



СОВЕТ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ
КВАЛИФИКАЦИЯМ
В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

2025

Мониторинг

рынка труда в сфере
начального, основного
и среднего общего
образования

1. Методология, цели и задачи мониторинга рынка труда

1.1. Разработка программы и методики проведения мониторинга рынка труда в сфере начального, основного и среднего общего образования

Мониторинг рынка труда в сфере начального, основного и среднего общего образования проводился в соответствии с подпунктом «а» пункта 4 Примерного положения о Совете по профессиональным квалификациям, утвержденного приказом Минтруда России от 19 декабря 2016 г. № 758н.

Цель проведения мониторинга: анализ изменений приоритетов и направлений деятельности руководителей общеобразовательных организаций, оценка трансформации портфеля компетенций (знаний и умений руководителя), выявление потребностей в развитии и оценка текущих условий труда директора школы, ключевых моделей эффективности деятельности и предметов взаимодействия с органами, осуществляющими управление в сфере образования.

Задачи проведения мониторинга:

- комплексный анализ профессиональной деятельности руководителей образовательных организаций (приоритеты задач и распределение времени);
- анализ трудовых функций с целью выявления новых, незакрепленных в профессиональных стандартах;
- определение дефицитных компетенций и областей профессионального развития;
- дифференцирование профессиональной деятельности директора школы по степени сложности;
- определение характера взаимосвязи профессиональной деятельности с различными факторами (профиль образования, преподаваемый предмет, стаж работы);
- формирование основы для разработки новых профессиональных квалификаций руководителей образовательных организаций.

Объект мониторинга: система взаимодействия участников трудовых отношений в сфере начального, основного и среднего общего образования.

Предмет мониторинга: трансформация трудовых функций, компетенций (знаний и умений) и профессиональных дефицитов руководящих работников общеобразовательных организаций в условиях модернизации системы общего образования.

Целевая аудитория: руководящие работники (директора, руководители филиалов, заместители директоров) общеобразовательных организаций, реализующих программы начального, основного и среднего общего образования, проживающие и трудоустроенные на территории Российской Федерации. Генеральная совокупность составляет 138,2 тысячи человек¹.

Сроки проведения мониторинга: август – октябрь 2025 года.

Основная гипотеза: трансформация системы образования и изменение внешних требований привели к существенному расширению функционала руководителей общеобразовательных организаций, что создает разрыв между фактическими трудовыми функциями и закрепленными в профессиональных стандартах компетенциями, при этом характер и глубина этих изменений различаются в зависимости от стажа руководства, территориального расположения образовательной организации и уровня административных полномочий.

Выбор метода опроса респондентов. Метод сбора данных — онлайн-опрос на платформе «Анкетолог» с применением технологии «ривер-сэмплинг» (без предварительного рекрутования в панель). Этот метод отличает низкая стоимость, широкий охват аудитории и оперативность. Преимущества метода отбора респондентов «ривер-сэмплинг» перед панелями:

1) Широта охвата. Технология не ограничена единственным или двумя источниками сбора данных, а интегрирует в себя различные каналы рекрута.

¹ Индикаторы образования: 2025: статистический сборник / Н. В. Бондаренко, Т. А. Варламова, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. – 452 с. – 250 экз. – ISBN 978-5-7598-3030-6 (в обл.) <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1023576805.pdf> [Дата обращения 10.11.2024]

2) Рекрутование непрофессиональных респондентов (недопущение ситуации, в которой респонденты, зарабатывающие на опросах, дают о себе ложную информацию исходя из стратегии максимизации получения приглашений).

3) Расширение аудитории посредством использования технологии моделирования «лук-элайк» (поиск пользователей, похожих на тех, установка которых измерена) и переход от исследования к информационной кампании. В данном случае респонденты приглашаются к участию в социологическом опросе посредством баннеров, постов в социальных сетях.

В целях повышения качества исследований проведен скрининг для отсеивания нецелевой аудитории. Респонденты дополнительно проверялись на соответствие целям исследования первыми контрольными вопросами в анкете. Использовалась защита от ошибок ввода в анкете — респондент не мог ввести в текстовое поле цифры или отметить несколько вариантов там, где предусмотрен только один.

