

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

**Бысик Н.В., Пинская М.А., Козина Н.С.**



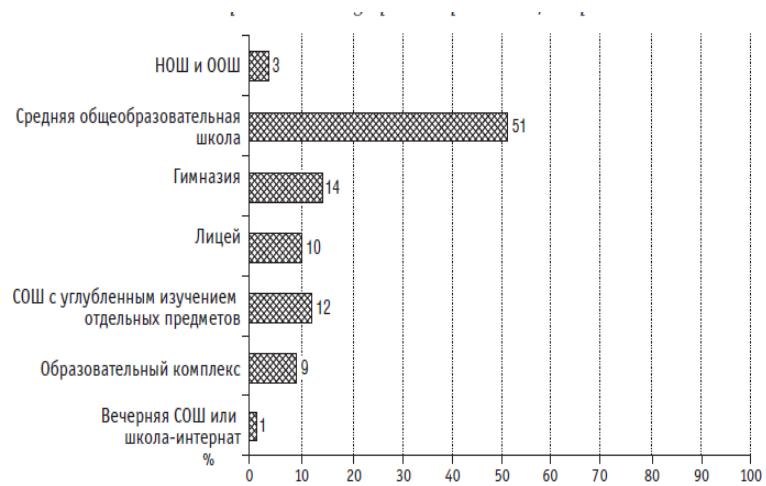
NATIONAL RESEARCH  
UNIVERSITY

# 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	Дополнительно е образование
<b>Государственные школы</b>	на уровне среднего	на уровне среднего	↑  Высшее образование	↑ более 10 лет	Второе высшее и профессиональная переподготовка
<b>Частные школы</b>	на уровне среднего	на уровне среднего	на уровне среднего	↑ более 20 лет	Не получал дополнительного образования
<b>Школы повышенного уровня</b>	↑ ♂ Больше мужчин	↑ 60-69 лет	↑  Кандидат и доктор наук	↑ более 20 лет	на уровне среднего
<b>Укрупненные школы</b>	↑ ♂ Больше мужчин	↑ 30-39 лет	↑  Кандидат наук	на уровне среднего	Второе высшее и профессиональная переподготовка
<b>Москва</b>	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 директо-ра	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 Твсde	84	77 т	84 с	80
Управление бюджетом школы	75	86 Твсе	70	71	78 е	69
Оценка качества работы учителей	69	69	72	66	70	74 с
Решение хозяйственных вопросов (ремонт, управление материально-технической базой школы)	64	60	58	64	70 ab	67
Прием и увольнение учителей	60	66 с	64	57	59	61
Реагирование на обращение местных и выше стоящих органов управления образованием, заполнение отчетов	53	62 Твс	49	48 т	60 вс	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 т	40 а	38 а	41 а	44 а
Руководство распределением рабочего времени в школе	37	31	36	34	41 а	45 всТ
Надзор за обязанностями и ответственностью учителей	32	28	35	30	37 а	36
Надзор за дисциплиной учащихся	28	20 т	28 а	29 а	28 а	37 аТ
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	Общеобразовательные школы	Гимназии, лицеи	Школы с углубленным изучением П-Р	Образовательные и коммерческие
	гг	%	%	%	%
<b>Оценка общего качества работы школы</b>	81	81	82	84	93 Tabc
<b>Управление бюджетом школы</b>	74	71	80 Tabc	71	88 Tabc
<b>Оценка качества работы учителей</b>	69	68	68	74 Tab	73 ab
<b>Решение хозяйственных вопросов</b>	63	64	61	71 Tabd	61
<b>Прием и увольнение учителей</b>	60	59	60	62	69 Tabc
<b>Реагирование на обращение местных и выше стоящих ОУО, заполнение отчетов</b>	53	54 b	48 t	56 b	61 Tabc
<b>Представление школы на мероприятиях и/или в местном сообществе</b>	49	48	54 Tabd	47	45
<b>Руководство в вопросах учебного плана и преподавания</b>	38	41 d	36 d	40 d	26 t
<b>Руководство распределением рабочего времени в школе</b>	36	39 d	33 d	45 Tabd	25 t
<b>Надзор за обязанностями и ответственностью учителей</b>	32	36 bd	26 t	33 bd	25 t
<b>Надзор за дисциплиной учащихся</b>	28	30 d	26 d	32 d	18 t
<b>Другое</b>	2	2	2	2	2
<b>Количество респондентов</b>	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)**

