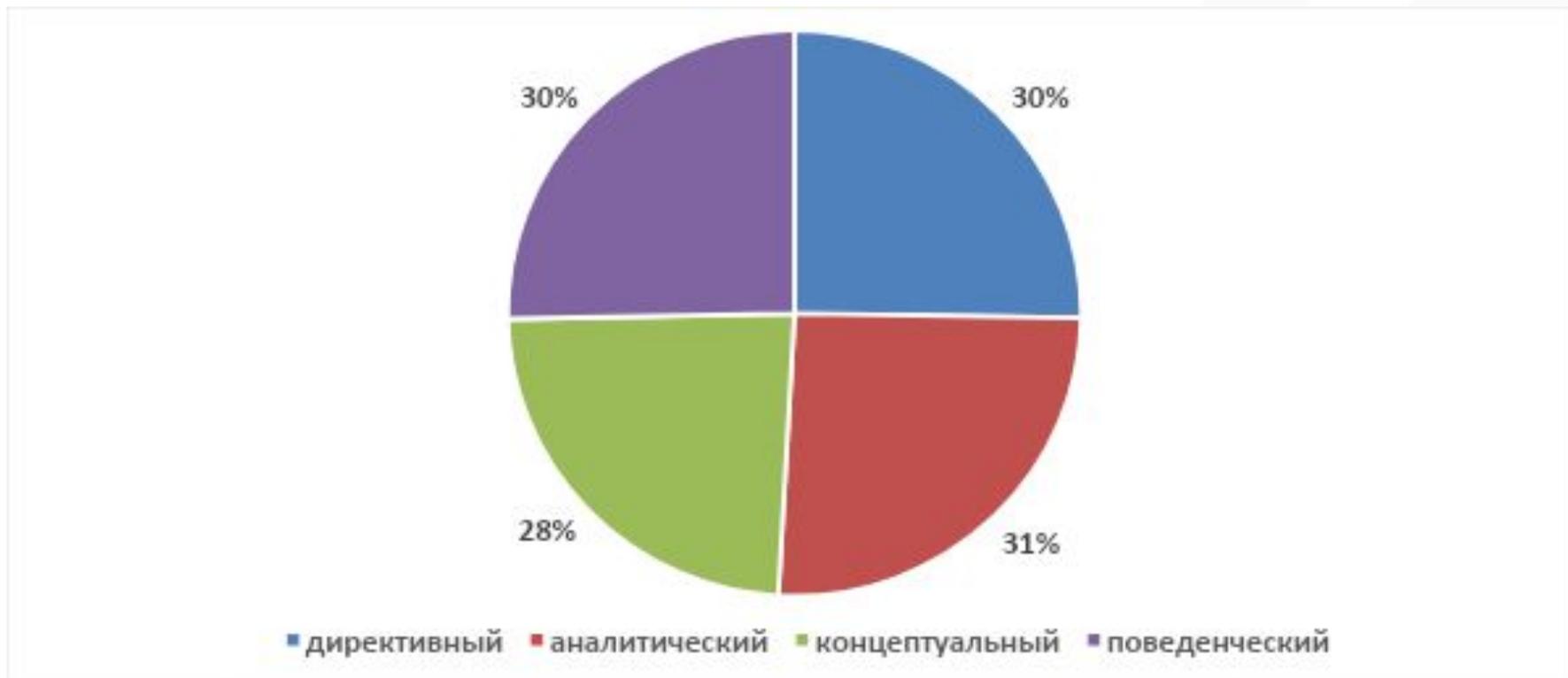
**В рамках данных проектов было проведено:**

- 1. анкетирование директоров по методике Алана Роу [Reardon, Reardon & Rowe, 1996]:**
  - Красноярский край - 874 директоров;
  - Москва – 273 директора;
  - 27 финалистов победителей профессионального конкурса «Директор года» 2011–2013 гг.;
  - Санкт-Петербург – 67 директоров;
  - по 200 директоров в Самарской области, Новосибирской области, Ярославской области.
- 2. анкетирование 4477 руководителей общеобразовательных организаций из 65 субъектов РФ, (78% женщины, 22% мужчины), в форме онлайн-опроса, по 3 панели фокус-групп в 85 регионах РФ;**

Ярославская область в 2015 году участвовала в анкетном опросе и интервью международного исследования 7SLS, в 2014 году - в исследовании управленческих моделей (фокус-группы), в исследовании стилей принятия управленческих решений директорами (анкетный он-лайн опрос).

# Основные результаты исследования, выводы исследования, проведенного по методике Алана Роу (20 вопросов – ситуаций)

## Распределение генеральной совокупности директоров по стилям принятия управленческих решений



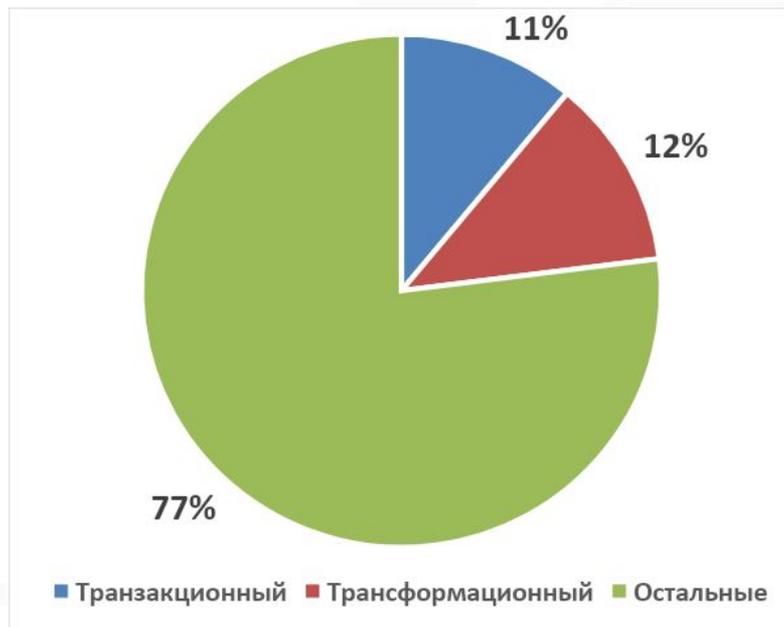
**Существенных различий в распределении стилей принятия решений нет!**

