



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# **ДИРЕКТОР СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ШКОЛЫ: статистический портрет, система подготовки, практики управления**

Часть 2

# **ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ** НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

## ИНСТИТУТ ОБРАЗОВАНИЯ

В серии «Факты образования» публикуются обработанные данные — как полученные из открытых и официальных источников, так и собранные в рамках собственных эмпирических исследований.

Задача серии — дать управленцам, политикам и всем, кто заинтересован в развитии образования, надежные факты для анализа, суждения и принятия решений. В серии не планируется публикация экспертных мнений. При этом выбор данных для анализа, как и способ их представления, отражает приоритеты образовательной политики.

Редакционный совет готов сотрудничать с органами управления образованием разных уровней, с исследователями образования в совместном поиске и представлении новых данных о системе образования. Мы уверены, что нельзя управлять такой гигантской и важной для миллионов граждан системой, какой является система образования, без надежной и доступной широкому кругу потребителей информации.

Председатель редакционного совета  
серии «Факты образования» **Болотов В.А.**

Комитет по подготовке серии:

**Заир-Бек С.И.**, к.п.н. — ответственный выпускающий редактор  
номера, **Беликов А.А.**, **Рылько Е.Д.**, **Шабалин А.И.**

Рецензент **Дерзкова Н.П.**, к.п.н., доцент

Выпуск подготовлен **Бысик Н.В.**, **Каспржаком А.Г.**, к.п.н.

---

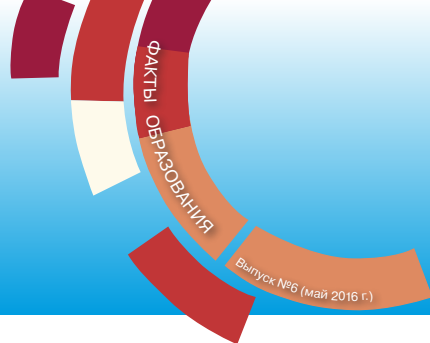
Все выпуски серии «Факты образования» представлены на сайте  
Института образования НИУ ВШЭ: <http://ioe.hse.ru/factobr>



# ДИРЕКТОР СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ШКОЛЫ: статистический портрет, система подготовки, практики управления

## Часть 2

В этой части сборника представлено описание повседневных практик управления образовательным процессом, применяемых директорами школ России. Сборник адресован специалистам органов управления образованием, работникам системы повышения квалификации, а также руководителям образовательных организаций.



## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность изучения управленческих практик директоров школы не нуждается в дополнительном обосновании. Выпуск помогает читателю ответить на вопрос, который волнует педагогическое сообщество с начала 90-х годов, когда школа получила финансовую самостоятельность. Кто сегодня директор российской школы — педагог, учитель учителей или менеджер?

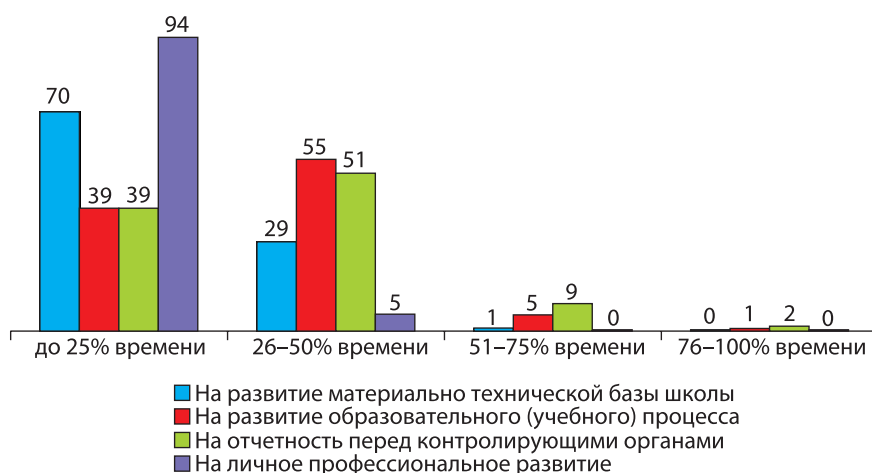
В этой части сборника представлены данные следующих эмпирических исследований:

- «Мониторинг экономики образования» (МЭО);
- «Исследование эффективных моделей государственно-общественного управления образованием, связанных с личными и профессиональными характеристиками руководителей образовательных организаций, с целью разработки и распространения рекомендаций по повышению профессионального уровня управленческих кадров на всей территории РФ» (Исследование эффективных моделей управления);
- Российская часть исследования 7 System Leadership Study (7SLS);
- Международное исследование систем преподавания и обучения Teaching and Learning International Survey (TALIS).