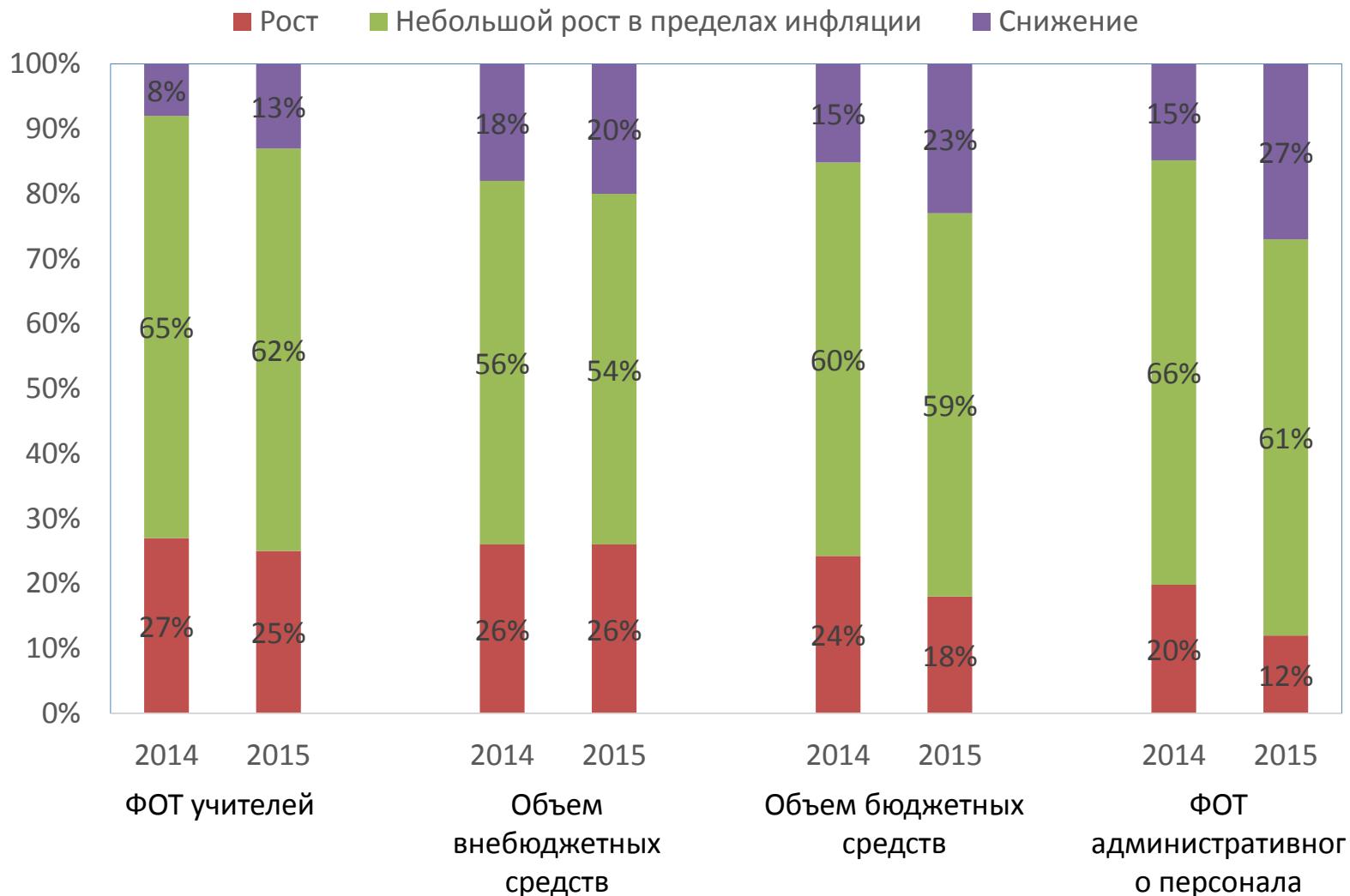
	Все директо- ры	Тип населенного пункта				
		Москва (или близкий ший город)	Город с населе- нием свыше 1 млн. чел.	Город с населе- нием от 100 тыс. до 1 млн. чел.	Город с населе- нием до 100 тыс. чел.	Посело- к городс- кого типа или село
	T/t	a	b	c	d	e
Помогаете учителю решить проблемы, возникшие в классе,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

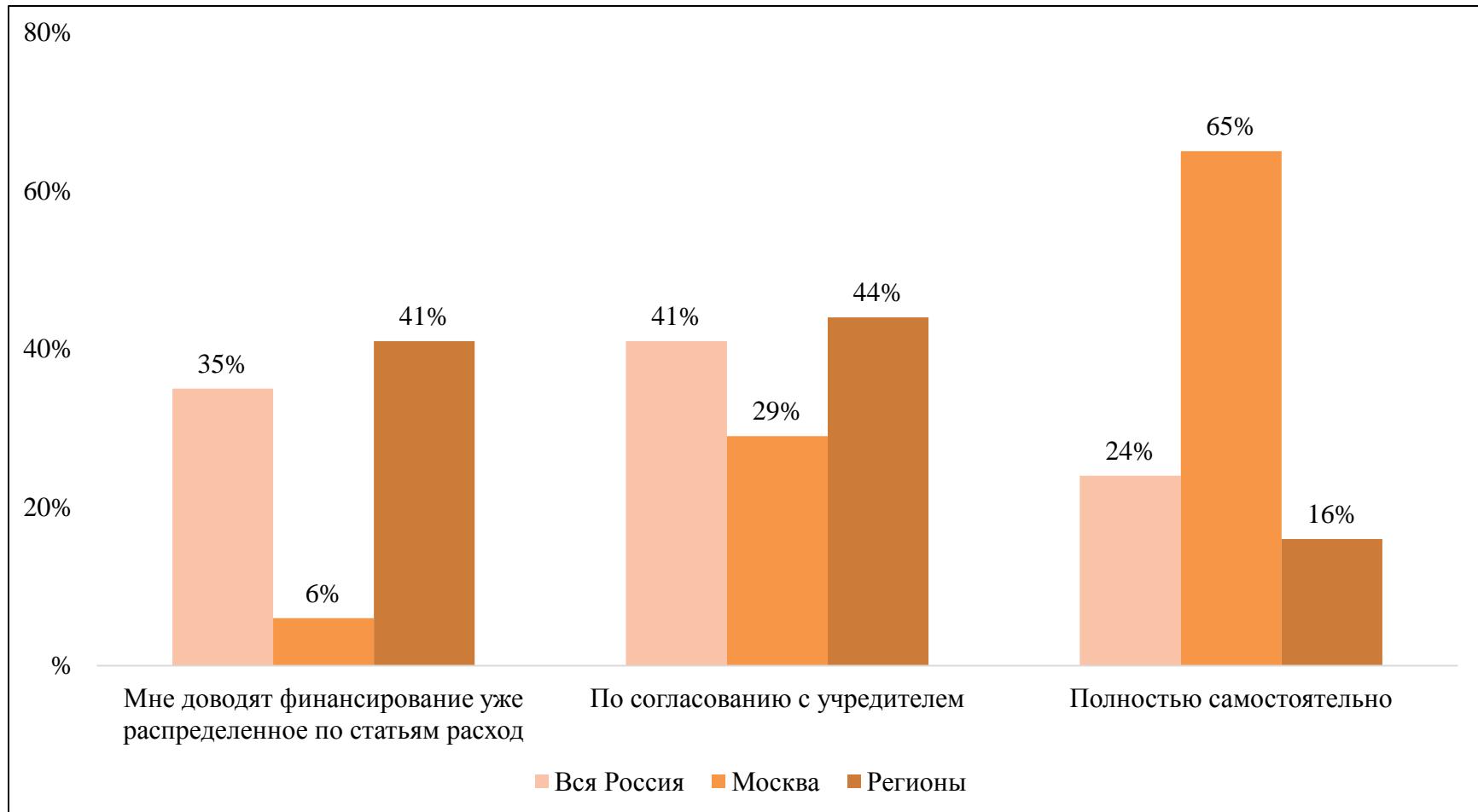


## Как изменились за последние три года следующие финансовые показатели, 2014 г. (в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