Это опровергает представления многих, особенно зарубежных авторов, о том,

# Основные результаты исследования, выводы исследования, проведенного по методике Алана Роу

## Доля директоров общеобразовательных учреждений, использующих транзакционный и трансформационный стили лидерства

	Трансформационный стиль лидерства	Транзакционный стиль лидерства
всего директоров	1299	1299
из них данного стиля	155	139
процент	12%	11%

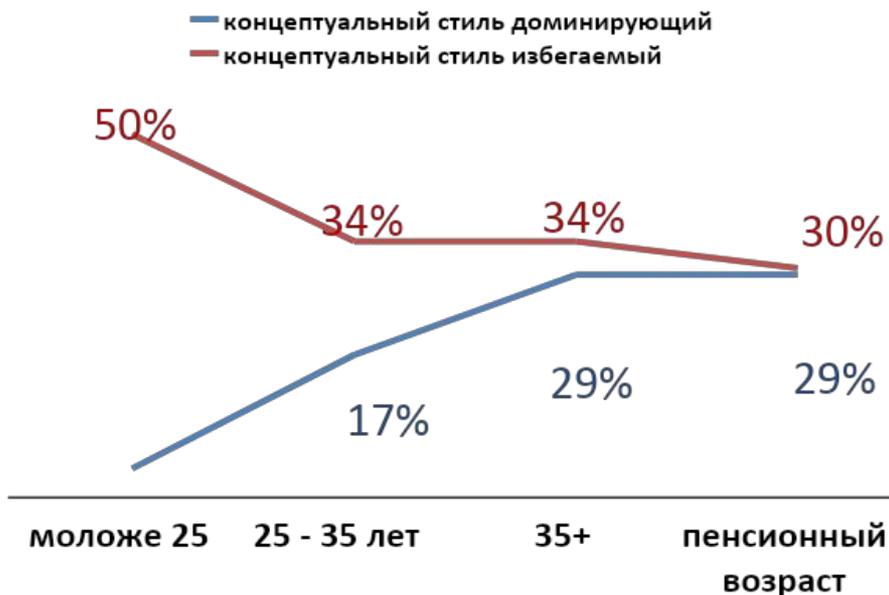


### Вывод 1

**Только 12% руководителей школ могут быть отнесены к трансформационным лидерам. И только 11% – транзакционные лидеры – руководители с предрасположенностью к эффективной реализации изменений и смещению стиля лидерства в сторону трансформационного. Таков реформаторский потенциал нынешнего корпуса директоров.**