Информационный сборник содержит статистическую информацию и результаты социологических исследований с краткими комментариями к ним. Материал полезен руководителям и специалистам органов управления образованием при разработке государственной и муниципальной образовательной и кадровой политики, а также процедур назначения, аттестации и оценки результативности деятельности руководителей в рамках эффективного контракта.

## КАК СОВРЕМЕННЫЙ ДИРЕКТОР РАБОТАЕТ С ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ КАДРАМИ И УПРАВЛЯЕТ ШКОЛОЙ?

Рассматривая данные эмпирических исследований (рис. 1), следует отметить, что лишь 5% руководителей отдают деятельности по совершенствованию образовательного процесса большую часть своего рабочего времени (51–75%), более половины директоров школ (55%) тратят на нее не более 26–50% времени. До четверти своего времени 70% опрошенных директоров используют на развитие материально-технической базы школы, 94% — на личное профессиональное развитие.



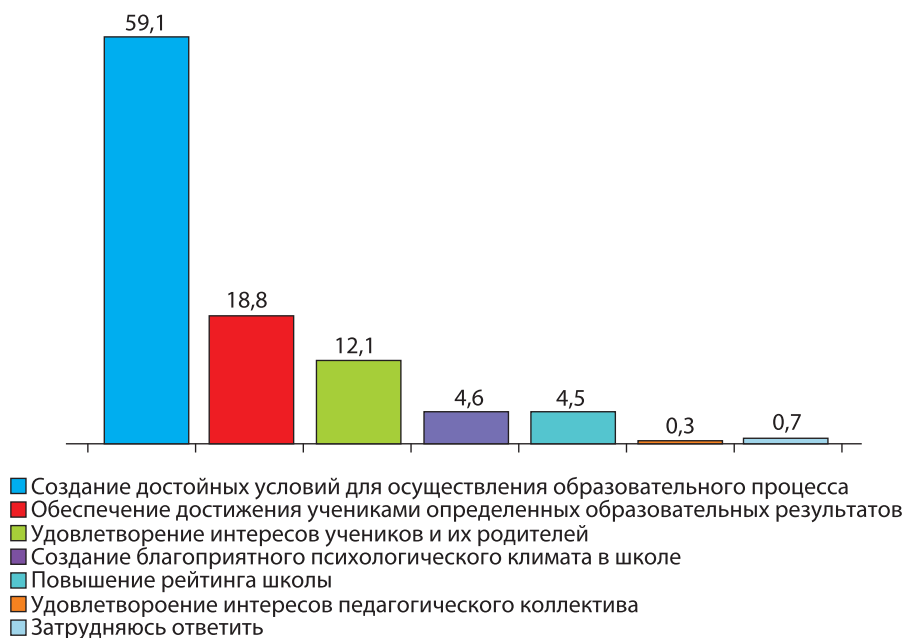
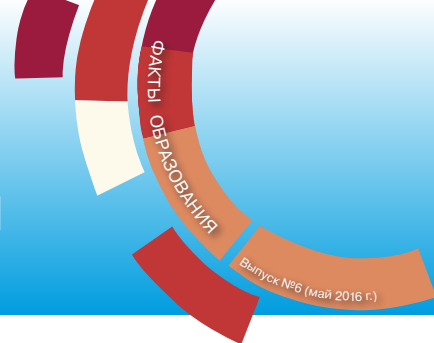
**Рис. 1.** Распределение ответов на вопрос «Укажите, пожалуйста, долю Вашего рабочего времени, которую Вы тратите...», Исследование эффективных моделей управления, N = 4477, %

Большинство директоров (рис. 2) считают основной управленческой задачей создание достойных условий для осуществления образовательного процесса. Они определяют себя как «хозяйственников», для которых создание инфраструктурных условий оказывается важнее руководства модернизацией образовательного процесса. При этом только 18,8% опрошенных считают, что «обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов» является основной задачей руководителя общеобразовательной организации.

Основное взаимодействие российского директора внутри школы происходит с административной командой и учителями (рис. 2). При этом взаимодействие директора с учителями направлено чаще всего на контроль: плановый, введение федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) и общего видения учебного процесса.