- Большинство руководителей школ по основным финансово-экономическим показателям 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)**



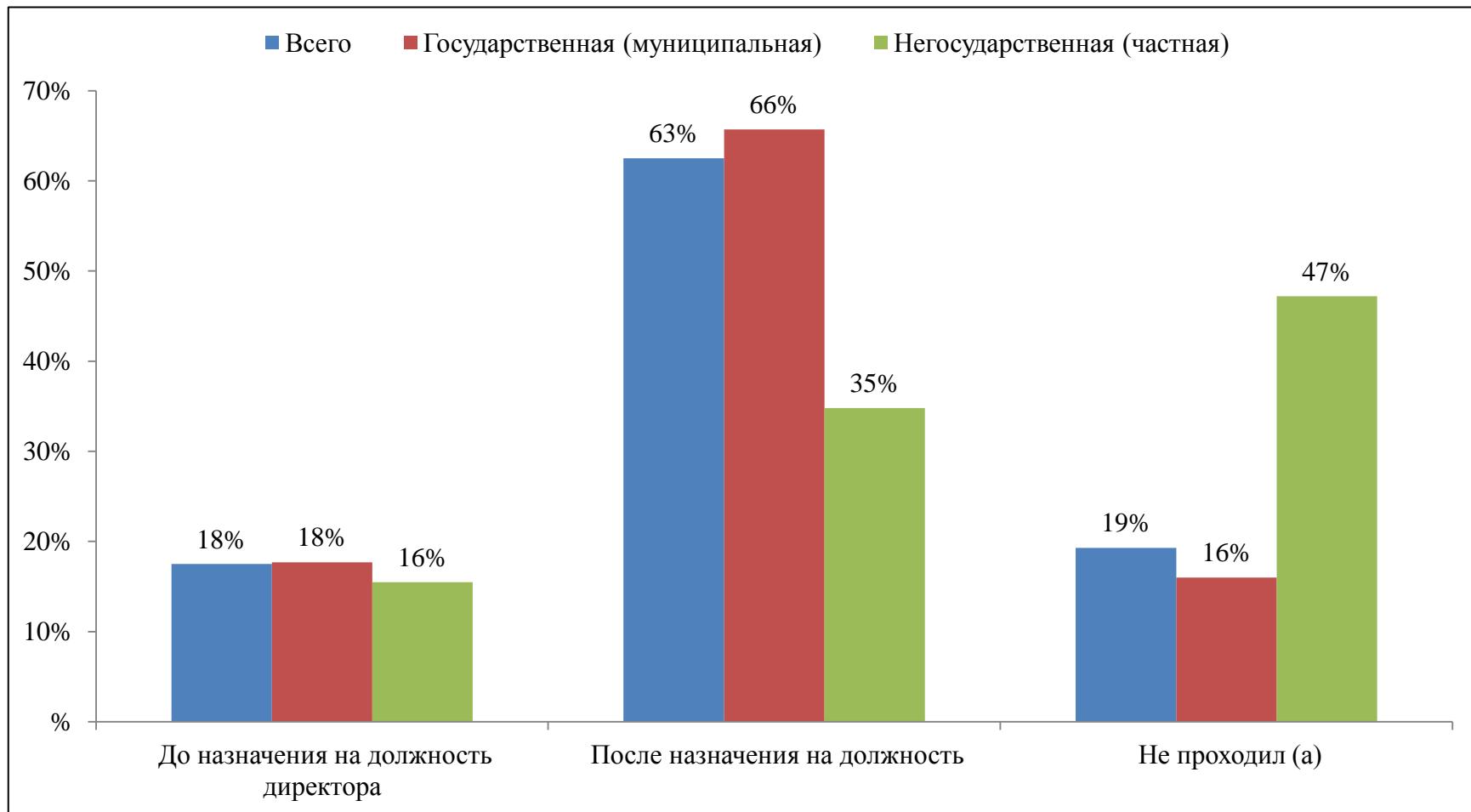
# Повышение квалификации директоров, 2014 г.

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



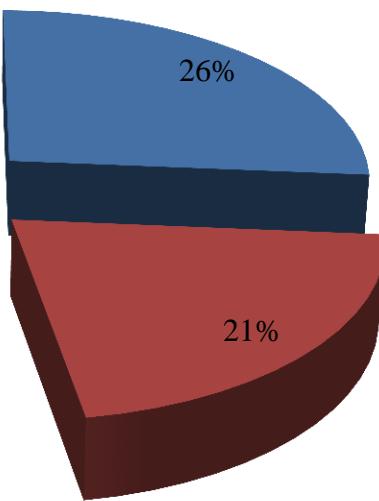
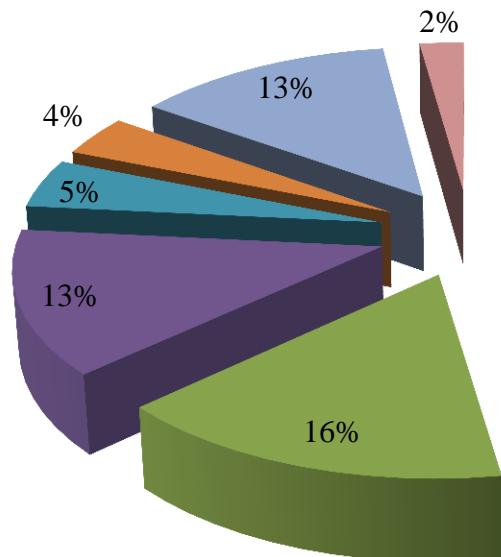
**Доля руководителей образовательной организации, прошедших программы повышения квалификации и профессиональную переподготовку для руководителей и заместителей руководителей до или после назначения на должность, 2015 г.**