# Основные результаты исследования, выводы исследования, проведенного по методике Алана Роу

## Оценка реформаторского потенциала директорского корпуса по возрастным группам

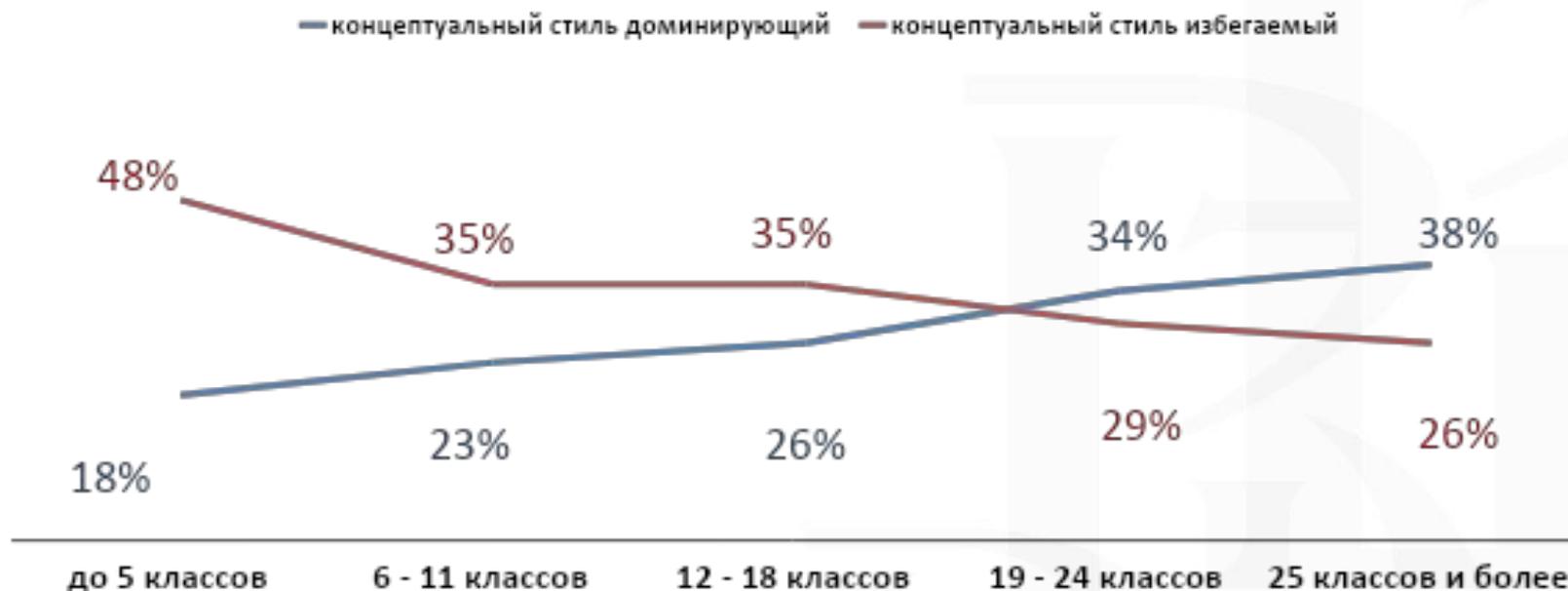


## Оценка реформаторского потенциала директорского корпуса по стажу руководящей работы



Данные говорят о том, что концептуальный стиль принятия решения складывается с годами, с опытом. **Агенты реформ — директора почтенного возраста, управленческий стаж которых перевалил за 20 лет.**

## Оценка реформаторского потенциала директорского корпуса по размеру школы, которую они возглавляют



Видна тенденция роста доли руководителей школ, которые демонстрируют концептуальный стиль принятия решений, с ростом числа учеников в школе. **Концептуальный стиль принятия решений — это стиль руководителей крупных организаций.**

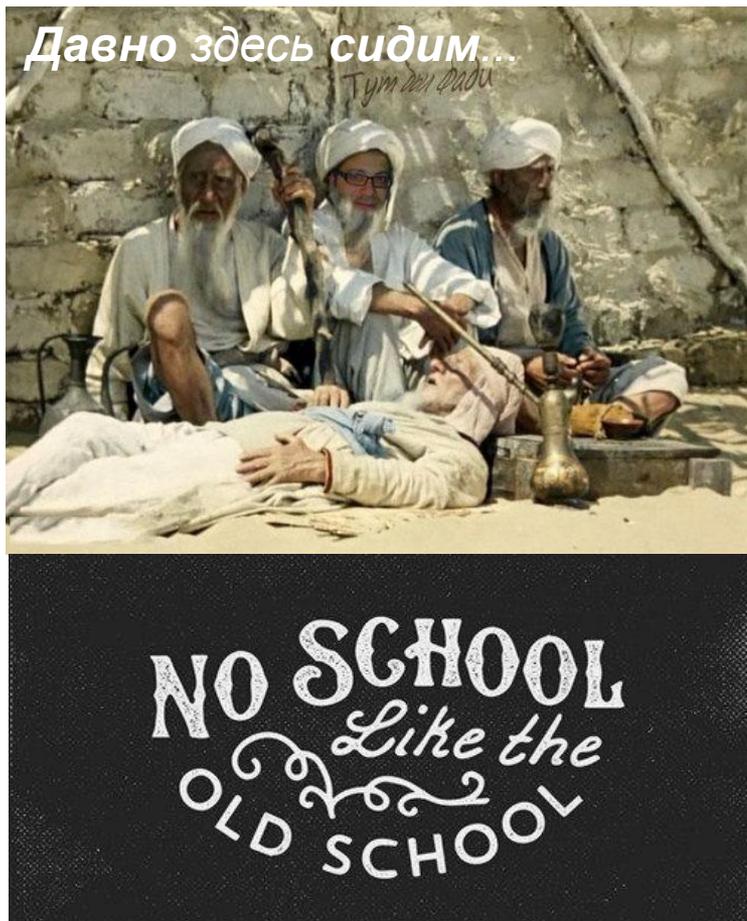
# Основные результаты исследования, выводы исследования, проведенного по методике Алана Роу

## Оценка реформаторского потенциала директоров общеобразовательных учреждений с разным статусом



Почти половина руководителей лицеев и гимназий демонстрирует концептуальный стиль принятия решений. Эти школы, как правило, появлялись инициативно из школ с углублённым изучением ряда предметов. Можно предположить, что **значительная часть директоров лицеев и гимназий уже самим действием смены статуса школы проявили свой реформаторский потенциал.**

## Наиболее интересный вывод или совет руководителям УО



Если Вы собираетесь делать реформу в своем ведомстве, то пригласить Вам для этого надлежит директоров в возрасте от 35 лет с серьезным управленческим стажем, возглавляющих крупные гимназии и лицеи.

Именно в таком сообществе окажется наибольшее количество агентов реформ (руководителей использующих концептуальный стиль принятия управленческих решений в качестве доминирующего), чем в любом другом сочетании руководителей отечественных школ.

**Название** – Модели управления общеобразовательной организацией в условиях реформ : опыт социологического анализа

<http://vo.hse.ru/2015--2/152233643.html>

**Цель** - выявить модели управления школой, т. е. устойчивые и воспроизводимые паттерны отношений между директором и различными агентами внутренней и внешней среды школы.

