



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

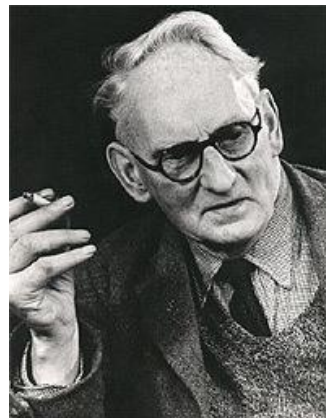
Национальный исследовательский университет
Высшая школа экономики
Институт образования

Как директора российских школ принимают решения?

Анатолий Каспржак, Надежда Бысик,
Рустам Байбурин, Наталья Исаева

Международная конференция «Региональная дифференциация образовательных систем»

Вопрос: «Что это такое за должность – директор школы, кто ее занимает»?



Теоретические основания:

- Лидерство в образовании: переход - «иерархический» менеджер - instructional leadership - distributed leadership

Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility. *School Leadership and Management*, 23(3), 313-324.

- Новые теории лидерства в менеджменте: в условиях изменений предпочтителен трансформационный стиль лидерства (ориентация на людей, сотрудничество, совместная выработка общего видения). Доказана положительная корреляция между трансформационным стилем и академическими успехами учащихся

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1996). *Manual for the administration of the multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.

- Стиль лидерства и стиль принятия решений: Реформаторский потенциал (трансформационное лидерство) определяется долей директоров, использующий концептуальный стиль принятия решений

Raymond B. Williams (2006). *Leadership for School Reform: Do Principal Decision-Making Styles Reflect a Collaborative Approach?*

1. В работе стремятся к достижению практических результатов
2. Когда время торопит принимают решения и быстро действуют
3. От сотрудников ожидает эффективности, быстроты реакции
4. Лучше всего общаются с подчиненными один на один
5. Не любят терять контроль
6. В обществе обычно говорят с кем-то

Директивный

1. Главная цель: быть лучшим
2. Работа позволяет им познать себя
3. Сталкиваясь с проблемой проводят тщательный анализ ситуации
4. При планировании ориентируется на достижение цели
5. Когда не знаю что делать ищет факты
6. В условиях стресса концентрируются на проблеме

