

Учитель и директор общеобразовательной школы в меняющихся условиях: профессиональное самочувствие и управленческие практики

Бысик Н.В., Пинская М.А., Козина Н.С.



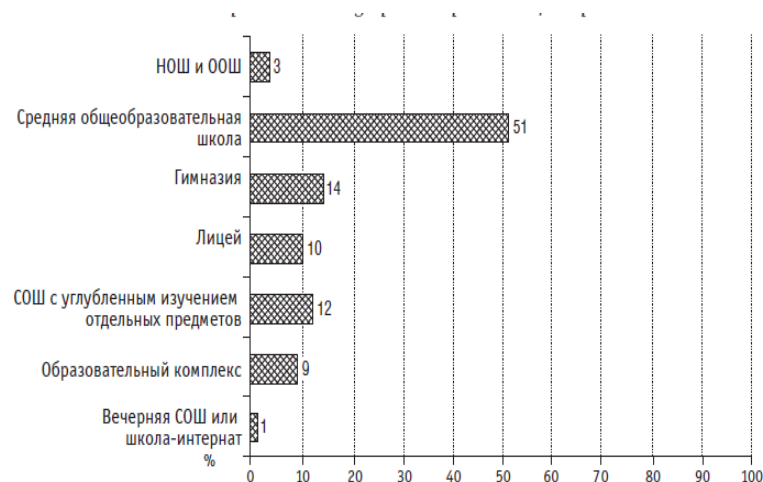
NATIONAL RESEARCH
UNIVERSITY

Изменения в правовом статусе директоров школ (ФЗ-273 от 29.12.2012 г.)

- Требования к квалификации - высшее профессиональное или дополнительное профессиональное **образование в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики** и стаж работы не менее 5 лет.
- Кандидаты на должность директора и действующие директора проходят **обязательную аттестацию**
- Трудовой договор с руководителями общеобразовательных организаций заключается на основе **типовой формы трудового договора и содержит раздел**, предполагающий выплаты стимулирующего характера.
- Директор **несет ответственность** за руководство образовательной, научной, воспитательной работой и организационно-хозяйственной деятельностью образовательной организации

Портрет директоров МЭО

	Пол	Возраст	Образование	Стаж	Дополнительное образование
Государственные школы	на уровне среднего	на уровне среднего	↑  Высшее образование	↑ более 10 лет	↑ Второе высшее и профессиональная переподготовка
Частные школы	на уровне среднего	на уровне среднего	на уровне среднего	↑ более 20 лет	↑ Не получал дополнительного образования
Школы повышенного уровня	↑  Больше мужчин	↑ 60-69 лет	↑  Кандидат и доктор наук	↑ более 20 лет	на уровне среднего
Укрупненные школы	↑  Больше мужчин	↑ 30-39 лет	↑  Кандидат наук	на уровне среднего	↑ Второе высшее и профессиональная переподготовка
Москва	на уровне среднего	↑ 30-39 лет	↑  Кандидат наук	↑ более 20 лет	↑ Второе высшее и профессиональная переподготовка



Предмет исследования

- управленческий функционал директора, в том числе его позиция педагогического лидера;
- оценка директорами взаимодействия школ с органами, осуществляющими управление, контроль и надзор в сфере образования;
- профессиональная подготовка и профессиональное развитие руководителей и заместителей руководителей;

Исполнение каких обязанностей является наиболее важным для директора общеобразовательной организации в реальной практике, 2014 г.

(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

	Все директоры	Тип населенного пункта				
		Москва (или ближайший город)	Город с населением свыше 1 млн. жителей	Город с населением от 100 до 1 млн. жителей	Город с населением до 100 тыс. жителей	Поселок городского типа или село
	T/t	a	b	c	d	e
Оценка общего качества работы школы	82	91 Tbcda	84	77 t	84 c	80
Управление бюджетом школы	75	86 Tbca	70	71	78 e	69
Оценка качества работы учителей	69	69	72	66	70	74 c
Решение хозяйственных вопросов (ремонт, управление материально-технической базой школы)	64	60	58	64	70 ab	67
Прием и увольнение учителей	60	66 c	64	57	59	61
Реагирование на обращение местных и выше стоящих органов управления образованием, заполнение отчетов	53	62 Tbc	49	48 t	60 bc	54
Представление школы на мероприятиях и/или в местном сообществе	49	44	46	50	51	52
Руководство в вопросах учебного плана и преподавания	38	30 t	40 a	38 a	41 a	44 a
Руководство распределением рабочего времени в школе	37	31	36	34	41 a	45 acT
Надзор за обязанностями и ответственностью учителей	32	28	35	30	37 a	36
Надзор за дисциплиной учащихся	28	20 t	28 a	29 a	28 a	37 aT
Количество респондентов	1280	222	207	434	222	195

- Для большинства руководителей школ приоритетом является оценка общего качества работы школы
- Наименее приоритетными являются такие направления, как надзор за дисциплиной учащихся, а также обязанностями и ответственностью учителей
- Для директоров сельских школ очень важны руководство распределением рабочего времени в школе (45%) и надзор за дисциплиной учащихся (37%), что, вероятно, связано с маленьким размером школы и позволяет директору быть более вовлеченным в вопросы текущего контроля.
- Директора школ в небольших городах с населением до 100 тыс. чел. в числе приоритетных обязанностей видят решение хозяйственных вопросов (70%) и реагирование на запросы органов управления образованием и подготовку отчетов (60%). Это обусловлено, скорее всего, слабостью материальной базы и зависимостью от учредителя.
- Директора московских школ больше других считают важным управление бюджетом, реагирование на запросы вышестоящих органов и общая оценка качества работы школы

Исполнение каких обязанностей является наиболее важным для директора общеобразовательной организации в реальной практике, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

	Все респонденты	Общеобразовательная школа	Гимназия, лицей	Школа с углубленным изучением И-В	Образовательный комплекс
Оценка общего качества работы школы	81	81	82	84	93 <u>Tabc</u>
Управление бюджетом школы	74	71	80 <u>Tac</u>	71	88 <u>Tabc</u>
Оценка качества работы учителей	69	68	68	74 <u>Tab</u>	73 <u>ab</u>
Решение хозяйственных вопросов	63	64	61	71 <u>Tabd</u>	61
Прием и увольнение учителей	60	59	60	62	69 <u>Tabc</u>
Реагирование на обращение местных и выше стоящих ОУО, заполнение отчетов	53	54 <u>b</u>	48 <u>t</u>	56 <u>b</u>	61 <u>Tabc</u>
Представление школы на мероприятиях и/или в местном сообществе	49	48	54 <u>Tacd</u>	47	45
Руководство в вопросах учебного плана и преподавания	38	41 <u>d</u>	36 <u>d</u>	40 <u>d</u>	26 <u>t</u>
Руководство распределением рабочего времени в школе	36	39 <u>d</u>	33 <u>d</u>	45 <u>Tabd</u>	25 <u>t</u>
Надзор за обязанностями и ответственностью учителей	32	36 <u>bd</u>	26 <u>t</u>	33 <u>bd</u>	25 <u>t</u>
Надзор за дисциплиной учащихся	28	30 <u>d</u>	26 <u>d</u>	32 <u>d</u>	18 <u>t</u>
Другое	2	2	2	2	2
Количество респондентов	1292	716	309	154	113

- Для большинства руководителей школ приоритетом является оценка общего качества работы школы
- Наименее приоритетными являются такие направления, как надзор за дисциплиной учащихся, а также обязанностями и ответственностью учителей
- Директора образовательных комплексов в наибольшей степени, чем представители иных групп директоров, считают свое главной заботой оценку общего качества работы школы (93%), реагируют на обращения вышестоящих инстанций(61%) и управляют бюджетом.
- У директоров гимназий и лицеев следует отметить приоритет управления бюджетом (80%), что неудивительно, понимая желание директоров предоставить учащимся разнообразные дополнительные возможности обучения и представление школы в местном сообществе (54%) .
- Для руководителей школ с углубленным изучением отдельных предметов характерно повышенное внимание к вопросам оценки качества работы учителя (75%) и руководство распределением рабочего времени (45%).

