

# Директор: что важно и что возможно

Обследование руководителей образовательных учреждений в рамках проекта «Мониторинг экономики образования» Высшая школа экономики совместно с аналитиками «Левада-центра» проводит с 2010 года. В прошлом году выборка составила 1004 учреждения общего образования, в том числе 281 гимназия, лицей, школа повышенного уровня и 304 «укрупненных» (сформированных путем объединения двух и более учебных заведений). Недавно исследователи знакомили наших читателей с результатами обследования, касающегося проблематики эффективного контракта и оценки качества работы учителя. Для нынешней же публикации они предложили итоги опроса по ряду других вопросов, находящихся в центре внимания профессионального сообщества.

**Сергей КОСАРЕЦКИЙ,**

*к. психол. н.,*

*директор,*

**Марина ПИНСКАЯ,**

*к. п. н.,*

*ведущий научный сотрудник,*

*Центр социально-экономического развития школы*

*Института образования НИУ ВШЭ*

## **Дифференциация. Школы, работающие в сложном социальном контексте**

В 2012 году В.В. Путин в своей программной статье «Строительство справедливости. Социальная политика для России» отмечал, что «в ряде наших крупных городов образовались группы школ с устойчиво низкими результатами обучения. В таких школах почти нет отличников, участников олимпиад, но много детей с трудностями в обучении, с неродным русским языком, с девиантным поведением. Школа перестает выполнять функцию социального лифта, начинает воспроизводить и закреплять социальную дифференциацию».

Президентом был сформулирован императив: «Дети не должны быть заложниками социального или культурного статуса своих семей. Если школы работают в трудных социальных условиях, то и они, а не только гимназии и лицеи, работающие, как правило, с благополучными детьми, должны

получать специальную поддержку – и методическую, и кадровую, и финансовую».

Указ Президента № 599 предусматривал «обеспечение до конца 2013 года реализацию мероприятий по поддержке педагогических работников, работающих с детьми из социально неблагополучных семей».

Государственной программой «Развитие образования на период 2013–2020 годов» и планом мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» (Распоряжение Правительства РФ от 30 декабря 2012 года № 2620-р) были предусмотрены создание и реализация субъектами Российской Федерации программ поддержки школ, работающих в сложных условиях (т.е. имеющих высокую долю обучающихся из уязвимых категорий).

В ежегодный опрос руководителей образовательных учреждений включены вопросы, направленные на анализ как объективных различий между школами по составу учащихся, так и субъективного восприятия, а также вопрос о наиболее перспективных, с точки зрения директоров, мерах поддержки школ со сложным контингентом.

Распределение ответов на **вопросы анкеты мониторинга относительно социального состава учащихся** позволяет выделить три сегмента школ:

- наиболее благополучные, обучающие детей из семей с высоким уровнем социально-экономических ресурсов;

- благополучные;
- школы со сложным контингентом.

Основные характеристики, по которым различаются школы, следующие:

- доля семей, где один или оба родителя имеют высшее образование;
- доля семей, где один или оба родителя безработные;
- доля неполных семей;
- доля детей, состоящих на различных видах учета.

Например, *доля семей, в которых один или оба родителя имеют высшее образование*, составляет в группе школ со сложным контингентом 22%, в наиболее благополучной группе – 88%.

*Доля детей из семей, где один или оба родителя безработные*, превышает в группе образовательных учреждений со сложным контингентом 15%, в то время как в элитном сегменте таких детей всего 1,8%.

В школах со сложным контингентом сосредоточено больше всего детей, имеющих поведенческие проблемы: *доля учащихся, состоящих на различных видах учета* (внутришкольном или в Комиссии по делам несовершеннолетних), – 5,3%. В наиболее благополучных учебных заведениях этот показатель – 0,3%.

Поскольку опрос включал **вопросы об образовательных результатах учащихся**, то обработка данных позволила установить существенную связь между характеристиками контингента и результатами, продемонстрированными школьниками в ЕГЭ.

Разница *в средних результатах ЕГЭ по математике* между наименее и наиболее благополучными по контингенту группами школ составляет почти 10 баллов: 49 баллов и 58,3 балла соответственно.

*По русскому языку* результаты тоже различаются: 61,3 балла в наименее и 72,7 балла в наиболее благополучном сегменте.