## **Выборка:**

- 24 фокус-группы по 10-15 директоров школ в 7 субъектах РФ (Ярославская область, Ставропольский край, Краснодарский край, Ульяновская область, Новосибирская область, ЯНАО, **Хабаровский край** и Санкт-Петербург)
- опрос 4477 директоров в 65 субъектах РФ
- опрос 1248 работников ОУО в 65 субъектах РФ



# Методология исследования

## Режимы делегирования полномочий

Су бье ктн ост ь		Режимы делегирования полномочий	
		Командно-административное делегирование	Коллегиальное делегирование
Инфраструктура	(1) «Авторитарный хозяйственник»	(2) «Демократичный хозяйственник»	
Образование	(3) «Авторитарный предводитель»	(4) «Демократичный предводитель»	

**«Авторитарный хозяйственник»** - цели развития организации связаны с развитием МТБ, вопросы решаются узким кругом приближенных лиц. Коллегиальные органы фиктивны.

**«Демократичный хозяйственник»** - для решения некоторых вопросов, директор привлекает органы коллегиального управления. Фокус на коллектив, «чтобы все были довольны».

**«Авторитарный предводитель»** - есть стратегия развития качества образования, но привлекается к ее обсуждению лишь узкий круг подчиненных. Коллегиальные органы фиктивны.

**«Демократичный предводитель»** - деятельное участие органов коллегиального управления в решении стратегических образовательных задач. Команда как весь коллектив, а не как узкий круг избранных лиц.

# Результаты анкетирования директоров

Основная задача директора при управлении школой	%
Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	59,1
Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	18,8
Удовлетворение интересов учеников и их родителей	12,1
Создание благоприятного психологического климата в школе	4,6
Повышение рейтинга школы	4,5
Удовлетворение интересов педагогического коллектива	0,3
Затрудняюсь ответить	0,7

**Подавляющее большинство директоров определяют себя как «хозяйственников», для которых создание инфраструктурных условий оказывается важнее руководства процессом совершенствования образовательного процесса.**

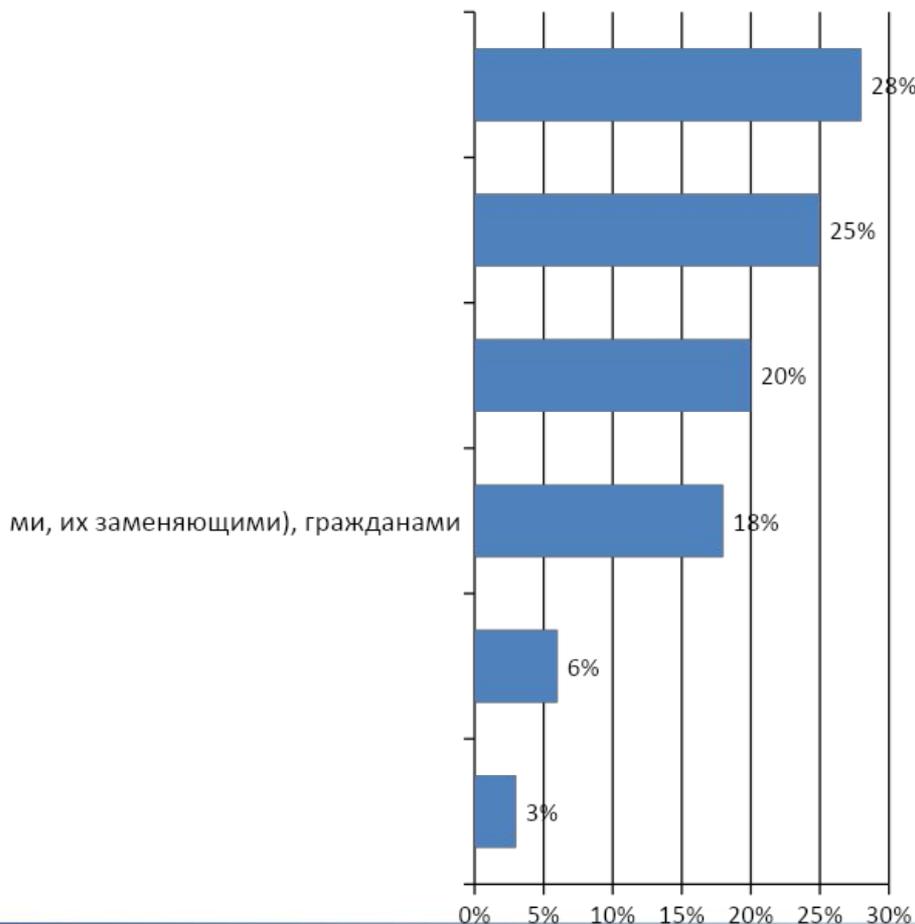
# Результаты фокус-групп директоров

- *«У меня рабочий день по часам распределяется следующим образом: 1 час беседа с бухгалтером, 2-3 часа обсуждение вопросов стройки, 1 час общение с родителями, потому что каждый день кто-то приходит, 40 минут столовая, на почту и документооборот уходит 3 часа, с 17:00 до 19:00 я смотрю вебинары на разные темы».*
- *«У нас центральная бухгалтерия я полдня теряю, чтобы съездить в ОУО, а это из-за одной печати приходится ездить».*
- *«Школу судят по ЕГЭ – в этой области я знаю все, в методическую работу не вникаю вообще».*
- *«Методические конкурсы, мероприятия – это все игры, если у меня идет долгострой, за который бьют, куда вложены деньги, конечно, я только в теме строительства».*

- **71%** опрошенных сотрудников ОУО заявили, что основным показателем **эффективности** работы директора, который влияет на стимулирующие выплаты, является **отсутствие предписаний надзорных органов и объективных жалоб**.
- Чаще всего **(53%)** директоров привлекают к ответственности за нарушение организации **административно-хозяйственной и финансовой** деятельности школы (по данным опроса ОУО)
- **68%** директоров общаются с представителями ОУО **несколько раз в день**. По данным опроса сотрудников ОУО, в среднем в школу поступает **11 запросов** (почта, звонки) **в день** от управления образованием. По данным ФГ от 10 до 80 в день.
- Поводом для запроса в школу от ОУО чаще всего являются **реакция на запрос от сторонних организаций и контролирующих органов (74%), внеплановая отчетность (72%), запрос количественных данных (52%)**.