Исполнение каких обязанностей является наиболее важным для директора общеобразовательной организации в реальной практике, 2014 - 2015 гг.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



- Для большинства руководителей школ самым важным приоритетом, по-прежнему, является оценка общего качества работы школы.
- Наименее приоритетными являются такие направления, как надзор за дисциплиной учащихся, а также обязанностями и ответственностью учителей.
- Выросла важность реагирования на обращение местных и выше стоящих органов управления образованием, заполнение отчетов (53 %– 57%), прием и увольнение учителей (60 – 66%)

**От чего в наибольшей степени зависит продление контракта или увольнение
руководителя ОО в вашем городе/районе, 2015 г.**
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных
организаций)



- Нарушение требований контрольно-надзорных органов и невыполнение государственного (муниципального) задания в большей степени являются основаниями для увольнения (или продления контракта) директоров
- Квалификация кадрового состава и качество основной образовательной программы школы значимы в отношениях с Учредителем гораздо меньше

В каких формах и в какой мере директор образовательной организации осуществляет педагогическое руководство, 2014 г.

(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

	Все директор а	Тип населенного пункта				
		Москва (или ближай ший город)	Город с населе нием свыше 1 млн чел.	Город с населе нием от 100 тыс. до 1 млн чел.	Город с населе нием до 100 тыс. чел.	Посело к городс кого типа или село
	T/t	a	b	c	d	e
Помогаете учителю решить проблемы, возникшие в классе, когда он к Вам обращается за помощью	69	61 t	72 a	68	75 a	72 a
Обсуждаете академические достижения учащихся с педагогическим коллективом и планируете, как их улучшить	65	65	60	63	72 bc	66
Создаете возможности для дополнительного профессионального развития учителей и находите необходимые для этого ресурсы	64	80 Tbcda	65	58 t	68 ca	56 t
Создаете условия для карьерного роста учителей по результатам оценки качества их работы	58	65 Tbc	53	54	62	58
Организуете повышение квалификации для учителей и назначаете наставников для учителей по результатам оценки качества преподавания	56	58	60 c	51 t	62 c	57
Распределяете стимулирующие выплаты	48	28 t	50 a	51 a	51 a	59 aT
Организуете курирование молодых учителей учителями-наставниками	36	26 t	38 a	37 a	37 a	45 acT
Регулярно посещаете уроки и даете обратную связь учителям	24	14 t	29 a	25 a	23 a	28 a
Курируете работу методических объединений	22	21	30 aTcd	18	20	24
Количество респондентов	1272	222	206	432	219	193

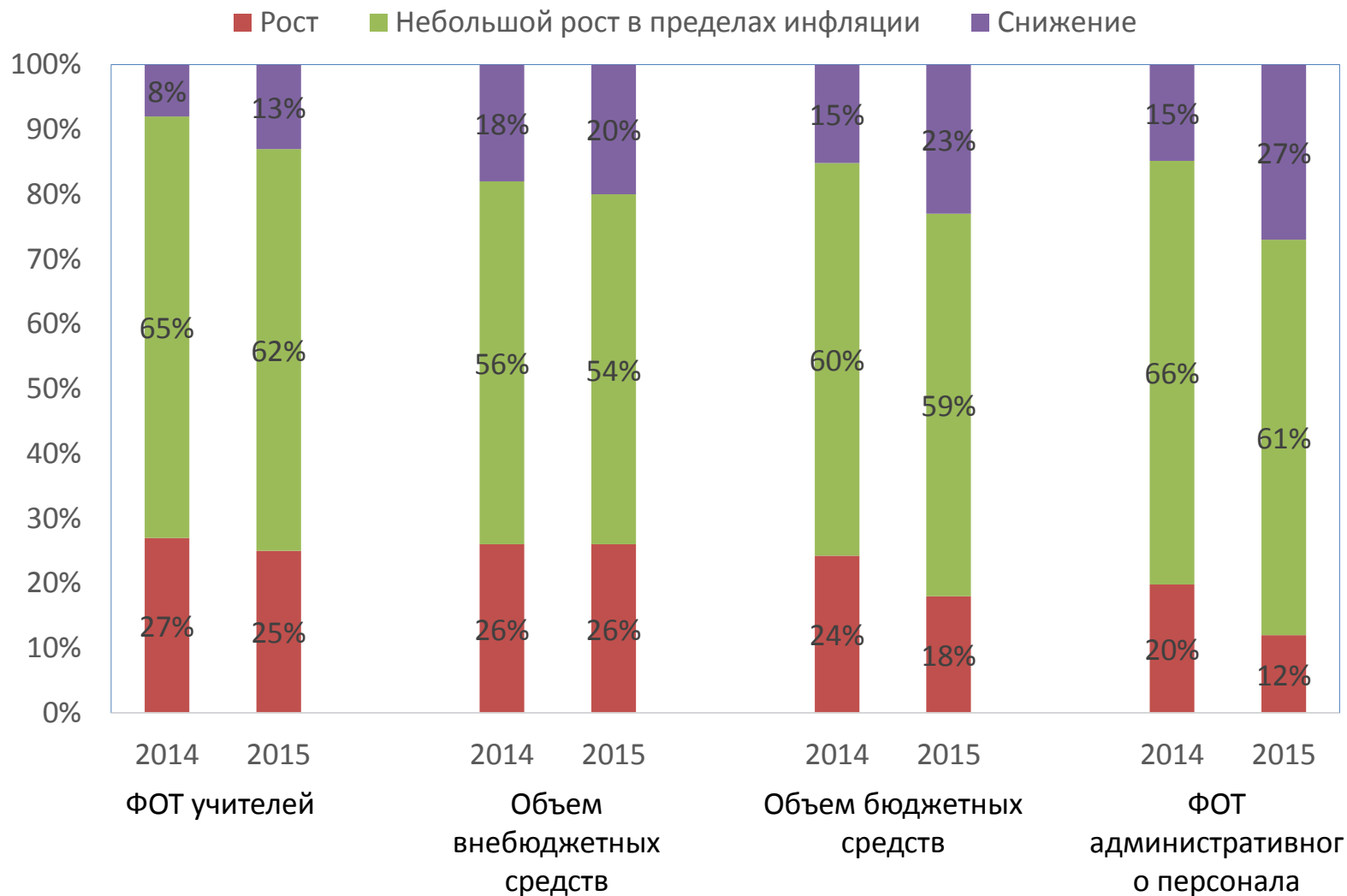
- Директора школ считают, что осуществляют педагогическое руководство преимущественно в виде помощи учителю в решении проблем, которые возникают в классе, если учитель сам обратился за помощью (69%), обсуждают с учителями академические достижения учащихся и помогают планировать их улучшение (65%), создают возможности для дополнительного профессионального развития учителей, а также предоставляют необходимые для этого ресурсы (64%).
- Наименее популярными управленческими действиями по отношению к учителям являются у опрошенных директоров курирование работы методических объединений (22%) и регулярное посещение уроков (24%).
- Директора сельских школ больше, чем другие, участвуют в распределении стимулирующих выплат (59%) и организации курирования молодых учителей учителями-наставниками (45%).
- 75% директоров комплексов (среднее – 64%) предоставляют наибольшие возможности и ресурсы для дополнительного профессионального развития учителей, 68% их них (среднее - 58%) создают условия для карьерного роста учителей по результатам оценки качества их работы.