Методы анализа и обработки данных. Данные обрабатывались при помощи программы Jamovi 2.3.28 («Джамови 2.3.28»). Результаты опроса описаны с помощью относительных частот, которые показывают, какую долю значение признака составляет в общем объеме выборки. Для совместного анализа нескольких номинальных переменных использовались **таблицы сопряженности**, для двух интервальных переменных — **корреляционный анализ**. Использованные методы анализа данных: подсчет описательных статистик, корреляционный анализ, по Спирмену, определение статистической значимости различий с помощью критерия Манна – Уитни.

Визуализация результатов исследования. Результаты опроса респондентов представлены в виде таблиц.

1.2. Подготовка анкеты (опросной формы) для проведения мониторинга рынка труда в сфере образования

Для сбора данных был выбран опрос, направленный на исследование мнений, установок и других характеристик руководителей организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам начального,

основного и среднего общего образования. Данный метод помогает глубже понять различные аспекты деятельности и выявить ключевые тенденции и потребности организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам начального, основного и среднего общего образования. В рамках выполнения данного вида работ была разработана и согласована с Заказчиком анкета (опросная форма) для проведения мониторинга (Приложение 2). Анкета включила 33 вопроса, в том числе:

- согласие на сбор и обработку обезличенных сведений (таких как пол, возраст, уровень образования), а также обезличенных ответов на вопросы анкеты;
- вопросы социально-демографического и содержательного характера;
- дисквалифицирующие вопросы;
- вопросы с правилами отображения (например, вопрос «Укажите объем Вашей педагогической нагрузки» отображается пользователям, которые ранее выбрали вариант «да» в вопросе «Совмещаете ли Вы руководство образовательной организацией с педагогической работой?»);
- вопросы «паспортички», включающие необязательные вопросы;
- вопросы, где респонденту предлагалось выбрать один вариант ответа («Одиночный выбор»), например, «Где расположена Ваша образовательная организация?»;
- вопросы, где респонденту предлагаются выбрать несколько вариантов ответа («Множественный выбор»), например, «Испытываете ли Вы какие-либо трудности в управлении образовательной организацией?»;
- вопросы, предполагающие ранжирование, например, «Расставьте в порядке приоритета задачи директора школы»;
- вопросы, в которых необходимо оценить несколько объектов по единой шкале («Матрица»), например, вопрос «С какой периодичностью Вы выполняете следующие действия?»;
- вопросы, в которых респондент может высказать свое мнение в произвольной форме («Свободный ответ»).

К тексту вопроса в ряде случаев добавлялось текстовое пояснение.

Анкета открывается блоком согласия на обработку персональных данных и определением категории респондента (Вопросы 1–2). В этом блоке фиксируется факт согласия на обработку данных и уточняется профессиональный статус респондента — кем он является в системе образования (директор школы, замдиректора, руководитель филиала и т.п.). Анкета тем самым уточняет, дал ли респондент согласие на использование его данных и к какой категории профессиональных ролей его следует отнести для дисквалификации или дальнейшей группировки ответов.

Основной аналитический массив начинается с блока оценки приоритетов и распределения рабочего времени (Вопросы 3–5). Назначение блока — выявить представления респондентов о приоритетах руководящей деятельности и получить сведения о текущем и желаемом (идеальном) распределении рабочего времени по основным задачам. Вопрос 3 предполагает ранжирование задач руководителя по степени приоритета, вопросы 4 и 5 — процентное распределение рабочего времени: сначала оценить фактическое соотношение времени, затрачиваемого на различные виды деятельности сегодня, а затем распределить идеальное время по тем же задачам. Этот блок косвенно уточняет, какие задачи отнимают больше всего времени на практике и какие обязанности респонденты считали бы достойными большей или меньшей доли времени в идеале.

Вопрос №3. Расставьте в порядке приоритета задач директора школы (ранжирование) – выявление наиболее и наименее приоритетных задач с точки зрения самих руководителей, анализ текущих приоритетов. Возможные сопоставления: сравнение приоритетов с демографическими данными (стаж руководства, возраст, тип местности расположения ОО).