# Результаты анкетирования работников ОУО

**Наиболее важные требования к директору  
при приеме на работу по мнению  
работников ОУО, %**



**Что, чаще всего, является поводом для  
обращения директора школы в орган  
управления образованием? (в %)**





# Выводы

«...модель управления **«демократичный предводитель»** в наибольшей степени соответствует целям эффективного внедрения реформ, касающихся содержания образования. Однако среди современных руководителей российских школ **мало директоров, способных постоянно следовать этой модели.**

Существенная часть руководителей школ следует адаптивным паттернам поведения — прежде всего потому, что **директор не видит школу как образовательную организацию, для него это хозяйственный комплекс**, который необходимо поддерживать в определенном состоянии, для того чтобы учителя осуществляли обучение.

В условиях высокого дисбаланса между пространством доступных решений и ответственностью за результаты осуществления образовательной и хозяйственной деятельности основной стратегией школ становится **адаптация**, а доминирующей формой делегирования полномочий — **авторитарное управление».**

**Название** - Международное сравнительное исследование директоров школ 7 SISTEM LEADERSHIP STADY (2015 г.)

<http://iel.um.edu.my/images/iel/Research/Asia%20Leadership%20Research%20Project.pdf>

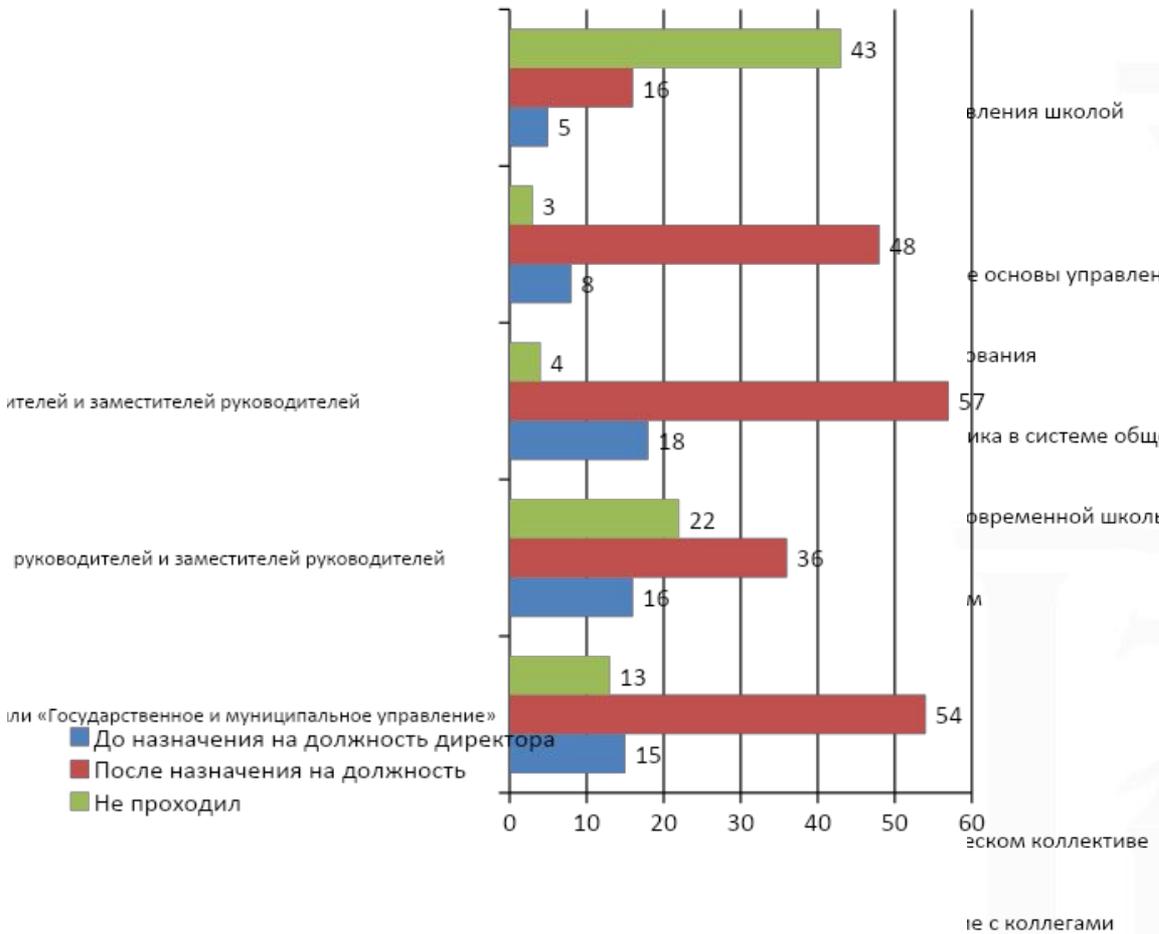
**Цель** – проведение сравнительного и кросс-культурного анализа практик работы и подготовки директоров школ в 7-ми странах (Англия, Индонезия, Малайзия, Сингапур, Гонконг, Австралия, Россия)