В каких формах и в какой мере директор образовательной организации осуществляет педагогическое руководство, 2015 г.

(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

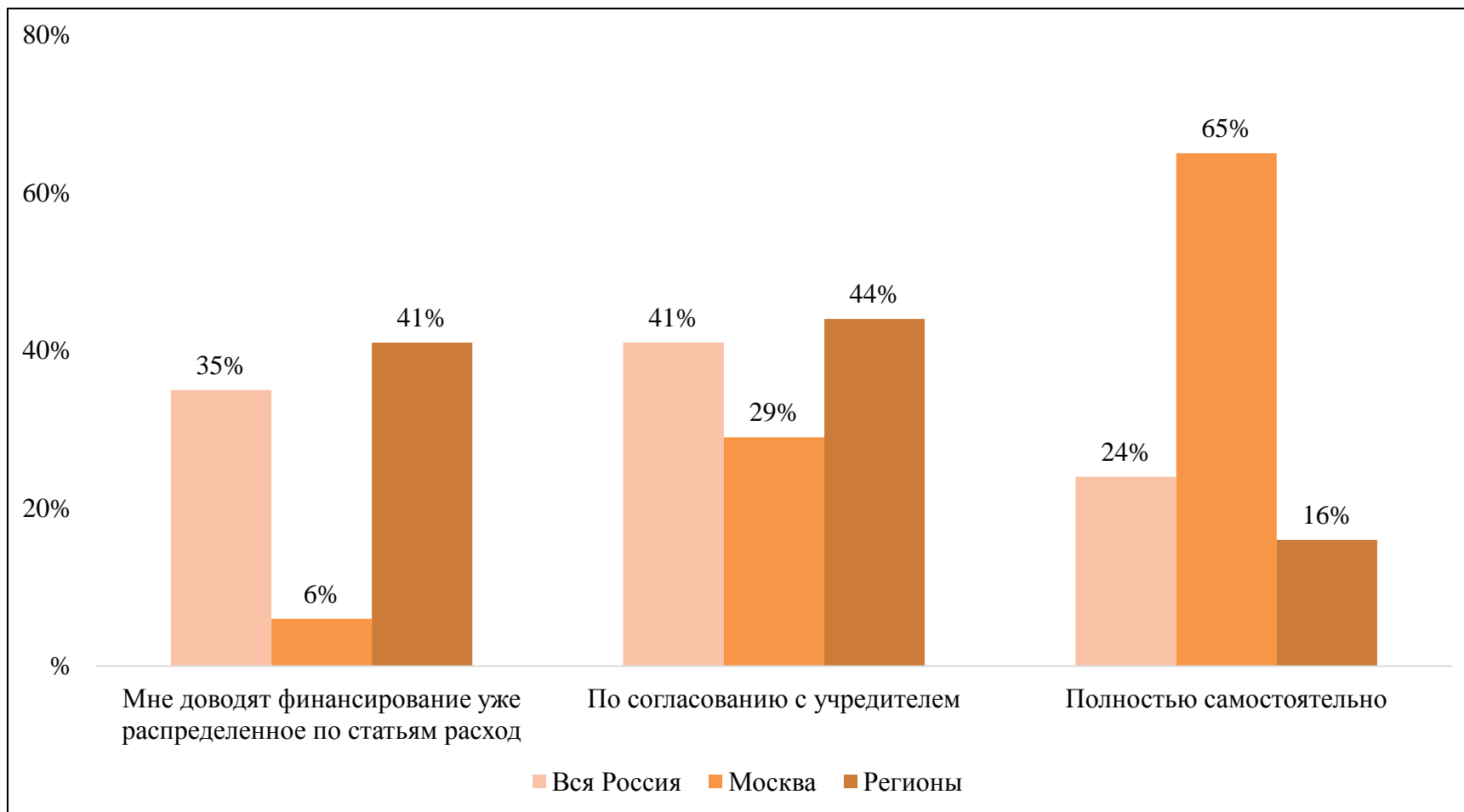


Как изменились за последние три года следующие финансовые показатели, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



- Большинство руководителей школ по основным финансово-экономическим показателя отмечают небольшой рост в пределах инфляции. Но доля директоров отмечающих рост по сравнению с предыдущими обследованиями (2012, 2013 и 2014 годов), к сожалению снижается. Наиболее оптимистичны в оценке изменений директора столичных школ и образовательных комплексов.
- В 2015 году директора констатируют еще большее снижение по основным финансовым показателям

Насколько самостоятельно директор распределяет субсидию на реализацию образовательных программ (не учитывая фонд оплаты труда) 2015 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



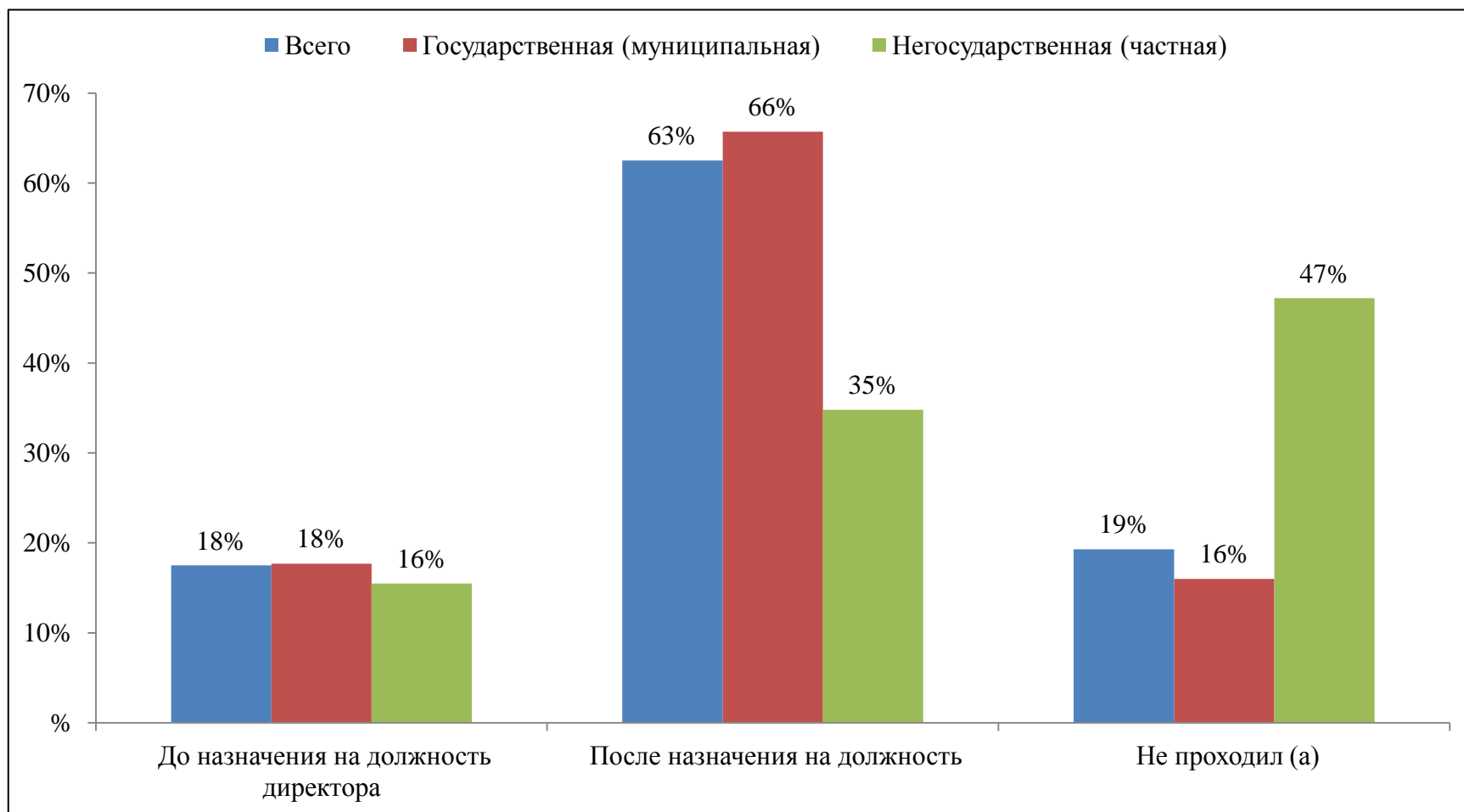
Повышение квалификации директоров, 2014 г.