Около 7% учащихся из образовательных учреждений со сложным контингентом *не достигают минимального порогового балла ЕГЭ*. Для сравнения, в наиболее благополучной группе таковых лишь 2,3%.

Только 19,4% выпускников школ со сложным контингентом *набирают больше 70 баллов по математике*, 14,2% *не достигают 30 баллов*. В благополучном сегменте учащихся, не набравших 30 баллов, всего 8,4%, а 31,8% показывают результаты, превышающие 70 баллов.

Следует также обратить внимание: 51,7% учеников образовательных учреждений со сложным контингентом *завершает обучение после оконча-*

*ния основной школы*. В благополучном секторе завершает обучение после 9-го класса всего лишь 16,5%.

**Как сами директора оценивают различия в социальном составе учащихся в их районе, городе и регионе и влияние этого фактора на качество образовательных результатов?** Рис. 1.

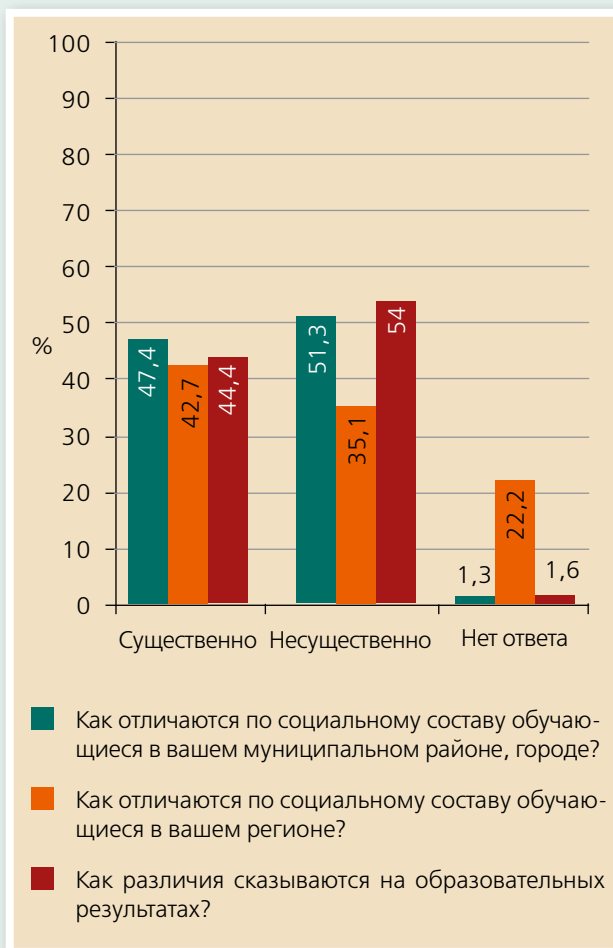


Рис. 1

51,3% считает, что по социальному составу учеников различия школ в их *муниципальном районе либо городе* несущественны. Для 35,1% такие отличия несущественны в масштабе *региона*. 47,4% придерживаются противоположной точки зрения в отношении *района (города)*, 42,7% – *региона*. Более 22% не дали ответа на данный вопрос.

Больше всего тех, кто допускает факт существенной социальной и культурной дифференциации семей учащихся *в регионе*, выявлено среди директоров школ повышенного уровня, лицеев и гимназий. 53,4% из них уверены: в разных учебных заведениях региона дети существенно различаются по образованию и материальному положению родителей. В свою очередь, признание наличия подобного расслоения

на муниципальном уровне характерно для руководителей в городах с населением свыше 1 млн жителей (60,9%) и от 100 тысяч до 1 млн человек (52,5%).

Большая часть директоров (54%) считает, что различия по социальному составу детей существенно сказываются на образовательных результатах их учеников (таких как, например, результаты ГИА, ЕГЭ, текущей аттестации). 44% видят *существенное влияние*. Эта позиция в основном характерна для руководителей школ в городах с населением свыше 1 млн жителей – 49%.

Таким образом, не только объективные характеристики социального состава образовательных учреждений и их результаты свидетельствуют о межшкольной дифференциации и связи состава учащихся и качества образования, но ее наличие допускается и в самом сообществе руководителей. При этом, однако, нельзя сказать, что он очевиден для всех.