**Выборка:** анкетирование 300 директоров в 4-х регионах РФ, в том числе в Хабаровском крае, 28 полуструктурированных интервью в 4-х регионах

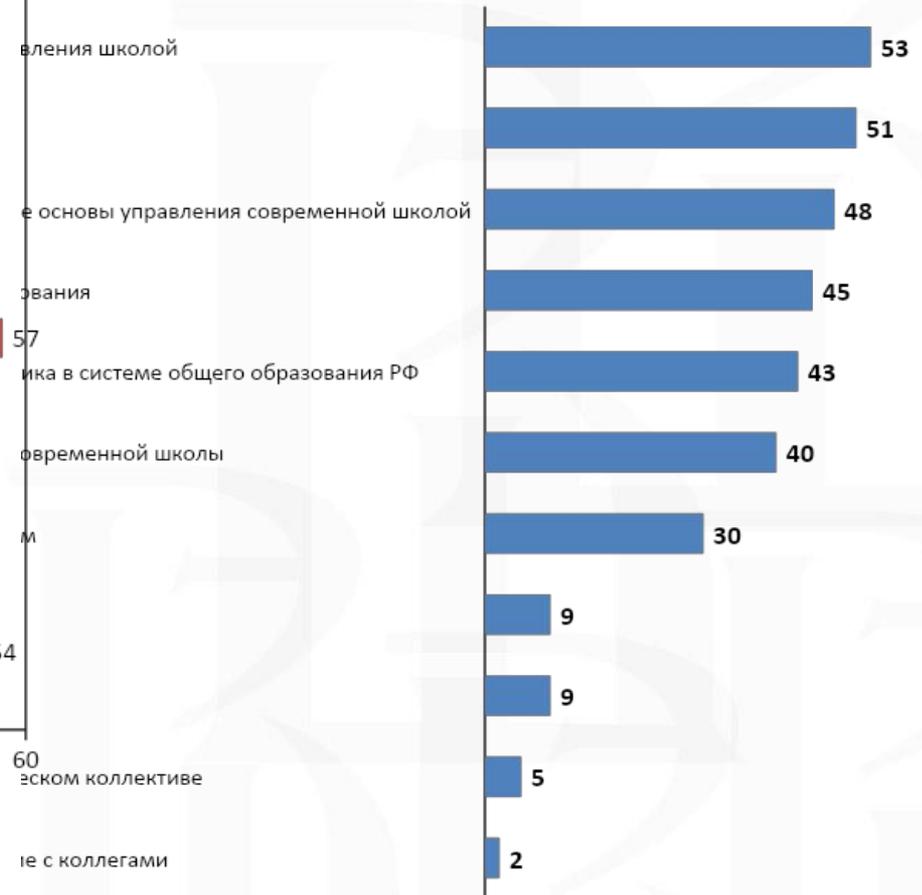


# Результаты исследования

## Данные о подготовке директоров школ, %



## Основное содержание подготовки директоров школ, %



# Результаты исследования

Практики работы директоров школ с учителем, встречающиеся наиболее редко, %



## Выводы - подготовка директоров

- Подготовка, по мнению директоров, должна осуществляться в два этапа: долгосрочные курсы до назначения с целью освоить новую профессию менеджера и краткосрочные семинары (курсы) с целью совершенствования отдельных умений и навыков (в виде обмена опытом и стажировок в других школах).
- Директора недостаточно осознают собственные запросы и профессиональные дефициты, поэтому выбирают преимущественно те курсы ПК, которые предлагаются в их регионе.
- Инициативно, за собственные средства директора посещают курсы, семинары и конференции за пределами региона и даже РФ.

