

## **Результаты анкетирования директоров образовательных организаций г. Пскова и их заместителей (Псков, июль 2020 г.)**

Анкетирование имеет своей целью получение ответов на такие вопросы как, на самом ли деле большая административная загруженность директора является причиной снижения интереса или вовсе отказа от повышения квалификации? Может быть директор не готов использовать те новые знания, которые он может получить на курсах повышения квалификации. Может быть он не верит, что у него будет возможность применить эти новые знания на практике? Может быть он уже и не желает вносить что-то новое ни в свою жизнь, ни в жизнь своей школы? Готовы ли директора школ г. Пскова работать в команде со своими заместителями, какие могут оказаться препятствия для этого? Какие именно управленческие дефициты характерны для наших директоров и их заместителей? Существует ли запрос от руководителей на подобные образовательные программы и как их выстроить для получения максимального эффекта от обучения?

Анкета содержала 19 вопросов, которые были сгруппированы по трем блокам:

1. Общие сведения об образовательной организации и о респонденте. (вопросы 1-8)
2. Вопросы об управленческих компетенциях и дефицитах, формах их преодоления (вопросы 9-16)
3. Вопросы о готовности к командной работе и ожиданиях респондентов от развития профессиональных управленческих компетенций (вопросы 17-19).

Опрос руководителей общеобразовательных организаций города Пскова и их заместителей проводился через Google-формы. В опросе приняли участие 87 респондентов.

Ответы на вопросы с 1 по 8 дают нам общий портрет директоров общеобразовательных организаций и их заместителей.

В г. Пскове структура общеобразовательных организаций представлена в основном школами (56,3%), лицеями (35,6%) и образовательными центрами (8%), причем 92% из них это муниципальные бюджетные образовательные учреждения и 8% муниципальные автономные образовательные учреждения. Подавляющее большинство школьных управленцев - это женщины (96,6%) в возрасте от 40 до 60 лет (81,6%), в том числе 38 чел. в возрасте 40-50 лет (43,7%), в возрасте 50-60 лет - 33 чел. (33,9%). Среди опрошенных лиц большинство представителей управления школ города имеют весьма значительный педагогический стаж: 62 чел. (71,3%) - свыше 20 лет, 12 чел. (13,8%) - от 15 до 20 лет. Это свидетельствует о том, что управлением образовательными организациями занимаются педагоги, которые знают специфику работы школ и имеют значительный опыт. Среди респондентов  $\frac{1}{4}$  занимают именно руководители образовательных организаций и  $\frac{3}{4}$  - их заместители, таким образом мы можем утверждать, что практически весь управленческий состав образовательной организации принял участие в опросе, что уже косвенно свидетельствует о командной работе в школе.

Ответы на вопрос о стаже в должности руководителя или его заместителя распределились следующим образом (рисунок 1).