**В какой поддержке нуждаются образовательные учреждения, работающие со сложным контингентом?** Посмотрим на *таблицу 1*.

Только 3,2% директоров указали, что *не видят в этом необходимости*.

Наибольшее число руководителей убеждены: школам со сложным контингентом учеников необходимо *предоставить возможность учащимся получать помощь со стороны социальных педагогов (психологов)*, а также *обеспечить доступ к бесплатным дополнительным образовательным услугам*.

Далее по степени поддержки мер следует *повышение квалификации учителей в соответствии с особенностями контингента, выделение дополнительного финансирования для привлечения высококвалифицированных учителей, укрепление материальной базы*. Больше трети опрошенных считают эффективной мерой *обеспечение бесплатным питанием всех учащихся*.

*Выделять дополнительное финансирование* таким образовательным учреждениям, что-

Таблица 1

**Виды поддержки школ со сложным контингентом учащихся, 2013 год, %**

В какой поддержке, на ваш взгляд, нуждаются образовательные учреждения, работающие с наиболее сложным контингентом?	Всего	Москва	Город с населением более 1 млн чел.	Город с населением 100 тыс. – 1 млн чел.	Город с населением менее 100 тыс. чел.	Село и поселок городского типа
Назначить на руководство директора, имеющего необходимый опыт и квалификацию	21,7	26,5	25,2	19,9	16,1	16,9
Повысить квалификацию учителей с учетом особенностей контингента	47,2	55,7	45,7	46,7	41,6	37,3
Выделять дополнительное финансирование таким школам, чтобы привлечь высококвалифицированных учителей	45,5	40,9	58,3	44,9	40,1	47,9
Обеспечить бесплатное питание всем учащимся	32,7	21,8	33,1	31,5	44,5	45,8
Улучшить материально-техническую базу школ	45	38,9	44,4	48,2	43,8	53,5
Обеспечить охват учащихся разнообразными бесплатными дополнительными занятиями	50,5	57	45	50	58,4	35,9
Предоставить возможность учащимся получать помощь со стороны социальных педагогов, психологов	54,2	61,1	48,3	55,8	56,9	40,1
Присоединить к другой школе, имеющей лучшие ресурсные и кадровые возможности	4,4	6,4	5,3	4	1,5	2,8
Не вижу необходимости в поддержке	3,2	2,3	2,6	5,4	1,5	2,8

бы привлечь высококвалифицированных учителей, предлагают больше всего директоров в городах-миллионниках и на селе. Среди руководителей сельских школ преобладают сторонники улучшения материально-технической базы. Повысить квалификацию учителей с учетом особенностей контингента предлагают чаще всего директора московских образовательных учреждений и в наименьшей степени в сельской местности.

Мера по обеспечению бесплатным питанием всех учащихся особенно популярна в городах с населением менее 100 тысяч человек и на селе.

Заметно меньшую поддержку получила такая мера, как *назначение на руководство директора, имеющего необходимый опыт и квалификацию*. Приверженность данному подходу выразили, прежде всего, руководители Москвы и городов с большой численностью населения. Ну и практически нет сторонников присоединения к другим школам, имеющим лучшие ресурсные и кадровые возможности. Наименьшую поддержку указанной мере выражают директора в малых городах и сельской местности.

**Обратите внимание!** Мнение сообщества руководителей заметно расходится с теми подходами, которые сегодня пробуют использовать в субъектах РФ (замена директоров, укрупнение школ). А перспективная мера (привлечение специалистов психолого-педагогического профиля) – с тенденцией последних лет (сокращение данного корпуса работников).

Заметны и различия в подходах для групп руководителей из разных территорий – это важный сигнал о необходимости дифференцированной политики.

Интересно, а **какие меры выбрали директора школ со сложным контингентом учащихся?** Мы видим из *таблицы 2*, что данная группа заинтересована прежде всего в двух видах поддержки: улучшение материально-технической базы и обес-

печение бесплатным питанием. Этим она заметно отличается. Здесь в меньшей степени, чем во второй группе, признают значимость повышения квалификации и привлечения дополнительных специалистов. И наименьшее число руководителей указанной группы поддерживает такую меру, как замена директора.