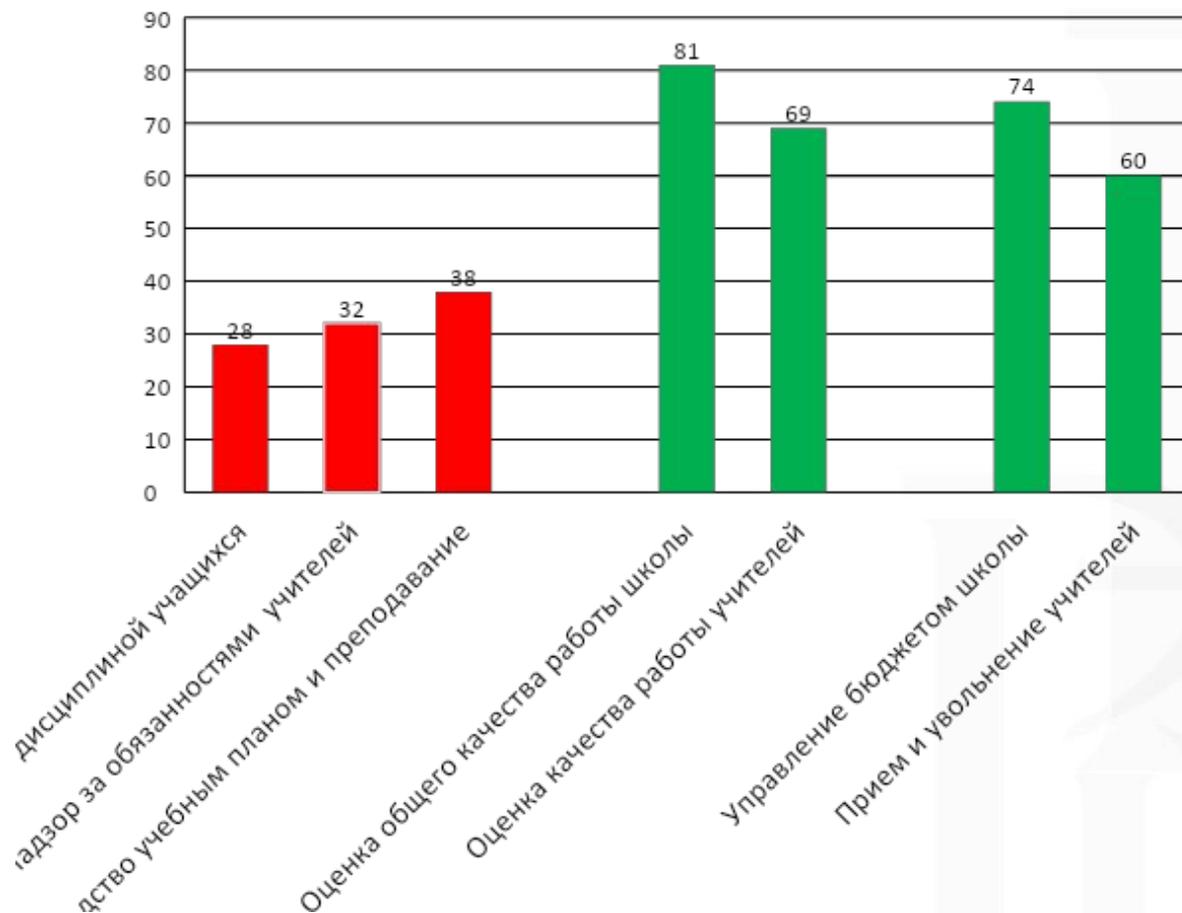
## Выводы - практики работы

- Директора не знакомы с технологиями педагогического и распределенного лидерства. Большинство функций, связанных с учебным процессом, они делегируют завучам. Ответственность не делегируют.
- Директора не имеют четких ориентиров в том, каким современными методами и способами могут быть достигнуты высокие образовательные результаты учащихся, поэтому используют привычные и проверенные временем методы педагогического руководства.
- В органы управления образованием у директоров не принято обращаться с проблемами, чтобы не сойти за

## Выводы - контекстные факторы

- Механизмы назначения на должность, аттестации и оценки эффективности деятельности директоров в разных регионах содержательно однообразны, а практики их реализации несут серьезные риски (не проводится аттестация, годовые контракты, нет запроса)
- На уровне органов управления образованием отсутствуют любые сервисы поддержки и консультирования (сопровождения) директоров.
- Задачу педагогического лидерства не ставит перед директорами ни государство (в нормативных документах), ни они сами.