*(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)**



- Экономико-финансовые основы управления современной школой, Менеджмент
- Правовые основы управления школой
- Государственная политика в системе общего образования Российской Федерации
- Управление персоналом
- Психология
- Педагогика
- Оценка качества образования
- Лидерство в педагогическом коллективе

- 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

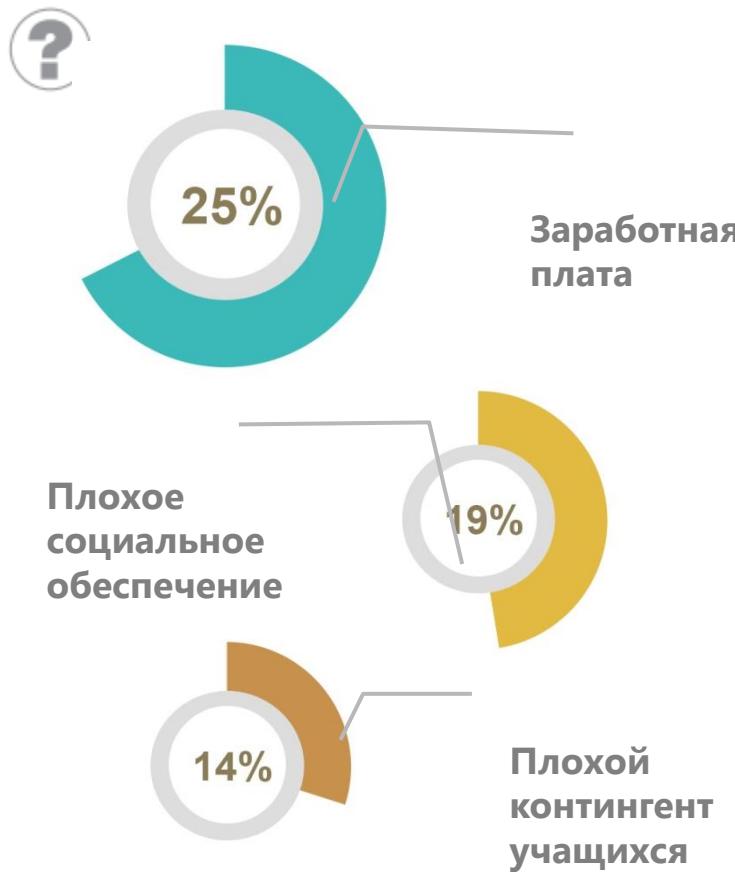


Хотели бы вы перейти на какую-либо другую работу, или вообще перестать работать?



# Заработка 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 пункта выше по сравнению с 2014 г.) Основной причиной недовольства учителей остаётся низкая заработка 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?