Аналитический

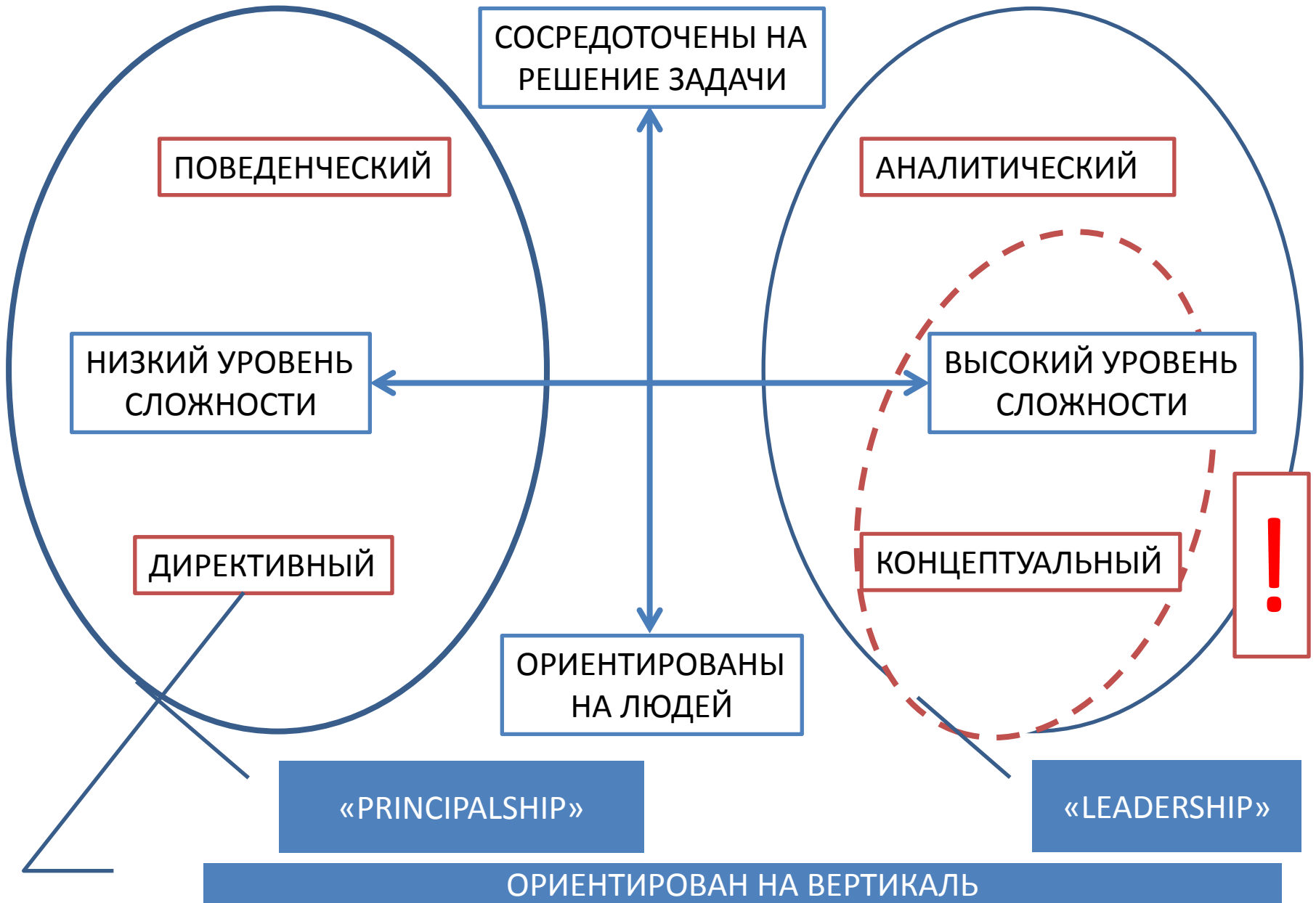
1. Главная цель: чувство уверенности
2. Если возможно, избегают конфликтов
3. Особенно сильны в общении с людьми
4. Хорошо запоминаю личности (характеры)
5. Считают, что решения обычно учитывают потребности других
6. Считают, что решения обычно учитывают потребности других

Поведенческий

1. Предпочитаю общаться в групповой дискуссии
2. Предпочитают работать с открытыми людьми
3. Нравится работа, позволяющая действовать независимо
4. Сталкиваясь с проблемой ищут творческих решений
5. Когда не знают что делать ищут возможность компромисса
6. В работе стремятся к поиску новых идей, подходов

Концептуальный

Сущность стилей принятия управленческих решений (Alan Rowe)



Характеристики выборки 1 этапа исследования (пилотное исследование, апробация инструмента)



Всего было опрошено 283 руководителя образовательных учреждений Москвы (общее количество общеобразовательных учреждений в двух округах – 283), большинство из них работают в должности директора от 10 до 20 лет.



В ходе исследования было опрошено 874 директора образовательных учреждений Красноярского края (общее количество общеобразовательных учреждений в крае - 1128). Примерно четверть из них имеют опыт работы в должности директора от 5 до 10 лет и ещё четверть от 10 до 20 лет. Далее 14%, 18% и 19% имеют стаж работы соответственно более 20 лет, менее 2 лет и от 2 до 5.