Доля директоров, получивших дополнительное образование, не отличается в зависимости от типа населенного пункта или типа образовательного учреждения



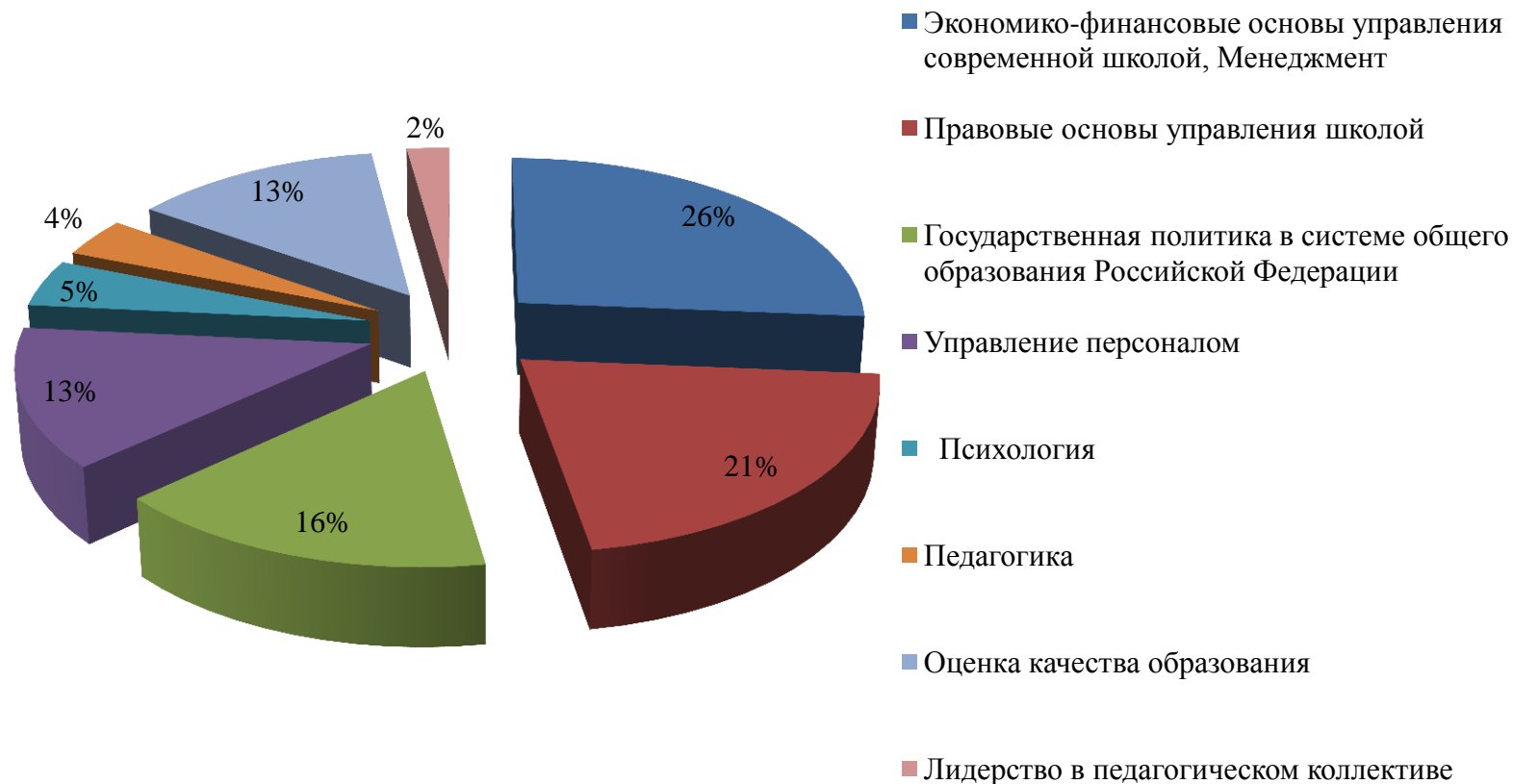
Доля руководителей образовательной организации, прошедших программы повышения квалификации и профессиональную переподготовку для руководителей и заместителей руководителей до или после назначения на должность, 2015 г.

(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



- Основными формами профессионального развития остаются курсы переподготовки и повышения квалификации (43 – 48%). 14% респондентов отметили, что не проходили обучение.
- В 2015 году не менее 10% опрошенных директоров государственных школ и не менее 34% директоров негосударственных школ указали, что не проходили подготовку по менеджменту.
- В отличие от международного тренда подготовки руководителей, российские директора общеобразовательных школ проходят подготовку по программам повышения квалификации руководителей и заместителей руководителей преимущественно после назначения на должность

Каким вопросам уделялось (уделяется) наибольшее внимание в рамках обучения на курсах руководителей и заместителей руководителей, 2015 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



- Преобладающей формой повышения квалификации являются краткосрочные курсы (67% - после назначения на должность, 18% - до назначения). Вероятно, большинство курсов организуется в очных формах, доля директоров, которые никогда не проходили он-лайн курсы – 58%
- Больше всего времени во время подготовки руководителей занимают вопросы экономико-финансовых основ управления школой (26%), менеджмента (21%), государственной образовательной политики (15%), управления персоналом (13%) и оценке качества образования (13%). Вопросам лидерства в педагогическом коллективе уделяется не более 2% учебного времени.

Планы учителей на будущее

За последние 10 лет выросла доля учителей, которые не хотели бы уходить с текущей работы и уменьшилась доля учителей, которые хотели бы сменить место работы, но пока еще не предприняли никаких усилий



Хотели бы вы перейти на какую-либо другую работу, или вообще перестать работать?



Зарботная плата учителей

Доля учителей, которые считают свою зарплату конкурентоспособной, значительно выросла в 2014 году. В 2015 г. доля учителей, которых всё устраивает в школе составила 44% (на 9 процентных пунктов выше по сравнению с 2014 г.) Основной причиной недовольства учителей остаётся низкая заработная плата.



?

Как Вы считаете, конкурентоспособна ли в настоящее время данная школа по уровню заработной платы преподавателей на рынке труда Вашего региона по сравнению с организациями в других сферах?