По указанным позициям прямо противоположные мнения у руководителей благополучных школ: они в наибольшей степени поддерживают повышение квалификации и смену руководства и в наименьшей считают правильным обеспечение бесплатным горячим питанием и укрепление материально-технической базы.

## Самостоятельность школ

Расширение самостоятельности – один из приоритетов, декларированных на государственном уровне, в частности в Национальной образовательной инициативе.

Обследование 2013 года включило вопросы, направленные на анализ реальной самостоятельности образовательных учреждений в принятии управленческих решений, использования полномочий, предоставленных школе законодательством.

И результаты здесь неутешительны.

По всем из включенных в опрос полномочиям, отнесенным законом к компетенции образовательной организации, в значительной части школ решение не принимается самостоятельно. *Наименьшую самостоятельность* (из отмеченных задач) учебные заведения имеют в формировании плана финансово-хозяйственной деятельности (ПФХД). *Наибольшую* – в формировании штатного расписания, которая, однако, доступна менее чем двум третям опрошенных.

В разрезе групп школ наибольшую степень самостоятельности, за исключением ПФХД, демонстрируют укрупненные школы. Скорее всего, это связано с тем, что возросшую ответственность за «большое хозяйство» нельзя не компенсировать увеличением степени свободы.

Таблица 2

### В какой поддержке нуждаются школы, работающие со сложным контингентом, %?

	Обеспечить бесплатное питание всем учащимся школ	Улучшить материально-техническую базу школ	Назначить на руководство директора, имеющего необходимый опыт и квалификацию	Повысить квалификацию учителей с учетом особенностей контингента
Школы со сложным контингентом	51	60	12	37
Школы с наиболее благополучным контингентом	18	38	33	62

**Образовательное учреждение принимает решения самостоятельно**

Школа	Формирование плана финансово-хозяйственной деятельности	Выбор способа ведения бухгалтерского учета	Формирование системы оплаты труда (в том числе стимулирующих выплат)	Формирование штатного расписания	Приобретение оборудования
Всего	25,7	39,7	54,4	60,6	47,4
Повышенного уровня	19,2	27,8	43,4	49,1	49,1
Обычная	27,1	42,5	56,2	62,4	44,5
Укрупненная	16,8	65,5	76,6	78,6	51
Неукрупненная	13,1	26,6	42,1	50	43,6

Меньшая же самостоятельность школы повышенного уровня по сравнению с общеобразовательными пока не имеет для нас очевидного объяснения. *Таблица 3.*

**Функционал и приоритеты работы современного руководителя школы**

Реформы школы стали серьезным вызовом к компетенции руководителей. Они не только увеличили круг их обязанностей, но фактически транс-

формировали структуру профессиональной деятельности. Результаты опроса продвигают нас в понимании того, что современные директора считают важным в реальной практике (*таблица 4*).

**Обратите внимание!** Практически по всем обязанностям директора выбирают вариант ответов «очень важно» и крайне редко «маловажно». Это свидетельство реального напряжения руководителя, сложностей, которые он испытывает в расстановке приоритетов.

Таблица 4

**Какие обязанности директор считает для себя важными?**

Обязанности директора	Степень важности, %					Среднее по школе
	1 (маловажно)	2	3	4	5 (очень важно)	
Прием и увольнение учителей	2	3,1	12	19	61	4,38
Оценка качества работы учителей	–	0,8	7,6	26,3	63,5	4,55
Оценка общего качества работы школы	–	0,7	4,3	12,4	80,7	4,77
Управление бюджетом школы	0,4	0,9	6,9	18,1	71,3	4,63
Руководство распределением рабочего времени в школе	1,5	3,2	18,5	42,1	32,4	4,03
Руководство в вопросах учебного плана и преподавания	1,2	2,5	21,6	39,7	32,8	4,03
Представление школы на мероприятиях и/или в местном сообществе	1,3	2,5	13,1	36,8	44,1	4,23
Надзор за обязанностями и ответственностью учителей	1,7	5,4	27	37,8	25,8	3,83
Надзор за дисциплиной учащихся	2,8	9	31,5	30,7	23,6	3,65
Реагирование на обращение местных и выше стоящих органов управления образованием, заполнение отчетов	0,7	2,6	13,4	29,7	51,3	4,31
Решение хозяйственных вопросов (ремонт, управление материально-технической базой школы)	–	1,6	8,1	29,8	58,3	4,48