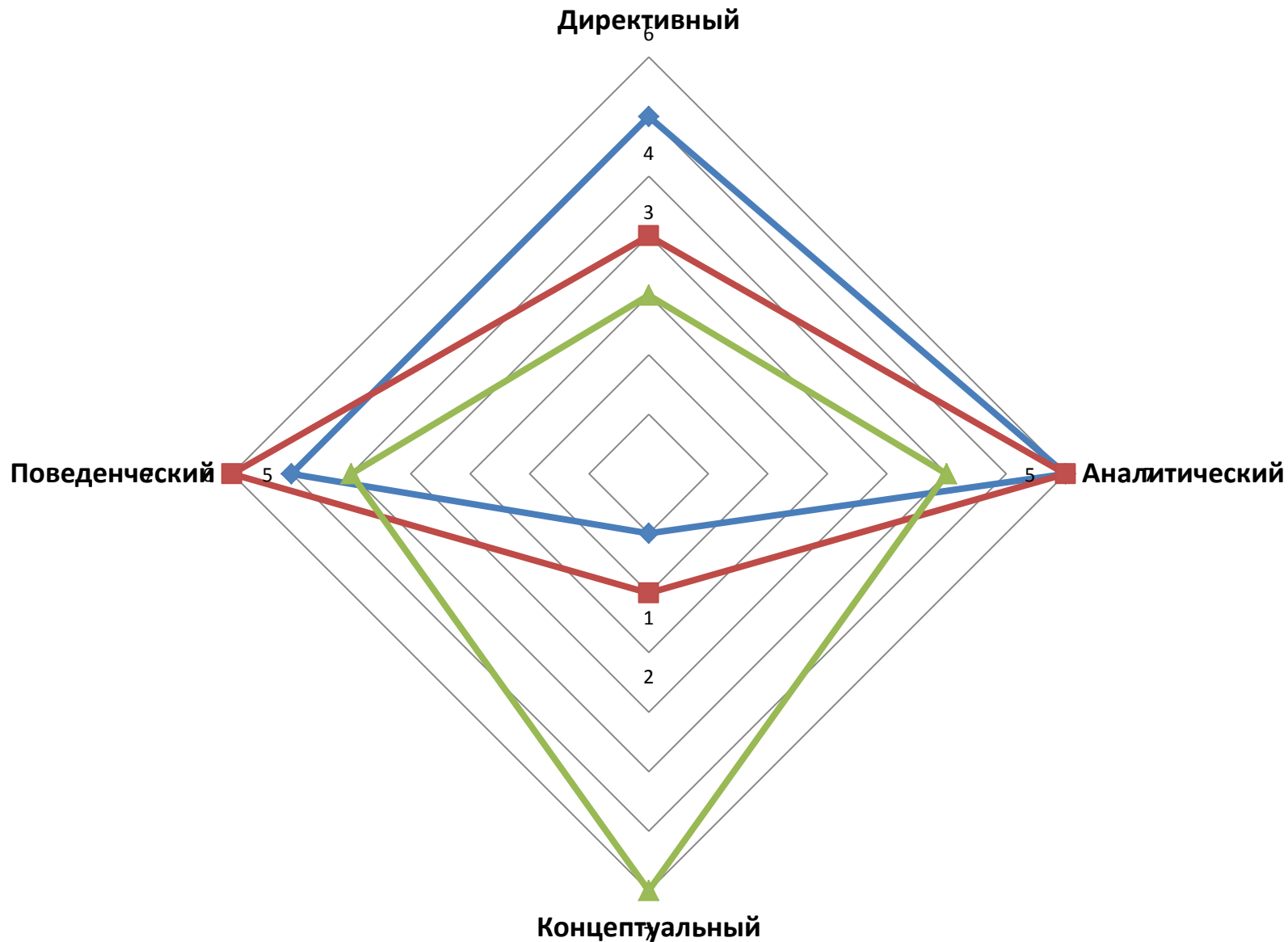
В выборке преобладают сельские школы, которые составляют 64% от общего числа, и в основном с количеством учащихся от 500 до 1000 человек.



В ходе исследования было опрошено 27 руководителей школ (всего 40), ставших в последние годы победителями Всероссийского конкурса «Директор школы».