## Обязанности, которые директора считают наиболее важными в реальной практике работы, %

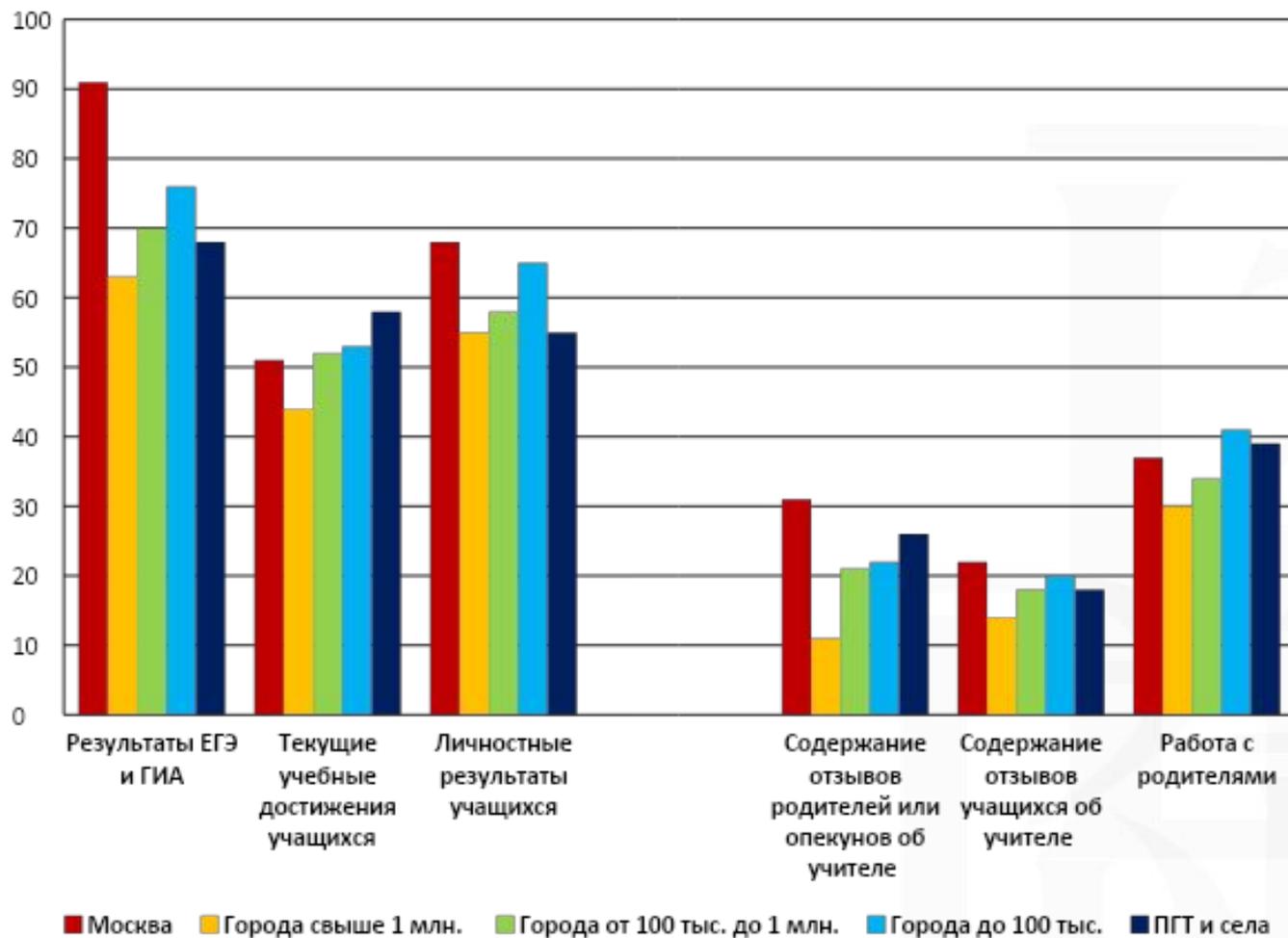


Большинство директоров уделяют повышенное внимание оценке качества работы школы в целом (81%), управлению ее бюджетом, оценке качества работы учителей и решению хозяйственных вопросов.

Функции, связанные с управлением образовательным процессом, педагогическим лидерством и взаимодействием с общественностью, не являются приоритетными.

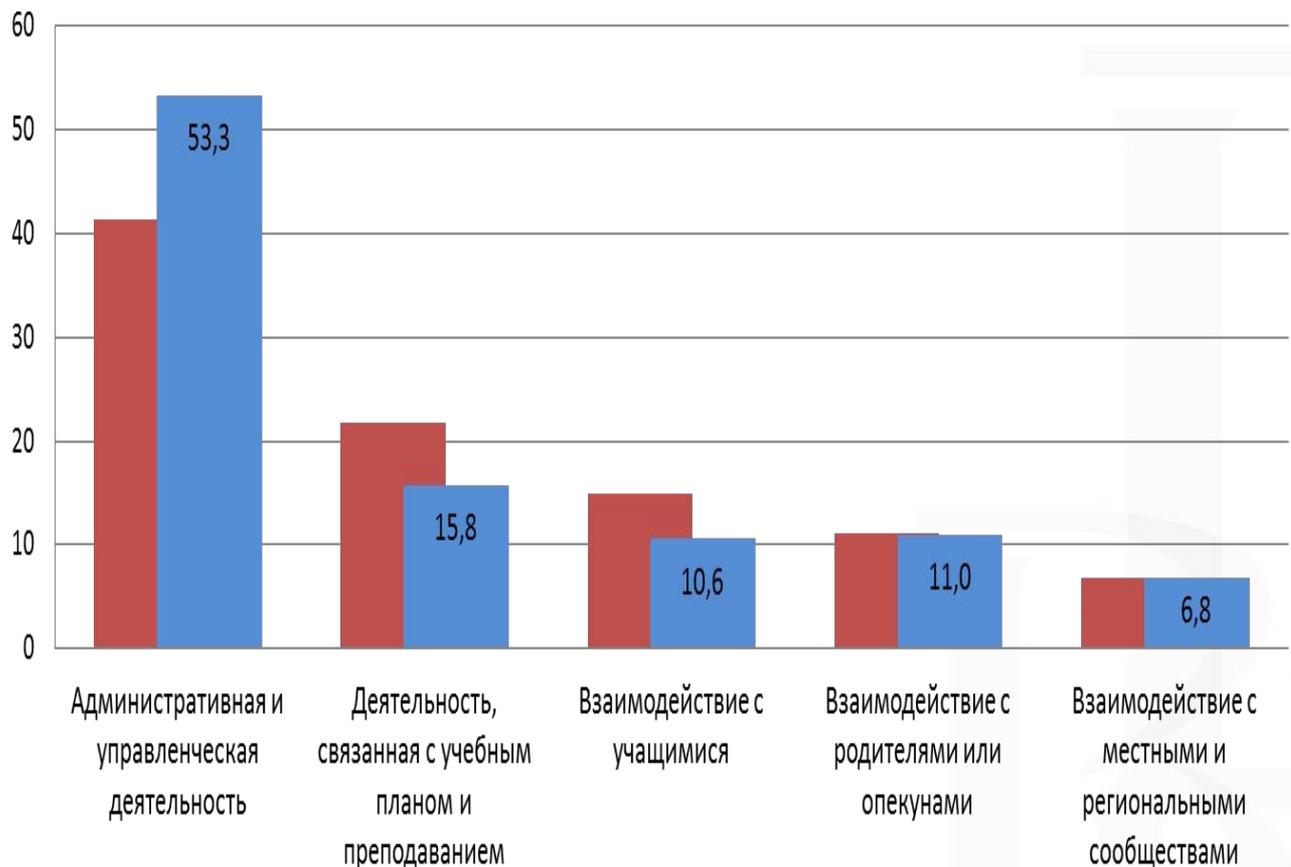
# МЭО: управленческие практики директоров разных школ (результаты)

Показатели, которые в высокой степени учитываются при начислении стимулирующих выплат учителям, %



В сознании директора родители не являются полноценным заказчиком, на чьи интересы ориентировался бы руководитель в своей повседневной работе.

## Распределение времени работы директора школы по разным направлениям управления, %



■ МС  
■ РФ

Российские директора большую часть рабочего времени тратят на административную работу и управление школой.

\*МС – Международное среднее по странам участникам TALIS



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Спасибо за внимание!