Как показывает рис. 3, директора много времени посвящают плановому контролю и в более чем половине случаев (54%) посещают школьные уроки именно с этой целью. В то же время вопросам, связанным с непосредственным решением проблем в классе и организацией образовательного процесса, уделяют существенно меньше внимания. С руководителями же школьных методических объединений — ключевыми специалистами, которые ответственны за качество преподавания, — большинство директоров встречаются не чаще нескольких раз в месяц (рис. 4).

# ДИРЕКТОР СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ШКОЛЫ: СТАТИСТИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ, СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ, ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ



**Рис. 2.** Ответы директоров на вопрос «Какова, по Вашему мнению, основная задача директора при управлении школой?» (один вариант ответа), Исследование эффективных моделей управления, N = 4477, %

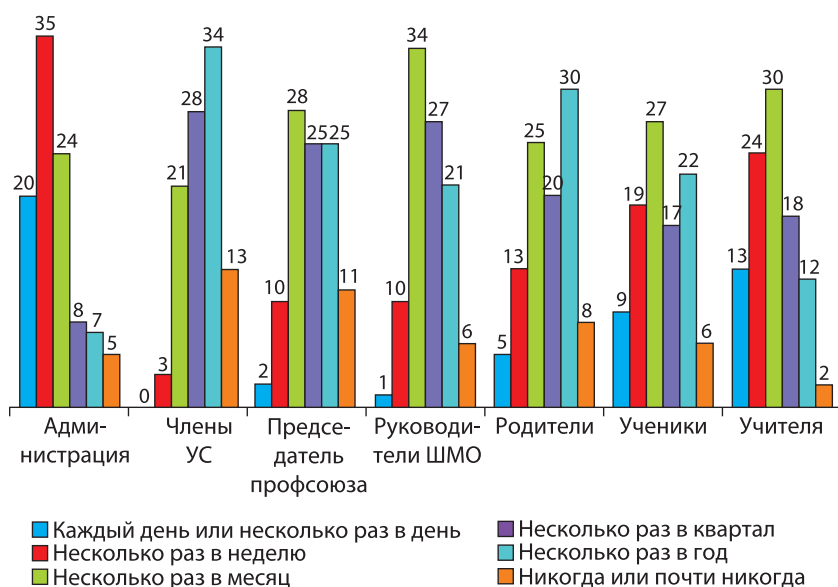


**Рис. 3.** Цель посещения уроков директором (распределение ответов на вопрос «С какой целью, чаще всего, Вы посещаете уроки?», не более двух вариантов ответа), Исследование эффективных моделей управления, N=4477, %

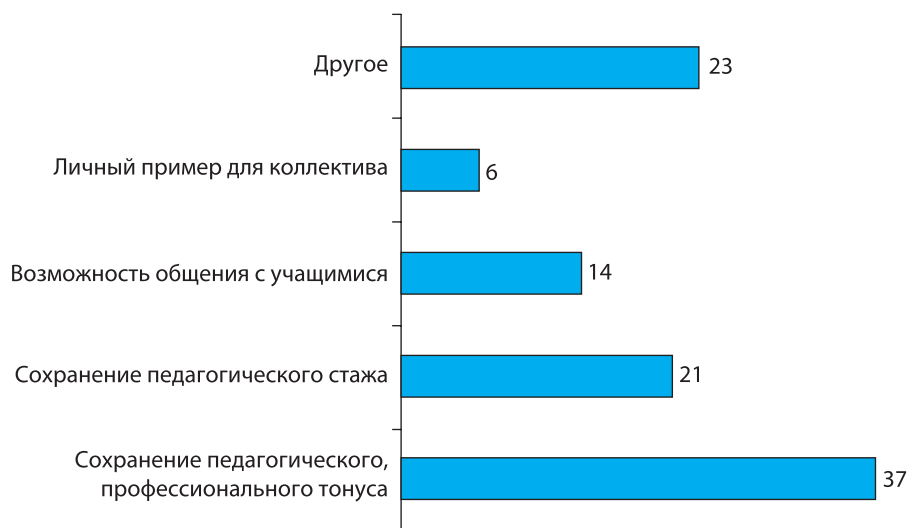
Возвращаясь к вопросу совмещения управленческой деятельности директора школы с преподавательской (это делают почти три четверти руководителей образовательных организаций, 73%, см. первую часть сборника<sup>1</sup>), следует отметить, что среди причин, которые побудили директоров продолжить преподавание, в первую очередь называют желание сохранить профессиональный педагогический стаж, так как он дает преференции при выходе на пенсию. И только 6% директо-

<sup>1</sup> Бысик Н.В., Каспржак А.Г. Директор современной российской школы: статистический портрет, система подготовки, практики управления (часть 1) // Факты образования — М.: НИУ ВШЭ, 2016. — № 5.