Сопоставительный анализ стилей принятия решений

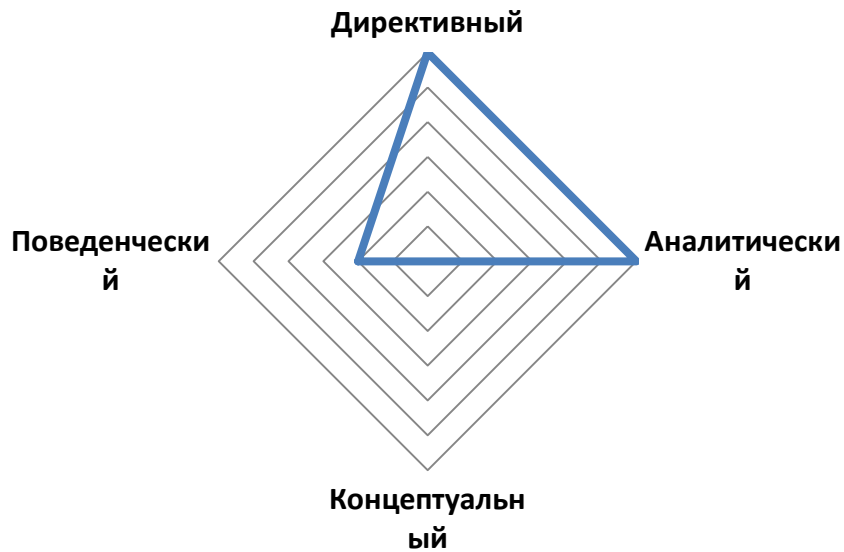
—♦— Москва —■— Красноярск —▲— Лучшие директора



Характеристики (разбивка вопросов анкеты Alan Rowe)

	Профессиональные	Личностные
1	Я ожидаю от моих сотрудников эффективности и скорости, точного исполнения приказов и т.д.	Моя главная цель – статусное положение, быть лучшим и т.д.
2	В моей работе я стремлюсь к практическим результатам, лучшим решениям и т.д.	Мне нравится техническая работа, работа с людьми и т.д.
3	При планировании я акцентирую внимание на текущих проблемах, на достижении целей и т.д.	Я лучше всего общаюсь с другими один на один, в малой группе и т.д.
4	При использовании информации я предпочитаю опираться на конкретные факты, широкий обзор конкретных мнений и т.д.	Если есть возможность, то я избегаю избежать длинных дебатов, незавершённой работы и т.д.
5	Когда я сталкиваюсь с проблемой, я применяю проверенные подходы, ищу новые решения и т.д.	Я особенно силен в запоминании дат, работе с людьми и т.д.
6	Когда я не уверен, что делать, полагаюсь на интуицию, ищу факты, возможность компромисса и т.д.	В обществе я обычно говорю с кем-то, обдумываю сказанное другими и т.д.
7	Если время торопит принимаю решение и действую быстро, следую выбранным приоритетам и т.д.	Я хорошо запоминаю даты и факты, людей и т.д.
8	Мне хорошо работается с теми, кто энергичны амбициозны и т.д.	Моя работа дает мне власть, признание и т.д.
9	Мои решения, обычно, практичны и прямые, учитывают потребности других и т.д.	В условиях стресса я становлюсь – беспокойным, забывчивым и т.д.
10	Я не люблю терять контроль, следовать установками и т.д.	Другие находят меня агрессивным, дисциплинированным и т.д.