Вопросы № 4, 5. Укажите в %, каким вы видите реальное и идеальное распределение вашего рабочего времени – оценка и сравнение фактического и желаемого распределения рабочего времени. Выявление задач, где фактическое время значительно превышает «идеальное распределение» (поиск трудоемких задач). Сравнение реального распределения рабочего времени у руководителей с разным

стажем работы. Сопоставление реального рабочего времени с указанными приоритетными задачами директора школы.

Следующий блок посвящен оценке частоты выполнения конкретных действий (Вопрос 6). Его назначение — зафиксировать, как часто респонденты выполняют различные управленческие, образовательные методические и административные действия. Структура блока представляет собой матрицу, где для каждого действия анкета выясняет частоту выполнения по шкале (ежедневно, часто, иногда, редко, никогда). Здесь уточняется реальная практическая нагрузка по широкому спектру функций: от планирования и контроля учебного процесса до взаимодействия с родителями и внешними партнерами.

Блок оценки сложности выполнения трудовых функций (Вопрос 7) формулирует вопрос иначе: трудовые действия, представленные в предыдущем блоке, респонденту предлагается оценить степень их сложности в виде матрицы по шкале от «очень сложно» до «очень легко». Дальше следует блок показателей эффективности и полномочий (Вопросы 8–9). Его назначение — установить, какими критериями эффективности руководители руководствуются в своей работе и насколько широки их полномочия при принятии решений. Вопрос 8 выполнен в формате множественного выбора и выясняет, какие показатели респондент считает ключевыми для оценки эффективности директора (например, успеваемость учащихся, качество образования, кадровая стабильность, финансовая устойчивость и т.д.). Вопрос 9 представляет собой матрицу, в которой уточняется степень самостоятельности в принятии решений по различным вопросам (от педагогических до административно-финансовых), то есть какие решения респондент принимает сам, какие согласует, а какие направляет на уровень выше.

Блок совмещения руководящей и педагогической работы (Вопросы 10–12) направлен на выявление практики комбинации управленческих и преподавательских обязанностей: совмещает ли респондент руководящую должность с преподаванием, какие предметы он преподает и в каком объеме. Блок выявления трудностей и дефицитов в управлении (Вопросы 13–14) фокусируется на проблемах и профессиональных потребностях.

Блок удовлетворенности условиями труда и значимости факторов (Вопросы 15–16) сочетает ранжирование и оценку удовлетворенности. В вопросе 15 предлагается расставить по значимости различные условия труда (например, уровень оплаты, материальная база, кадровая команда, возможность профессионального роста и т.д.), а в вопросе 16 — оценить степень удовлетворенности этими условиями по шкале от «полностью удовлетворен» до «полностью не удовлетворен».

Следующий блок посвящен оценке изменений в работе и мнений о развитии системы (Вопросы 17–22). Его назначение — выяснить отношение руководителей к появлению новых трудовых функций и должностей, к формам профессионального развития и к внедрению цифровых технологий. Вопрос 17 в формате матрицы просит оценить степень согласия с рядом утверждений (например, о необходимости введения новых ролей, об эффективности дистанционного сопровождения, о значимости цифровых инструментов). Взаимосвязанные вопросы 18–22 открытого типа появляются при согласии с соответствующими утверждениями и уточняют детали: какие конкретно новые функции и должности респонденты считают нужными, какие дополнительные квалификации требуются руководителям, какие меры поддержки считаются необходимыми и какие цифровые технологии целесообразно внедрять.

Блок открытых вопросов и демографические данные (вопросы 23–32) объединяет свободные ответы и ключевую персональную информацию для аналитической стратификации. Заключительный блок (вопрос 33) дает возможность респонденту оставить контактные данные для получения результатов мониторинга и дополнительные комментарии.

В совокупности анкета построена так, чтобы сначала зафиксировать статус и согласие респондента, затем получить количественно-ориентированные оценки приоритетов и времени, далее — частоту и сложность выполнения ключевых трудовых функций, после чего — собрать мнения о показателях эффективности, полномочиях, практиках совмещения ролей, проблемах и потребностях. Финальные блоки дополняют количественные данные качественными ответами, демографией

и возможностью дальнейшей коммуникации. Формулировка вопросов в большинстве случаев ориентирована не на прямое интервьюирование, а на косвенное уточнение фактов и оценок: какие задачи считаются важными, как распределяется время, как часто и насколько сложно выполняются функции, какие показатели считаются ключевыми, в чем состоят проблемы и какие изменения респонденты предлагают для развития системы.