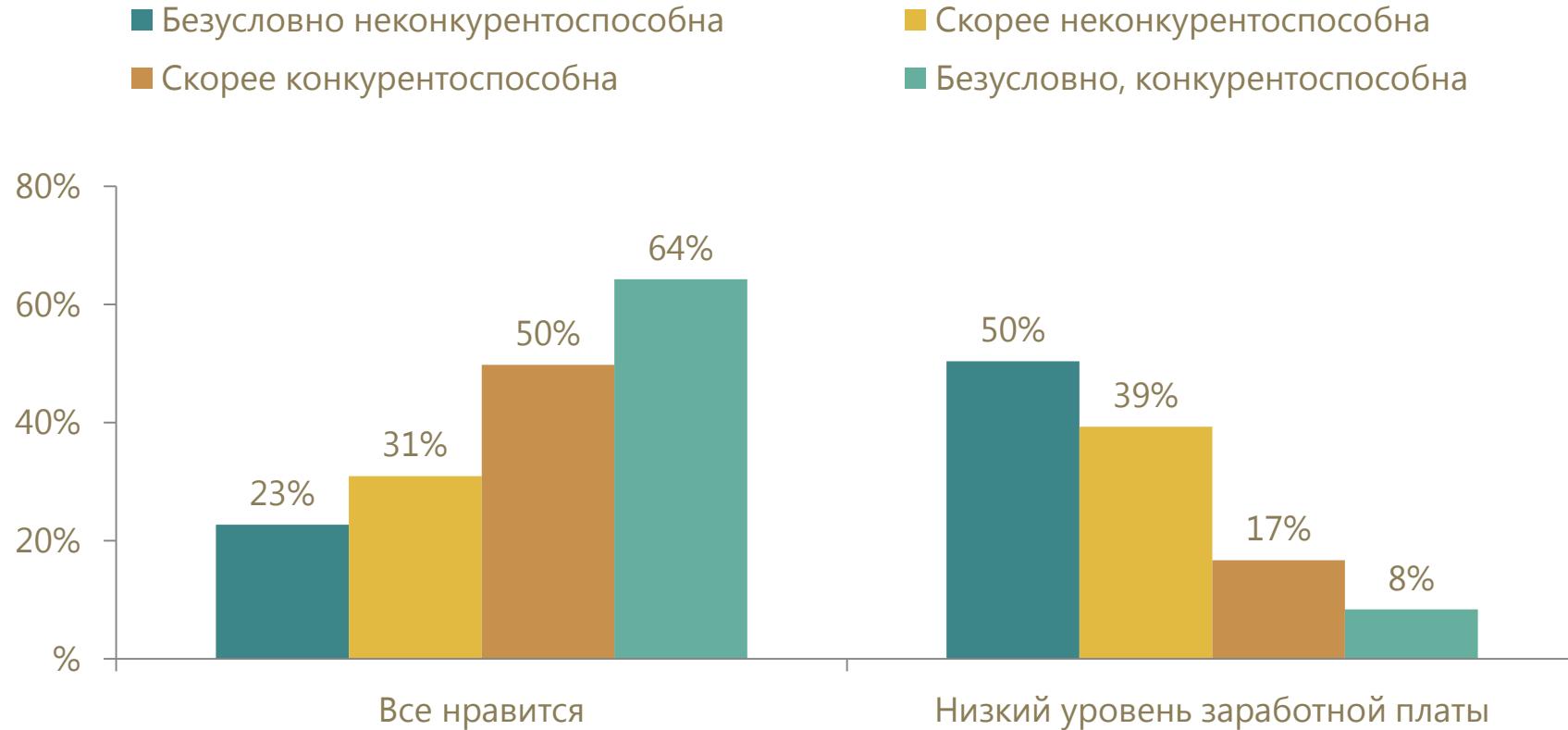


# Конкурентоспособность заработной платы

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?



# 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?



47 571 ₽

Безусловно  
неконкурентоспособна

54 013 ₽

Скорее  
неконкурентоспособна

55 328 ₽

Скорее  
конкурентоспособна

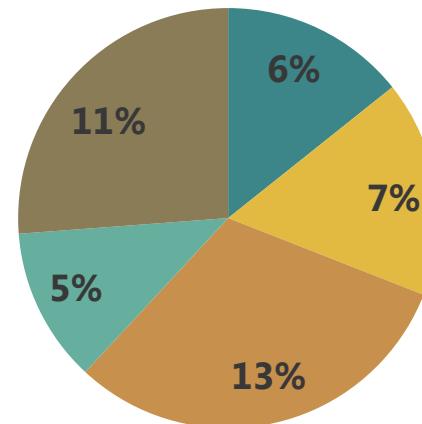
57 378 ₽

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.

- Москва
- Другой город > 1 млн. человек
- Город от 100 тыс. до 1 млн. человек
- Город до 100 тыс. человек
- ПГТ (село)



Безусловно  
неконкурентоспособна

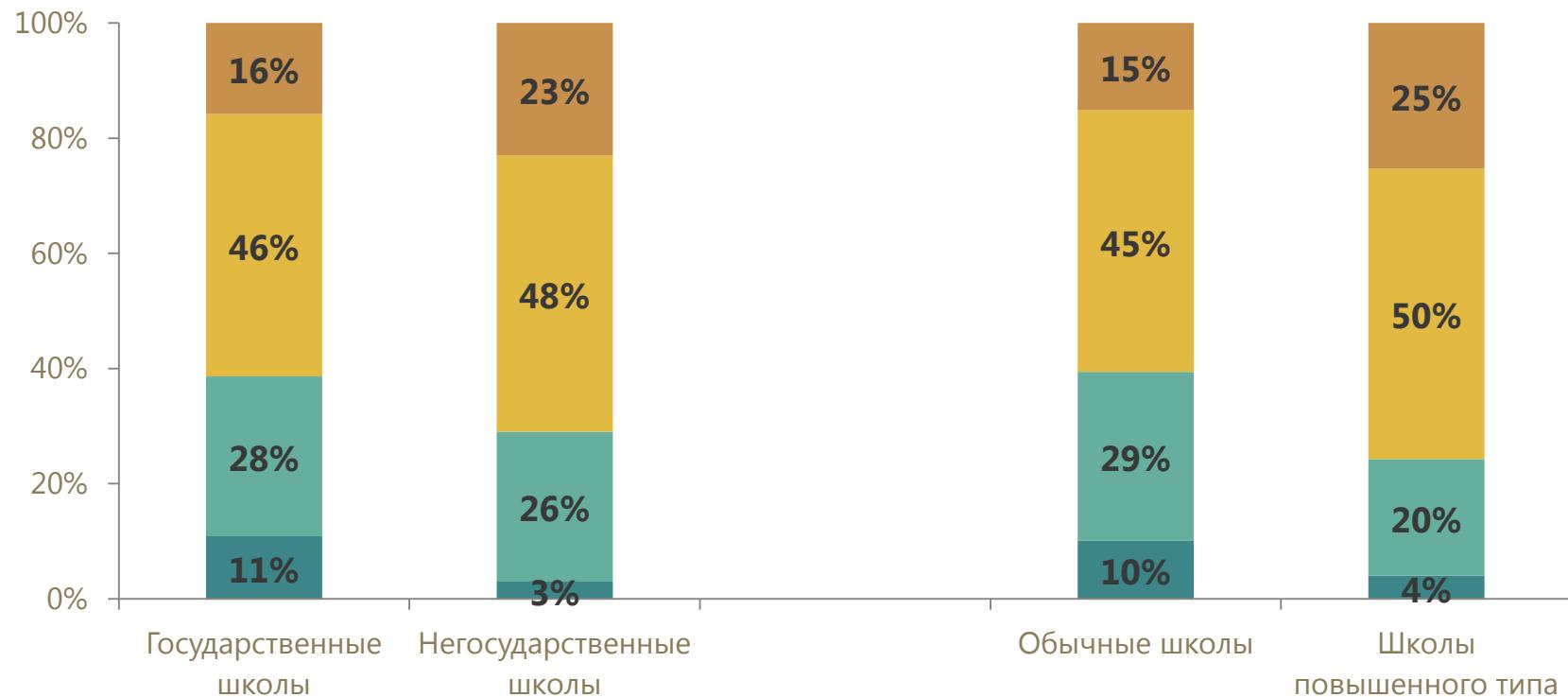
Безусловно  
конкурентоспособна



# Тип школы

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

- Безусловно неконкурентоспособна
- Скорее конкурентоспособна
- Скорее неконкурентоспособна
- Безусловно конкурентоспособна



