



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

М ОНИТОРИНГ ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ

**Директор школы
в меняющихся условиях:
вызовы и управленческие стратегии**

Информационный бюллетень

2016 • 2 [91]



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

МОНИТОРИНГ ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ

**Директор школы
в меняющихся условиях:
вызовы и управленческие стратегии**

Информационный бюллетень

2016 • **2** [91]

МОСКВА

УДК 316.74:37.091.113
ББК 60.56
Д47

Редакционная коллегия:

Л.М. Гохберг, Л.Д. Гудков, Н.В. Ковалева, Я.И. Кузьминов (главный редактор)

Авторы:

Н.В. Бысик, Н.В. Евстигнеева, Н.С. Козина, С.Г. Косарецкий, М.А. Пинская

Д47 Директор школы в меняющихся условиях: вызовы и управленческие стратегии. Информационный бюллетень. — Москва : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2016. — 44 с. — (Мониторинг экономики образования; № 2 (91)).
ISBN 978-5-906737-15-1

В информационном бюллетене представлены основные результаты опроса директоров средних общеобразовательных организаций, проведенного Высшей школой экономики совместно с аналитическим центром Юрия Левады «Левада-Центр». Представлены данные, характеризующие изменения, произошедшие за последние два года в различных областях деятельности образовательных организаций, вызовы, с которыми столкнулись их руководители, и найденные управленческие решения. Приведены показатели, касающиеся следующих тематических направлений: общие сведения о директорах средних общеобразовательных школ, профессиональные приоритеты и обязанности директора, в том числе педагогическое руководство, оценка директором работы учителей, выбор школы родителями.

Данная работа продолжила серию мониторинговых исследований в области экономики образования, проводимых Высшей школой экономики с 2002 года под эгидой Министерства образования и науки России.

УДК 316.74:37.091.11
ББК 60.56

ISBN 978-5-906737-15-1

© Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», 2015
При перепечатке ссылка обязательна

Н.В. Бысик, Н.В. Евстигнеева, Н.С. Козина, С.Г. Косарецкий, М.А. Пинская

**ДИРЕКТОР ШКОЛЫ В МЕНЯЮЩИХСЯ УСЛОВИЯХ:
ВЫЗОВЫ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ**

Информационный бюллетень

Редактор *М.А. Карнович*
Художник *П.А. Шелегеда*
Компьютерный макет *Е.В. Куролесова*

Подписано в печать 25.12.2015.
Формат 60×84 1/8. Печ. л. 5.5.

Отпечатано в типографии
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики»
125319, Москва, Кочновский проезд, 3
Тел./факс: (495) 772-95-71

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Общая характеристика выборки.....	6
Портрет директоров школ разных типов	8
2. Вызовы, с которыми может столкнуться образовательная организация	10
2.1. Рост численности обучающихся.....	10
2.2. Потребности руководителей общеобразовательных организаций в учителях	15
2.3. Мнения руководителей общеобразовательных организаций об эффективных мерах решения проблемы второй смены.....	16
2.4. Сетевая и дистанционная формы обучения.....	17
3. Политика управления	19
3.1. Обязанности директора	19
3.2. Педагогическое руководство.....	21
3.3. Выбор школы родителями	23
4. Изменения в образовательных организациях	29
Заключение	37

ВВЕДЕНИЕ

Школьное управление, деятельность директоров стали в последнее время приоритетом как в международной, так и в отечественной образовательной политике и исследованиях.

По мере того как страны адаптируют свои системы образования к требованиям и потребностям современной жизни, меняется взгляд на то, как должен действовать директор образовательной организации, возникают новые ожидания по отношению к нему. Популярным становится движение в сторону децентрализации, школе предоставляется больше автономии и в принятии управленческих решений, поэтому требуется большая ответственность за результаты работы.

Содержание деятельности директоров российской школы существенно отличается от того, каким оно было еще 15–20 лет назад. Кроме достижения учащимися образовательных результатов, предусмотренных ФГОС, на школу возлагается ответственность за создание благоприятных условий образовательной деятельности, состояние здоровья учащихся, их внеурочную занятость и т.д. Важными компетенциями директора становятся: умение обеспечивать взаимодействие с социальными и педагогическими партнерами школы, налаживать коммуникацию с внешними агентами (органы управления образованием, коллегиальные органы управления школой и т.д.), управлять изменениями, формировать видение образа будущего школы. Современная государственная образовательная политика ставит перед директором школы серьезные задачи, связанные с управлением финансово-хозяйственной деятельностью организации.

Действующее в России образовательное законодательство предоставляет директору разнообразные механизмы и возможности, позволяющие эффективно решать эти задачи. Вопрос в том, насколько поставленные задачи и предоставленные возможности реализуются в управленческой деятельности директора.

В 2012–2013 гг. в связи с принятием ФЗ-273 «Об образовании в РФ» от 27.12.2012 (далее — Закон) и соответствующих ему подзаконных актов изменились нормативные требования к статусу директора общеобразовательной школы.

Требования к квалификации директора включают наличие высшего профессионального образования по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» и стажа работы на педагогических должностях не менее 5 лет либо высшего профессионального образования и дополнительного профессионального образования в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики и стажа работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет.

Установлена обязанность кандидатов на должность руководителя государственной или муниципальной образовательной организации и действующих руководителей проходить обязательную аттестацию, порядок и сроки которой устанавливаются самостоятельно учредителями образовательных организаций (статья 51 Закона). Должностные обязанности директора не могут выполняться по совместительству. Трудовой договор с руководителями общеобразовательных организаций¹ заключается на основе типовой формы трудового договора и содержит раздел, предполагающий выплаты стимулирующего характера за выполнение установленных показателей оценки деятельности образовательной организации².

¹ Федеральный закон от 29.12.2012 № 280-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части создания прозрачного механизма оплаты труда руководителей государственных (муниципальных) организаций и представления руководителями этих организаций сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера».

² Постановление Правительства РФ от 12 апреля 2013 г. № 329 «О типовой форме трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения».

В настоящее время должностные обязанности директора образовательной организации включают обеспечение системной образовательной (учебно-воспитательной) и административно-хозяйственной (производственной) работы образовательной организации, реализацию федерального государственного образовательного стандарта³. Ему предоставлены права: определять стратегию, цели и задачи развития образовательной организации, осуществлять подбор и расстановку кадров, распоряжаться бюджетными средствами, обеспечивая результативность и эффективность их использования.

Министерством образования и науки РФ совместно с Министерством труда и социальной защиты РФ подготовлен проект профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление в сфере образования)». Данный документ определяет основную цель профессиональной деятельности руководителя (управление деятельностью и развитием образовательной организации в соответствии с миссией и стратегическими целями), структурирует должностные обязанности директора в виде обобщенных трудовых функций (например, разработка общей стратегии организации, управление ресурсами, формирование команды руководителей организации, оценка результативности команды и т. д.), а также включает по каждой функции описание трудовых действий, необходимых знаний и практических навыков.

К сожалению, создание описанных выше нормативных условий и предоставление широких финансовых возможностей для работы директоров не гарантирует того, что они найдут отражение в практической деятельности по управлению школой. Основная проблема как раз и состоит в противоречии между существующими возможностями для самостоятельных, свободных и ответственных действий директора и реальной управленческой практикой, в которой далеко не все возможности реализуются. Кроме того, результаты недавних исследований⁴ свидетельствуют, что директоров можно рассматривать как авторитарных управленцев. Их реальные практики мало связаны с делегированием полномочий, распределением ответственности и взаимодействием с новыми заказчиками образования в лице родителей и учащихся. В выборе образовательной стратегии директора продолжают ориентироваться на сигналы сверху, ощущают себя элементом крупной системы образования, которая демонстрирует иерархические образцы управления.

Информационный бюллетень построен на анализе представлений руководителей образовательных организаций о собственных управленческих практиках и раскрывает их особенности. Проанализированы наиболее важные управленческие практики, связанные с реализацией актуальных задач государственной образовательной политики, а именно: практики определения стратегии развития и управления ресурсами школы, организации взаимодействия с родителями, учащимися, внешним сообществом. Бюллетень также содержит информацию, касающуюся объективных характеристик директоров школ (возраст, стаж, образование и т. д.).

³ Должностные обязанности руководителя образовательной организации, а также требования к уровню его знаний и квалификации определяются в соответствии с Единым квалификационным справочником должностей руководителей (специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»), утверждены приказом Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н (ред. от 31.05.2011).

⁴ Каспржак А. Г., Бысик Н. В. Как директора российских школ принимают решения // Вопросы образования, 2014. № 4. С. 96–118.

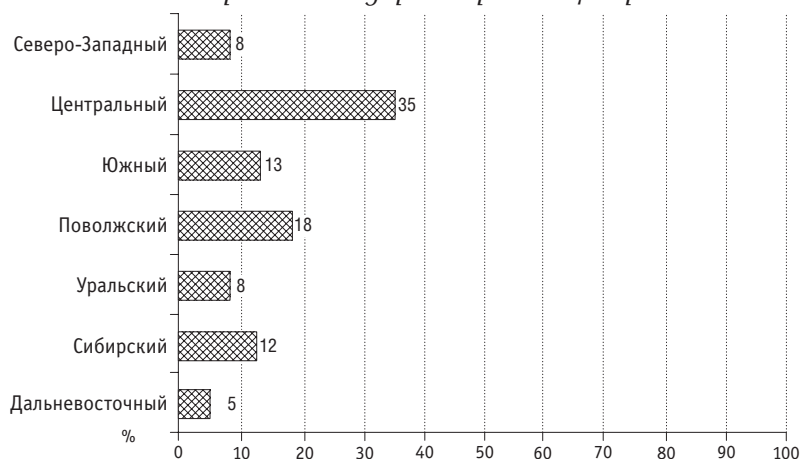
1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВЫБОРКИ

В 12-й волне мониторинга для проведения опроса преимущественно были отобраны организации, которые принимали участие в 11-й волне. В случае отказа руководителя какой-либо отобранной для обследования образовательной организации принять участие в обследовании она заменялась на другую из той же страты в соответствии с административно-географическим расположением, типом населенного пункта и типом образовательной организации. Выборка организаций общего и дошкольного образования была стратифицирована по следующим параметрам:

- административно-географический;
- тип населенного пункта;
- тип образовательной организации (для организаций общего образования);
- форма собственности;
- целевые группы (элитные школы и укрупненные школы — образовательные комплексы).

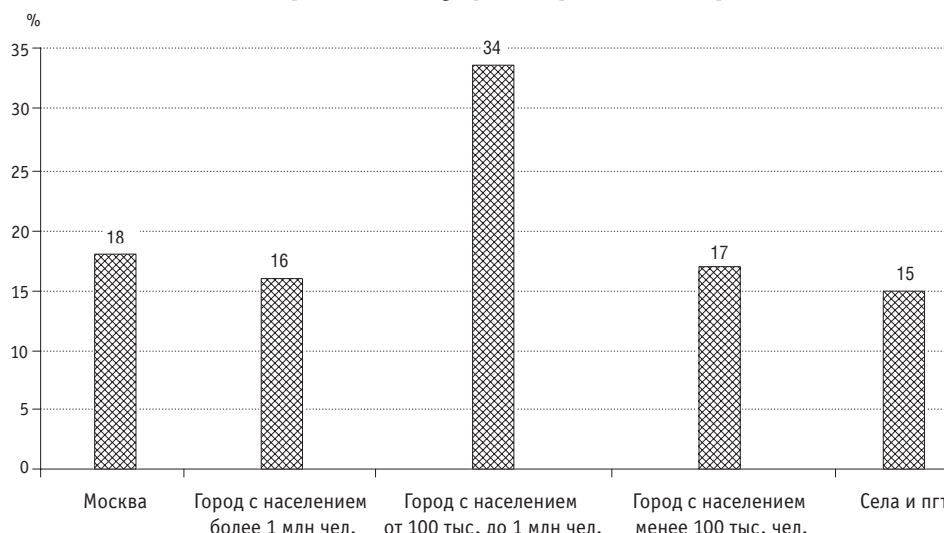
В выборке исследования представлены респонденты из 64 регионов РФ (включая Москву), проживающие в городах, поселках городского типа и селах. Всего приняли участие 1292 респондента. На *рис. 1.1* показано распределение респондентов по федеральным округам. Больше всего в выборке представлен Центральный федеральный округ — 35% организаций, далее следует Поволжский федеральный округ (18%), а остальные округа составили менее 13% в общей выборке.

*Рисунок 1.1. Распределение респондентов по административно-географическому признаку, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)*



Как показано на *рис. 1.2*, наибольшую долю составляют жители городов с населением от 100 тыс. до 1 млн чел. — она составляет 34%. Доля респондентов из Москвы или ближайшего к столице города — 18%, а доля руководителей из других городов с населением более 1 млн чел. — 16%. В городах с населением до 100 тыс. чел. было опрошено 17% руководителей. Доля руководителей из сельской местности и поселков городского типа в сумме составила 15%.

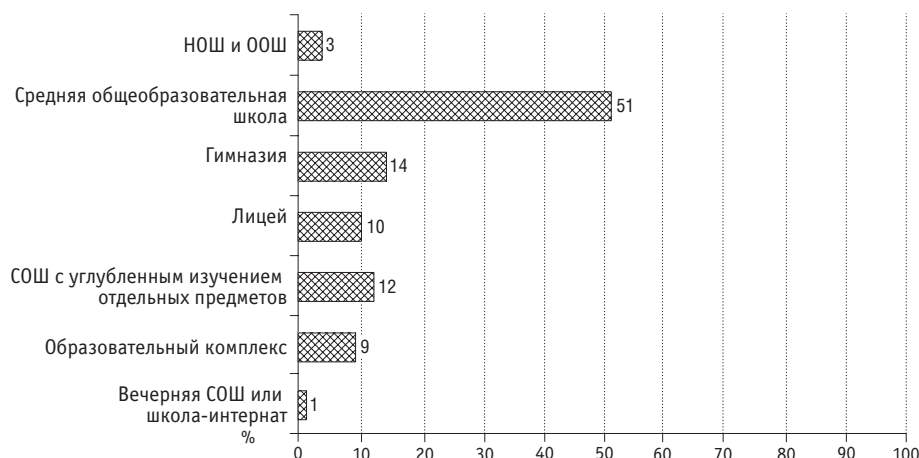
Рисунок 1.2. Распределение респондентов по типу населенного пункта, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



Больше всего школ в выборке являются средними общеобразовательными школами (не имеют повышенного статуса). 36% школ являются школами повышенного уровня, в том числе 14% — гимназиями и 10% — лицеями, 12% школ — это школы с углубленным изучением отдельных предметов. На *рис. 1.3* показано распределение групп общеобразовательных организаций, которые приняли участие в опросе. В выборке также присутствуют 9% школ, которые являются образовательными комплексами, 3% школ — организациями начального или среднего общего образования, и 1% — это вечерние средние общеобразовательные школы или школы-интернаты.

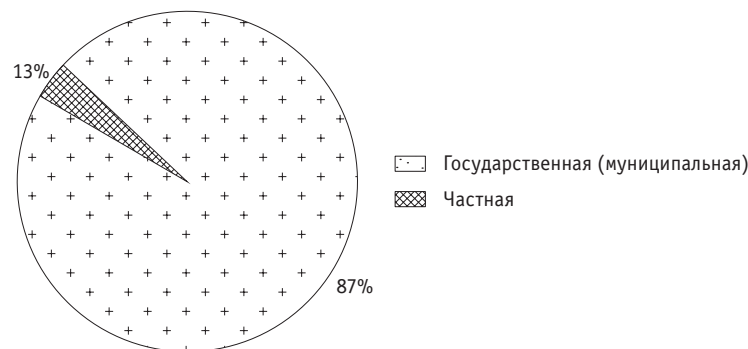
Среди директоров укрупненных школ (образовательных комплексов) преобладают московские директора — 91% (103 респондента). Среди директоров гимназий и лицеев организации Москвы составляют 11% (33 респондента), Татарстана — 7% (20 респондентов), Московской области — 6% (19 респондентов).

Рисунок 1.3. Распределение респондентов по типу образовательной организации, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



По форме собственности выделяется два типа организаций — государственные (муниципальные) образовательные организации и негосударственные (частные) образовательные организации. На *рис. 1.4* мы видим, что в выборку вошло 87% руководителей из государственных школ и 13% руководителей из частных образовательных организаций.

Рисунок 1.4. Распределение респондентов по форме собственности организации, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



В выборке исследования было 1122 руководителя государственных школ и 170 руководителей частных школ. Большинство частных школ — городские. Среди частных школ — 112 обычных общеобразовательных (66%), 36 гимназий и лицеев (21%), 14 школ с углубленным изучением предметов (8%), 7 образовательных комплексов (4%).

Портрет директоров школ разных типов

Представленные ниже структурные характеристики распространяются на большую часть представителей директорского корпуса, принявших участие в исследовании (рис. 1.5). Можно выделить незначительные различия в социально-демографических показателях, касающихся директоров школ, связанные с типом населенного пункта, в котором расположены школы, особенностями их образовательных программ и типом собственности. Эти различия иллюстрируются таблицами.

Большинство директоров (42%) входят в возрастную группу от 50 до 59 лет. Еще 34% директоров входят в возрастную группу от 40 до 49 лет. Очень маленькая доля директоров входят в группу от 60 до 69 лет (14%) и в группу молодых управленцев в возрасте от 30 до 39 лет (8%). Несколько больше руководителей до 40 лет в Москве. Молодых директоров (30 — 39 лет) немного больше среди руководителей казенных организаций (13%), а директоров старшего возраста (50 — 69 лет) больше среди автономных — 60%.

Доля директоров-женщин преобладает во всех видах организаций. Несколько больше мужчин среди директоров образовательных комплексов и лицеев.

В основном директора имеют высшее образование (89%), малая их доля имеет ученую степень, в том числе 10% директоров являются кандидатами наук и 1% — докторами. Уровень профессиональной подготовки московских директоров выше, чем у их коллег: больше директоров имеют второе высшее образование, в два раза больше, чем в целом по выборке, тех, кто имеет ученую степень (27%). Такой же процент имеющих ученую степень среди директоров образовательных комплексов, которые преимущественно расположены в Москве.

Наиболее популярными направлениями подготовки и профессионального развития директоров школ являются программы профессиональной переподготовки более 500 часов (45%) и программы дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) в объеме не менее 72 часов (41%). 12% директоров ответили, что за последние 5 лет они получили второе высшее образования, и очень маленькая доля директоров (4%) окончили магистратуру или аспирантуру/докторантуру. Еще 14% директоров не принимали участия в образовательных программах повышения квалификации.

Директора гимназий и лицеев больше других обучались по программам профессиональной переподготовки — 59% и программам дополнительного образования — 43%.