Москва, связь профессиональных характеристик со стилем принятия решений

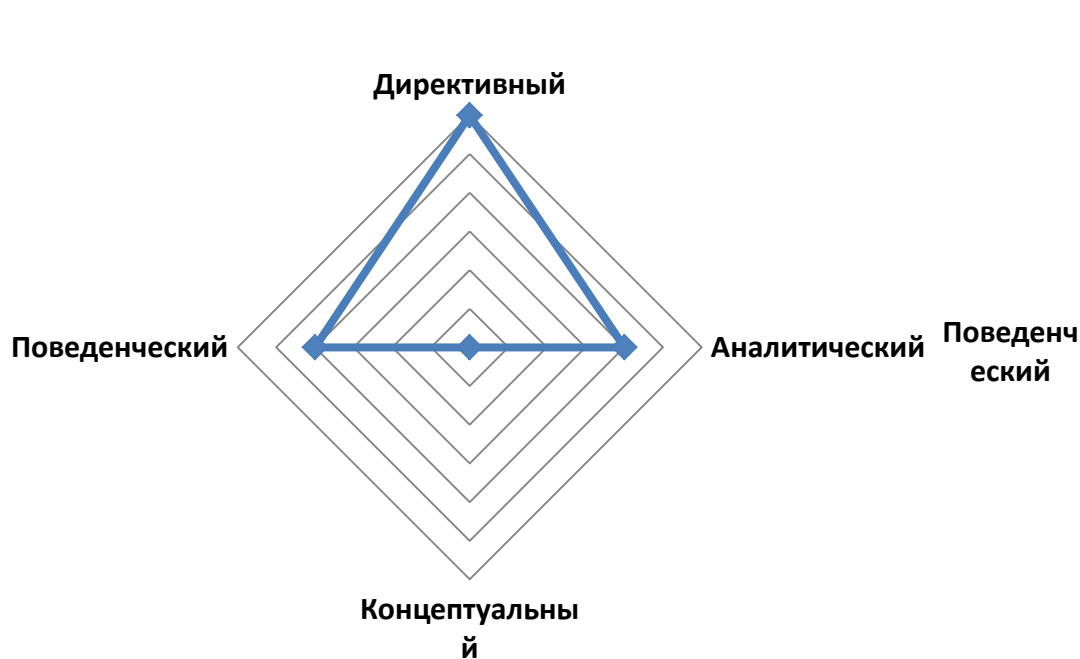


Москва, связь личностных характеристик со стилем принятия решений

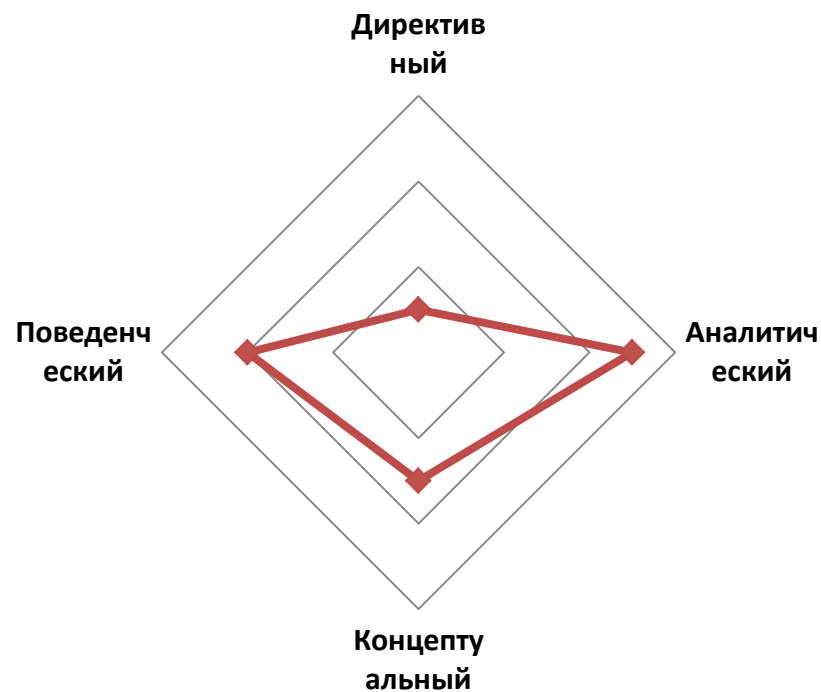


Влияние внешних условий на стиль руководства (управленческая/административная аберрация)