Более того, выбор большинством варианта «другое» показывает: многие «наиболее важные обязанности» остались за рамками предложенных вариантов. Правда, конкретизировало «другое» незначительное число респондентов (что тоже своего рода свидетельство невозможности коротко описать все многообразное «другое», оставшееся за рамками предложенных вариантов). Наиболее часто в нем встречаются такие обязанности, как:

- создание комфортного психологического климата;
- работа с родителями, их обращениями;
- определение стратегии развития (разработка программы развития, идеологии);
- развитие научно-методического потенциала школы;
- привлечение внебюджетных средств;
- решение конфликтных ситуаций;
- работа с управляющим советом;
- контроль за деятельностью заместителей.

*Вопрос первой важности для директоров* – общая оценка качества работы школы и управление бюджетом образовательного учреждения. В следующую по значимости область попадают обязанности по управлению персоналом: оценка качества работы учителя, прием и увольнение.

*Далее* следует группа ответов о решении материально-технических вопросов, выполнении представительских обязанностей и отчетности.

А вот руководство в вопросах учебного плана и преподавания, надзор за обязанностями и ответственностью учителя *не входят в пятерку приоритетов*, в частности, имеют особую важность только для трети и четверти директоров соответственно.

Функции педагогического лидерства *в меньшей степени приоритетны* для руководителей укрупненных школ в сравнении с обычными. К примеру, руководство в вопросах учебного плана и преподавания оценивается как «очень важное» для 28,9% директоров из укрупненных школ против 34,4% из обычных школ (не участвовавших в процессах слияния/поглощения), а функция надзора за обязанностями и ответственностью учителей – 22 против 27%.

В свою очередь, функция руководства в вопросах учебного плана и преподавания оказывается *несколько более значима* для руководителей школ повышенного уровня, лицеев, гимназий сравнительно с обычными школами (38,4 против 30,6%).

В отношении функции управления бюджетом картина противоположная (*таблица 5*).

Картина приоритетов в обязанностях российских директоров существенно отличает их от руководителей школ в наиболее успешных образовательных системах мира, где ключевая функция директора – руководство педагогической работой, обратная связь и выработка рекомендаций для учителей, создание условий для их профессионального развития.

Не совпадает эта картина с современными моделями лидерства в образовании (*рис 2*).

Таблица 5

**Насколько важно для вас как директора общеобразовательного учреждения в реальной практике управление бюджетом школы?  
Доля ответов «очень важно», %**

Укрупненные школы	Неукрупненные	Школы повышенного уровня	Обычные
81,9	66,7	68,3	72,5