Конкурентоспособность заработной платы

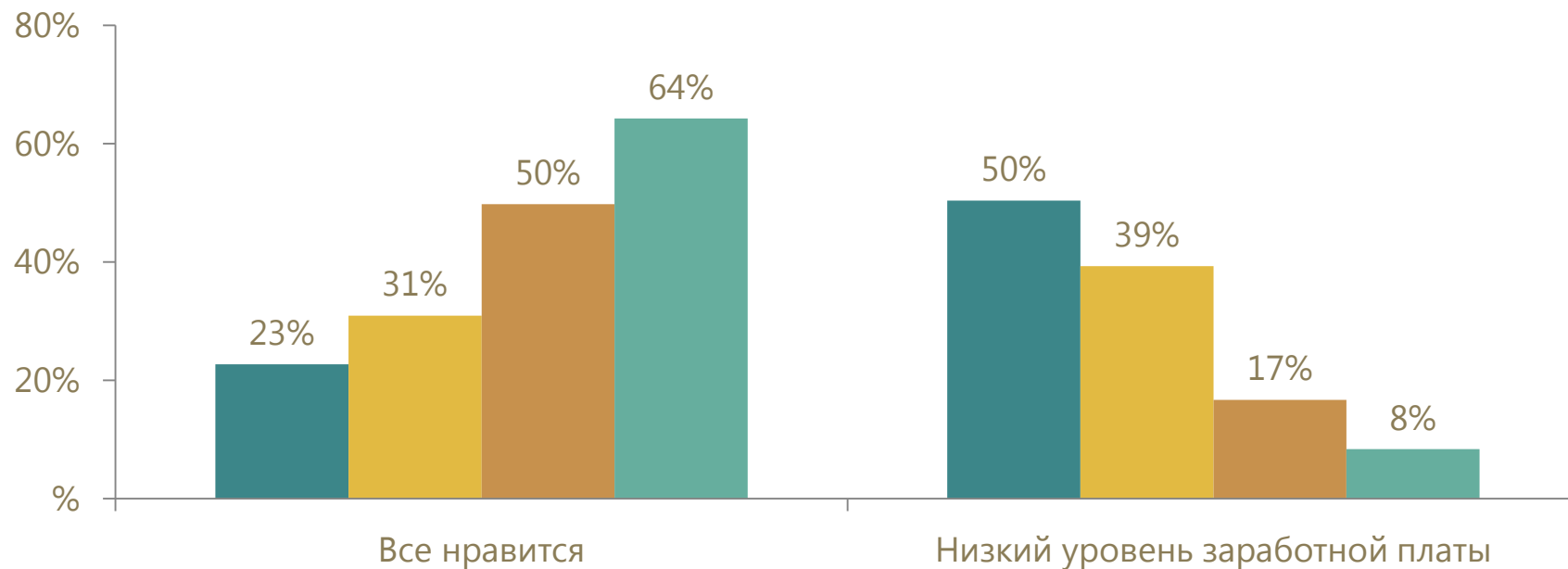
Доля учителей, которым все нравится в школе, значительно выше в группе учителей, которые считают свою зарплату конкурентоспособной



Что вам не нравится в данной образовательной организации?

■ Безусловно неконкурентоспособна
■ Скорее конкурентоспособна

■ Скорее неконкурентоспособна
■ Безусловно, конкурентоспособна



Порог конкурентоспособности

Минимальный порог заработной платы, при которой учителя считают её конкурентоспособной относительно рынка труда своего региона, разный в разных территориях.



Какую сумму в среднем в месяц вы получали от всех видов деятельности?