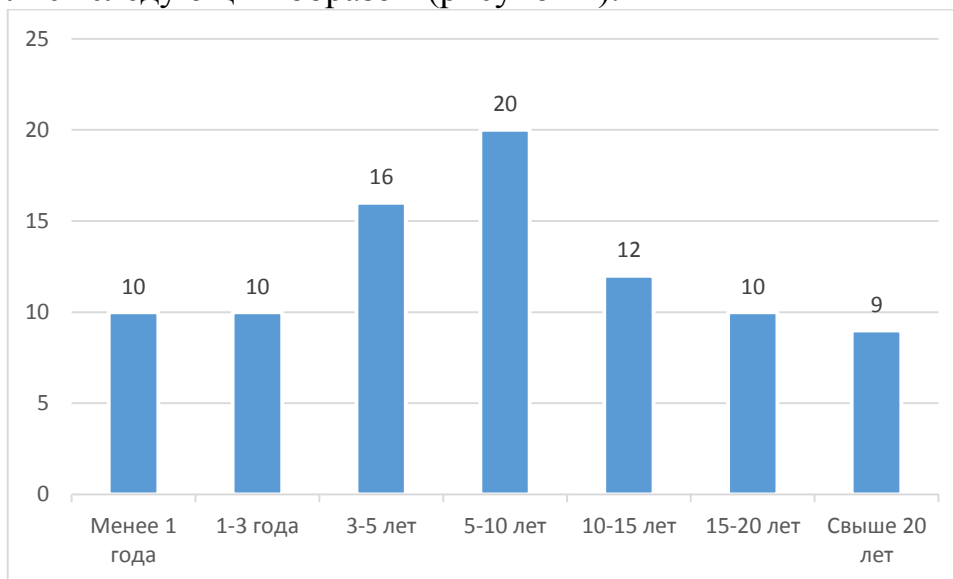


Рисунок 1. Группировка ответов на вопрос «Каков Ваш стаж в должности руководителя (заместителя руководителя)?»

Как мы видим, наибольшее количество руководителей и их заместителей 55,2% (48 чел.) имеют управленческий стаж от 3 до 15 лет, в том числе 23% из числа опрошенных имеют управленческий стаж 5-10 лет, затем 18,4% имеют управленческий стаж 3-5 лет и 13,8% участников опроса - 10-15 лет. Группы руководителей с управленческим стажем менее 3 лет и более 15 лет практически одинаковые (20 или 23% и 19 человек или 21,8% соответственно). На гистограмме четко прослеживается тенденция увеличения количества ответов по управленческому стажу до 10 лет, а затем снижение этой доли при увеличении управленческого стажа, таким образом напрашивается вывод, что после достижения 10 лет управленческого стажа почти в половине случаев происходит смена руководителя (заместителя) образовательной организации. управленческого состава школ.

При ответе на вопрос о наличии управленческого образования предлагалось выбрать все имеющиеся у респондентов уровни и формы образования. Результаты характеризуются следующими данными (рисунок 2)



## Рисунок 2. Группировка ответов на вопрос о наличии управленческого образования.

Результаты опроса показывают, что самой распространенной формой получения управленческих компетенций и навыков являются курсы повышения квалификации, на них указало наибольшее количество респондентов - 50 человек, что составило 57,5%. На втором месте по популярности находятся курсы профессиональной переподготовки, которые указало 25 (28,7%) респондентов. Однако следует уточнить, что в случае успешного окончания курсов повышения квалификации выдается удостоверение о повышении квалификации, что не дает права заниматься управлением как новым видом профессиональной деятельности, а только подтверждает улучшение или усовершенствование каких-либо управленческих компетенций и навыков. При этом руководитель образовательной организации должен иметь высшее управленческое образование, пройдя обучение по основным (бакалавриат, специалитет, магистратура) или дополнительным (профессиональная переподготовка) образовательным программам.

Вариативность ответов на вопрос о наличии управленческого образования представлена в таблице 1.

Таблица 1. Варианты ответов на вопрос об управленческом образовании.

Количество респондентов	Высшее (магистр)	Высшее (специалист)	Высшее (бакалавр)	Курсы профессиональной переподготовки	Курсы повышения квалификации	Среднее профессиональное	Не имею
2		+		+	+		
1	+			+	+		
5				+	+		
3		+			+		
1		+		+			
13							+
39					+		
16				+			
1						+	
1			+				
5		+					

При анализе структуры ответов на этот вопрос настораживает тот факт, что у 13 респондентов (14,9%) отсутствует какое-либо обучение управленческой направленности, 37 человек (42,5%) не проходили повышение квалификации в сфере управления, 39 человек (44,8%) обучались только на курсах повышения квалификации. Таким образом можно сделать вывод, что управленческий состав образовательных организаций недостаточно уделяет внимания обучению управленческой направленности, что в свою очередь может стать серьезным препятствием в развитии управленческой карьеры в сфере общего образования.