# Возраст и стаж учителя

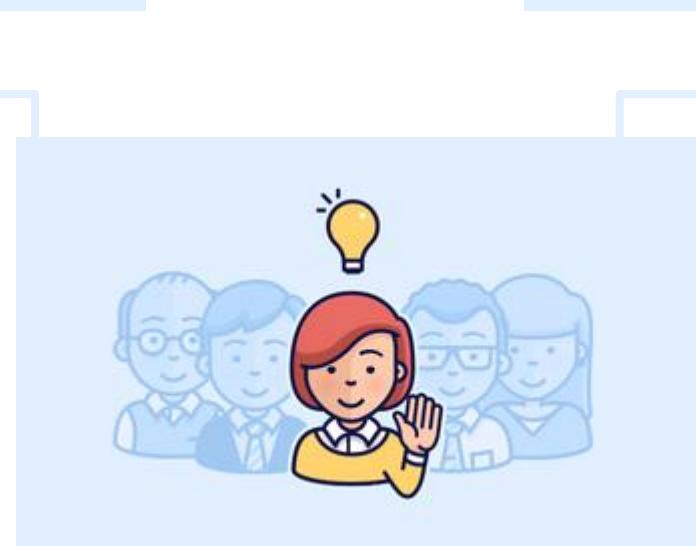
Молодые учителя выше оценивают конкурентоспособность своей заработной платы относительно регионального рынка труда

**24 года**

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

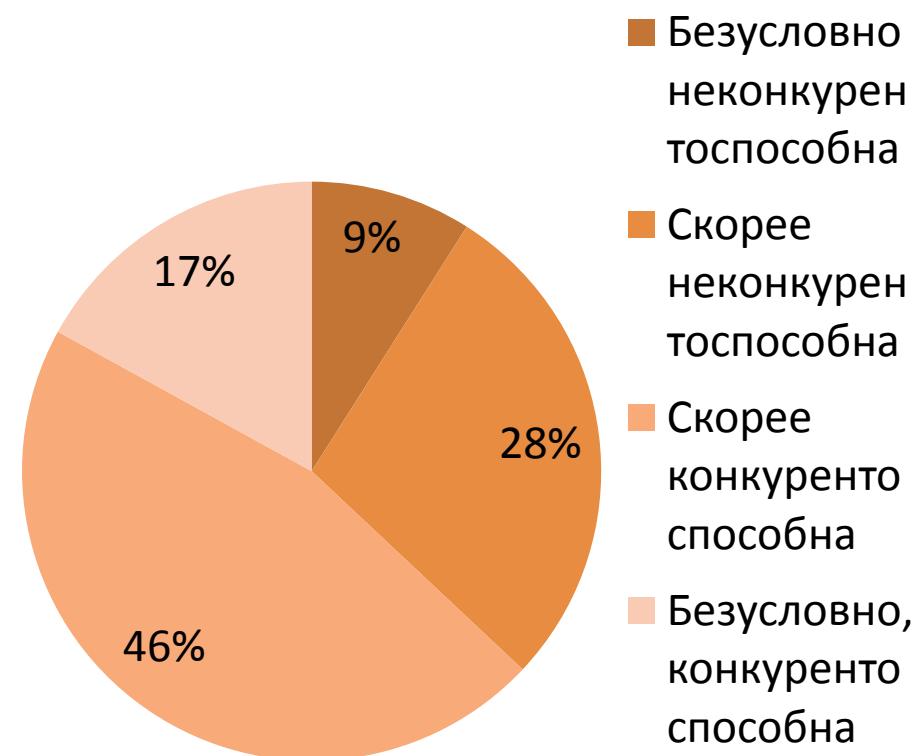
**73%**

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

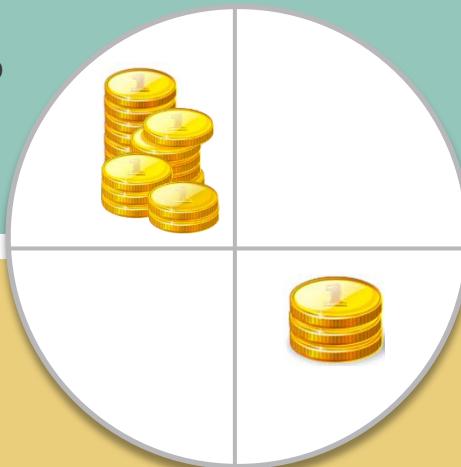
В данной школе учитель, постоянно показывающий плохое качество работы, будет уволен