Средняя заработная плата в Москве



54 648₽

47 571₽

Безусловно
неконкурентоспособна

54 013₽

Скорее
неконкурентоспособна

55 328₽

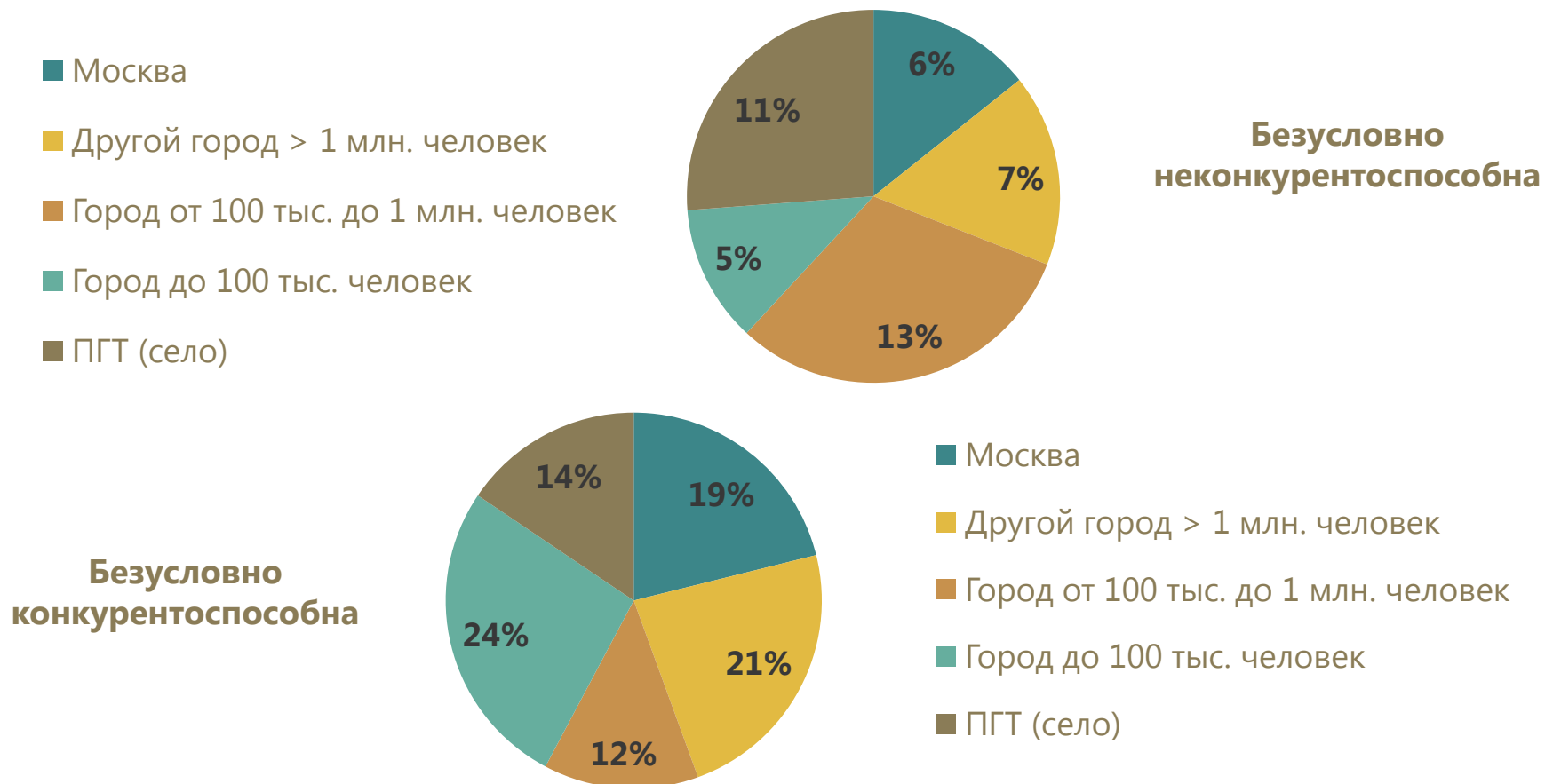
Скорее
конкурентоспособна

57 378₽

Безусловно
конкурентоспособна

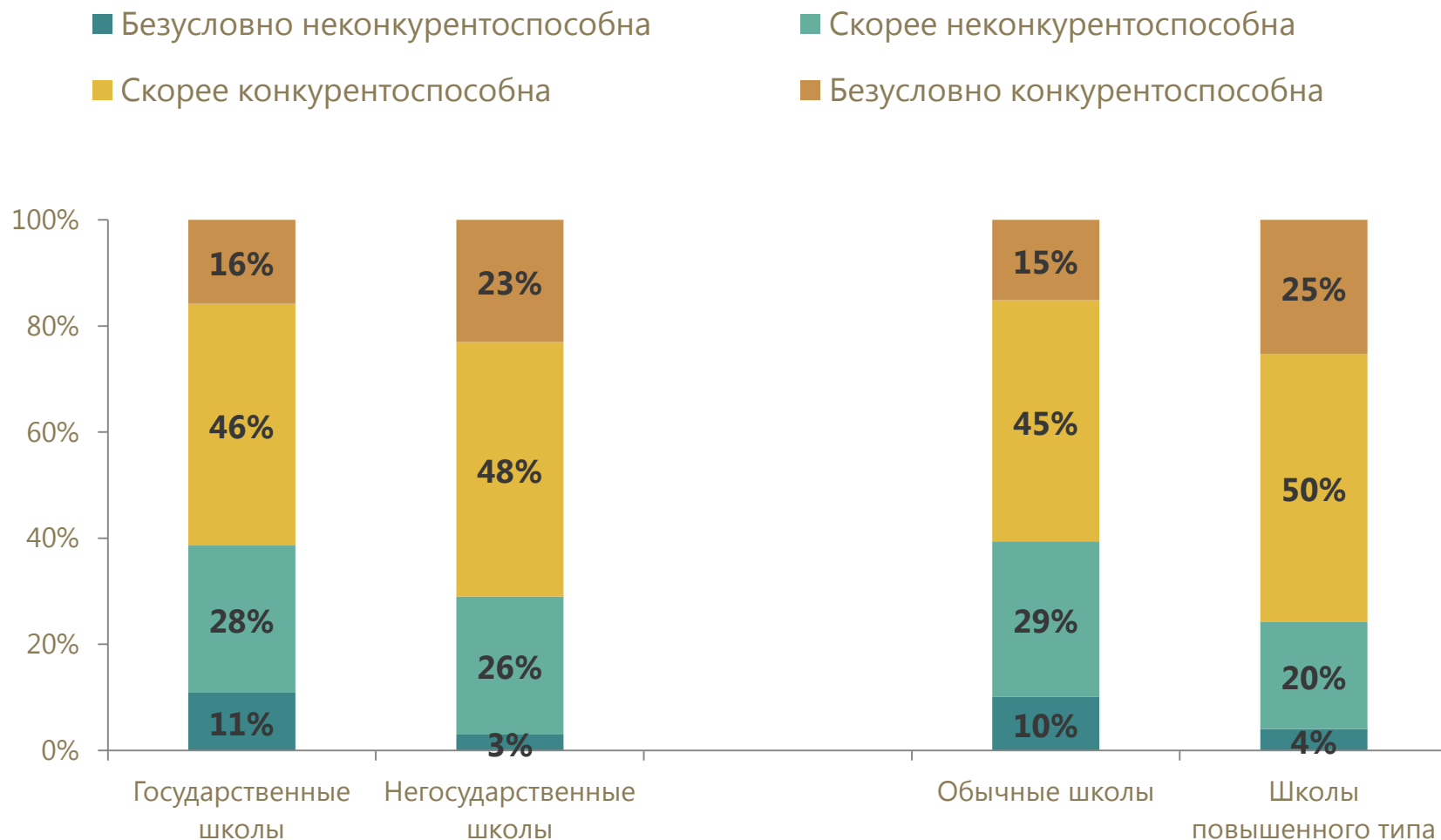
Тип населенного пункта

Мнение учителей о конкурентоспособности заработной платы зависит от типа населенного пункта. Ниже всего конкурентоспособность зарплаты оценивают учителя в сёлах и городах с населением до 1 млн. человек.



Тип школы

В частных школах и школах повышенного типа доля учителей, считающих свою заработную плату конкурентоспособной, несколько выше



Возраст и стаж учителя

Молодые учителя выше оценивают конкурентоспособность своей заработной платы относительно регионального рынка труда

24 года

средний педагогический стаж учителей, которые считают свою заработную плату безусловно **неконкурентоспособной**

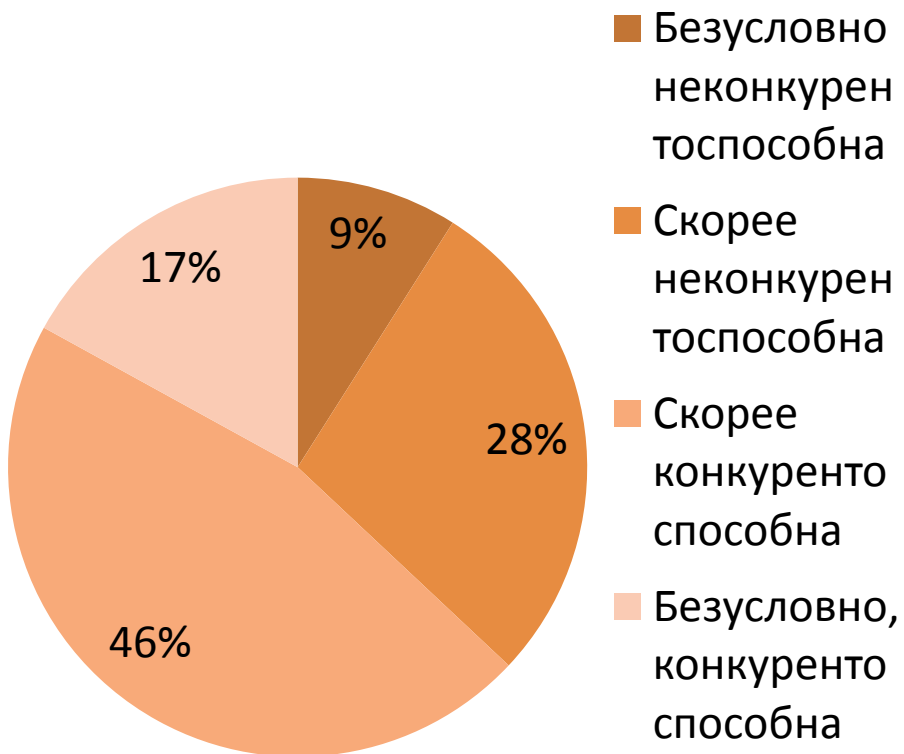
73%

Молодых учителей считают свою заработную плату безусловно или скорее **конкурентоспособной**



Контингент учащихся

В школах с высоким Индексом социального благополучия 71% учителей считают свою заработную плату конкурентоспособной. Учителя, которые считают свою зарплату неконкурентоспособной, работают с более сложным контингентом



Доля учеников, для которых русский язык является неродным

 **18%** vs **7%** 

Доля учеников из неполных семей

 **25%** vs **19%** 

Доля учеников из семей, где единственный родитель или оба родителя являются безработными

 **18%** vs **5%** 

Доля учеников из семей, где оба родителя имеют высшее образование

 **34%** vs **48%** 

Обстановка в школе

Учителя, считающие свою заработную плату конкурентоспособной, работают в школах, где качество работы учитывается в высокой степени и это не является формальностью

В данной школе наиболее успешные учителя получают наибольшее признание

В данной школе учитель, постоянно показывающий плохое качество работы, будет уволен

Безусловно или скорее конкурентоспособна

Безусловно или скорее неконкурентоспособна

Оценка работы учителей и денежное стимулирование мало влияют на качество преподавания

Анализ и оценка работы учителей в основном производятся с целью выполнения административных требований