ров (рис. 5) рассматривают свою преподавательскую работу, как пример (образец профессионального мастерства) для коллектива. Другими причинами для внутреннего совмещения являются скрытые вакансии (отсутствие возможности нанять учителя по предмету, который может преподавать директор) или необходимость получения руководителем дополнительного заработка. Последним объясняется тот факт, что число руководителей образовательных организаций, которые совмещают управленческую и преподавательскую деятельность, в сельской местности существенно больше, чем в городах. Значительная часть выбора варианта ответа «другое» (23%) связана с тем, что в эту группу попали все руководители образовательных организаций, которые не преподают (27%).



**Рис. 4.** Частота обращений с инициативами к директору (распределение ответов на вопрос «Укажите, пожалуйста, как часто к Вам приходят с инициативами?», 1 вариант ответа в каждой строке), Исследование эффективных моделей управления, N = 4477, %



**Рис. 5.** Причины сохранения педагогической нагрузки, Исследование эффективных моделей управления, N = 4477, %

Остановимся чуть более подробно на практиках управления образовательным процессом, на содержании взаимодействия директора с педагогическим коллективом и учителями с целью улучшения качества преподавания и образовательных результатов учащихся.

В зарубежных странах это направление деятельности руководителя школы получило название *instructional leadership* (педагогическое лидерство). Как следует из зарубежных работ, посвященных педагогическому лидерству<sup>2</sup>, основные усилия педагогического лидера должны быть направлены на поддержание общего видения, миссии и цели образовательной организации, создание внутренней образовательной среды, нацеленной на высокие образовательные результаты учащихся, на поддержку профессионального развития учителей и тесное взаимодействие с партнерами и внешним сообществом.

Данные о педагогическом лидерстве российских директоров несколько отличаются (рис. 6). Основной своей функцией руководители считают контроль над ситуацией в школе и действиями педагогического коллектива. К учителям они относятся с достоинством и уважением, при этом следят за поощрением и побуждают к действиям в гораздо большей степени, чем пытаются вместе с ними усовершенствовать образовательный процесс.



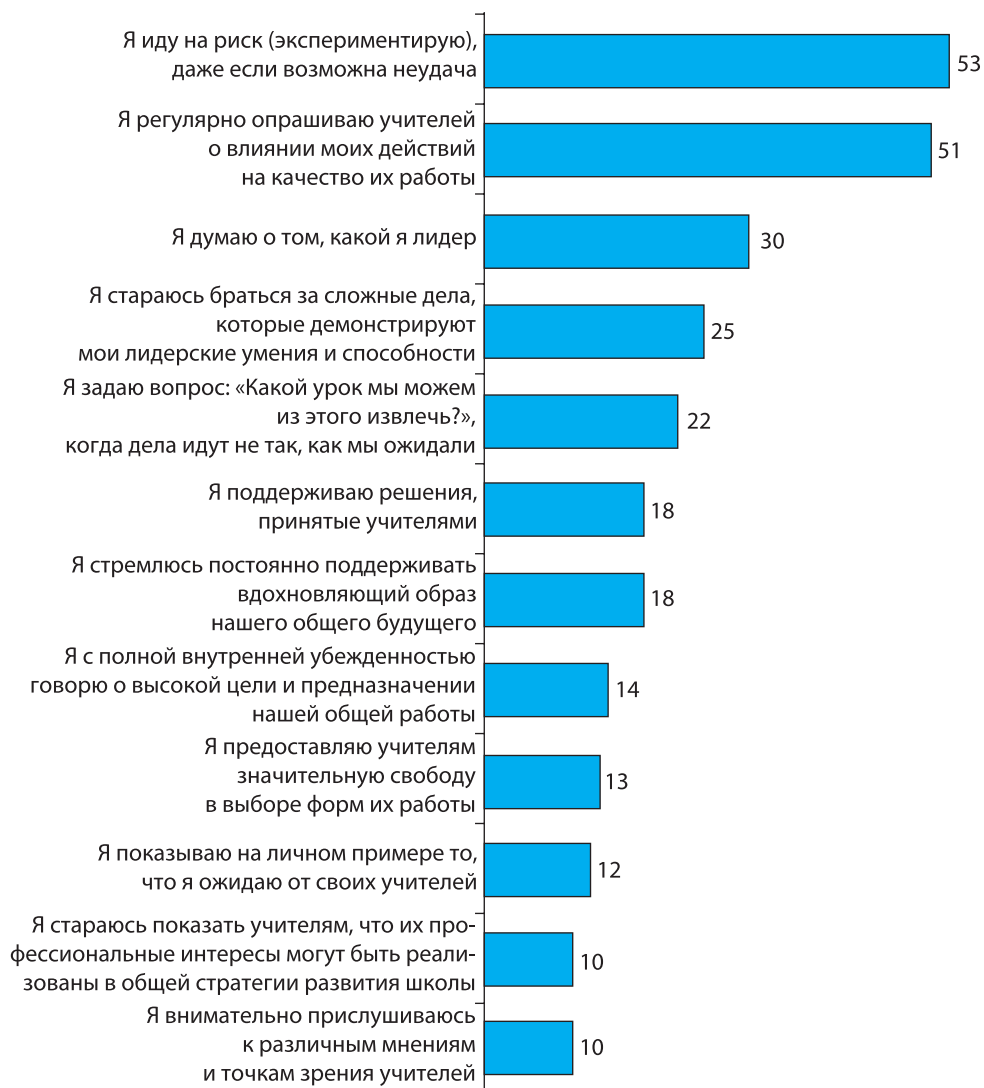
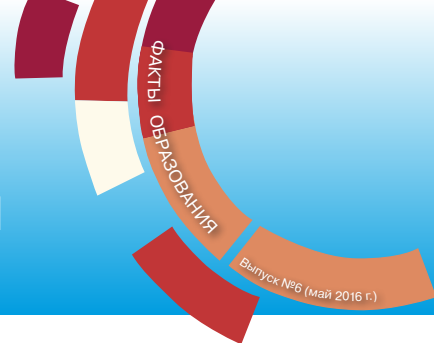
**Рис. 6.** Характеристика директорами стилей их педагогического лидерства (выбор ответа «постоянно» по каждому утверждению), 7SLS, N=300, %