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



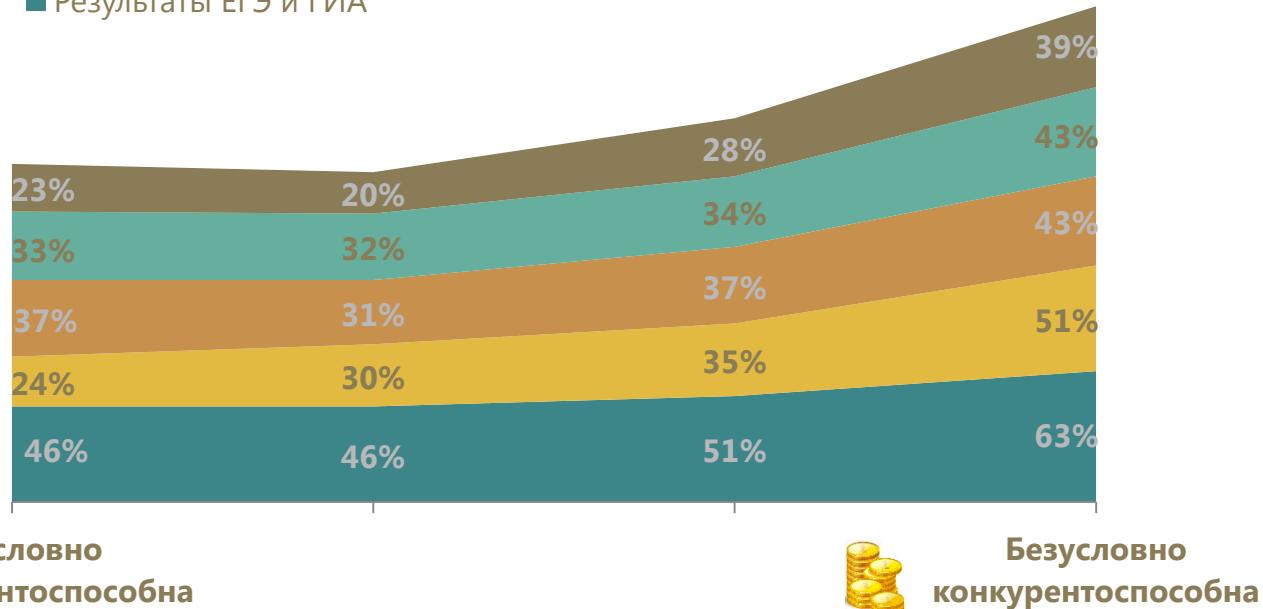
# Стимулирующие выплаты

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

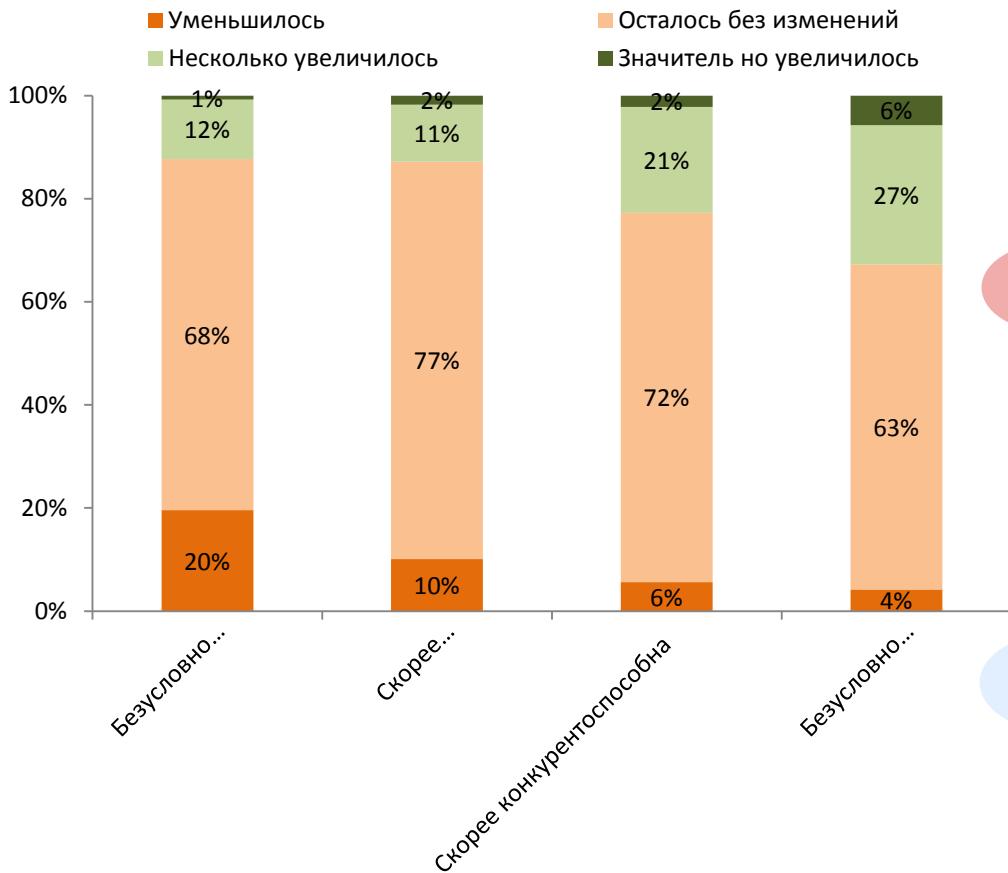


# Обстановка в школе

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

- Заработная плата
- Объем нагрузки, связанной с текущей деятельностью