Если 50 человек, а это 57,4% не имеют компетенций и навыков в управленческой сфере, то вероятно предположить, что у них имеются определенные дефициты по вопросам управления. Однако, результаты опроса показали, что респонденты фактически не признали наличие у себя дефицитов ни

по вопросам управления образовательной организацией, ни по вопросам повышения качества образования, ни по вопросам разработки образовательных программ, ни программы развития школы. Единственный вопрос, по которому было выражено сомнение в компетенциях – это финансовые вопросы школы.

Несмотря на непризнание управленческих дефицитов управленческий состав школ готов проходить обучение с целью развития управленческих компетенций. Опрос показал, что наиболее предпочтительной формой обучения является обучение на краткосрочных проблемных курсах, чуть меньше предпочтение отдано индивидуальной работе с научным консультантом (тьютором, коучером, и т.д.) и на третьем месте выбора формы обучения оказались стажировки на уровне региона и за его пределами. Меньше всего привлекают такие формы как, обучение на курсах повышения квалификации при учреждениях ДПО и обучение в виде самостоятельной работы.

Респонденты указали на несколько форм обучения, благодаря опросу было выяснено на что в первую очередь обращают внимание респонденты при выборе той или иной формы обучения. По степени уменьшения значимости факторы влияния распределились следующим образом:

- стоимость обучения;
- содержание дополнительной образовательной программы;
- интенсивность обучения (часов в неделю);
- формат обучения (очно, очно-заочно, дистанционно);
- продолжительность обучение (дни, неделя, месяц);
- организация, которая будет проводить обучение;
- выдаваемые документ после обучения;
- название дополнительной образовательной программы.

Достаточно большой удельный вес лиц, не проходивших повышение квалификации в сфере управления можно объяснить определенными причинами, среди которых ведущее место занимает отсутствие времени у управленческих кадров образовательных организаций. Также важным препятствием респонденты отметили низкий КПД традиционных форм профессионального развития и отсутствие личных средств на обучение. Менее важными отмечены такие препятствия как отсутствие новых неформальных форм профессионального развития и незнание своих дефицитов. Таким образом, можно сделать вывод, что непризнание управленческих дефицитов скорее всего связано с их незнанием и отсутствием их диагностики. Особо следует отметить, что респонденты не отмечают среди препятствий отсутствие стимула и поддержки со стороны работодателя.

Отсутствие времени на профессиональное развитие объясняется большой «бумажной» загруженностью руководителей школ и их заместителей, именно эту особенность выделили респонденты как самую важную при выявлении степени затруднений, препятствующих профессиональному развитию. Также достаточное влияние на профессиональное развитие оказывают такие факторы как, отсутствие единого электронного образовательного пространства, отсутствием доступного инструментария определения дефицитов и отсутствие целенаправленной системы профессионального развития. Управленческий корпус не считает, что имеется

конкуренция системе профессионального развития, а также среди руководителей образовательных организаций.

Подавляющее большинство респондентов от обучения в сфере управления ожидает повышение уровня своего профессионального мастерства (85,1%) и лучших результатов своей работы (82,8%), что означает, что они хотят получить реальные управленческие инструменты и навыки их использования в дальнейшей работе. Желание самореализации занимает третье место среди ожиданий от обучения (40,2%). Повышение личного дохода и общественное и моральное признание ожидают соответственно 26,4% и 24,1% респондентов. Результаты опроса позволяют сделать вывод, что повышение управленческой компетентности практически не связывают с предстоящей аттестацией, лучшим отношением со стороны начальства и самоудовлетворением. В то же время 12,6% респондентов надеются на приоритетное положение в профессиональной среде от развития профессиональных управленческих компетенций.

Результаты опроса свидетельствуют о весьма посредственной оценке существующей системы профессиональной переподготовки (повышения квалификации) для руководителей общеобразовательных организаций: всего 7 респондентов (8%) отметили, что она максимально позволяет быть эффективным менеджером в сфере образования, в то время как 44 респондента (50,6%) ответили, что позволяет, но в слабой степени, в добавок к этому еще 14 респондентов (16%) дают низкую оценку существующей системе профессионального развития в сфере управления (рисунок 3).