Красноярск, профессиональных характеристик со стилем принятия решений

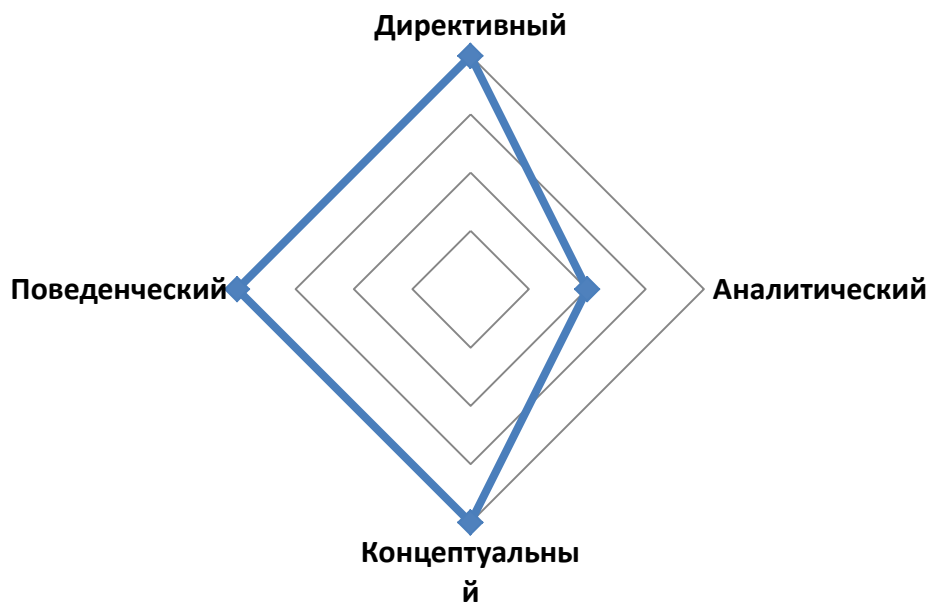


Красноярск, связь личностных характеристик со стилем принятия решений

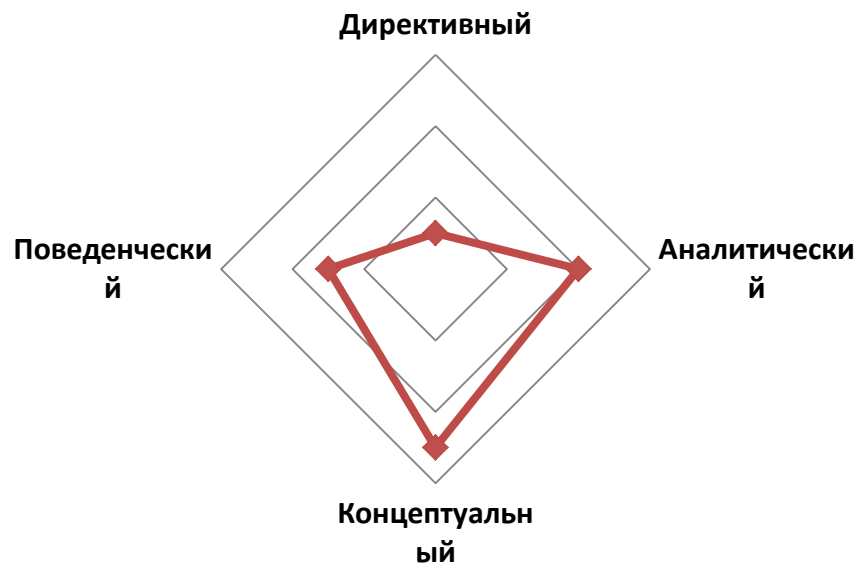


Влияние внешних условий на стиль руководства
(управленческая/административная аберрация)

Лучшие директора, связь профессиональных характеристик со стилем принятия решений



Лучшие директора, связь личностных характеристик со стилем принятия решений



Влияние внешних условий на стиль руководства (управленческая/административная аберрация)

Выборка и основная задача второго этапа исследования

Реформаторский потенциал определяется долей директоров использующий концептуальный стиль принятия решений



Какие параметры выяснялись в исследовании?