Директора российских школ, как правило, избегают идти на риск (рис. 7) и экспериментировать, практически не получают от учителей обратную связь относительно влияния тех или иных управленческих действий, стараются меньше браться за сложные дела, связанные с повышением качества преподавания. Таким образом, директора российских школ не демонстрируют педагогическое лидерство. Эта практика управленческой деятельности находится в их понимании далеко не на первом месте. Несколько более оптимистично выглядят результаты исследования TALIS (рис. 8). Из ответов директоров следует, что 65% руководителей школ достаточно часто посещают уроки учителей, в меру сил и возможностей пытаются способствовать их профессиональному сотрудничеству (52%), организовать работу, ориентированную на повышение личной ответственности учителя за качество своей собственной работы (72%) и т. д.

<sup>2</sup> К сожалению, российские исследователи не посвящают свои работы педагогическому лидерству. Из наиболее известных работ зарубежных авторов можно назвать книги и статьи К. Лейтвуда (K. Leithwood), К. Дея (K. Day), Альмы Харрис (A. Harris) и др.



# ДИРЕКТОР СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ШКОЛЫ: СТАТИСТИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ, СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ, ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ



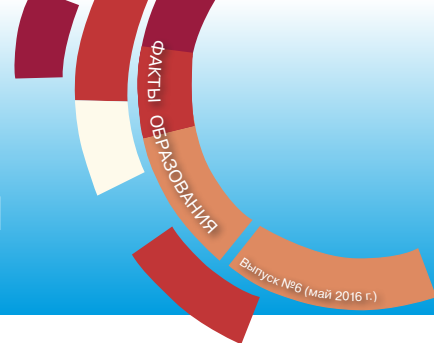
**Рис. 7.** Наименее востребованные проявления педагогического лидерства среди директоров (частота выбора утверждений «никогда, редко, иногда»), 7SLS, N = 300, %

Вновь обращает на себя внимание то, что директора российских школ отдают предпочтение не помощи и поддержке педагогов, а контролю, который, по их глубокому убеждению, является лучшим способом мотивации учителей к эффективному выполнению своих обязанностей. Только 13% директоров российских школ говорят, что они способны тому, чтобы учителя чувствовали ответственность за проделанную ими работу (качество преподавания) и 25% принимают меры для того, чтобы учителя чувствовали ответственность за образовательные результаты учащихся.