Представители государственных школ значительно чаще оказываются вовлеченными в программы профессиональной переподготовки, поскольку это необходимо для прохождения аттестации. За последние пять лет 24% директоров частных школ не получали дополнительное образование в области управления и менеджмента. В казенных организациях больше директоров, не проходивших обучение за последние 5 лет (21%). Напротив, руководители

автономных школ более всего вовлечены в обучение: 49% прошли программы профессиональной переподготовки, 46% — программы дополнительного образования.

Распределение по стажу работы выглядит следующим образом: 10% директоров имеют стаж менее 3 лет, 15% директоров проработали от 3 до 5 лет, 22% директоров — от 6 до 10 лет, 28% директоров — более 10 лет, 26% — более 20 лет. Наиболее продолжительным стажем работы в нынешней административной должности (более 20 лет) обладают московские директора (33%) и директора школ в городах-миллионерах (30%). Среди директоров казенных школ в два раза меньше тех, кто имеет стаж работы в текущей должности более 20 лет.

Рисунок 1.5. Особенности руководителей образовательных организаций разного типа, 2014 г.

	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 и доктор наук	на уровне среднего	второе высшее и профессиональная переподготовка
Москва	на уровне среднего	30–39 лет	кандидат и доктор наук	более 20 лет	второе высшее и профессиональная переподготовка

2. ВЫЗОВЫ, С КОТОРЫМИ МОЖЕТ СТОЛКНУТЬСЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Среди вызовов, которые стоят перед директорами школ, можно выделить те, что возникают в связи с объективными изменениями и проблемами, прежде всего связанными с ростом числа детей школьного возраста и, как следствие, нехваткой учебных помещений и учителей. Эти вызовы можно отнести к категории ограничений и барьеров, которые руководителям образовательной организации необходимо преодолеть.

Иной характер имеют вызовы, которыми становятся имеющиеся у директора управленческие возможности. Реализовать их директорам школ оказывается не проще, чем преодолеть ограничения.

Остановимся на первых.

2.1. Рост численности обучающихся

Численность обучающихся в образовательных организациях, реализующих программы начального общего, основного общего и среднего общего образования, до 2025 г., согласно расчетам, проведенным на основании опубликованного Росстатом демографического прогноза, вырастет на 3.3 млн чел. В пиковых значениях в общем образовании (за исключением дошкольного уровня) он будет достигать значения 3.5 млн чел. (2.6 млн чел. в городской местности и 0.8 млн чел. в сельской местности).

Около 34% ожидаемого роста потребности в местах, связанного с демографическими изменениями, придется на уровень начальной школы, 57% — на уровень основной школы и 9% — старшей школы.

Демографические изменения станут серьезным вызовом для российской школы. С ними связываются обострение проблемы второй (третьей) смены и возникновение дефицита учителей.

Организация обучения школьников во вторую смену связана с дефицитом мест. Такая практика встречалась и в советской школе. У большинства родителей и учителей к ней отрицательное отношение, связанное с представлениями о негативном влиянии данного режим обучения на психофизиологическое состояние школьников и, соответственно, их учебную продуктивность. По мнению экспертов, полноценная реализация новых Федеральных государственных образовательных стандартов общего образования возможна лишь при организации односменного режима обучения.

С конца XX века масштаб распространения обучения во вторую и третью смену уменьшился в связи с сокращением численности обучающихся. Однако сегодня проблема вновь обострилась. По данным Федеральной службы государственной статистики, на 2014–2015 уч. г. во вторую и третью смену обучаются 1 861 762 школьника, из них 1 540 256 — в городской местности и 321 506 — в сельской местности.

На сегодняшний день в рамках существующих государственных и муниципальных программ запланировано создание всего 812 005 дополнительных мест, из них 591 313 — в городской местности и 220 262 — в сельской местности, что, согласно приведенным данным, недостаточно для покрытия растущей потребности в школьных местах. Помимо обозначенных трудностей, согласно данным Минстроя России, в 2014 г. 6082 здания школ имеют износ свыше 70% и еще 9146 зданий имеют износ от 50 до 70%. В таких зданиях, согласно расчетам, могут обучаться около 2.3 млн чел.

В связи с этим в соответствии с подпунктом 26 пункта 1 Перечня поручений Президента Российской Федерации по реализации Послания Президента Российской Федерации Федеральному собранию от 5 декабря 2014 г. № Пр-2821 и пунктом 26 Перечня поручений Пра-

вительства Российской Федерации от 8 декабря 2014 г. № ДМ-П13-9024 Минобрнауки России совместно с органами государственной власти субъектов Российской Федерации поручено разработать и утвердить программу содействия созданию в субъектах Российской Федерации (исходя из прогнозируемой потребности) новых мест в общеобразовательных организациях, предусмотрев источники ее финансирования.

Для решения поставленных приоритетных задач будут вводиться новые школьные места путем строительства новых зданий, пристроек, реконструкции, организационных и других решений. В целях консолидации усилий, направленных на решение задачи удовлетворения растущей потребности в школьных местах с учетом требований актуальных Федеральных государственных образовательных стандартов, в ближайшее время школы должны будут решить вопрос ликвидации второй (третьей) смены. Разработав специальный план, образовательные организации должны предложить свое видение рационального использования площадей, чтобы они не простаивали.

Вторая проблема, с которой могут столкнуться школы в связи с ростом численности обучающихся, — нехватка учительских кадров. По состоянию на сентябрь 2014 г. численность учителей дневных образовательных организаций, реализующих программы начального общего, основного общего и среднего общего образования, составила 1 035 092 тыс. чел. Численность учителей российских школ с конца XX века снижалась, но менее существенно, чем численность обучающихся. Соответственно снижались и такие показатели, как наполняемость класса и соотношение «ученик-учитель».

Таковы данные статистики и планы Министерства образования и науки Российской Федерации.

Прогнозируют ли директора российских школ возникновение указанных рисков и как им видятся способы действия в этой ситуации?

В опросе руководителей общеобразовательных организаций в рамках Мониторинга экономики образования директоров спросили, какие трудности могут затронуть систему образования в связи с ростом численности обучающихся в ближайшие годы⁵. Распределение ответов директоров показано на *рис. 2.1*.

Большая доля директоров (43%) полагает, что возникнут трудности с возможностью сохранять обучение только в первую смену, без введения второй. Половина опрошенных (49%) согласны с утверждением, что система образования будет испытывать трудности с обеспечением школ учительскими кадрами. Треть опрошенных директоров не ожидают ни первой, ни второй проблемы.

Рисунок 2.1. Какие трудности могут затронуть систему образования в связи с ростом численности обучающихся в ближайшие годы, 2014 г.

(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

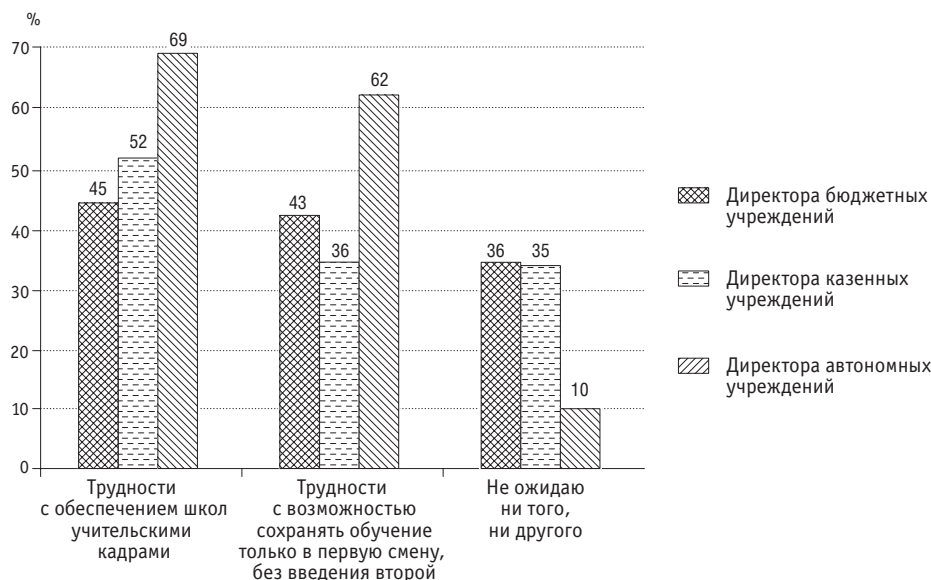


В разрезе различных групп общеобразовательных организаций обращают на себя внимание ответы директоров автономных организаций. На *рис. 2.2* мы видим, что только 10% из них ответили, что не ожидают проблем ни в сфере второй смены, ни в сфере обеспечения

⁵ Обследование проводилось НИУ ВШЭ совместно с АНО «Аналитический центр Юрия Левады». Выборка включала 1292 директоров, из них 886 директоров бюджетных организаций, 91 директора казенных организаций и 145 директоров автономных организаций.

кадрами. Около двух третей директоров ответили, что они ожидают трудности с кадровым составом (69%) и трудности с возможностью сохранить обучение только в первую смену (62%).

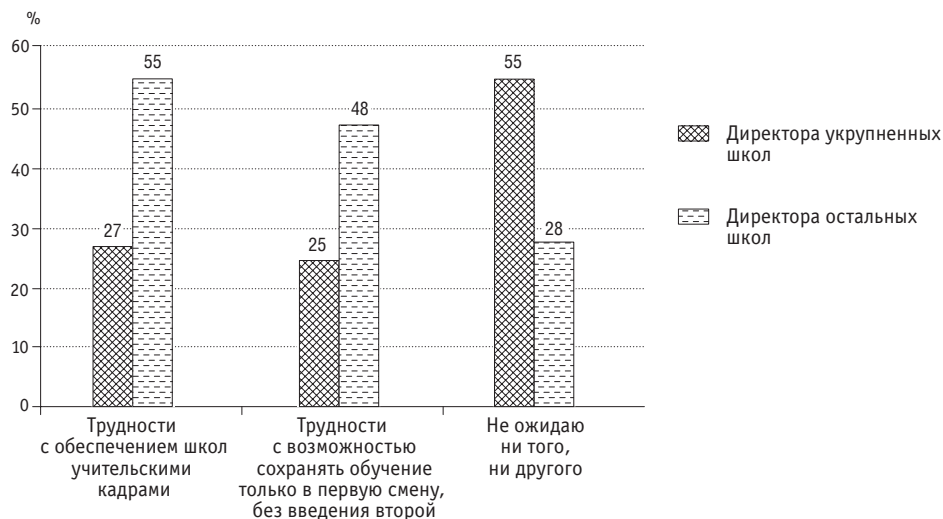
Рисунок 2.2. Какие трудности могут затронуть систему образования в связи с ростом численности обучающихся в ближайшие годы, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



Директора образовательных комплексов намного меньше, чем директора школ, не включенных в процессы реорганизации, озабочены вопросом роста численности детей в школах (рис. 2.3). Больше половины директоров ответили, что не считают, что это обстоятельство повлечет за собой какие-либо проблемы. Менее 30% опрошенных директоров образовательных комплексов считают, что система образования столкнется с проблемой кадрового обеспечения или сохранением обучения только в первую половину дня. Можно предполагать, что модель образовательного комплекса дает возможность директорам более рационально использовать имеющиеся ресурсы (помещения и кадры) и таким образом более спокойно смотреть на развитие ситуации.

В разрезе типов территорий в меньшей степени озабочены вышеупомянутыми проблемами директора столичных и сельских школ. Причина подобного отношения руководителей сельских школ объяснима тем, что численность обучающихся на селе по-прежнему остается

Рисунок 2.3. Какие трудности могут затронуть систему образования в связи с ростом численности обучающихся в ближайшие годы, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



низкой. В свою очередь интерпретировать позицию директоров Москвы следует, исходя из того, что именно столичные школы составили основную долю в выборке образовательных комплексов.

Заметных различий в оценках директоров школ, реализующих программы повышенного уровня (лицей, гимназия, школы с углубленным изучением предметов), и обычных общеобразовательных организаций не выявлено.

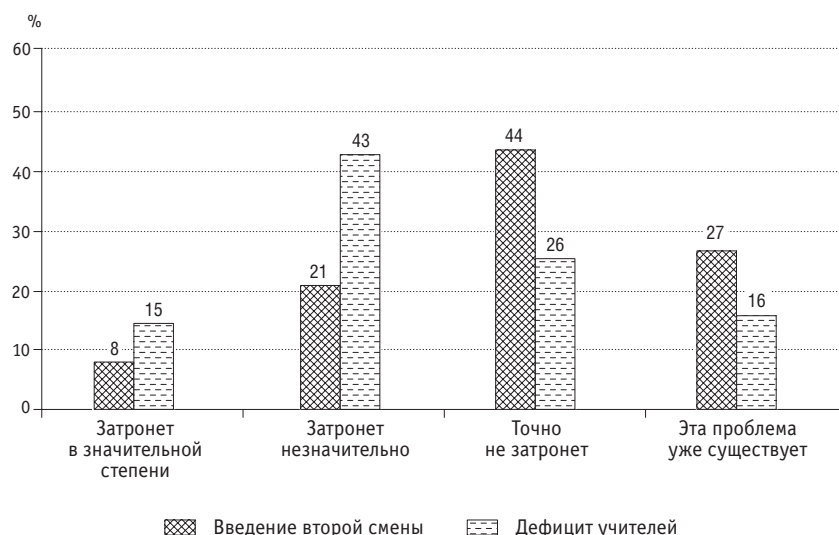
Если первый вопрос касался прогноза ситуации в системе образования целом, то следующий был направлен на оценку влияния демографического тренда непосредственно на школы респондентов. Распределение ответов директоров показано на рис. 2.4⁶.

27% директоров считают, что эта проблема уже существует. 29% ожидают, что эта проблема может их затронуть в ближайшем будущем, но только 8% директоров считают, что это влияние будет значительным. 44% считают, что проблема второй смены не затронет их образовательные организации.

Что касается возникновения дефицита учителей, то доля тех директоров, которые столкнулись с этой проблемой уже сейчас, — меньше, чем в случае со второй сменой — 16%, но 58% считают, что это произойдет в ближайшие три года, в т.ч. 15% полагают, что проблема затронет их серьезно.

Рисунок 2.4. В какой мере введение второй смены и дефицит учителей могут затронуть в ближайшие три года Вашу школу, 2014 г.

(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



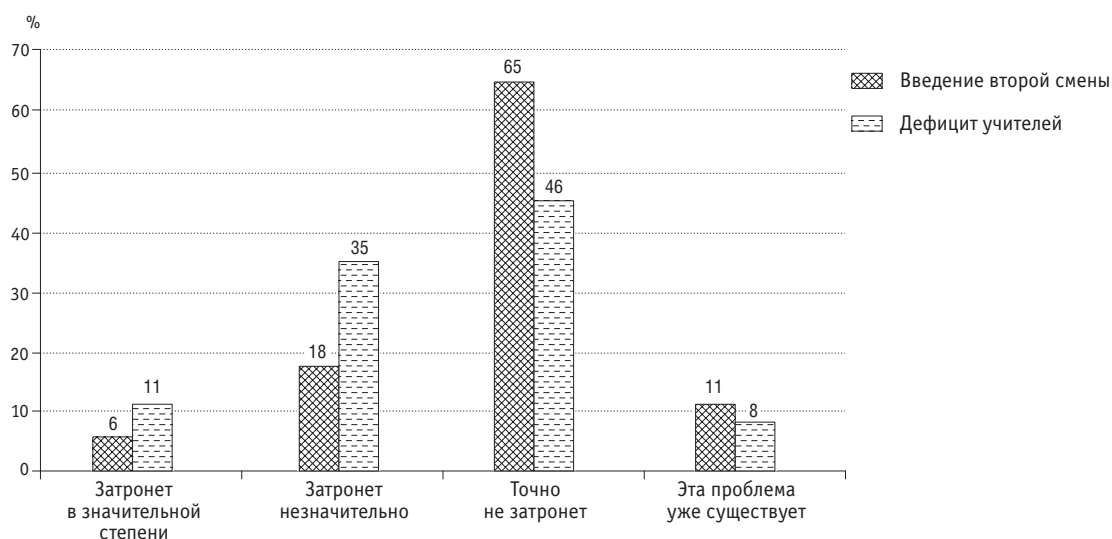
Как и в отношении оценки последствий роста численности учащихся для системы в целом, так и относительно своих школ, директора образовательных комплексов выражают меньшую обеспокоенность, что эти два вопроса коснутся их в ближайшие три года. 65% директоров образовательных комплексов считают, что их не коснется проблема второй смены, и 46% — что их не затронет проблема дефицита учителей. Учителя образовательных комплексов также считают, что этот вопрос обойдет их стороной. В то время как почти аналогичная доля директоров школ, не включенных в процессы реорганизации (62%), считают, что эта проблема их затронет.

Директора московских школ также считают (рис. 2.5), что эти вопросы в ближайшие три года их не коснутся — 75% директоров не волнуются о вопросе второй смены и 54% — о дефиците учителей. 35% считают, что она может их затронуть незначительно.

Позиция столичных общеобразовательных организаций (проявляющаяся и в позиции группы директоров образовательных комплексов) объясняется еще и тем, что столица является местом, куда специалисты переезжают в поисках более высокой заработной платы и лучших условий труда. Кроме того, уровень оплаты труда московских учителей будет способствовать заполнению всех возникающих вакансий.

⁶ Обследование проводилось НИУ ВШЭ совместно с АНО «Аналитический центр Юрия Левады». Выборка включала 1292 директоров.

Рисунок 2.5. В какой мере введение второй смены и дефицит учителей могут затронуть в ближайшие три года Вашу школу, директора образовательных комплексов, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



Что касается различий в ответах директоров частных школ и государственных (муниципальных) школ, то очень незначительное число директоров частных школ указало на наличие проблемы второй смены и дефицита учителей, и значимо большая доля руководителей негосударственных организаций ответила, что риски введения второй смены и возникновения дефицита учителей их не затронут в ближайшие три года (рис. 2.6 и 2.7). Эти ответы вполне объяснимы, поскольку масштаб потоков в частные школы не находится в прямой зависимости от увеличения общей численности поступающих в школы.

Вместе с тем 40% директоров частных школ считают, что могут столкнуться с некоторым дефицитом учителей.

В ответах директоров школ, реализующих программы повышенного уровня (лицей, гимназия, школы с углубленным изучением предметов), и обычных общеобразовательных организаций не проявилось выраженных отличий.