Краснодарский край	165	Виды образовательных организаций: лицеи, гимназии, школы с углубленным изучением отдельных предметов, комплексы, интернаты и т.д.
Новосибирская область	109	
Пермский край	113	
Самарская область	163	Школы: городские, поселковые, сельские. Начальные, основные, средние. Автономные, бюджетные, казенные учреждения (организации). Различного размера (по количеству классов-комплектов: до 4, 5-11: 12-22, 23 и более.
Санкт-Петербург	48	
Ставропольский край	198	По стажу работы в должности директора, отношение стажа работы в должности директора к педагогическому, возраст, квалификация, пол.
Хабаровский край	90	
Ярославская область	133	
Другой регион	55	
Итого	1074	

Планируется провести сопоставительный анализ стилей принятия решений как между различными группам, так, и с победителями конкурса «Директор года» (база исследования будет расширена до 120 человек), а также – руководителями организаций бизнеса (данные – Декан факультета Менеджмента НИУ ВШЭ Филинов Александр Борисович)

Результаты исследования

Факт 1. Только 12% из общей совокупности — это директора с концептуальным стилем принятия решений, которые в запасе имеют аналитический стиль. Именно они могут быть отнесены к агентам реформы (трансформационным лидерам).

Только 11% в перспективе при влиянии определенных реформаторских действий склонны быть агентами реформ.

Транзакционный и трансформационный стили лидерства

	Доминирующий аналитический + запасной концептуальный	Доминирующий концептуальный + запасной аналитический
всего школ	1299	1299
из них интересующих	139	155
процент	11%	12%

Результаты исследования

Факт 2. Молодые (по возрасту) и неопытные (малый управленческий стаж) руководители школ, скорее избегают концептуального стиля принятия решений. С годами, с увеличением стажа административной деятельности директора все более склонны использовать концептуальный стиль в качестве основного.

Портрет директора							
с доминирующим концептуальным стилем				избегающего концептуальный стиль			
Возраст				Возраст			
моложе 25 лет	2	0	0%	моложе 25 лет	2	1	50%
25-35 лет	35	6	17%	25-35 лет	35	12	34%
35 лет и старше	931	266	29%	35 лет и старше	931	315	34%
пенсионный возраст	331	96	29%	пенсионный возраст	331	98	30%
Стаж				Стаж			
менее 2-х лет	161	47	29%	менее 2-х лет	161	54	34%
от 2-х до 5-ти лет	275	71	26%	от 2-х до 5-ти лет	275	99	36%
от 5-ти до 10-ти лет	299	78	26%	от 5-ти до 10-ти лет	299	99	33%
от 10-ти до 20-ти	362	106	29%	от 10-ти до 20-ти лет	362	123	34%
более 20-ти лет	202	66	33%	более 20-ти лет	202	51	25%

Результаты исследования

Факт 3. Наблюдается тенденция роста доли руководителей школ, которые демонстрируют концептуальный стиль принятия решений, с ростом числа учеников в школе. Концептуальный стиль – стиль крупных организаций.

Портрет директора

с доминирующим концептуальным стилем				избегающего концептуальный стиль			
Размер школы				Размер школы			
до 5 классов	65	12	18%	до 5 классов	65	31	48%
от 6 до 11 классов	524	119	23%	от 6 до 11 классов	524	186	35%
от 12 до 18 классов	212	56	26%	от 12 до 18 классов	212	75	35%
от 19 до 24 классов	185	63	34%	от 19 до 24 классов	185	54	29%
более 25 классов	313	118	38%	более 25 классов	313	80	26%

Результаты исследования

Факт 4. Практически половина руководителей лицеев и гимназий демонстрируют концептуальный стиль принятия решений, и только 10-15% из их числа избегают его.

Портрет директора

с доминирующим концептуальным стилем				избегающего концептуальный стиль			
Статус школы				Статус школы			
Гимназия	43	21	49%	Гимназия	43	6	14%
Лицей	37	17	46%	Лицей	37	4	11%
СОШ с углублённым изучением отдельных предметов	66	21	32%	СОШ с углублённым изучением отдельных предметов	66	25	38%
Другое (укажите)	1153	309	27%	Другое (укажите)	1153	391	34%

Самые интересные выводы второго этапа исследования

Вывод 1.

Если агентами реформ в системе образования рассматривать директоров, использующих концептуальный стиль принятия управленческих решений в качестве доминирующего, то таких директоров с большей степенью вероятности можно найти среди директоров с серьезным управленческим стажем и в возрасте от 35 лет, возглавляющих крупные школы, гимназии и лицеи.