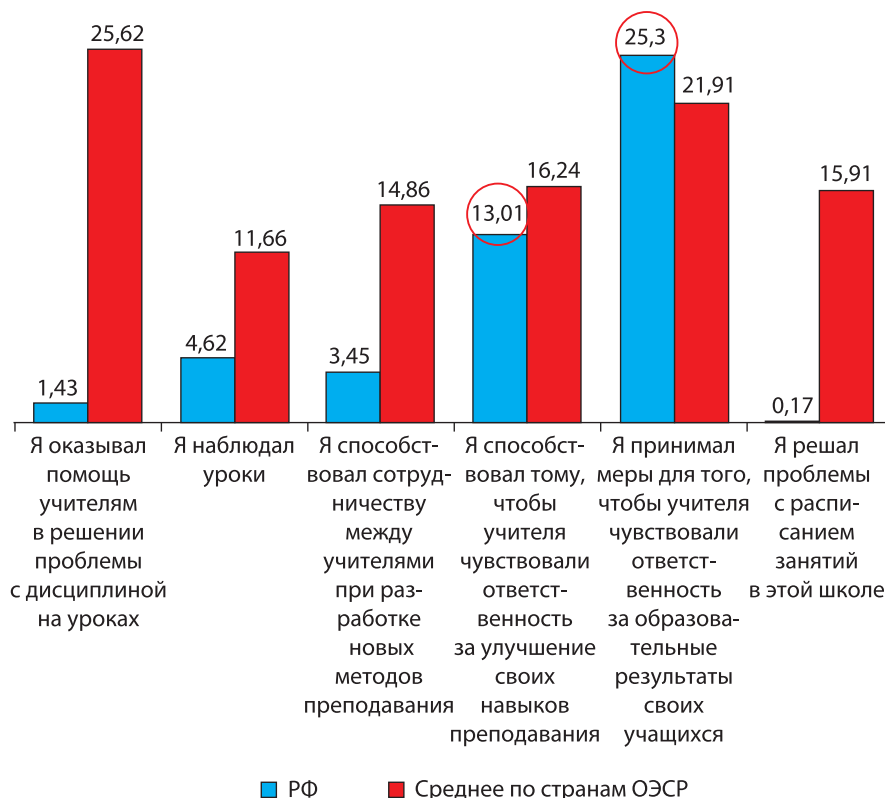
Для пояснения того факта, что директора российских школ относят педагогическое лидерство к второстепенным задачам управленческой деятельности, можно рассмотреть результаты опроса специалистов муниципальных органов управления образованием. Он был проведен в рамках исследования эффективных моделей управления образовательными организациями.

В ходе исследования были выявлены представления специалистов органов управления образованием о требуемой квалификации специалиста при найме на рабо-

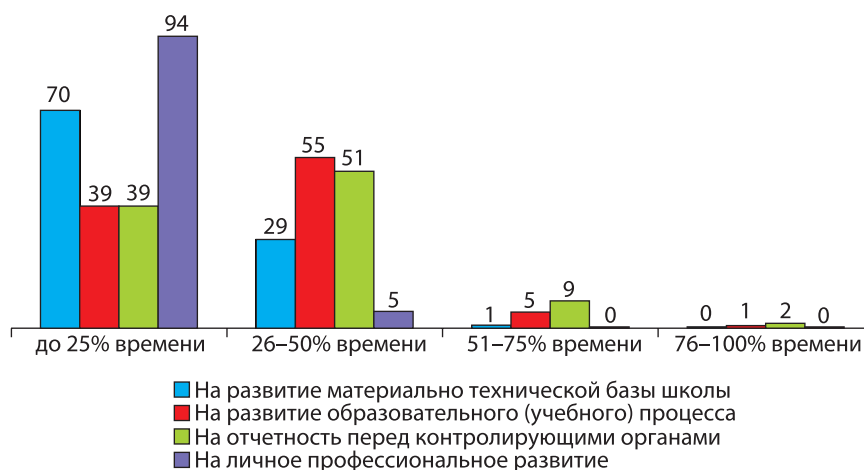
# ДИРЕКТОР СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ШКОЛЫ: СТАТИСТИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ, СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ, ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ



ту в качестве директора школы и об аттестационных требованиях. Оказалось, что ключевыми являются способности руководителя решать кадровые, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы функционирования организации. Такой вариант ответа выбрали 82% опрошенных (рис. 9).