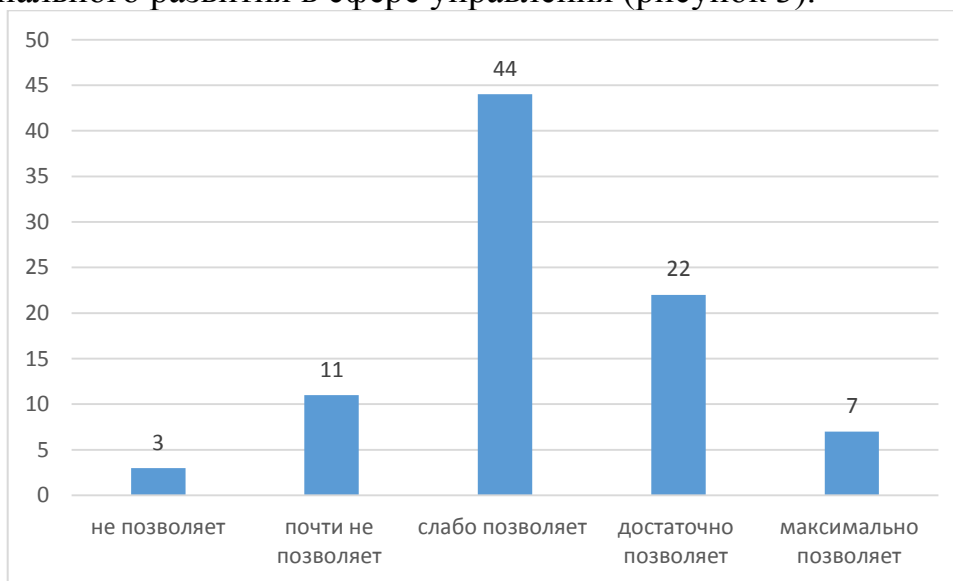


Рисунок 3. Группировка ответов на вопрос «Насколько уровень существующей профессиональной переподготовки (повышения квалификации) для руководителей позволяет быть эффективным менеджером?»

Большая административная нагрузка на руководителя, увеличение «бумажной» работы, постоянно меняющаяся внешняя среда вызывает необходимость командной управленческой работы в образовательной организации. Исследование подтверждает, что 90,8% респондентов отмечают наличие в их образовательных организациях профессиональных команд, а 2,2% отмечают, что команды формируются в зависимости от цели и конкретных

условий. Наличие одной команды отметили 45% опрошенных, 23% указали на наличие двух команд, 20,7% выбрали вариант о наличии трех команд. Причем 5,7% респондентов указали, что команды отсутствуют, и 1,1% не знают об их существовании даже если они существуют. Среди директоров образовательных организаций одну команду выделили 11 руководителей, две команды – 8 руководителей, и по одному ответили, что команды формируются по мере необходимости и в зависимости от поставленных целей и задач.

Однако при определении тематики работы команды 28,7% (25 чел.) респондентов отметили, что конкретная тематика отсутствует. На вопрос о тематике работы команды было предложено указать все возможные варианты, поэтому количество полученных ответов было больше количества опрошенных респондентов. Таким образом, анализ ответов показал, что в качестве темы работы команды 27% занимает методическая работа, 15% команд работают над программой воспитания обучающихся, 10% - занимаются вопросами управления и развития образовательной организации. Качеством образования занимаются 9% команд, в том числе отдельно выделяют вопросы внутришкольной системы оценки качества образования (ВШСОКО). Структура ответов на данный вопрос представлен на рисунке 4.