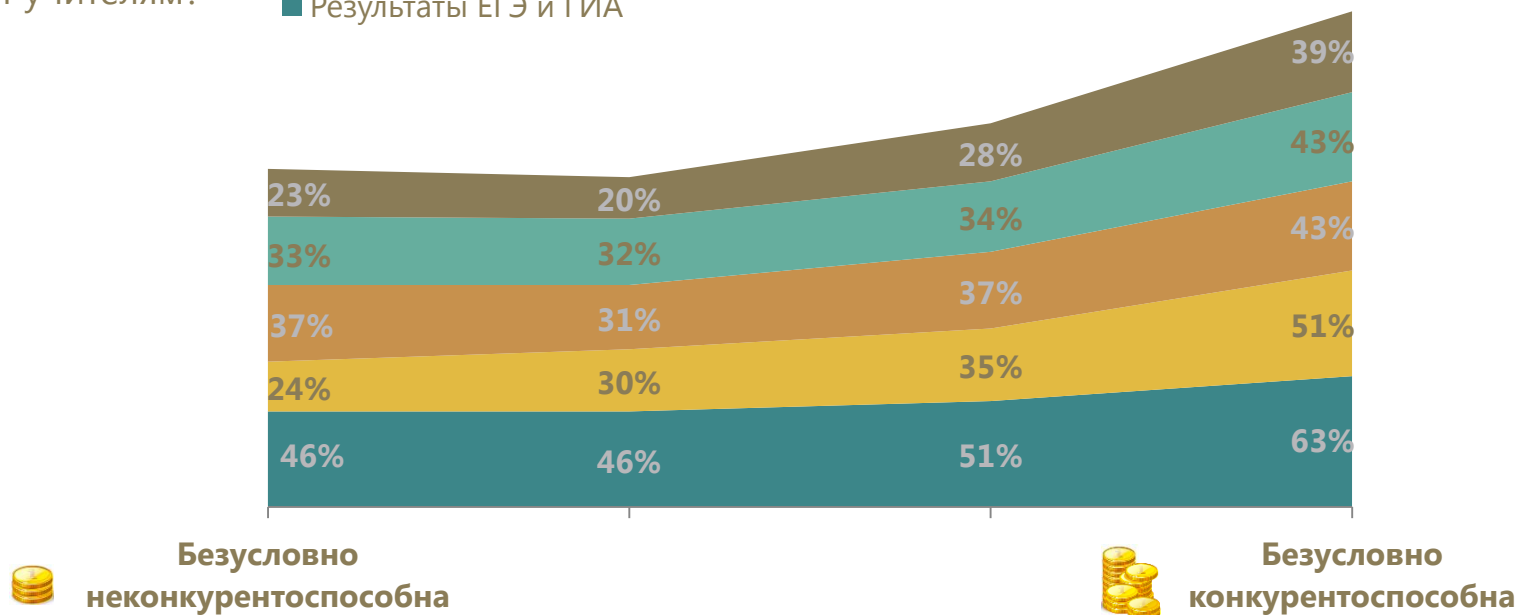
Стимулирующие выплаты

Учителя, которые считают свою зарплату конкурентоспособной, чаще отмечают, что следующие показатели учитываются при начислении стимулирующих выплат



Какие показатели учитываются ли при начислении стимулирующих выплат учителям?

- Методическая компетентность в преподавании предметной области
- Личностные результаты учащихся
- Текущие учебные достижения учащихся
- Активное профессиональное развитие
- Результаты ЕГЭ и ГИА

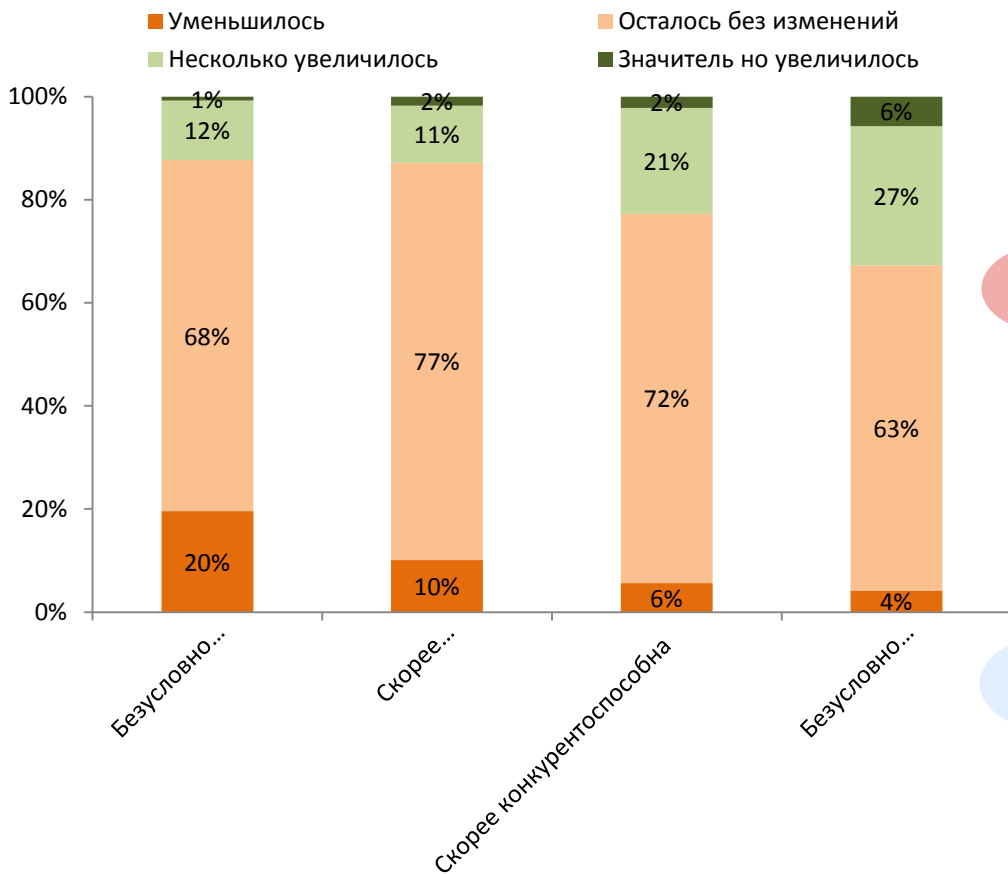


Обстановка в школе

Учителя, которые считают свою зарплату конкурентоспособной, склонны отмечать рост заработной платы, рост морального удовлетворения и улучшения условий жизни



Как изменились за последние 2 года ваши возможности влиять на общественную жизнь?



Условия работы

- Зарплата
- Объем нагрузки, связанной с текущей деятельностью



Моральное удовлетворение

- Удовлетворенность результатами своего труда
- Авторитет у учеников и родителей
- Возможности влиять на общественную жизнь