Рисунок 2.6. В какой мере введение второй смены может затронуть в ближайшие три года Вашу школу, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

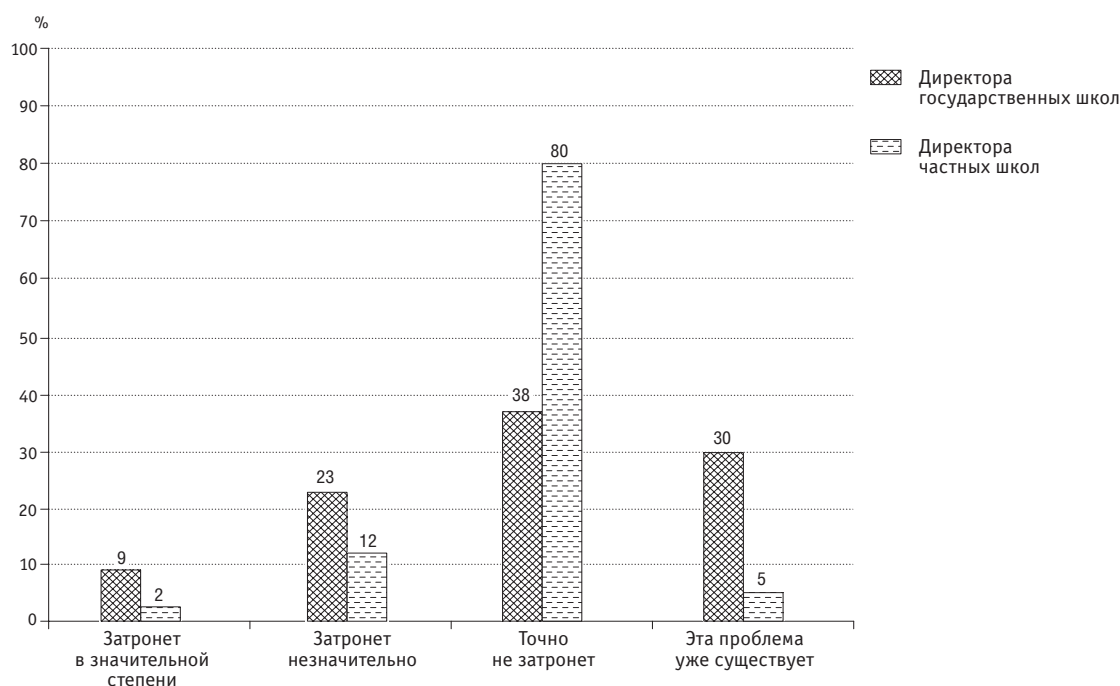
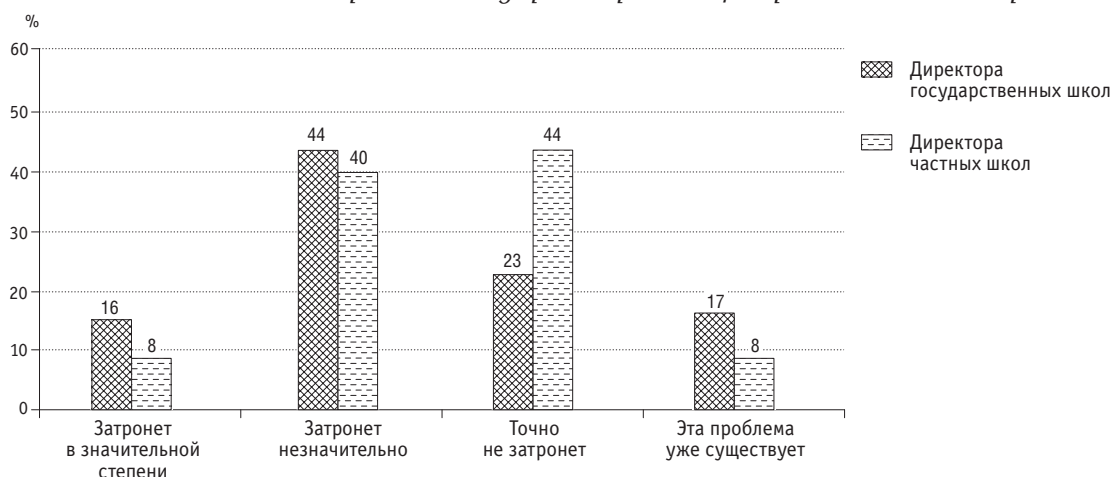


Рисунок 2.7. В какой мере дефицит учителей может затронуть в ближайшие три года Вашу школу, 2014 г.

(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



В целом более серьезное восприятие руководителями школ рисков возникновения дефицита учителей, чем второй смены, по-видимому, связано с тем, что причины первой проблемы связаны не только с ростом численности обучающихся, но с прогнозируемым уходом части педагогов пенсионного возраста из профессии. Кроме того, возможно на прогноз общего дефицита влияет восприятие текущего дефицита учителей по отдельным предметам или владеющих определенными компетенциями.

2.2. Потребности руководителей общеобразовательных организаций в учителях

Опрос руководителей общеобразовательных организаций показал (рис.2.8), что наибольшую потребность они испытывают в учителях, которые прошли специальную подготовку для работы с одаренными детьми: 23% директоров отметили, что нуждаются в данной категории персонала в высокой степени, и еще 29% отметили, что нуждаются в средней степени.

Директора также нуждаются в учителях, которые владеют современными методами преподавания: в совокупности на наличие такой потребности указали 23% директоров. Достаточно высока потребность в учителях, которые прошли подготовку для работы с детьми с ОВЗ. В отдельных школах (особенно в сельской местности и в малых городах) сохраняется дефицит учителей иностранного языка — на потребность в них указали 13% директоров.

Рисунок 2.8. В какой категории учителей образовательные организации испытывают высокую потребность, 2014 г.

(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



Что касается молодых специалистов, то ответы директоров распределились достаточно неоднозначно: 12% отметили, что нуждаются в высокой степени, еще 32% — в средней, 18% — в низкой и 38% не испытывают потребности в данном типе учителей. О нужде в молодых специалистах в большей степени заявляют директора сельских школ (18%) и школ, расположенных в малых населенных пунктах (19%). У столичных директоров потребность не так сильно выражена: половина опрошенных директоров ответили, что не нуждаются в молодых специалистах.

2.3. Мнения руководителей общеобразовательных организаций об эффективных мерах решения проблемы второй смены

Что думают директора российских школ об эффективных мерах решения проблемы второй смены? Большая часть (42%) директоров считают, что помочь может «проведение реконструкции помещения образовательной организации». 26% считают, что можно использовать помещения других организаций, таких как дома культуры и спорта.

Чуть менее четверти (25%) директоров рассматривают электронную форму обучения с использованием дистанционных образовательных технологий. Изменение времени проведения занятий и использование семейной формы обучения являются наименее популярными ответами директоров (их отметили 16% и 14% соответственно).

При этом у директоров разных групп школ представления об эффективных мерах различаются (рис. 2.9 и 2.10). Так, директора частных школ в меньшей степени, чем директора государственных школ, считают полезным проведение реконструкции помещения образовательной организации и, напротив, больше рассчитывают на «использование новых форм обучения».

Рисунок 2.9. Что, по мнению директоров, может помочь в решении проблемы второй смены, 2014 г. (в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

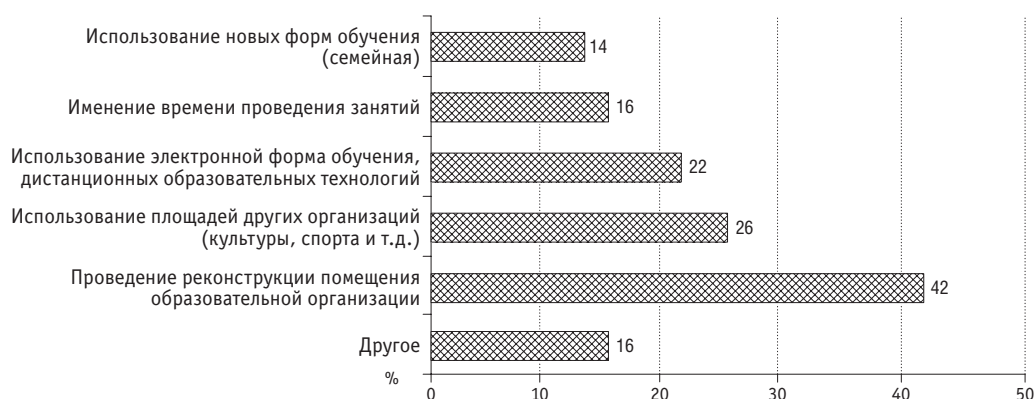
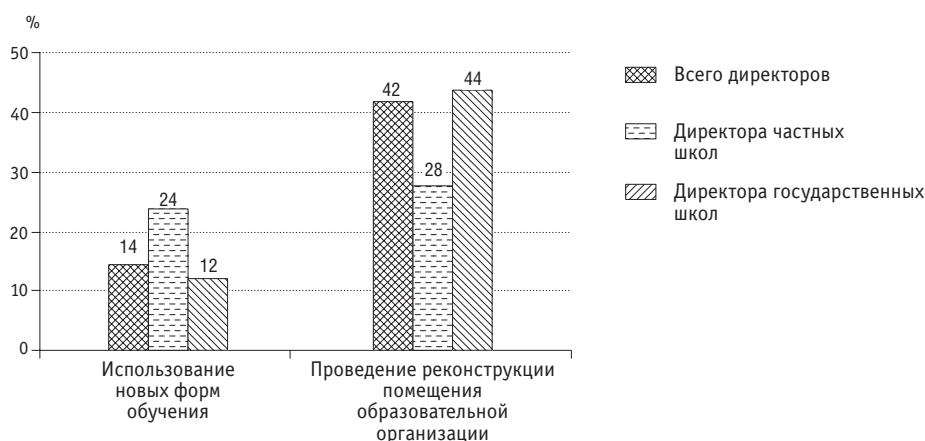


Рисунок 2.10. Что, по мнению директоров частных и государственных школ, может помочь в решении проблемы второй смены, 2014 г.

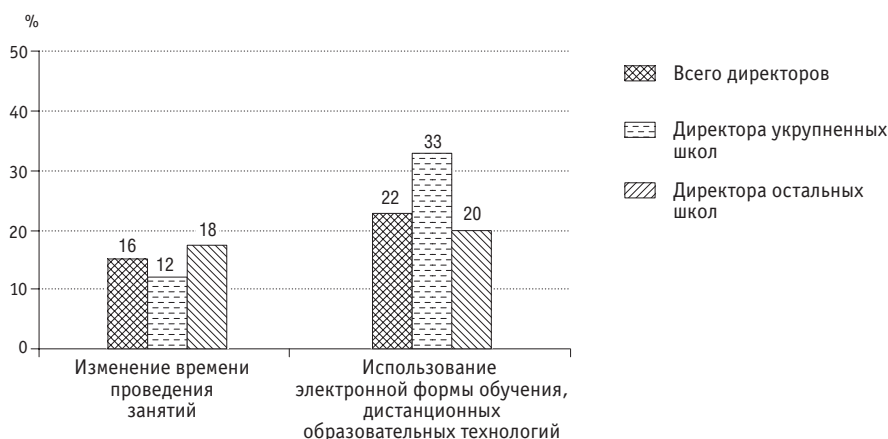
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



Директора образовательных комплексов сделали акцент на использование электронных форм обучения и дистанционных образовательных технологий — так считают 33% директоров по сравнению с 22% в среднем и 20% в обычных школах. Директора этих школ также в несколько меньшей степени выделили пункт «изменение времени проведения занятий», возможно, из-за наличия большего количества площадей (рис. 2.11).

Рисунок 2.11. Что, по мнению директоров укрупненных и всех остальных школ, может помочь в решении проблемы второй смены, 2014 г.

(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



Большая доля директоров столичных школ отметили такие пункты, как «использование электронной формы обучения, дистанционных образовательных технологий» (36%) и «использование новых форм обучения» (20%).

Позиции директоров школ, реализующих программы повышенного уровня (лицей, гимназия, школы с углубленным изучением предметов), и обычных общеобразовательных организаций по рассматриваемому вопросу не имеют выраженных различий.

2.4. Сетевая и дистанционная формы обучения

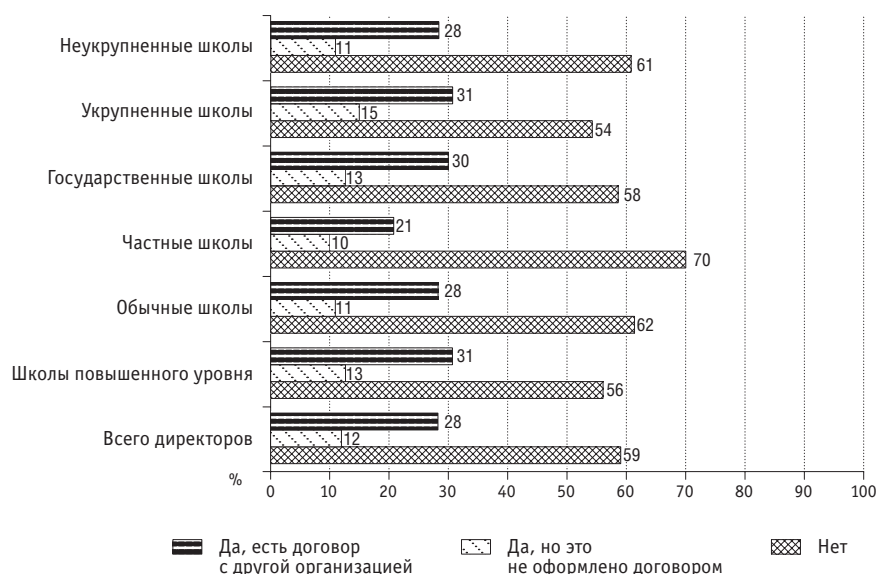
Мы видим, что использование новых форм обучения (сетевой, электронной) рассматривается частью директорского корпуса как способ решения проблемы второй смены. Насколько активно эти формы, а фактически новые возможности повышения доступности качественного образования и расширения ресурсной базы школ, закрепленные Законом (ст. 13, 15), используются уже сегодня? Данные исследования дают ответ на этот вопрос.

По большей части (59%) директора ответили, что не реализуют образовательные программы с использованием сетевой формы. Однако долю руководителей, заявивших, что они реализуют общеобразовательные программы с использованием сетевой формы — 41%, следует признать значительной. В соответствии с законодательством использование сетевой формы реализации образовательных программ осуществляется на основании договора между организациями. Результаты опроса показывают, что 28% директоров реализуют общеобразовательные программы с использованием сетевой формы по договору и еще 12% без договора.

Меньшее распространение сетевая форма реализации образовательных программ получила в частных школах (21%). Значимых различий среди разных групп школ (по уровню реализуемых программ, по типу поселения, форме собственности и др.) не наблюдается (рис. 2.12).

Половина опрошенных директоров ответили, что реализуют образовательные программы с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Доля частных школ и здесь значительно меньше (34%). Наиболее активны в использовании дистанционных образовательных технологий укрупненные школы, где о наличии такой практики заявил 71% директоров (рис. 2.13), и школы в Москве (76%). Достаточно высокой (44%)

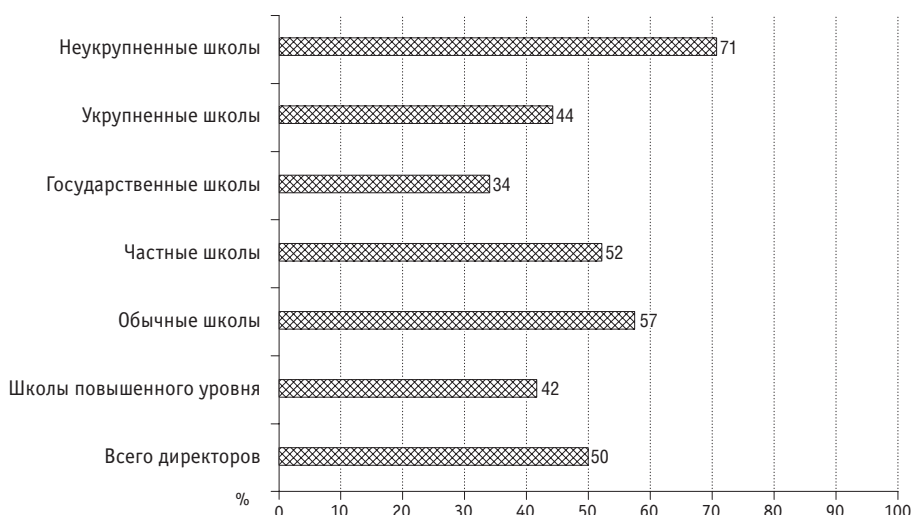
Рисунок 2.12. Доля образовательных организаций, участвующих в реализации образовательных программ с использованием сетевой формы, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



является доля директоров школ в сельской местности, положительно ответивших на рассматриваемый вопрос.

Доля директоров школ повышенного уровня (лицеев, гимназий и школ с углубленным изучением отдельных предметов), отметивших эту позицию, значимо выше (57%) по сравнению с долей директоров обычных средних общеобразовательных школ (42%).

Рисунок 2.13. Доля образовательных организаций, реализующих образовательные программы с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



Приведенные данные говорят о том, что процесс освоения новых форм организации образовательного процесса, направленных на расширение образовательных возможностей учащихся и создание доступа к качественным образовательным ресурсам, идет достаточно активно, однако затронул пока не более 50–60% (исключение составляют образовательные комплексы) школ. Факторы, оказывающие на это влияние, нуждаются в углубленном изучении, а мониторинг процесса следует продолжить.

3. ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ

Сталкиваясь с разнообразными вызовами, обусловленными изменениями внешней среды и институциональными изменениями, современный директор должен находить баланс при выполнении широкого круга обязанностей. Проведенный опрос позволяет увидеть, представляют ли российские директора в целом и в разных группах школ свои приоритеты. Особый интерес представляет соотношение в управленческой структуре.

3.1. Обязанности директора

Исследование показало, что для большинства руководителей школ приоритетом является оценка общего качества работы школы (табл. 3.1). Кроме этого, директора серьезное внимание уделяют обязанностям по управлению бюджетом школы и оценке работы учителя. Это свидетельствует о понимании руководителями актуальной государственной политики в сфере образования, связанной с введением показателей эффективности деятельности образовательной организации⁷.

Наименее приоритетными являются такие направления, как надзор за дисциплиной учащихся, а также обязанностями и ответственностью учителей. Возможно, директора делегируют эти функции своим заместителям по учебной части.

Приоритет общей оценки образовательной организации, решения финансовых вопросов и оценки учителей в наибольшей степени характерен для директоров московских школ, руководителей автономных образовательных организаций, образовательных комплексов. В свою очередь руководство учебным планом, распределением рабочего времени в школе и надзором за обязанностями и ответственностью учителей является для них менее значимым направлением по сравнению с другими группами директоров.