Вывод 2.

Агентами содержательной реформы (вариативность школ) стали представители концептуального стиля принятия решений, тогда как финансовая реформа (переход к бюджетным и автономным ОУ) реализовывалась директорами с разными стилями, что может говорить о том, что реформа состоялась не благодаря готовности руководителей школ взять на себя новый уровень ответственности в обмен на новые возможности, а в связи с необходимостью исполнения государственной политики.

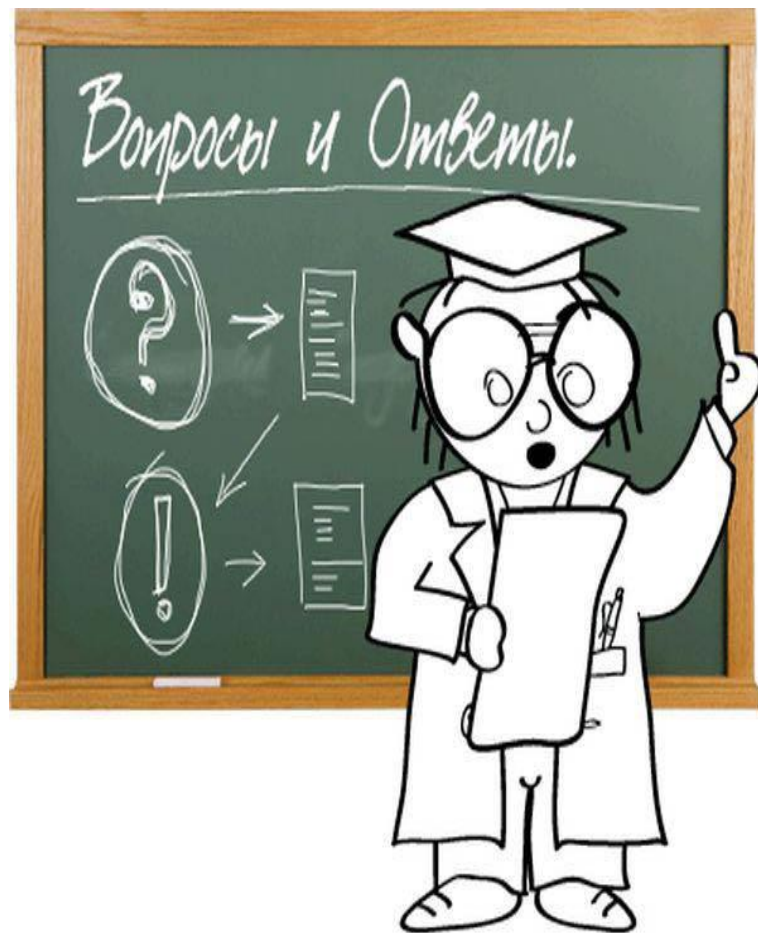
Использование концептуального стиля в школах с разным статусом			
	Гимназии и лицеи	СОШ с УИОП	Другие
Доминирующий	48%	32%	27%
Запасной	40%	30%	39%
Избегаемый	12%	38%	34%

Использование концептуального стиля в разных типах ОУ			
	Автономные	Бюджетные	Казённые
Доминирующий	33%	29%	26%
Запасной	41%	38%	40%
Избегаемый	26%	33%	34%



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Национальный исследовательский университет
Высшая школа экономики
Институт образования



Каспржак Анатолий Георгиевич, директор Центра развития лидерства в образовании Института образования НИУ ВШЭ, e-mail: agkasprzhak@hse.ru

Байбурин Рустам Фаильевич, аналитик Центра развития лидерства в образовании, заместитель директора Лицея НИУ ВШЭ, e-mail: rbaiburin@hse.ru

Бысик Надежда Викторовна, научный сотрудник Центра развития лидерства в образовании Института образования НИУ ВШЭ, e-mail: nbysik@hse.ru

Исаева Наталья Витальевна, младший научный сотрудник Института образования НИУ ВШЭ, e-mail: nisaeva@hse.ru