## Моральное удовлетворение

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



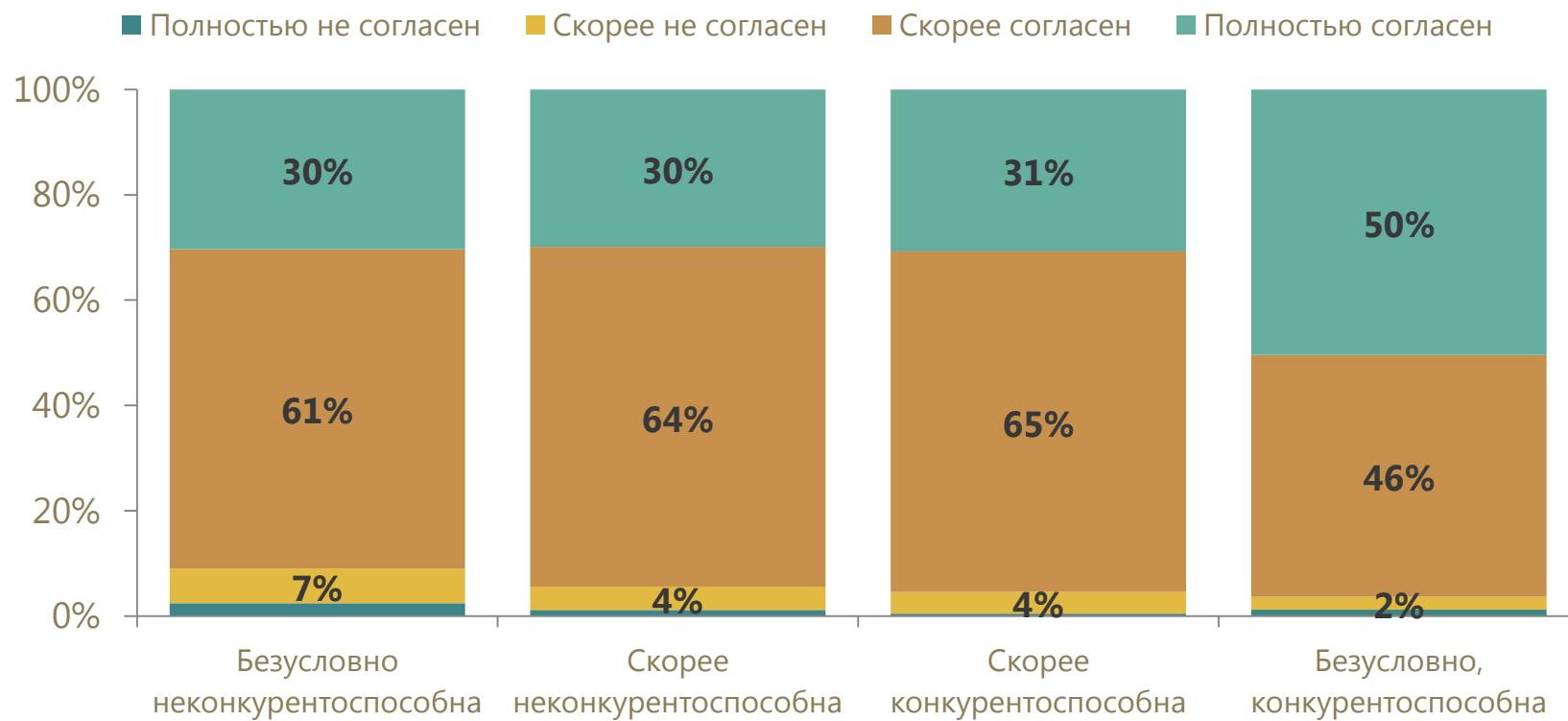
## Материальные возможности

- 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.

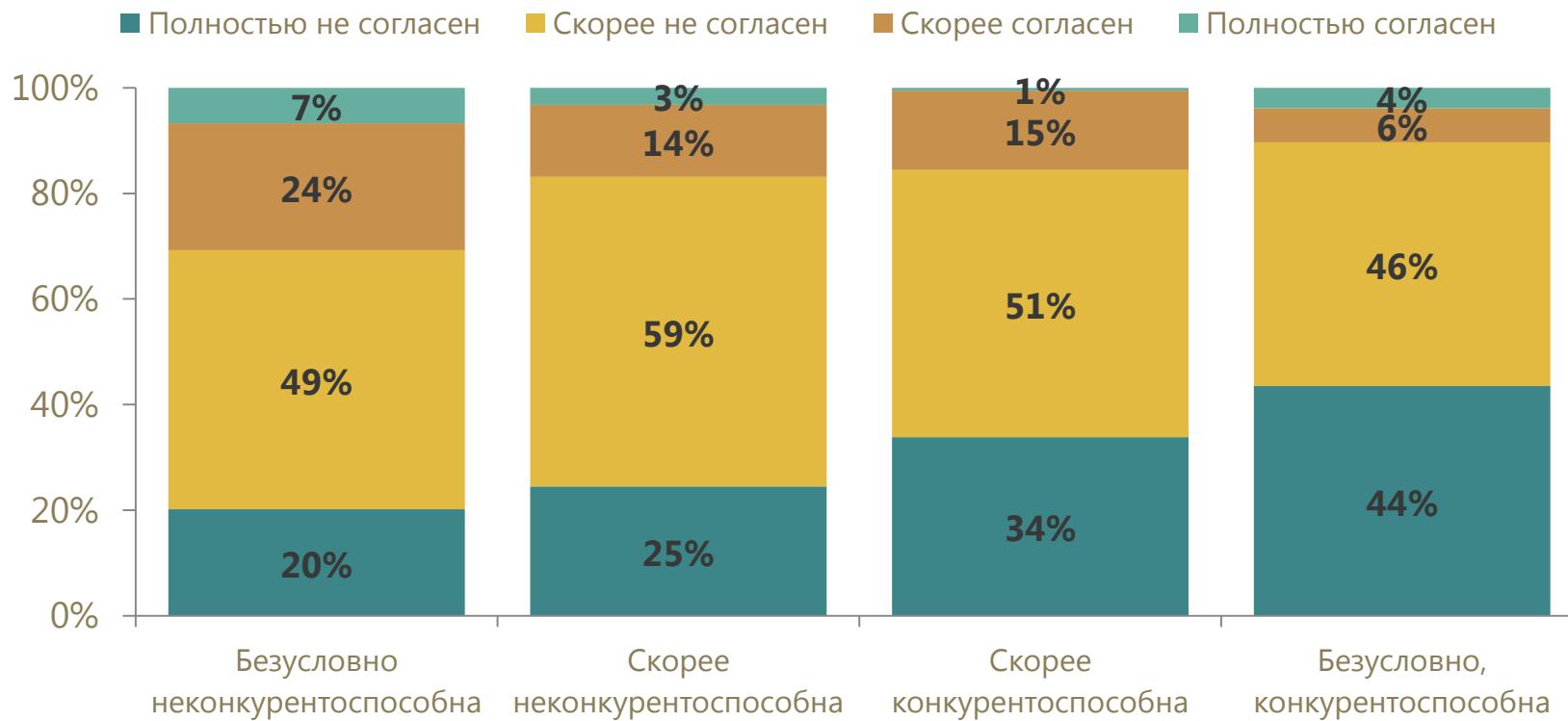
Я могу сделать многое для того, чтобы мои ученики достигли высоких результатов в учебе



# 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!**