Директора частных школ в наименьшей степени озабочены вопросом оценки общего качества работы школы и оценкой качества работы учителей. Они также меньше реагируют на обращения местных и вышестоящих органов управления образованием и заполняют меньше отчетов. Подобная позиция вполне объяснима особенностью учредителя и большей степенью независимости частных школ от государственной политики в сфере образования.

Напротив, в ответах директоров казенных школ проявляется себя ограниченная автономия: они меньше вовлечены в управление бюджетом и в большей степени реагируют на запросы органов управления. Для них также характерно большее внимание к задачам руководства в вопросах учебного плана и преподавания, распределения рабочего времени в школе, надзора за обязанностями педагогов и дисциплиной учащихся.

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. (табл. 3.2) 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.

⁷ Министерством образования и науки РФ в 2013 г. подготовлены Методические рекомендации по разработке органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) организаций в сфере образования, их руководителей и отдельных категорий работников.

Таблица 3.1. Исполнение каких обязанностей является наиболее важным для директора общеобразовательной организации в реальной практике, в зависимости от формы собственности и организационно-правовой формы, 2014 г.⁸

(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

	Всего директоров	Форма собственности		Организационно-правовая форма		
		Государственные школы	Частные школы	Бюджетные организации	Казенные организации	Автономные организации
	T/t	a	b	a	b	c
Оценка общего качества работы школы	82	83 b	76 t	83	78	90 abT
Управление бюджетом школы	75	76 b	64 t	76 b	66	82 bT
Оценка качества работы учителей	69	70	68	69	70	73
Решение хозяйственных вопросов (ремонт, управление материально-технической базой школы)	64	65 b	56	64	71	68
Прием и увольнение учителей	60	61	60	61	60	56
Реагирование на обращение местных и вышестоящих органов управления образованием, заполнение отчетов	53	55 b	44 t	53	63	58
Представление школы на мероприятиях и/или в местном сообществе	49	50	43	50	45	55
Руководство в вопросах учебного плана и преподавания	38	38	40	38	48 c	31
Руководство распределением рабочего времени в школе	37	37	34	38 c	46 c	26 t
Надзор за обязанностями и ответственностью учителей	32	32	34	33 c	41 c	24 t
Надзор за дисциплиной учащихся	28	28	31	28	38 aTc	24
Количество респондентов	1280	1112	168	876	91	145

Таблица 3.2. Исполнение каких обязанностей является наиболее важным для директора общеобразовательной организации в реальной практике, в зависимости от типа населенного пункта, 2014 г.

(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

	Всего директоров	Тип населенного пункта				
		Москва (или ближайший город)	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 или село
	T/t	a	b	c	d	e
Оценка общего качества работы школы	82	91 Tbcde	84	77 t	84 c	80
Управление бюджетом школы	75	86 Tbce	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 вышестоящих 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

⁸ Для каждого блока вопросов проводилось сравнение между ответами директоров из разных типов школ (a — первая группа, b — вторая группа и т.д.) и средним значением ответов директоров (большая буква T от англ. total указывает на значение, которое значительно выше среднего, а маленькая буква t указывает на значение ниже среднего). Так, проставленные в ячейках таблицы буквы обозначают значимые различия в ответах директоров. Например, оценку общего качества работы школы в среднем отметили 82% директоров, в государственных школах — 83%, а в частных — 76%. Доля директоров частных школ, которые отметили этот пункт, значительно ниже по сравнению со средним ответом и по сравнению с ответами директоров государственных школ.

Директора образовательных комплексов в наибольшей степени, чем представители иных групп директоров, реагируют на обращения вышестоящих инстанций (61%). У директоров гимназий и лицеев следует отметить приоритет управления бюджетом (80%), что неудивительно, понимая желание директоров предоставить учащимся разнообразные дополнительные возможности обучения. Для руководителей школ с углубленным изучением отдельных предметов характерно повышенное внимание к вопросам оценки качества работы учителя и распределения рабочего времени (табл. 3.3).

Таблица 3.3. 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 п-в	Образовательный комплекс
	T\%	a	b	c	d
Прием и увольнение учителей	60	59	60	62	69Tabc
Оценка качества работы учителей	69	68	68	74 Tab	73ab
Оценка общего качества работы школы	81	81	82	84	93Tabc
Управление бюджетом школы	74	71	80Tac	71	88Tabc
Руководство распределением рабочего времени в школе	36	39 d	33 d	45Tabd	25 t
Руководство в вопросах учебного плана и преподавания	38	41 d	36 d	40 d	26 t
Представление школы на мероприятиях и/или в местном сообществе	49	48	54Tacd	47	45
Надзор за обязанностями и ответственностью учителей	32	36bd	26 t	33bd	25 t
Надзор за дисциплиной учащихся	28	30 d	26 d	32 d	18 t
Реагирование на обращение местных и выше стоящих ОУО, заполнение отчетов	53	54 b	48 t	56 b	61Tabc
Решение хозяйственных вопросов	63	64	61	71Tabd	61
Другое	2	2	2	2	2
Количество респондентов	1292	716	309	154	113

3.2. Педагогическое руководство

Важность анализа практик работы директоров с учителями обусловлена прежде всего актуальными исследованиями факторов, оказывающих влияние на улучшение образовательных результатов учащихся. Зарубежные исследования в числе значимых факторов отмечают педагогическое (instructional) и распределенное (distributed) школьное лидерство (A.Harris, A. Hargreaves). Школьные лидеры играют ключевую роль в создании ориентированной на учебные достижения образовательной среды, поддержке и развитии педагогов и улучшении их преподавании, развитии связей школы с внешним сообществом, сплочении коллектива школы вокруг ее миссии и педагогической цели.

В табл. 3.4 представлено распределение ответов директоров на вопрос о формах взаимодействия с педагогами, которые в наибольшей степени характерны для их управленческой практики. Результаты опроса показывают, что 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%). Чуть более половины опрошенных директоров серьезно занимаются вопросами профессионального роста своего персонала. 58% директоров ответили, что создают условия для карьерного роста учителей, а 56% организуют повышения квалификации для учителей и назначают наставников для учителей по результатам оценки качества преподавания.

Наименее популярными управленческими действиями по отношению к учителям являются у опрошенных директоров курирование работы методических объединений (22%) и регулярное посещение уроков (24%). Директора предпочитают заботиться о педагогическом коллективе в целом, обсуждать общие планы и общие результаты.

Результаты опроса позволяют выделить особенности управленческих практик директоров столичных школ и образовательных комплексов. Так, 75% директоров комплексов (при среднем — 64%) предоставляют наибольшие возможности и ресурсы для дополнительного профессионального развития учителей. 68% их них (при среднем 58%) создают условия для карьерного роста учителей по результатам оценки качества их работы. Вероятно, поскольку образовательный комплекс представляет собой крупную образовательную организацию с мощным бюджетом и большим педагогическим штатом, директора имеют больше возможностей для развития карьеры и повышения профессионализма учителя.

В то же время значительно меньшее количество директоров столичных школ и комплексов считают важными направлениями своей работы распределение стимулирующих выплат, курирование молодых учителей, посещение уроков и обсуждение с учителем проблем, возникающих в классе.

Можно предположить, что, осуществляя общее руководство учебным процессом, директора делегируют общение с учителями своим заместителям. Очевидно, что они выпускают из рук именно те рычаги и инструменты управления, которые позволяют прямо влиять на качество преподавания и целенаправленно организовывать профессиональное развитие учителей. Хотя, с другой стороны, директор образовательного комплекса с количеством учащихся 2—3 тысячи и количеством педагогов в 300—400 чел. вряд ли может себе позволить взаимодействовать с отдельными учителями, кроме как при прямом обращении. Практики взаимодействия директоров образовательных комплексов с педагогами нуждаются в дальнейшем изучении.

Таблица 3.4. В каких формах и в какой мере директор образовательной организации осуществляет педагогическое руководство, в зависимости от типа населенного пункта, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

	Всего директоров	Тип населенного пункта				
		Москва (или ближайший город)	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 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 Tbcde	65	58 t	68 ce	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 сельских школ больше, чем другие, участвуют в распределении стимулирующих выплат (59%) и организации курирования молодых учителей учителями-наставниками (45%).

Директора частных школ в большей степени, чем директора государственных, осуществляют педагогическое руководство напрямую: регулярно посещают уроки и дают обратную связь учителям (34%), помогают учителю решить проблемы, возникшие в классе (77%). В государственных школах директора создают больше возможностей для карьерного роста учителей по результатам оценки качества их работы (60%).

3.3. Выбор школы родителями

Для понимания современных управленческих стратегий директоров важным является анализ их представлений о конкурентных преимуществах своей школы и основаниях родительского выбора.

Для оценки директорами школ факторов, влияющих, по их мнению, на выбор родителей, была использована пятиуровневая система оценки: от «В очень низкой степени» до «В очень высокой степени». Переведя эти варианты ответов в баллы (от 1 до 5) и проведя нормирование относительно максимально возможного значения (от числа ответивших) можно получить коэффициенты влияния перечисленных факторов на выбор школы (k). Максимальное значение коэффициента равно 1. Вариант ответа «Неприменимо» принят за 0. В результате полученные коэффициенты позволяют ранжировать различные факторы по степени их влияния на выбор школы с точки зрения директоров (рис. 3.1).

Можно отметить многофакторность оценок руководителей общеобразовательных школ. Большинство из них признает довольно высокую значимость практически всех предложенных факторов. В этом своеобразном рейтинге ни один из факторов в 2014/15 уч. г. не получил оценку ниже 0.69.

За прошедшие три года оценки руководителей школ изменились незначительно. Можно зафиксировать некоторый рост значимости для директоров школ факторов, связанных с учебными достижениями обучающихся: «Доля выпускников с высоким баллом ЕГЭ» и «Высокие достижения учащихся в олимпиадах, конкурсах и т.д.».

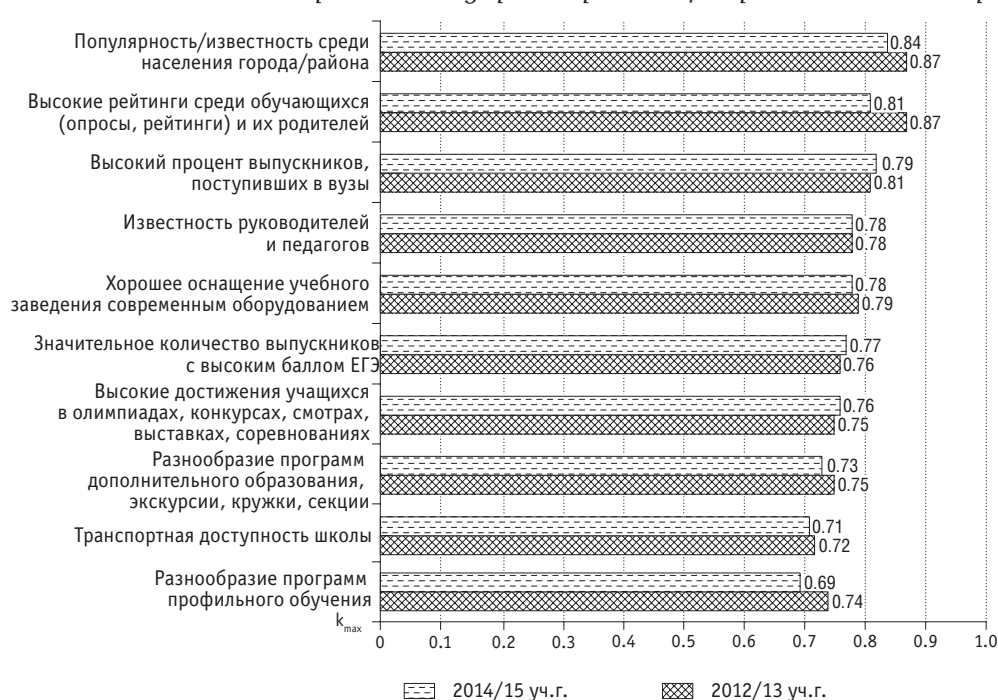
Причинами такого повышения могут быть как реальное изменение запроса семей, так и влияние государственной образовательной политики: активное использование за прошедшие два-три года рейтингов общеобразовательных организаций по результатам ЕГЭ и участия в олимпиадах.

Снижение значимости можно отметить только относительно фактора транспортной доступности.

Рисунок 3.1. Коэффициенты влияния различных факторов на выбор школы, 2013–2014 гг.

($k_{\max}=1$)

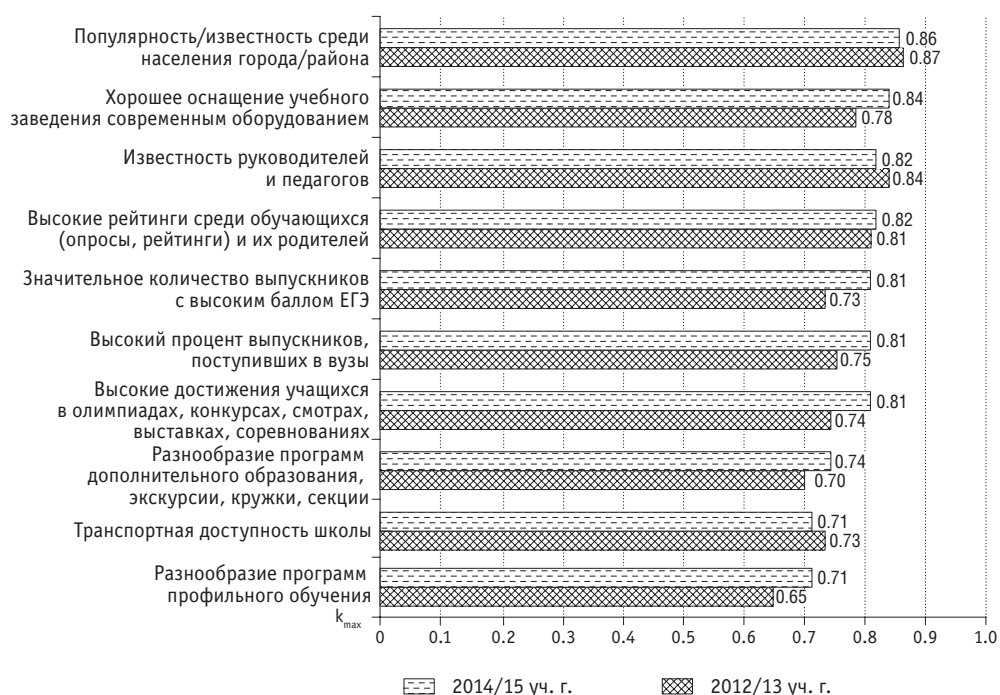
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



При этом наибольшие изменения наблюдаются в оценках директоров школ из малых городов с численностью населения до 100 тыс. чел. (рис. 3.2). Здесь, кроме результатов ЕГЭ и олимпиад, по мнению руководителей образовательных организаций, существенно выросла для них значимость поступления выпускников в организации высшего образования, а оснащенность школ современным оборудованием заняло вторую строчку этого рейтинга (переместившись с 4-й позиции, занимаемой в 2012/13 уч. г.).

Менее всего за этот период изменились оценки директоров московских школ и школ, расположенных в сельской местности, в том числе в поселках городского типа.

Рисунок 3.2. Изменения коэффициентов влияния различных факторов на выбор школы, мнение директоров из городов с населением до 100 тыс.чел., 2013–2014 гг. ($k_{\max}=1$)
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



Интересная особенность наблюдается в оценках руководителей общеобразовательных организаций, расположенных в городах-миллионниках (кроме Москвы). Эта категория участников опроса демонстрирует в основном снижение значимости большинства из оцениваемых параметров, в том числе результатов ЕГЭ.

Первостепенное значение популярности/известности школы склонны отмечать директора всех типов общеобразовательных организаций, кроме школ, расположенных в городах с населением до 100 тыс. чел. С точки зрения руководителей этих школ, фактор популярности школы занимает 2-е место по значимости ($k=0.86$) после фактора оснащенности школы современным оборудованием ($k=0.88$).

Самый высокий индекс значимости популярности школы как фактора для ее выбора родителями и учащимися демонстрируют директора столичных общеобразовательных организаций ($k=0.89$). Немного отстают от них руководители элитных школ и образовательных комплексов. При этом если более 70% образовательных комплексов, участвовавших в опросе, размещены в Москве, то почти половина элитных школ находятся в средних городах (с населением от 100 тыс. до 1 млн чел.).

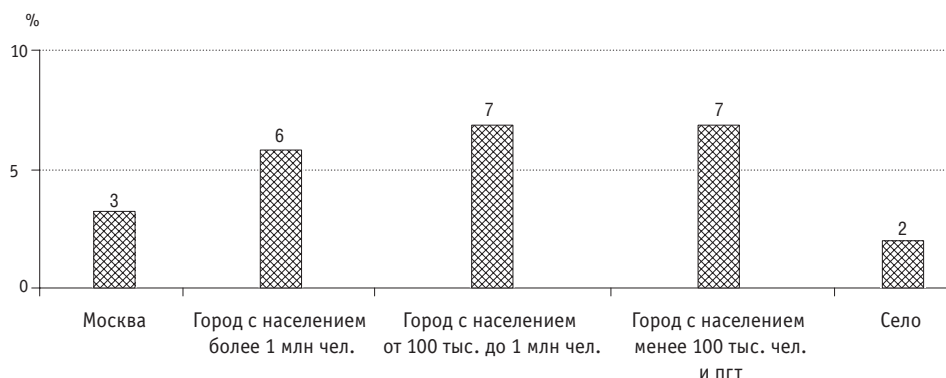
Основные тенденции в оценке директорами образовательных организаций факторов, влияющих на выбор родителями школы для своего ребенка, сходны практически для всех групп руководителей. Однако можно выделить и некоторые особенности, характерные для тех или иных типов и видов общеобразовательных организаций.

Например, директора московских и сельских школ существенно выше других оценивают значение результатов ЕГЭ. В этой категории школ данный фактор, по мнению руководи-

телей, занимает 3-ю и 2-ю позиции соответственно, в то время как в остальных категориях он находится на 6–7-й строках по своей значимости (рис. 3.3).

Рисунок 3.3. Место фактора «Значительное количество выпускников с высоким баллом ЕГЭ» при выборе школы родителями, место в рейтинге, 2014 г.