**Рис. 8.** Ответы директоров на вопросы о взаимодействии с педагогами по поводу учебно-воспитательного процесса, TALIS, N = 200, %

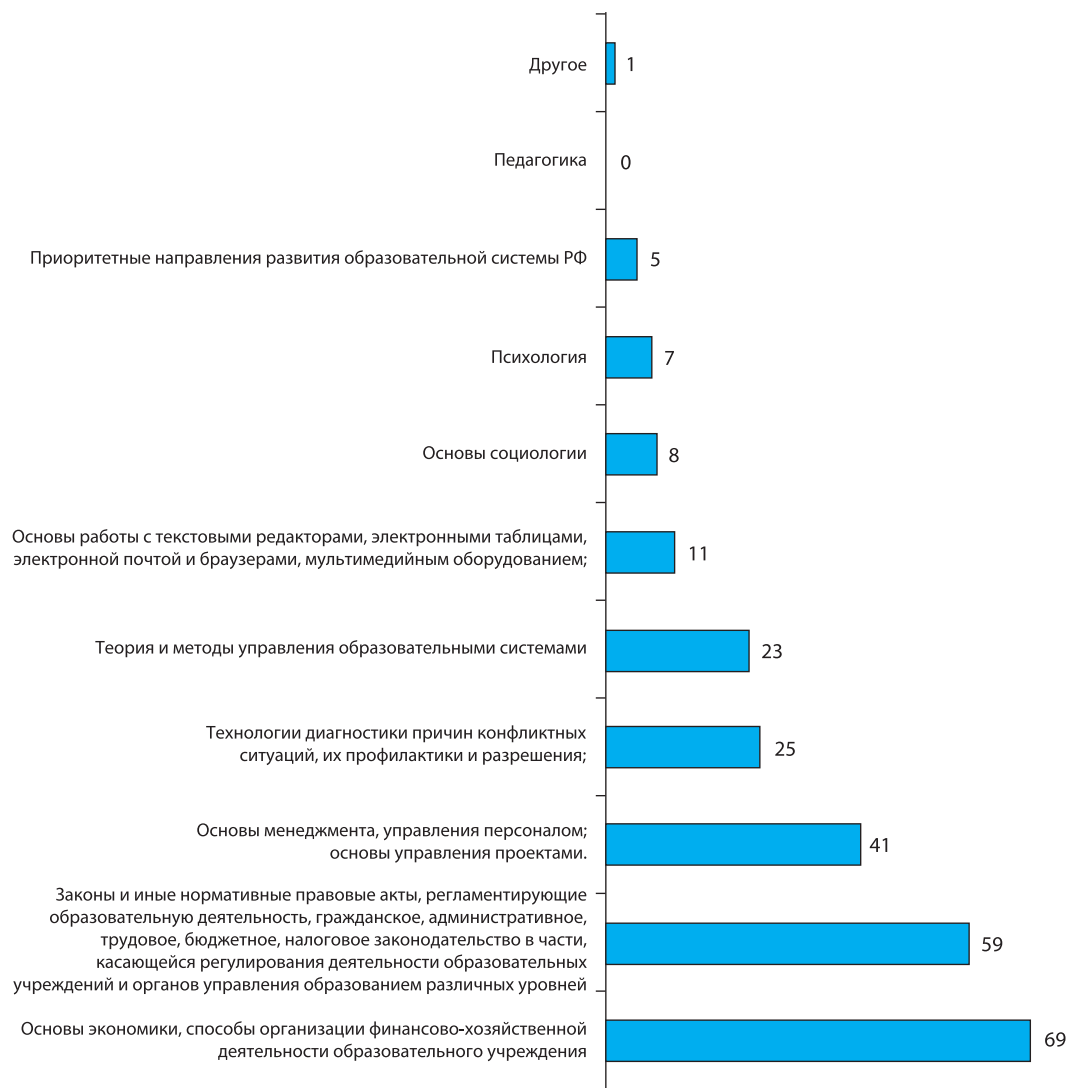


**Рис. 9.** Наиболее важные квалификационные требования, предъявляемые директору школы при найме на работу (не более 3 вариантов ответа), МЭО, N респондентов = 1248, N ответов = 3664, %

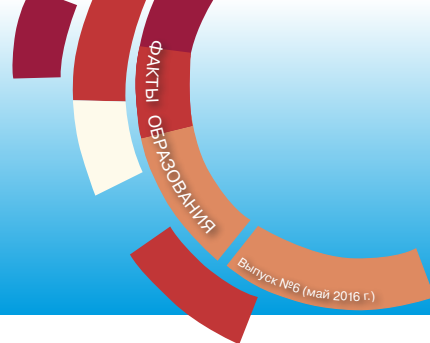
В пользу утверждения о том, что вопросы функционирования школы как юридического лица и хозяйствующего субъекта являются для органов управления определяющими, говорят и результаты, представленные на рис. 10–11.