**Пять измерений эффективного школьного лидерства (Robinson, 2008)**

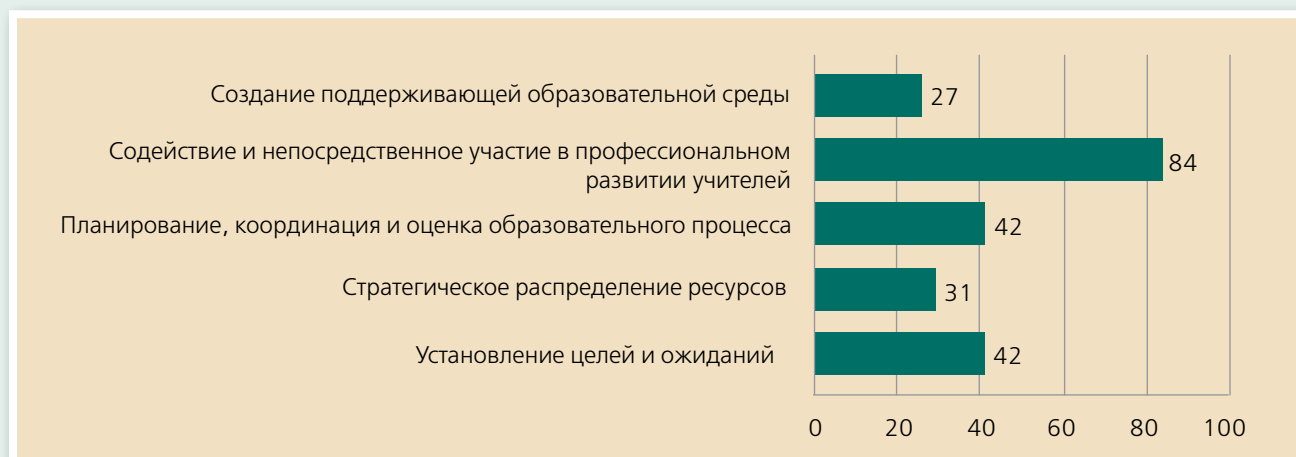


Рис. 2

Качество работы директора школы рассматривается как важный фактор, от которого зависят результаты обучения. Однако в ситуации, когда вопросы преподавания находятся на периферии его внимания, директор теряет рычаги управления, позволяющие влиять на качество результатов.

### Отношения к нововведениям в организации и содержании школьного образования

Обследование включало вопросы, направленные на оценку директорами ряда нововведений в содержании и организации школьного образования последних лет:

- введение курса «Основы религиозных культур и светской этики»;
- введение единой школьной формы;
- введение аналога комплекса ГТО – всероссийского физкультурно-спортивного комплекса;
- введение единого учебника истории.

По данным опроса, большинство директоров школ лояльно относится ко всем из указанных нововведений. *Наибольшую поддержку* вызывает введение единой школьной формы. *Больше всего отрицательных мнений* руководителей – по отношению к введению аналога ГТО (таблица 6).

Анализ ответов по типу поселения довольно наглядно показывает снижение доли положительных оценок по мере роста численности населения (от села – к мегаполису). Так, московские директора относятся к вышеуказанным нововведениям наименее лояльно, чем в других населенных пунктах: почти треть из них не

поддерживает введение единого учебника истории, а доля тех директоров сельских школ, кто не поддерживает введение единой школьной формы, меньше 5%.

*Еще более выраженная связь* – между позицией в отношении рассмотренных новаций и уровнем социального благополучия школы: чем более он высокий, тем более критическое отношение. Так, в группе наиболее благополучных образовательных учреждений 41% не поддерживает введение аналога комплекса ГТО, в то время как в наименее благополучном по социальному составу учащихся – всего 26%. По отношению к единому учебнику истории доли критически настроенных руководителей в наиболее благополучной группе – 32%, в наименее – 13%.

### Проверки школы

Директорам был задан вопрос о количестве проверок со стороны учредителя и иных инстанций (Роспотребнадзор, пожарная инспекция, прокуратура и др.). Результаты обследования показали: часто звучащие жалобы руководителей школ на избыточное количество проверок со стороны различных инстанций имеют под собой все основания.

Среднее общее число проверок за 2013 год составило 6,8 (максимальное – 50), со стороны учредителя – 2,1 (максимальное – 33), со стороны других структур – 4,6 (максимальное – 35) (таблица 7).

*Наибольшее число проверок* характерно для школ в городах с населением от 100 до 1 млн жителей. Заметных различий между обычными и элитными школами не выявлено. *Наименьшее число проверок* указали столичные директора.

Таблица 6

Поддержка нововведений, %

	Всего	Москва	Город с населением более 1 млн чел.	Город с населением 100 тыс. – 1 млн чел.	Город с населением менее 100 тыс. чел.	Село и поселок городского типа
Курс ОРКСЭ	77,2	68,5	81,5	80,1	70,1	83,1
Единая школьная форма	90,9	85,2	86,8	92,8	93,4	95,1
Единый учебник истории	85	71,5	78,8	79,3	83,2	85,9
Аналог комплекса ГТО	68	62,8	65,6	65,2	69,3	76,1

Таблица 7

Какое количество проверок за последний год прошло в вашем образовательном учреждении?	Всего, среднее	Максимально	Элитная школа	Обычная школа	Москва	Город с населением свыше 1 млн чел.	Город с населением от 100 тыс. до 1 млн чел.	Город с населением до 100 тыс. чел.	Поселок городского типа + село
Всего	6,8	50	6,8	6,8	5,7	6,5	7,9	7,6	6,3
Со стороны учредителя	2,1	33	2,2	2,2	1,8	2	2,6	2,6	1,8
Со стороны других структур (Роспотребнадзор, пожарная инспекция, прокуратура и др.)	4,6	35	4,9	4,5	3,9	4,2	5,4	5,1	4,5