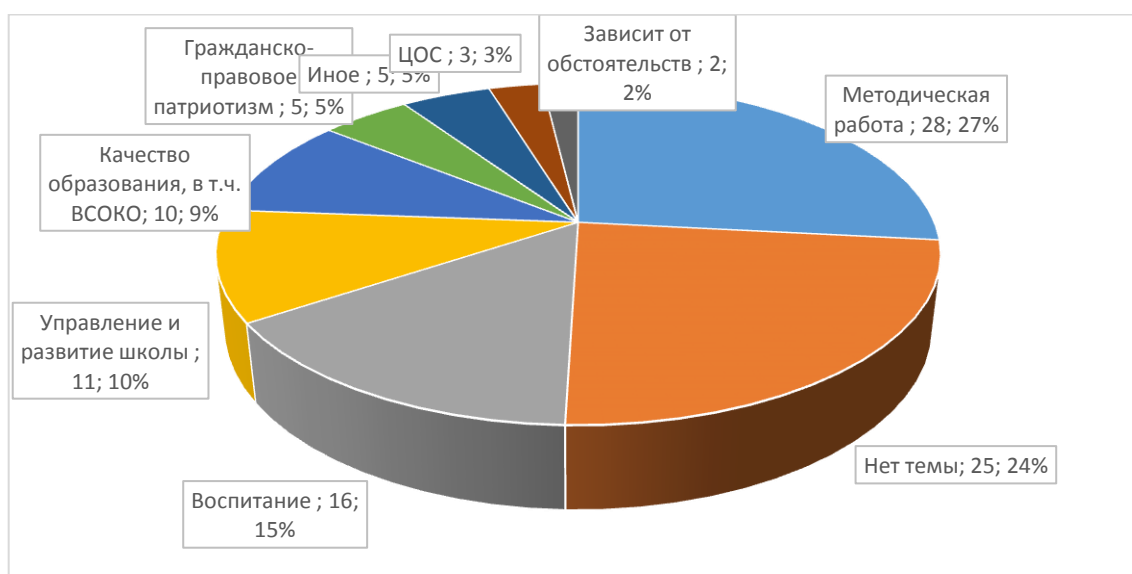


Рисунок 4. Структура ответов на вопрос о тематике работы команд образовательных организаций.

При соотнесении ответов о наличии команд и их тематической работы выявляется несоответствие: более 90% респондентов отмечают, что команды созданы, при этом четверть опрошенных (25,24%) не может сформулировать темы, над которыми работает команда, это свидетельствует о том, что сотрудники ощущают наличие команды и готовы работать в команде, но считают, что для командной работы не нужна определенная тематика. Респонденты, давшие такой ответ скорее примыкают к группе респондентов, которые указали, что тематика зависит от обстоятельств, т.е. команда постоянна и готова решать любые возникающие задачи.

Если отдельно проанализировать тематику работы команд по мнению руководителей, то структура ответов будет выглядеть как показано на рисунке 5.