**Рис. 10.** Показатели эффективности работы учреждения, наиболее часто применяемые при аттестации директоров или рассматриваемые в качестве основания для увеличения размера стимулирующих выплат директорам, МЭО, N респондентов = 1248, %



**Рис. 11.** Мнение специалистов органов управления образованием относительно сфер, в которых директорам школ их региона (муниципалитета) больше всего не хватает знаний (не более 3 вариантов ответа), МЭО, N респондентов = 1248, %



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам анализа профессиональных характеристик, системы подготовки и практик работы директоров общеобразовательных школ Российской Федерации можно сделать следующие выводы:

1. Значительная часть директоров российских школ находятся в возрасте старше 35 лет, среди них многие имеют стаж работы больше 20 лет.
2. Доля директоров, совмещающих управленческую деятельность с педагогической (т.е. тех, кто преподает в своей школе), в последние годы снижается. Это касается в первую очередь директоров крупных городских школ.
3. Большинство директоров систематически повышают свою квалификацию. Они принимают участие в разнообразных формах переподготовки и повышения квалификации, значительная часть которых организована в традиционных формах: это лекции, семинары, конференции, реже — посещения других школ. В содержании подготовки руководителей преобладают вопросы образовательного права, финансов, менеджмента и оценки качества работы школы.
4. Практики работы российских директоров связаны в основном с управлением ресурсами и финансово-хозяйственной деятельностью школы. Вопросам профессионального развития педагогов, повышению качества преподавания, формированию учебного плана, иными словами, педагогическому лидерству, подавляющая часть руководителей уделяет значительно меньше времени.

Обращает на себя внимание то, что перечисленные выше объективные характеристики, практики работы и особенности подготовки и повышения квалификации директоров школ не совпадают не только с трендами современного образования, но и с задачами, которые сформулированы в федеральном образовательном стандарте нового поколения.

---

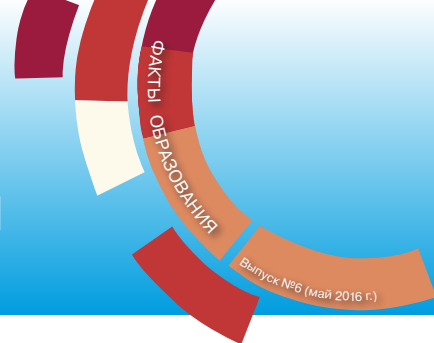
Выпуск подготовлен по материалам исследований, выполненных сотрудниками Института образования:

- Исаевой Н.В., Куксо Е.Н. (Центр развития лидерства в образовании);
- Куракиным Д.Ю., Малик В.М. (Центр культурсоциологии и антропологии образования);
- Косарецким С.Г., Пинской М.А., Савельевой М.Б. (Центр социально-экономического развития школы);
- Брун И.В., Пономаревой А.А. (Центр мониторинга качества образования).

В этих исследованиях также приняли участие:

- независимый исследователь Евстигнеева Н.В.;
- декан факультета Менеджмента в сфере образования МВШСЭН Ленская Е.А.;
- старший научный сотрудник Центра социологии ИГИТИ Фархатдинов Н.Г.;
- эксперт-аналитик НП «МАМСО» Зайцева О.В.;
- директор Центра образовательного лидерства университета Малайзии, профессор Института образования Лондонского университета Альме Харрис;
- заместитель директора Института образовательного лидерства Университета Малайзии Мишель Сюзетт Джонс.

# ДИРЕКТОР СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ШКОЛЫ: СТАТИСТИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ, СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ, ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ



\* \* \*

*В данном сборнике мы попытались нарисовать портрет директора российской школы, основываясь на данных отечественных и международных исследований. Надеемся, что представленная в нем информация поможет заинтересованному читателю составить свое представление о современной ситуации в общеобразовательных школах России, а именно: системе подготовки директоров, повышения квалификации, профессионального развития и практиках работы.*

*Проведенные нами и нашими коллегами в последние пять лет исследования пока лишь являются основой для начала дискуссии относительно директора современной российской школы. Дальнейшее развитие этой дискуссии напрямую зависит от объема и качества, детальности информации, в последствии же она будет определять результативность исследований, а значит и изменений в сфере образования.*

*Центр развития лидерства в образовании Института образования НИУ ВШЭ приглашает заинтересованных практиков и исследователей образования к сотрудничеству.*

Центр развития лидерства в образовании: <https://ioe.hse.ru/cdle>

Информация о вебинарах по этой тематике: <https://ioe.hse.ru/cdle/webinars>