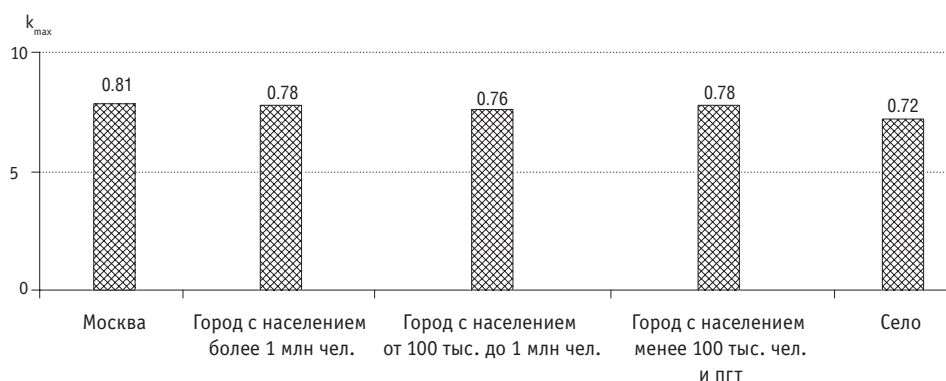
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



При этом коэффициент влияния этого фактора по оценкам директоров сельских школ самый низкий ($k=0.72$). Самый высокий коэффициент по данному фактору у столичных школ (рис. 3.4).

Рисунок 3.4. Коэффициент влияния фактора «Значительное количество выпускников с высоким баллом ЕГЭ» при выборе школы родителями, 2014 г. ($k_{\max}=1$)

(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



Следует отметить, что директора сельских школ по всем предложенным факторам демонстрируют самое низкое значение коэффициентов влияния.

Специфика самой образовательной организации оказывает довольно сильное влияние на дифференциацию факторов, влияющих на выбор учебного заведения. Это, в частности объясняет, тот факт, что для начальных школ на верхние строчки по значимости выходит такой фактор, как разнообразие программ дополнительного образования.

А вот разнообразие программ профильного обучения остается малозначимым практически для всех видов общеобразовательных организаций, включая лицеи и гимназии. Этот фактор занимает лишь 8–10-е места в соответствующих рейтингах влияния на родительский выбор.

Конечно, нужно отметить особую позицию директоров негосударственных школ. Они достаточно часто называли «неприменимыми» факторы, отмеченных как значимые другими директорами. Так, доля ответов «Неприменимо» по факторам, связанным с разнообразием предоставляемых образовательных траекторий, образовательными достижениями учащихся (в олимпиадах, конкурсах, смотрах, выставках, соревнованиях), с результатами ЕГЭ, с поступлением в вузы, по негосударственным школам в 3–4 раза выше, чем в среднем по выборке (рис. 3.5).

Эта картина отражает особенную ситуацию частных школ, при которой академические траектории их выпускников мало зависят от учебных достижений. Как показали данные МЭО

Рисунок 3.5. Доля ответов «Неприменимо», 2013 г.

(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

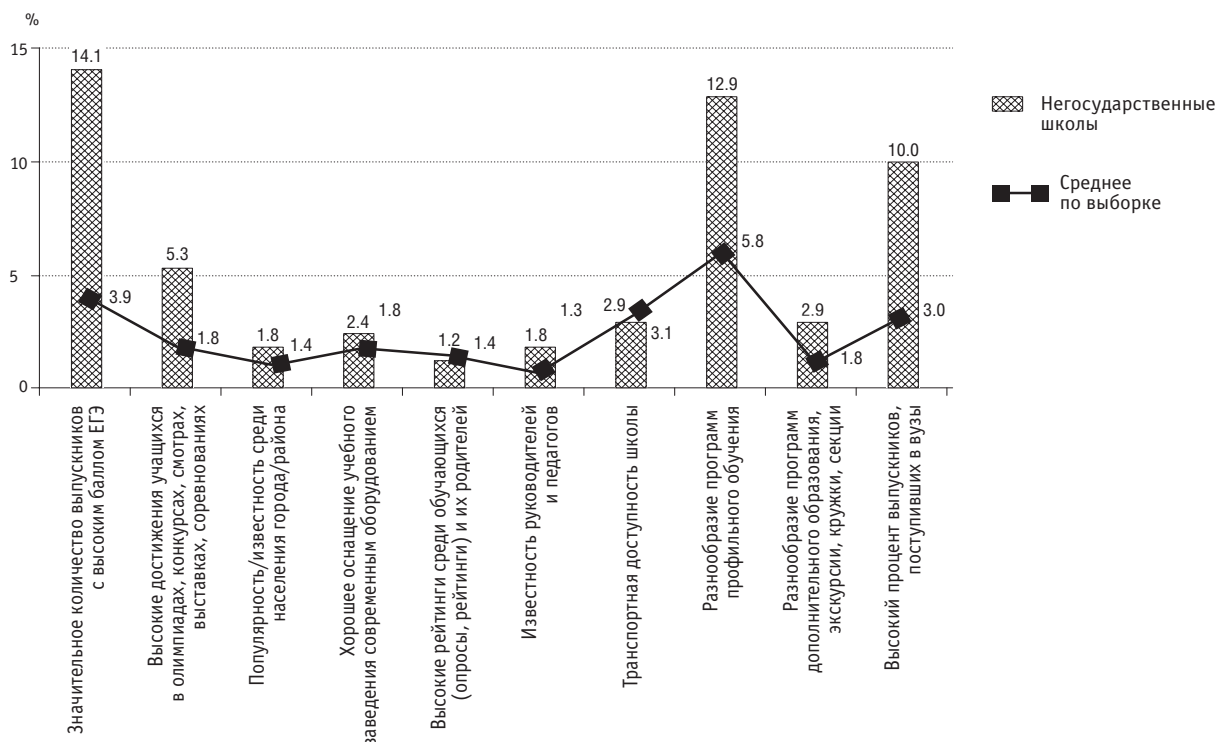
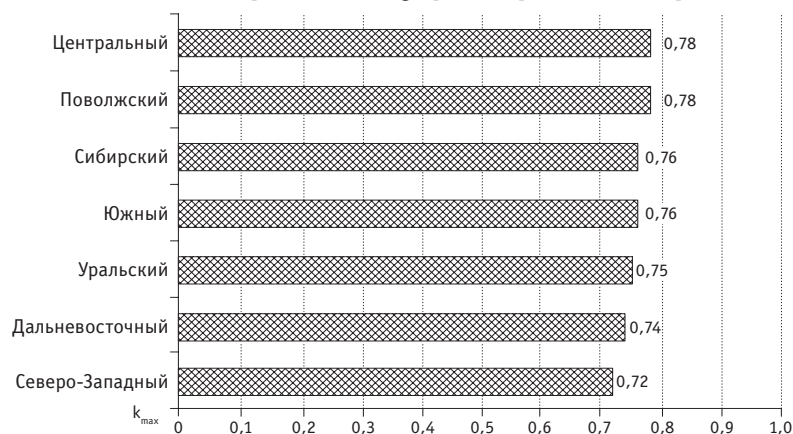


Рисунок 3.6. Среднее значение коэффициентов влияния разных факторов на выбор родителями школы, 2014 г. ($k_{\max} = 1$)

(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



в 2013 г., выпускники негосударственных школ с наибольшей вероятностью поступают в вузы, даже имея весьма низкие результаты ЕГЭ.

Отдельного внимания заслуживают различия оценок, данных директорами общеобразовательных школ, расположенных в разных федеральных округах РФ.

В целом руководители из Центрального и Приволжского ФО склонны несколько выше оценивать степень влияния различных факторов на выбор родителями школы (рис. 3.6). Наиболее низкие оценки влияния факторов у директоров школ Северо-Западного и Дальневосточного ФО.

Оценки директоров школ в некоторой степени расходятся с мнением родителей, полученных в аналогичном исследовании (МЭО, 2013/14 уч. г.). К сожалению, из-за различий в редакции анкет (несовпадении вариантов факторов и способов их оценивания) невозможно провести прямое сопоставление мнений родителей и руководителей школ.

Для родителей не снижается значимость территориальной доступности и повышается значимость качество кадрового состава (рис. 3.7). При этом транспортная доступность среди факторов, значимых для родителей, по мнению директоров, имеет низкое значение, а вот родители, наоборот, ставят ее на второе место после квалификации педагогов.

Рисунок 3.7. Причины выбора школы, в которой учится ребенок, 2012–2014 гг. ($k_{\max}=1$)
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

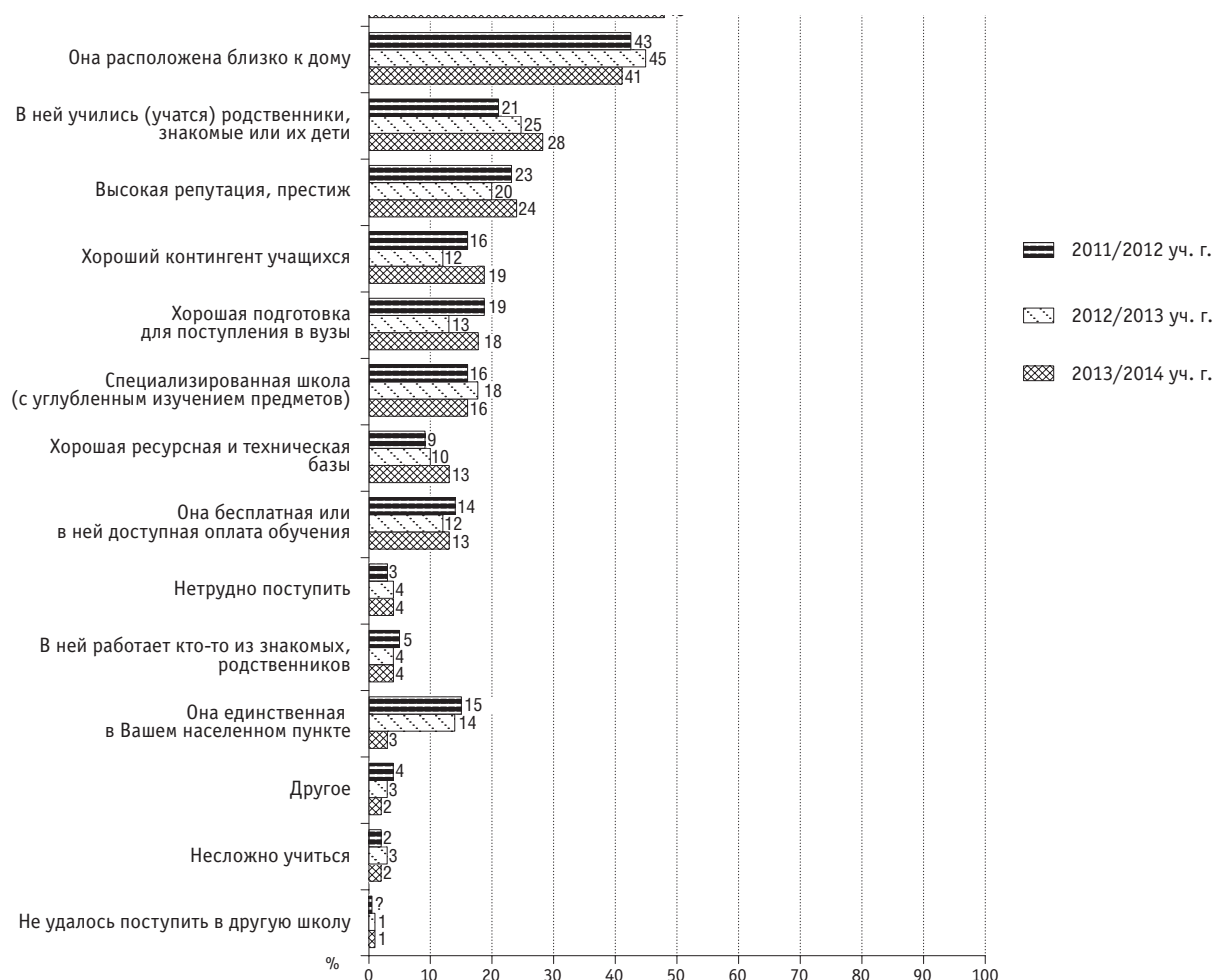
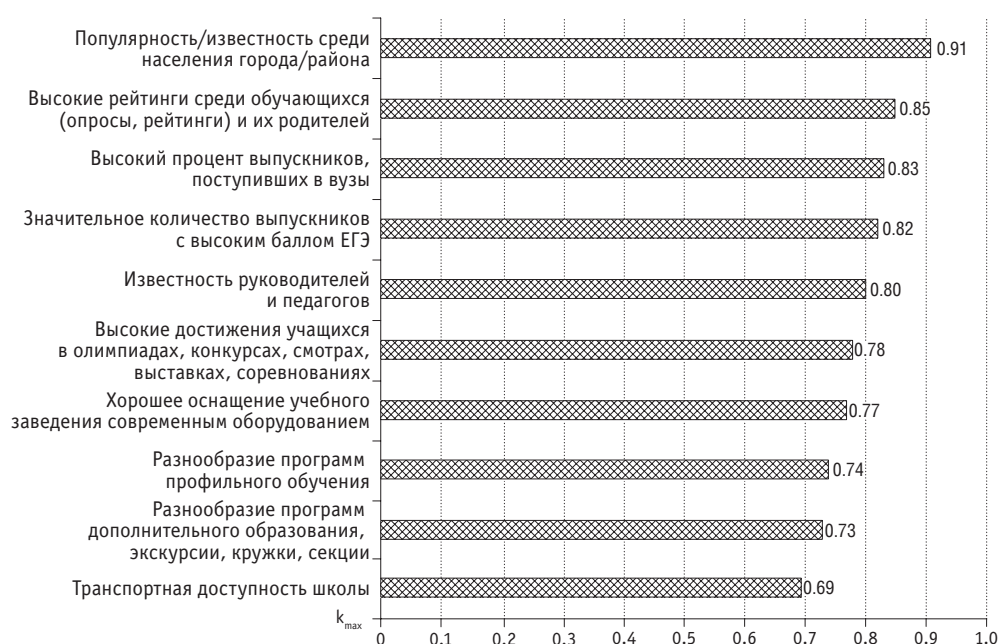
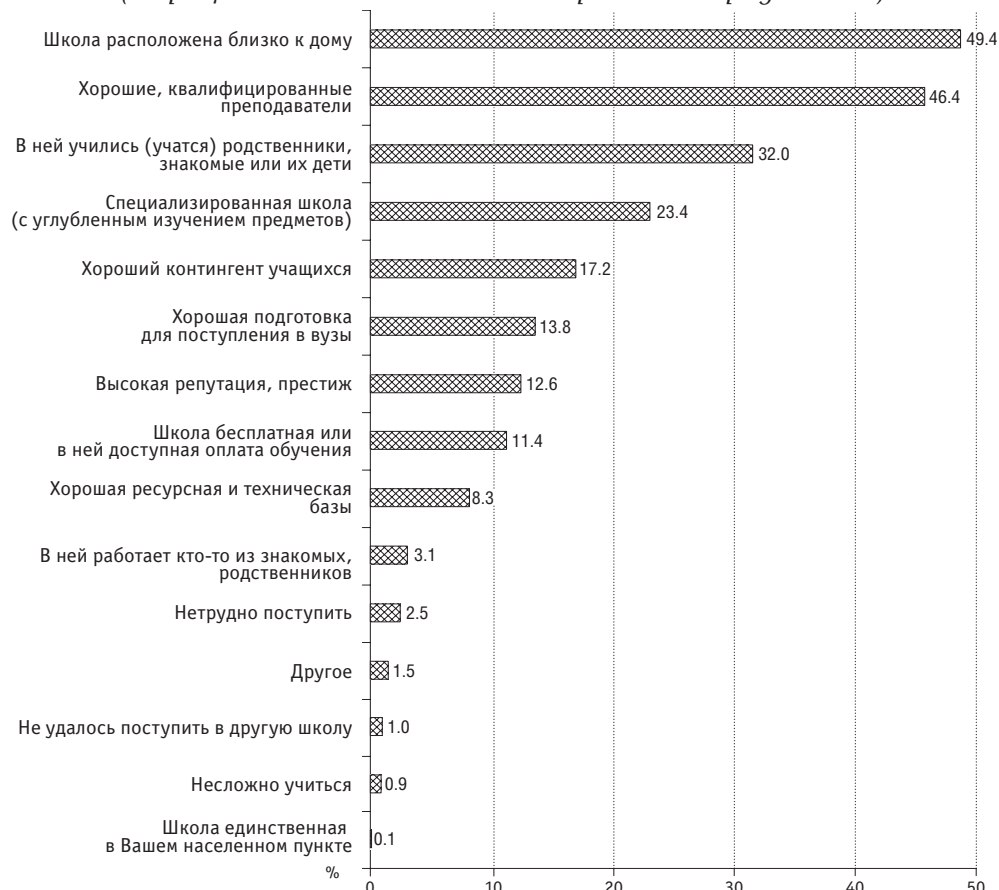


Рисунок 3.8. Коэффициенты влияния факторов на выбор школы, мнение директоров г. Москва, 2013/14 уч. г. ($k_{\max}=1$)
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



**Рисунок 3.9. Причины выбора школы, в которой учится ребенок, мнение родителей
г. Москва, 2013/14 уч. г.**

(в процентах от численности опрошенных родителей)



По московским школам данное несовпадение оценок директоров с мнением родителей еще более заметно. Для большей сопоставимости можно рассмотреть результаты ответов руководителей столичных школ, полученных в 2013/14 уч. г. (рис. 3.8) и ответы родителей московских школьников за этот же период (рис. 3.9).

Для московских директоров наиболее значимыми факторами является известность школы и ее место в рейтингах, для родителей — доступность качественного образования (квалифицированные педагоги) в школе, расположенной рядом с домом.

Следует отметить, что по всей выборке родителей значимость популярности (репутации) школы несколько выше, чем по Москве. Здесь этот фактор занимает 4-е место, в то время как московские родители ставят его лишь на 7-ю позицию. Однако это нуждается в дополнительной проверке.

Самое низкое значение коэффициента влияния в 2014/15 уч. г. ($k=0.57$) принадлежит сельским школам по фактору «Разнообразие программ профильного обучения», что объяснимо, поскольку эти программы в наименьшей степени доступны учащимся сельских школ.

Несовпадение мнений директоров и родителей представляется весьма знаменательным. Если директора считают основным фактором выбора учебные результаты школы и ее внешнюю оценку, то родителей существенно больше беспокоят условия, в которых будет находиться их ребенок, в целом среда школы. Поэтому такое большое значение они придают учителям и соученикам школьника, а также полагаются на опыт родственников, знающих школу изнутри. То, что качество учителей является основным аргументом для родителей, показывает, насколько важно директорам изменить приоритеты, включив в них вопросы педагогического руководства, управления профессиональным развитием учителей, создания образовательной среды, ориентированной на качество обучения и учения.

В последнем разделе бюллетеня представлен анализ изменений, произошедших в образовательных организациях за последние два года, характеризующих, с одной стороны, условия их работы (и, соответственно, являющихся главным образом следствием политики государства), а с другой — управленческие практики самих директоров.