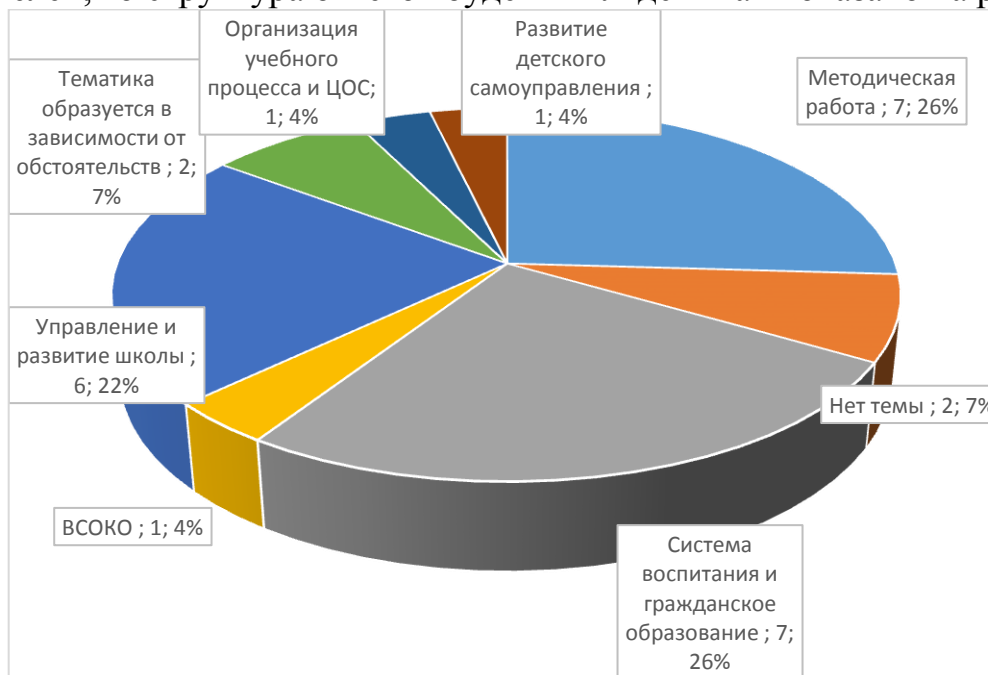


Рисунок 5. Структура ответов руководителей на вопрос о тематике работы команд в их образовательных организациях.

Учитывая большой удельный вес отсутствия тематики командной работы, тем не менее, практически все респонденты сформулировали желаемые направления работы в будущем. Высказанные мнения при их укрупненной группировке выглядят следующим образом (рисунок 6).



Рисунок 6. Перечень желаемой тематики командной работы.

Отдельные ответы по вопросу определения тематики работы включали такие направления как, подготовка грантовой документации, сопровождение детей с ОВЗ, работа с неблагополучными семьями, социализация детей, работа со слабо мотивированными детьми, организация дополнительного образования

детей. Также следует отметить, что высказанные пожелания не группируются по образовательным организациям, т.е. желающие заниматься одной темой работают скорее всего в разных школах. Поэтому нельзя однозначно сказать, что именно ту или иную тему выбрала команда одной школы. Это требует дополнительного исследования. Но такая ситуация свидетельствует о том, что можно строить сетевое взаимодействие между разными образовательными организациями.

Руководители образовательных организаций хотели бы видеть работу в первую очередь над проблемой по улучшению качества образования (внутренняя и внешняя оценка) – 6 ответов, по вопросам управления и развития образовательной организации, а также по проблематике управления кадрами в условиях его дефицита – 5 ответов. С развитием образовательной организации тесно переплетается вопрос ее статуса, в чем заинтересованы 2 директора. Такая же ситуация и с воспитательной тематикой, хотя обязанность каждой образовательной организации разработать календарный план воспитательной работы может внести коррективы в тематику командной работы. Нельзя сказать, что методическая работа не входит в круг интересов директоров школ, но в ней как в теме командной работы заинтересованы всего 3 директора. Такое положение дел говорит о налаженной методической работе в школах. В выборе руководителей присутствуют такие темы как, частные вопросы, связанные с проектной и научной деятельностью педагогов и обучающихся, с работой со слабо мотивированными детьми и их родителями.

Как мы можем видеть приоритеты командной работы у руководителей и их заместителей в целом имеют одинаковую направленность, что в свою очередь косвенно может свидетельствовать о схожести понимания стоящих перед школами проблем и задач.

**Вывод:** управленческая компетентность субъектов образовательного процесса в настоящее время недостаточно сформирована. В качестве педагогических технологий ее формирования могут быть применены: корпоративное обучение педагогических коллективов школ, создание разновозрастных виртуальных команд, коучинговое сопровождение управленческого процесса.

Также для целостной картины управленческой подготовки руководителей образовательных организаций и их заместителей планируется проведение аналогичного опроса в районных школах Псковской области. В результате чего станет возможным разработать рекомендации по изменению системы управленческой подготовки и повышения квалификации руководящего состава общеобразовательных организаций.

К.э.н., доцент, и.о. зав. кафедрой  
управления и административного права  
ФГБОУ ВО «Псковский  
государственный университет»

И.А. Дагаева