Материальные возможности

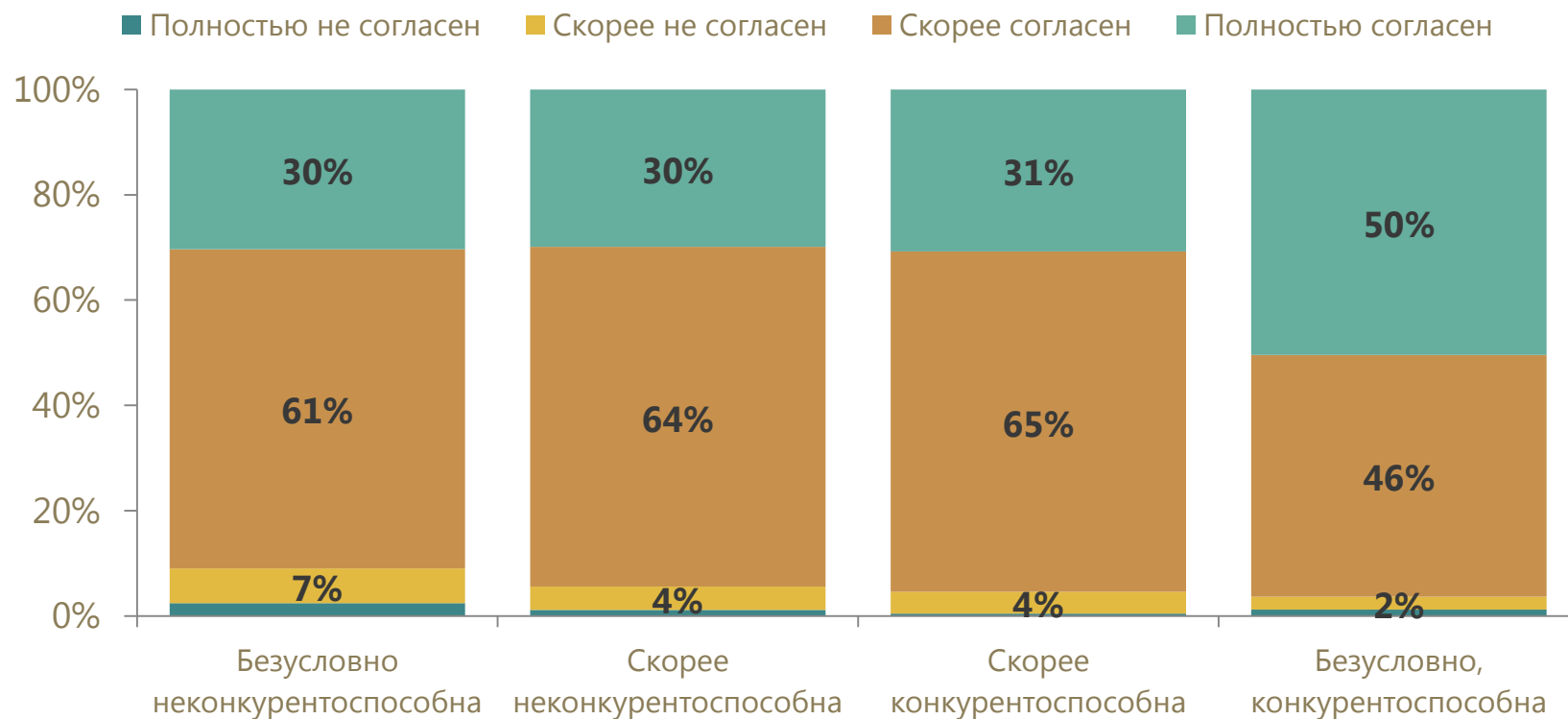
- читать, посещать культурные мероприятия
- путешествовать и отдыхать
- приобретать необходимые бытовые вещи, одежду, уделять время семье,

Обстановка в школе

Половина учителей, считающих свою заработную плату безусловно конкурентоспособной, полностью согласны с тем, что могут помочь ученикам достичь высоких результатов.



Я могу сделать многое для того, чтобы мои ученики достигли высоких результатов в учебе

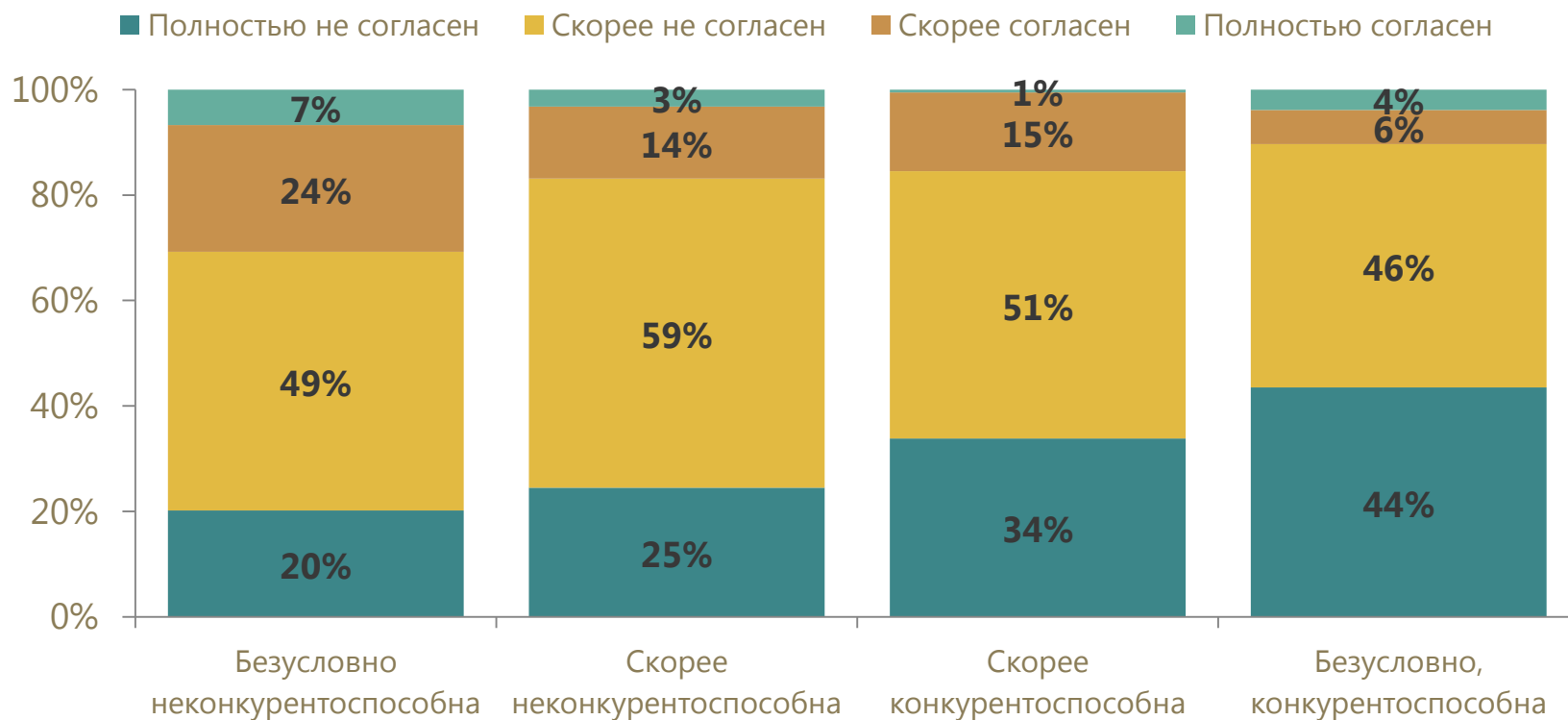


Обстановка в школе

31% учителей, которые считают свою заработную плату неконкурентоспособной, скорее или полностью согласны с тем, что они вряд ли смогут помочь ученикам достичь высоких результатов



Как бы я ни старался, мои ученики вряд ли покажут высокие результаты



Выводы

- Управленческие функции директоров являются для них более значимыми, чем педагогическое лидерство.
- Эти же функции являются, по мнению директоров, приоритетными в оценке их деятельности Учредителем.
- Во взаимоотношениях с педагогическим коллективом большинство директоров осуществляют лишь общее педагогическое руководство.
- Финансовой самостоятельностью в среднем по РФ обладает лишь четвертая часть директоров, в Москве – большинство.
- Система профессионального развития директора традиционна по форме и значительно отстает от современных мировых трендов.
- Почти 40% учителей государственных общеобразовательных школ считают свою школу в той или иной степени неконкурентоспособной с точки зрения заработной платы преподавателя на региональном рынке труда.
- Учителя, по-разному оценивающие конкурентоспособность своей зарплаты, принципиально отличаются по профессиональному самочувствию и установкам.
- Оценки конкурентоспособности зарплаты в значительной мере связаны с возрастом учителей и контингентом учащихся.

Спасибо за внимание!