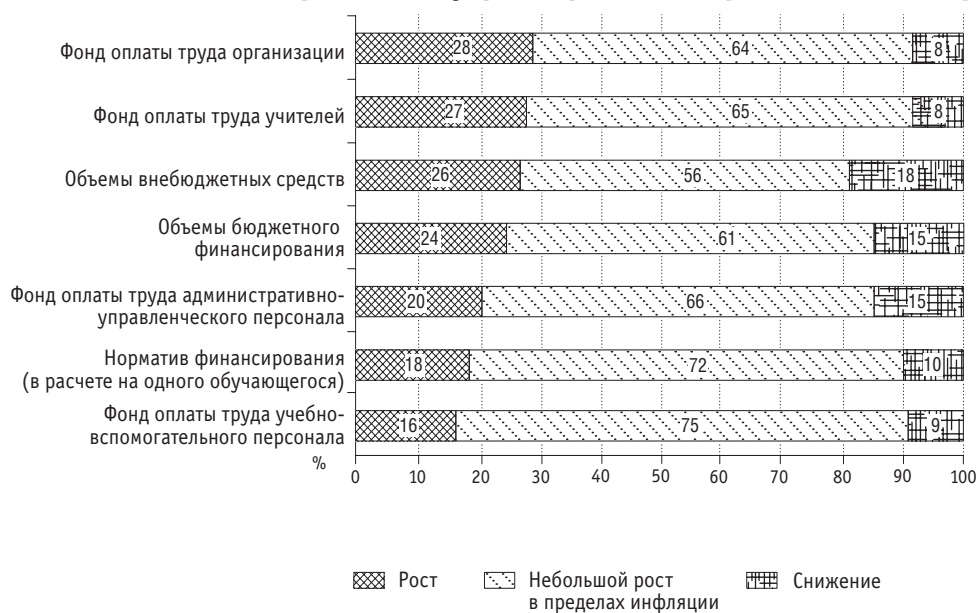
4. ИЗМЕНЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Больше половины директоров отметили небольшой рост всех финансовых показателей в пределах инфляции. Четверть директоров (24–28%) – рост таких показателей, как фонд оплаты труда организации, фонд оплаты труда учителей, объем внебюджетных средств и бюджетного финансирования. Рост фонда оплаты труда административно-управленческого персонала и норматива финансирования отметили меньше пятой части опрошенных директоров образовательных организаций.

В Москве значимо большая доля директоров отметили рост всех показателей за последние три года, меньше доля тех, кто отметил рост в пределах инфляции или снижение показателя. Рост норматива финансирования в расчете на одного обучающегося отметили 63% директоров, чуть меньше половины директоров (44–49%) отметили рост объемов бюджетного финансирования и фонда оплаты труда административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала. В других типах населенных пунктов большая часть директоров (65–79%) отметила небольшой рост всех показателей в пределах инфляции.

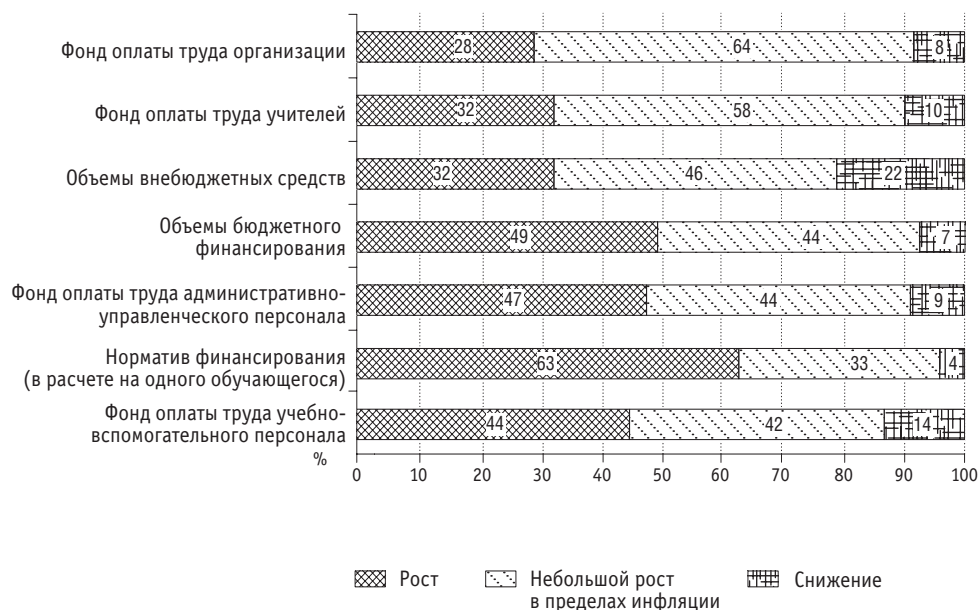
Директора государственных школ в большей мере отметили увеличение объемов финансирования, чем директора частных школ. Директора образовательных комплексов или школ, которые были укрупнены, также больше указывали на рост по сравнению со средними значениями. Значимых различий между другими типами школ не наблюдается (рис. 4.1).

Рисунок 4.1. Как изменились за последние три года следующие показатели, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



Сопоставляя ответы директоров на вопросы о динамике финансово-экономических показателей с ответами, полученными в предыдущих обследованиях, мы наблюдаем заметное изменение распределения ответов (рис. 4.2).

Рисунок 4.2. Как изменились за последние три года следующие показатели в Москве, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



В опросе 2014 г. гораздо меньшая доля директоров отметила рост фонда оплаты труда организации по сравнению с опросом 2013 г. (рис. 4.3), а большинство указали на снижение. Аналогичная ситуация наблюдается относительно фонда оплаты труда учителей (рис. 4.4). Если в 2013 г. 62% директоров отметили рост и 34% небольшой рост в пределах инфляции, то в 2014 г. мы имеем практически «зеркальную» картину: более половины директоров (61%) отметили небольшой рост и только 26% рост.

Рисунок 4.3. Динамика ответов директоров об изменении фонда оплаты труда организации за последние три года, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

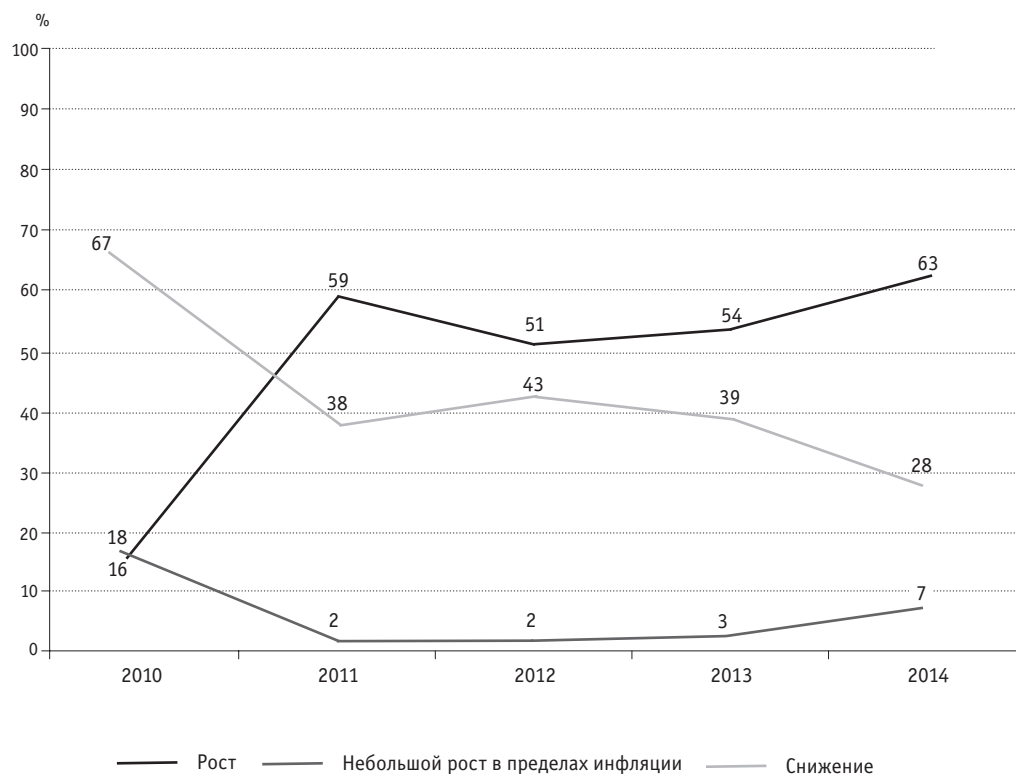


Рисунок 4.4. Динамика ответов директоров об изменении фонда оплаты труда учителей за последние три года, 2014 г.

(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

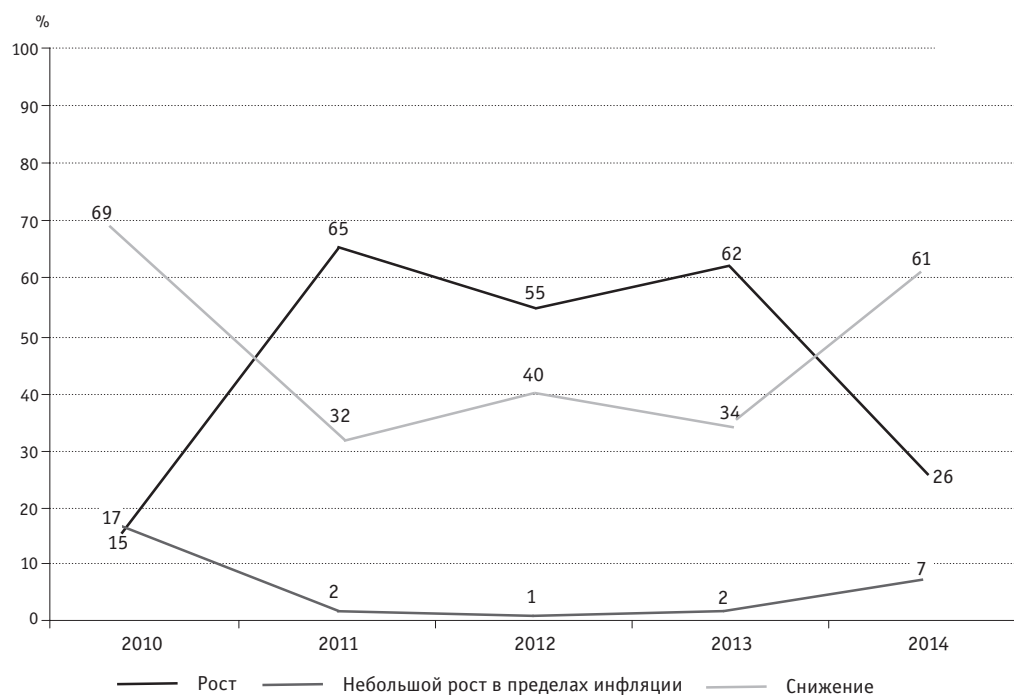
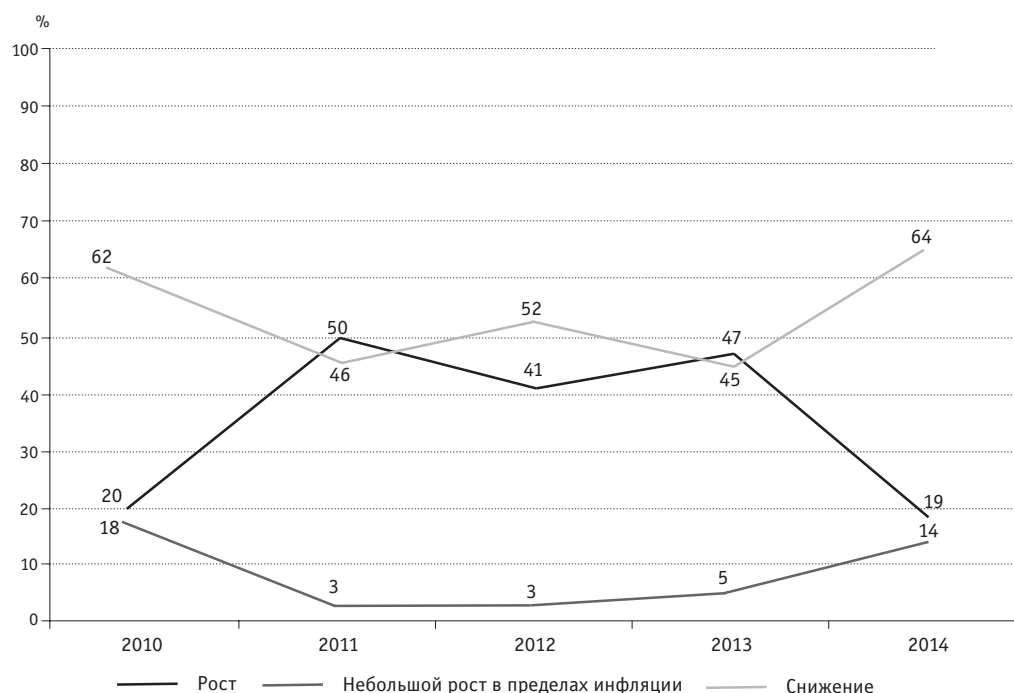


Рисунок 4.5. Динамика ответов директоров об изменении фонда оплаты труда административно-управленческого персонала за последние три года, 2014 г.

(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



Картина распределения ответов директоров на вопрос об изменении оплаты труда административно-управленческого персонала за последние два года оказалась сходной с наблюдавшейся в 2010 г. (рис. 4.5). В период с 2011 по 2013 г. половина директоров (45–52%) отмечали небольшой рост фонда оплаты труда в пределах инфляции, а вторая половина директоров (41–47%) – рост, о снижении говорили менее 5% опрошенных. В 2014 г. ситуация значительно изменилась: только пятая часть директоров (19%) отметила рост, в то время как существенная доля (64%) сказала, что рост был незначительный, а доля тех, кто отметили снижение, возросла до 14%.

Сходную же картину мы наблюдаем с фондом оплаты труда учебно-вспомогательного персонала (рис. 4.6), когда доля тех, кто отмечает незначительный рост, возросла до 72%, а доля тех, кто отмечает рост, упала до 16%, что соответствует показателям 2010 г.

Динамика оценок изменений бюджетного финансирования и норматива финансирования (в расчете на одного обучающегося) также заметна, но в несколько меньшей степени (рис. 4.7 и рис. 4.8). Доля директоров, которые отметили рост объемов бюджетного финансирования, снизилась на 10% (с 33 до 23%), а доля директоров, отметивших незначительных рост, возросла с 47 до 58%.

Рисунок 4.6. Динамика ответов директоров об изменении фонда оплаты труда учебно-вспомогательного персонала за последние три года, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

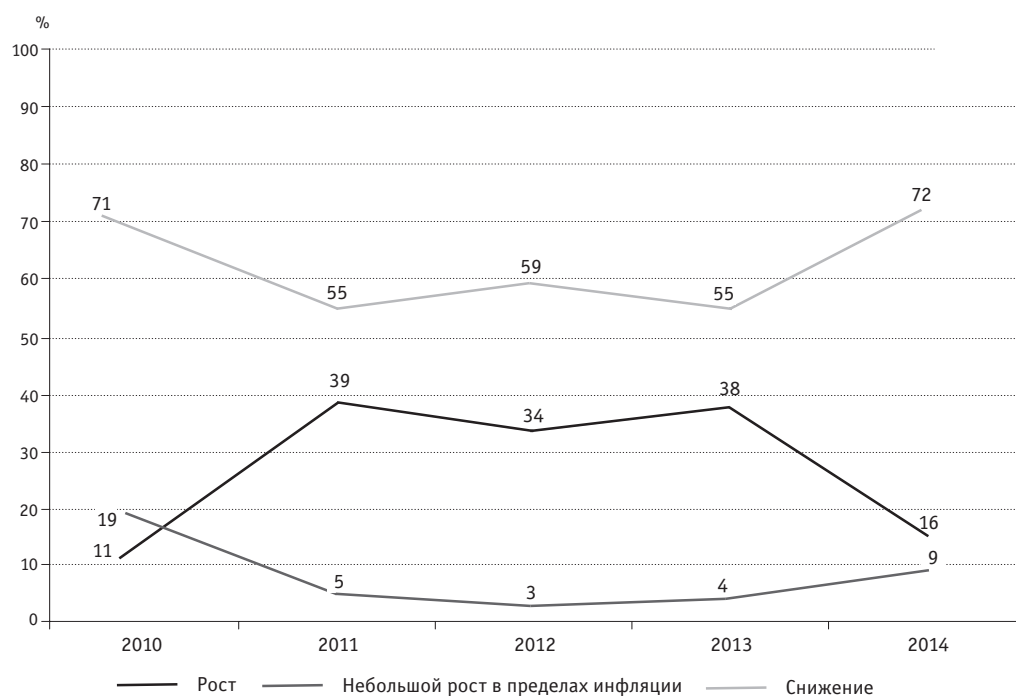


Рисунок 4.7. Динамика ответов директоров об изменении объемов бюджетного финансирования за последние три года, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

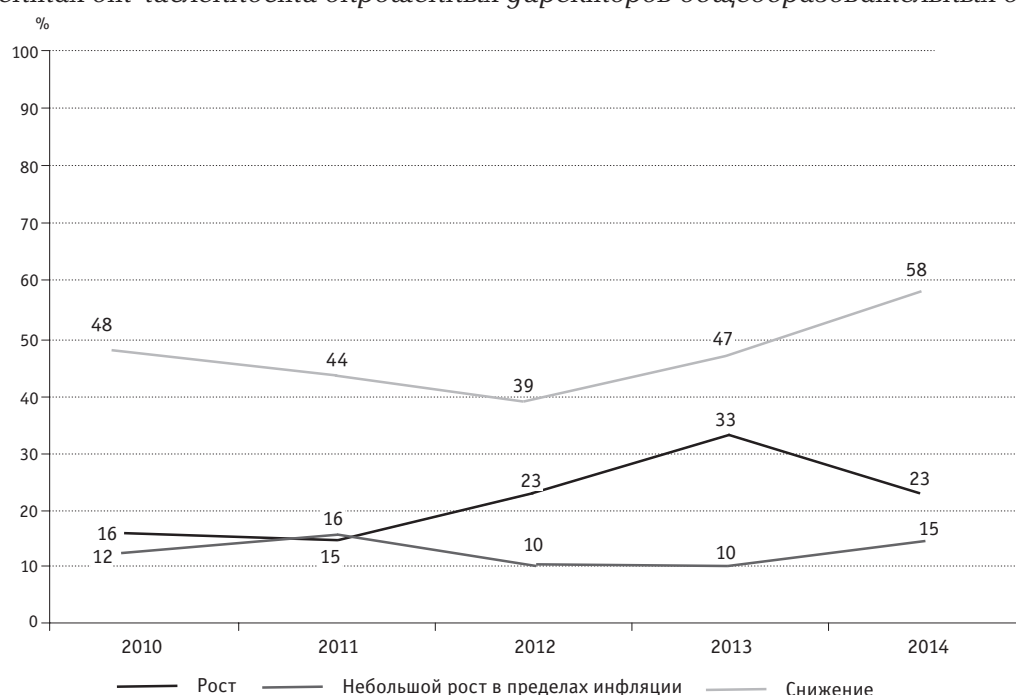
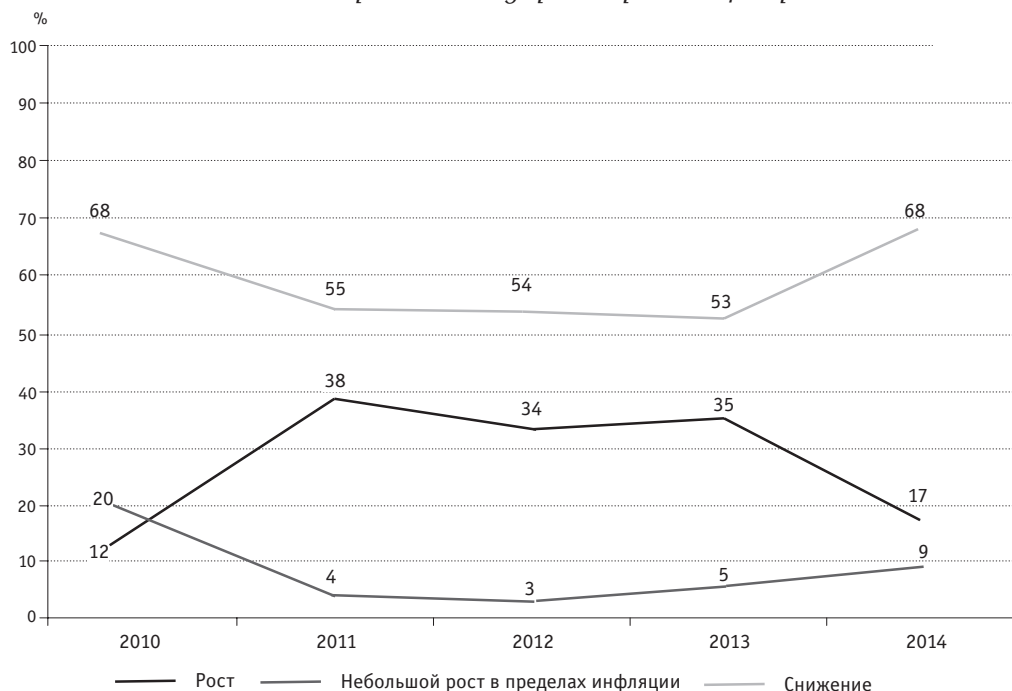


Рисунок 4.8. Динамика ответов директоров об изменении норматива финансирования (в расчете на одного обучающегося) за последние три года, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



Рассмотрев изменения в важнейших условиях работы школ, обратимся к анализу тех изменений, которые характеризуют прежде всего содержание и эффективность реализуемых управленческих и образовательных стратегий. Результаты опроса показывают, что по таким показателям, как результаты ЕГЭ и ГИА, рост вовлеченности родителей и сотрудничества учителей, руководители всех групп школ видят положительную динамику за последние два года (рис. 4.9).

Рост учебной мотивации учащихся более всего отмечают директора школ небольших городов. Руководители сельских школ чаще, чем другие директора, констатируют снижение результатов ЕГЭ и учебной мотивации своих учащихся. Для директоров столичных школ характерными являются высокие оценки роста сотрудничества учителей, что очевидно следует связывать с укрупнением школ и увеличением размера педагогических коллективов (рис. 4.10).

Рисунок 4.9. Изменения в качестве образовательных результатов (ЕГЭ, ГИА, результаты мониторингов) за последние два года, в зависимости от типа населенного пункта, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

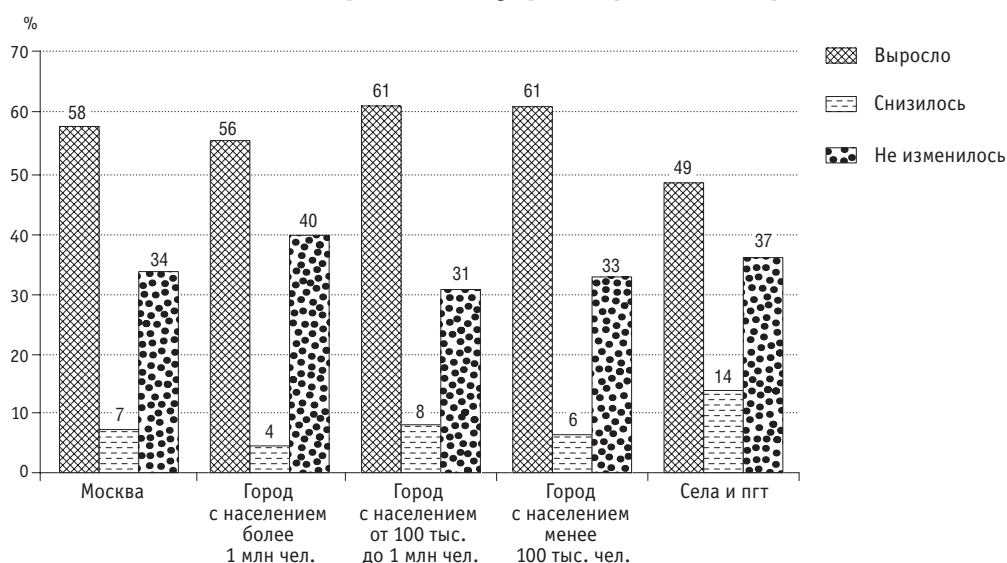


Рисунок 4.10. Изменения в учебной мотивации за последние два года, в зависимости от типа населенного пункта, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

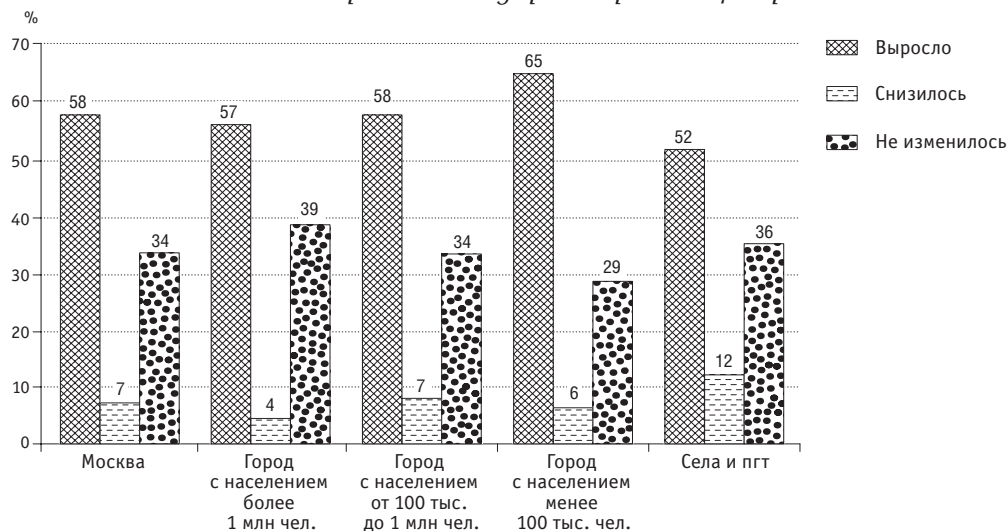


Рисунок 4.11. Изменения в сотрудничестве и взаимной поддержке между учителями за последние два года, в зависимости от типа населенного пункта, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

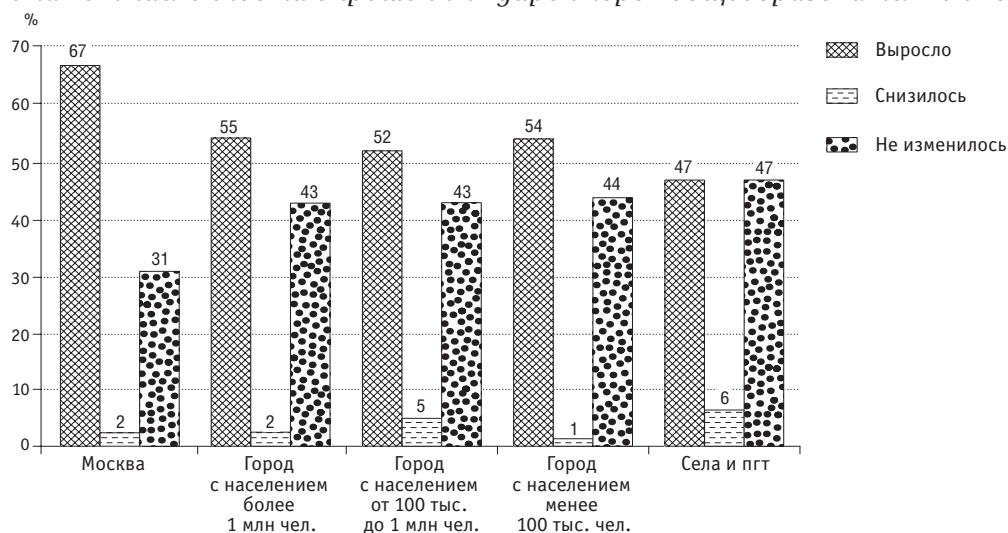
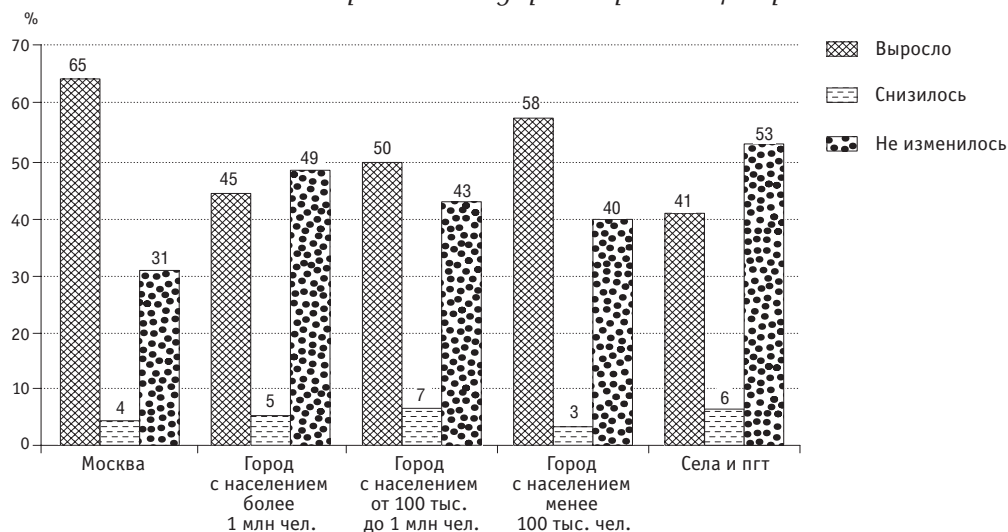


Рисунок 4.12. Изменения в вовлеченности родителей в жизнь школы за последние два года, в зависимости от типа населенного пункта, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



В школах, реализующих программы повышенного уровня, и особенно в образовательных комплексах, большая часть директоров указывает на рост рассматриваемых показателей, а меньшая — на снижение (рис. 4.11 и 4.12). Особое внимание обращает доля директоров

Рисунок 4.13. Изменения в учебной мотивации учащихся за последние два года, в зависимости от типа школы, 2014 г.

(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

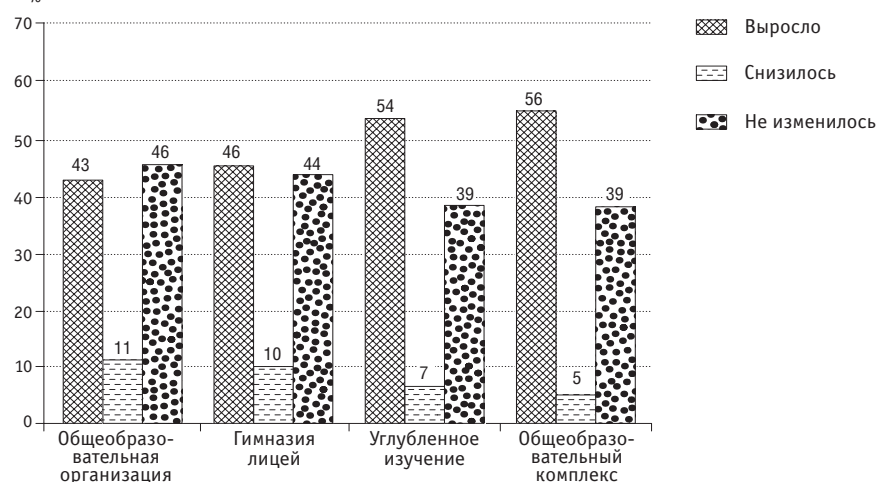


Рисунок 4.14. Изменения в сотрудничестве между учителями за последние два года, в зависимости от типа школы, 2014 г.

(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

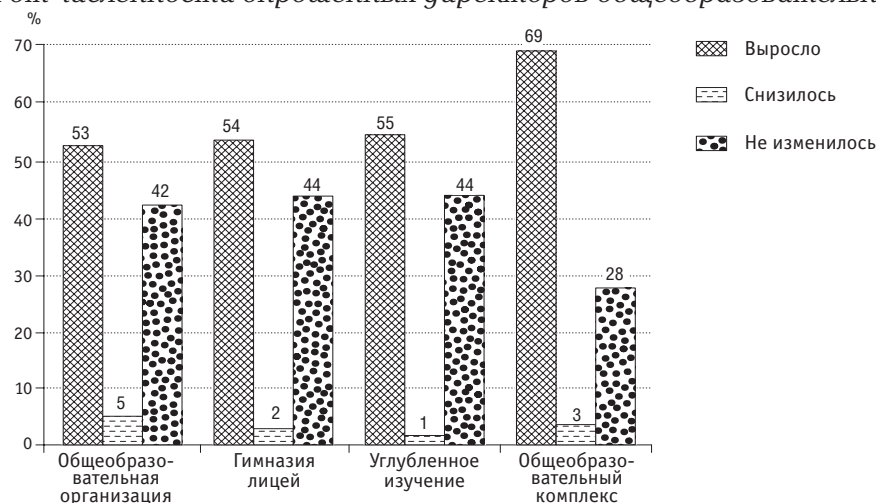


Рисунок 4.15. Изменения вовлеченности родителей в жизнь школы за последние два года, в зависимости от типа школы, 2014 г.

(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

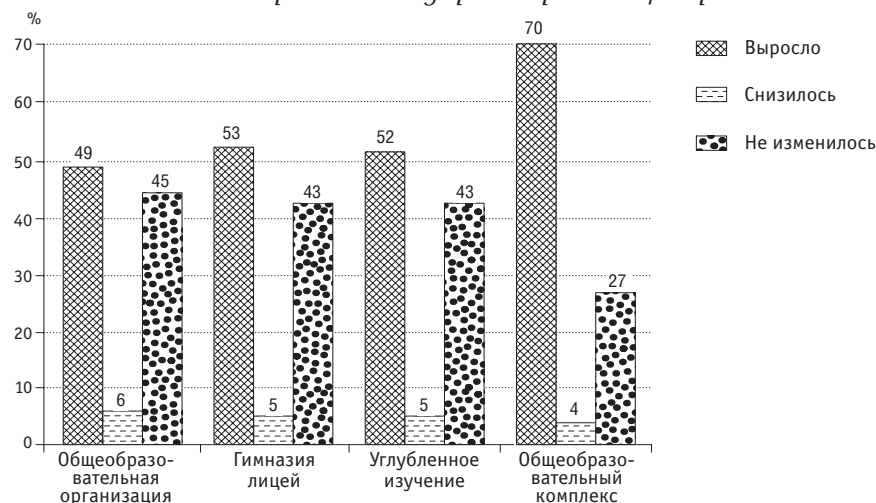


Рисунок 4.16. Изменения в качестве образовательных результатов (ЕГЭ, ГИА, результаты мониторингов) за последние два года, в зависимости от организационно-правовой формы школы, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

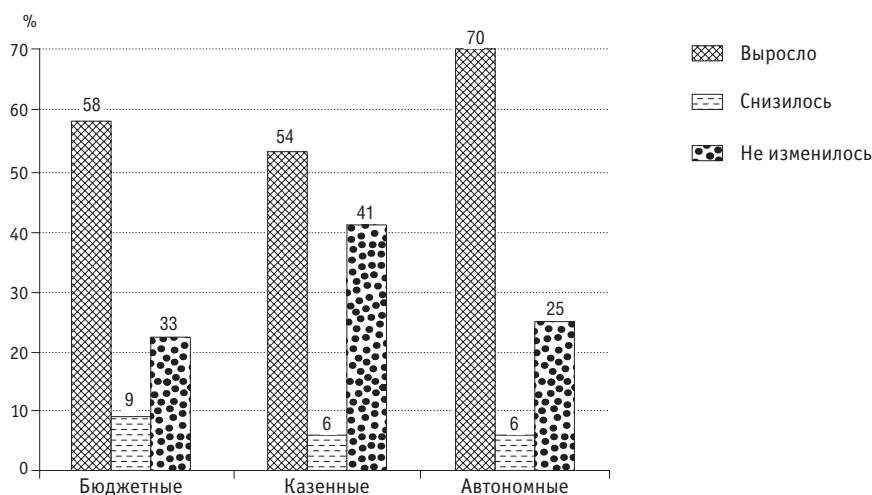


Рисунок 4.17. Изменение сотрудничества учителей за последние два года, в зависимости от типа организационно-правовой формы школы, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)

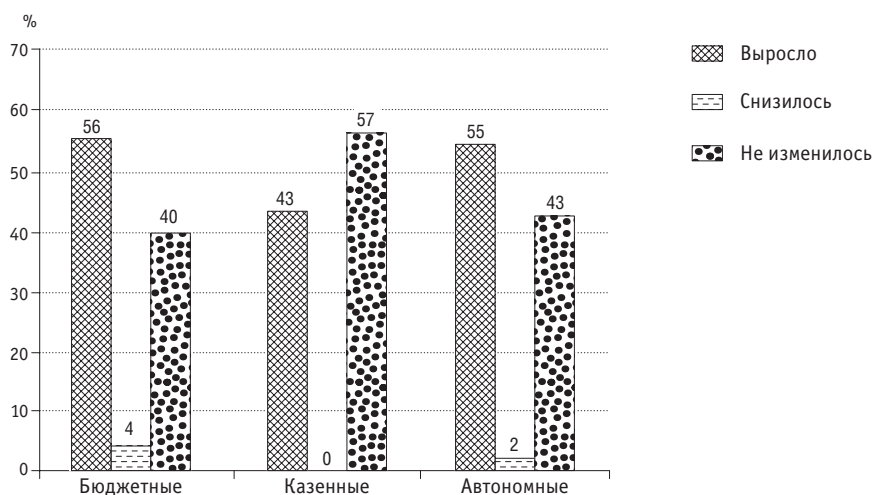
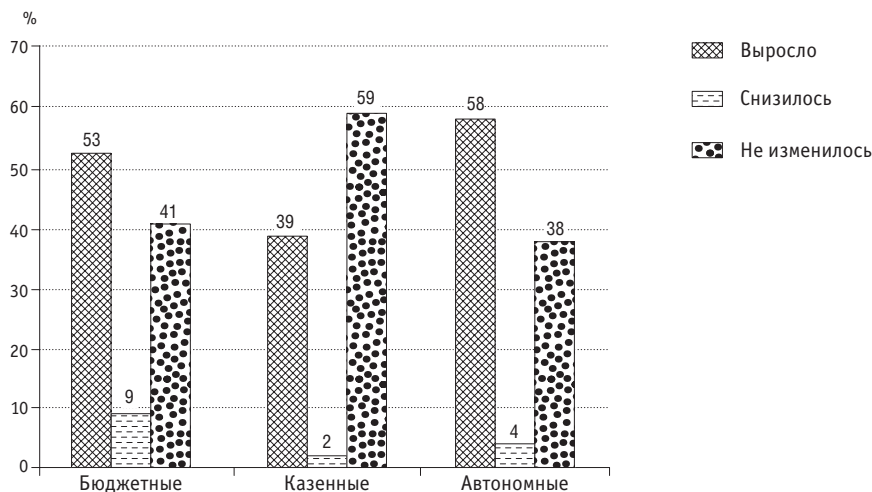


Рисунок 4.18. Изменение вовлеченности родителей в жизнь школы за последние два года, в зависимости от типа организационно-правовой формы школы, 2014 г.
(в процентах от численности опрошенных директоров общеобразовательных организаций)



образовательных комплексов, отметивших рост вовлеченности родителей в жизнь школы — 70% (рис. 4.13, 4.14 и 4.15).

Притом что директора всех групп школ отмечают улучшение результатов ЕГЭ своих выпускников (рис. 4.16), наиболее значительной является доля таких ответов в группе руководителей автономных организаций (70%). Директора бюджетных организаций больше других говорят о сотрудничестве между учителями (56%) и повышении учебной мотивации (48%), что, согласно международным исследованиям, тесно связано. Директора казенных школ не видят изменений в сотрудничестве учителей (рис. 4.17). То же касается и вовлеченности родителей в жизнь школы (рис. 4.18).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование показало, что управленческие стратегии директоров разных групп общеобразовательных организаций (по типу территории, образовательных программ и т.д.) достаточно близки, хотя вызовы, с которыми им приходится сталкиваться, предстают перед ними с разной остротой.

Основными приоритетами для руководителей школ являются управление бюджетом и общая оценка качества школы. Руководство в вопросах учебного плана и преподавания не находятся в фокусе внимания директоров, особенно тех, кто руководит образовательными комплексами. Большинство директоров мало посещают уроки и не курируют работу методических объединений. Таким образом, в целом надо признать, что директора школ не выполняют в должной мере обязанности педагогического руководителя в современном понимании.

Что касается управленческих стратегий в области привлечения учащихся, то существенного их разнообразия не обнаружено. Оценки директорами школ факторов, влияющих на выбор родителями образовательной организации для своего ребенка, сходны практически для всех категорий опрошенных руководителей, за исключением негосударственных школ. Можно выделить, что для московских директоров более, чем для всех других, важно место школы в рейтинге и результаты ЕГЭ, а сельские директора ниже всех других оценивают факторы, влияющие на выбор родителей, что естественно при отсутствии на селе конкуренции.

Примечательно, что видение директоров расходится с тем, как в реальности родители выбирают школу, особенно это заметно в отношении московских школ.

Можно констатировать, что директора российских школ в меньшей степени, чем государственные органы власти, обеспокоены проблемой второй смены. Потенциальный риск возникновения дефицита учителей видится руководителями общеобразовательных организаций как более реалистичный, что, возможно, связано с существующей структурой учительского корпуса и уже наблюдаемым дефицитом учителей определенных групп. Наибольшую потребность директора испытывают в учителях, которые прошли специальную подготовку для работы с одаренными детьми и владеют современными методами преподавания. В меньшей степени выражена у них потребность в учителях, которые прошли подготовку для работы с детьми с ОВЗ. В отдельных школах (особенно в сельской местности и в малых городах) сохраняется дефицит учителей иностранного языка.

Наибольшую готовность справиться с будущим ростом численности обучающихся демонстрируют директора образовательных комплексов и столичных школ (большей частью являющихся образовательными комплексами), имеющие, по-видимому, более широкие возможности для использования ресурсов.

Основным ресурсом решения проблемы второй смены директора (особенно образовательных комплексов) рассматривают современные формы организации учебного процесса, включая дистанционные и сетевые.

При этом, как показало исследование, значительная часть школ уже использует эти возможности. И если в среднем доля таких школ еще не превысила половины, то среди образовательных комплексов доля образовательных организаций, реализующих эти инновационные стратегии, уже весьма высока.

Положительным показателем является позитивная динамика в ряде областей жизни и работы школ, наблюдающаяся в течение двух последних лет. Это прежде всего улучшение результатов ЕГЭ и ГИА, рост вовлеченности родителей и сотрудничества учителей.

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 и 2013 гг.), к сожалению, снижается. Наиболее оптимистичны в оценке изменений директора столичных школ и образовательных комплексов.

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ БЮЛЛЕТЕНИ
СЕРИИ «МОНИТОРИНГ ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ»**

№ 1, 2002, *Градосельская Г.В., Киселева Н.Е., Петренко К.В.* Выбор образовательных стратегий детей: ценности и ресурсы.

№ 2, 2003, *Бусыгин В.П., Галицкий Е.Б., Левин М.И., Левина Е.А.* Затраты домохозяйств на рынке высшего профессионального образования.

№ 1 (3), 2004, *Гохберг Л.М., Забатурина И.Ю., Ковалева Н.В., Кузнецова В.И., Озерова О.К.* Экономика образования в зеркале статистики.

№ 2 (4), 2004, *Логинов Д.А., Петренко Е.С., Петренко К.В.* Стратегии семей в сфере образования.

№ 3 (5), 2004, *Кузьминов Я.И., Шувалова О.Р.* Стратегии учреждений профессионального образования на рынках образовательных услуг.

№ 4 (6), 2004, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Коррупция в системе образования.

№ 5 (7), 2004, *Гасликова И.Р., Ковалева Г.Г.* Использование информационных технологий в образовании.

№ 6 (8), 2004, *Бутко Е.Я.* Образовательные и экономические стратегии учреждений начального профессионального образования в современных условиях.

№ 1 (9), 2005, *Бондаренко Н.В., Бочарова О.А., Гражданкин А.И., Красильникова М.Д., Левинсон А.Г., Петрушкова Л.В., Стучевская О.А.* Анализ взаимосвязей профессионального образования и рынка труда.

№ 2 (10), 2005, *Демин В.М., Дубровская Т.П.* Образовательные и экономические стратегии образовательных учреждений среднего профессионального образования.

№ 3 (11), 2005, *Зернов В.А., Гуров В.В.* Образовательные и экономические стратегии в высшей школе (основные показатели и ресурсы).

№ 4 (12), 2005, *Абанкина И.В., Абанкина Т.В., Белов Н.В., Осовецкая Н.Я., Рудник Б.Л.* Бюджетное финансирование образования.

№ 5 (13), 2005, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты домохозяйств на образование детей (2002/2003 учебный год).

№ 6 (14), 2005, *Гохберг Л.М., Забатурина И.Ю., Ковалева Н.В., Кузнецова В.И., Озерова О.К.* Экономика образования в зеркале статистики: новые данные.

№ 7 (15), 2005, *Оберемко О.А., Петренко К.В.* Образование детей и взрослых: семейные проекты траекторий.

№ 8 (16), 2005, *Савицкая Е.В.* Детское дошкольное образование: экономический аспект.

№ 9 (17), 2005, *Левин М.И.* Затраты домохозяйств на воспитание и образование детей в 2003/2004 учебном году.

№ 10 (18), 2005, *Галицкий Е.Б.* Затраты домохозяйств на учебу взрослых в 2003/2004 учебном году.

№ 1 (19), 2006, *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д., Харламов К.А.* Спрос на рабочую силу — мнение работодателей.

№ 2 (20), 2006, *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Преподаватели на рынке образовательных услуг.

- № 3 (21), 2006, *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н., Фурсов К.С.* Учащиеся на рынке образовательных услуг.
- № 4 (22), 2006, *Кузьминов Я.И., Шувалова О.Р.* Стратегии учреждений профессионального образования: проблемы качества.
- № 5 (23), 2006, *Звоновский И.Б., Меркулов Д.Ю., Меркулов Е.Ю., Петренко К.В.* Затраты домохозяйств на образование и социальная мобильность.
- № 1 (24), 2007, Экономика образования: итоги мониторинга (коллектив авторов).
- № 2 (25), 2007, *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д.* Спрос на рабочую силу — мнение работодателей.
- № 3 (26), 2007, *Галицкий Е.Б.* Экономические стратегии семей в сфере образования взрослых.
- № 4 (27), 2007, *Левин М.И.* Экономические стратегии семей в сфере образования детей.
- № 5 (28), 2007, *Савицкая Е.В., Прахов И.А.* Образовательный кредит как способ финансирования студентов.
- № 6 (29), 2007, *Рощина Я.М.* Социальная дифференциация и образовательные стратегии российских студентов и школьников.
- № 7 (30), 2007, *Петренко Е.С., Галицкая Е.Г., Петренко К.В.* Образовательные траектории детей и взрослых: семейные стимулы и издержки.
- № 8 (31), 2007, *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д.* Рынок труда и профессиональное образование — каков механизм сотрудничества?
- № 9 (32), 2007, *Галицкий Е.Б., Гохберг Л.М., Ковалева Н.В., Красильникова М.Д., Кузьминов Я.И., Левин М.И., Левинсон А.Г., Мисихина С.Г., Петренко Е.С., Рощина Я.М., Шувалова О.Р.* Мониторинг экономики образования: организационная схема и инструментарий.
- № 1 (33), 2008, *Рощина Я.М.* Динамика позиций учащихся и преподавателей на рынке образовательных услуг в 2006—2007 гг.
- № 2 (34), 2008, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование взрослых.
- № 3 (35), 2008, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование детей.
- № 1 (36), 2009, *Шувалова О.Р.* Политика учреждений профессионального образования: кадры, экономика, образовательные стратегии.
- № 2 (37), 2009, *Петренко Е.С., Галицкая Е.Г., Галицкий Е.Б.* Образовательные траектории детей и взрослых: семейные издержки и стимулы.
- № 3 (38), 2009, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование детей в 2006/07 учебном году.
- № 4 (39), 2009, *Новожилова М., Рощина Я.* Потребление услуг детских дошкольных учреждений.
- № 5 (40), 2009, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование взрослых в 2006/07 учебном году.
- № 1 (41), 2010, Экономика образования: итоги мониторинга, 2009.
- № 2 (42), 2010, *Петренко Е.С., Галицкая Е.Г., Шмерлина И.А.* Образовательные траектории детей и взрослых в 2007/08 учебном году.

- № 3 (43), 2010, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование детей и взрослых: 2007/08 учебный год.
- № 4 (44), 2010, *Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В.* Образование и рынок труда: влияние кризиса.
- № 5 (45), 2010, *Рощина Я.М., Лукьянова К.М.* Образовательные и экономические стратегии обучающихся.
- № 6 (46), 2010. *Рощина Я.М.* Преподаватели образовательных учреждений: трудовые практики и мотивация труда.
- № 7 (47), 2010, *Шувалова О.Р., Кузьминов Я.И.* Учреждения профессионального образования в период кризиса: стратегии руководителей.
- № 1 (48), 2011, *Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В.* Стратегии работодателей: кадры и образование.
- № 2 (49), 2011, *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Динамика стратегий родителей в области дошкольного и школьного образования детей в 2006–2010 гг.
- № 3 (50), 2011, *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Политика дошкольных образовательных учреждений по результатам опроса их руководителей, 2010.
- № 4 (51), 2011, *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Политика образовательных учреждений по результатам опроса их руководителей, 2010.
- № 5 (52), 2011, *Кузьминов Я.И., Шувалова О.Р.* Учреждения профессионального образования: стратегии руководителей.
- № 6 (53), 2011, *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Динамика мотивации, характеристик занятости и человеческого капитала учителей школ и воспитателей ДООУ в 2006–2010 гг.
- № 7 (54), 2011, *Рощина Я.М., Русских И.С.* Стратегии работодателей в сфере обучения персонала 2007, 2009, 2010 годах.
- № 1 (55), 2012, *Абдрахманова Г.И., Ковалева Г.Г.* Использование информационных и коммуникационных технологий в системе профессионального образования.
- № 2 (56), 2012, *Андрущак Г.В., Прудникова А.Е., Шугаль Н.Б.* Потоки обучающихся и финансовые потоки в системе образования России.
- № 3 (57), 2012, *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Политика общеобразовательных учреждений по результатам опроса их руководителей, 2011.
- № 4 (58), 2012, *Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В.* Анализ взаимосвязей системы образования и рынка труда в России за последние 5 лет.
- № 5 (59), 2012, *Кузьминов Я.И., Шувалова О.Р.* Стратегии учреждений профессионального образования.
- № 6 (60), 2012, *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Учителя и воспитатели на рынке труда: частные и государственные школы и ДООУ в 2006–2011 гг.
- № 7 (61), 2012, *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Политика дошкольных образовательных учреждений по результатам опроса их руководителей, 2011.
- № 8 (62), 2012, *Рощина Я.М.* Трудовые позиции преподавателей учреждений высшего, среднего и начального профессионального образования в 2006–2011 гг.: сходство и различия.

№ 9 (63), 2012, *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Школьное и дошкольное образование: позиции семей учащихся государственных, муниципальных и частных учреждений в 2006–2011 гг.

№ 1 (64), 2013, *Забатурина И.Ю., Ковалева Н.В., Кузнецова В.И., Озерова О.К.* Статистическая характеристика системы профессионального образования: 2000–2011 гг.

№ 2 (65), 2013, *Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В., Караева О.С.* Проблемы развития кадрового потенциала на предприятиях и возможности системы профобразования для их решения.

№ 3 (66), 2013, *Кузьминов Я.И., Мигунова Д.Ю., Шувалова О.Р.* Учреждения профессионального образования на рынке образовательных услуг: стратегии руководителей.

№ 4 (67), 2013, *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Политика общеобразовательных учреждений по результатам опроса их руководителей.

№ 5 (68), 2013. *Куприянов Б.В., Косарецкий С.Г., Мерцалова Т.А., Семенова Т.В.* Политика учреждений дополнительного образования детей по результатам опроса их руководителей, 2012.

№ 6 (69), 2013. *Рощина Я.М.* Стратегии родителей школьников и ДООУ в области образования детей в 2012 г.

№ 7 (70), 2013. *Озерова О.К., Борогина Д.Р.* Проблемы развития дополнительного профессионального образования.

№ 8 (71), 2013. *Рощина Я.М.* Образовательные стратегии и практики студентов профессиональных учебных заведений в 2006–2012 гг.

№ 9 (72), 2013. *Озерова О., Угольнова Л.* Заочное образование: особенности формы обучения, мотиваций и стратегий студентов.

№ 10 (73), 2013. *Рощина Я.М.* Преподаватели учреждений профессионального образования на рынке образовательных услуг в 2010–2012 гг.

№ 11 (74), 2013. *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Мотивации, поведение и стратегии руководителей учреждений дошкольного образования.

№ 1 (75), 2014. *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д.* Требования работодателей к текущим и перспективным профессиональным компетенциям персонала.

№ 2 (76), 2014. *Гутникова А.С., Забатурина И.Ю., Ковалева Н.В., Кузнецова В.И., Озерова О.К.* Российское образование в законодательстве и статистике.

№ 3 (77), 2014. *Кононова А.Е., Шугаль Н.Б.* Совокупные затраты на образование в Российской Федерации.

№ 4 (78), 2014. *Борогина Д.Р.* Дополнительное образование взрослых: стратегии слушателей.

№ 5 (79), 2014. *Кузьминов Я.И., Мигунова Д.Ю.* Стратегии руководителей учреждений профессионального образования.

№ 6 (80), 2014. *Куприянов Б.В., Косарецкий С.Г., Мерцалова Т.А.* Педагоги учреждений дополнительного образования детей как социально-профессиональная группа: мотивации, структура и условия труда (по результатам опроса руководителей и педагогов учреждений дополнительного образования детей), 2013.

№ 7 (81), 2014. *Борогина Д.Р.* Организации дополнительного образования взрослых на рынке образовательных услуг: стратегии руководителей.

№ 8 (82), 2014. *Рощин С.Ю., Рудаков В.Н.* Образовательные и карьерные стратегии студентов старших курсов российских вузов.

№ 1 (83), 2015. *Абанкина И.В., Савельева М.Б.* Мотивации, поведение и стратегии руководителей учреждений дошкольного образования.

№ 2 (84), 2015. *Рощина Я.М.* Стратегии преподавателей учреждений профессионального образования в 2013 г.

№ 3 (85), 2015. *Рощина Я.М.* Образовательные стратегии школьников старших классов в 2013 г.

№ 4 (86), 2015. *Филиппова Д.С., Косарецкий С.Г., Куприянов Б.В.* Ожидания и поведение семей в сфере дополнительного образования детей.

№ 5 (87), 2015. *Галицкий Е.Б.* Установки и практики в сфере образования детей и взрослых в 2012/13 учебном году: что изменилось за пять лет?

№ 6 (88), 2015. *Павлюткин И.В.* Экономическое поведение родителей учащихся школ и воспитанников детских садов в 2013 г.

№ 7 (89), 2015. *Косарецкий С.Г., Пинская М.А., Мерцалова Т.А., Деркачев П.В., Савельева М.Б.* Политика общеобразовательных учреждений по результатам опроса их руководителей.

№ 1 (90), 2016. *Козина Н.С., Косарецкий С.Г., Пинская М.А.* Условия работы и профессиональное самочувствие учителей в ситуации введения эффективного контракта.