После создания анкеты с целью проверки ее на точность и доступность для респондентов было проведено тестирование для оценки оптимального количества открытых вопросов, так как они требуют больших трудозатрат как респондента, так и исследователя, списка подсказок, количества полей «Другое» для ввода ответа в свободной форме, чтобы позже дополнить перечень ответов.

Для проведения количественного и качественного анализа были определены следующие направления обработки данных:

- приоритеты задач и распределение рабочего времени руководителя (вопросы № 3, 4, 5, 8, 9);
- частота (периодичность) и сложность выполнения трудовых функций (вопросы № 6, 7, 10, 11, 12);
- трудности, вызовы, дефициты и их восполнение через курсы повышения квалификации и консультационную поддержку (вопросы № 13, 14, 21, 23, 30, 31);
- условия труда (вопросы № 15, 16);
- новые трудовые функции, должности, квалификации, механизмы их формирования и оценки (вопросы № 17, 18, 19, 20, 32);
- применение цифровых технологий в управлении ОО (вопросы № 17, 22).

2. Результаты проведения опроса представителей организаций, осуществляющих образовательную деятельность в начального, основного и среднего общего образования

2.1. Описание выборки исследования

Исследование проводилось в период с 1 июля по 29 августа 2025 года в режиме анонимного онлайн-опроса. В опросе приняли участие 5550 респондентов —

представители управленческого состава образовательных организаций, реализующих программы начального, основного и среднего общего образования из 65 субъектов Российской Федерации. География участия в мониторинге представлена в Таблице 3.1.

Таблица 3.1. — Структура выборки по регионам

№ п/п	Субъект Российской Федерации	Количество человек	Процент от выборки
1.	Алтайский край	5	0,09%
2.	Амурская область	37	0,67%
3.	Архангельская область	4	0,07%
4.	Астраханская область	42	0,76%
5.	Белгородская область	92	1,66%
6.	Брянская область	0	0,00%
7.	Владимирская область	324	5,84%
8.	Волгоградская область	1	0,02%
9.	Вологодская область	17	0,31%
10.	Воронежская область	24	0,43%
11.	город Москва	1	0,02%
12.	город Санкт-Петербург	52	0,94%
13.	город Севастополь	9	0,16%
14.	Донецкая Народная Республика	125	2,25%
15.	Еврейская автономная область	1	0,02%
16.	Забайкальский край	32	0,58%
17.	Запорожская область	11	0,20%
18.	Ивановская область	0	0,00%
19.	Иркутская область	0	0,00%
20.	Кабардино-Балкарская Республика	126	2,27%
21.	Калининградская область	43	0,77%
22.	Калужская область	103	1,86%
23.	Камчатский край	29	0,52%
24.	Карачаево-Черкесская Республика	0	0,00%
25.	Кемеровская область — Кузбасс	0	0,00%
26.	Кировская область	0	0,00%
27.	Костромская область	0	0,00%
28.	Краснодарский край	118	2,13%
29.	Красноярский край	205	3,69%
30.	Курганская область	6	0,11%
31.	Курская область	1	0,02%
32.	Ленинградская область	202	3,64%
33.	Липецкая область	98	1,77%
34.	Луганская Народная Республика	160	2,88%
35.	Магаданская область	0	0,00%
36.	Московская область	35	0,63%
37.	Мурманская область	29	0,52%
38.	Ненецкий автономный округ	8	0,14%

№ п/п	Субъект Российской Федерации	Количество человек	Процент от выборки
39.	Нижегородская область	0	0,00%
40.	Новгородская область	0	0,00%
41.	Новосибирская область	240	4,32%
42.	Омская область	122	2,20%
43.	Оренбургская область	0	0,00%
44.	Орловская область	73	1,32%
45.	Пензенская область	27	0,49%
46.	Пермский край	136	2,45%
47.	Приморский край	55	0,99%
48.	Псковская область	38	0,68%
49.	Республика Адыгея (Адыгея)	72	1,30%
50.	Республика Алтай	0	0,00%
51.	Республика Башкортостан	4	0,07%
52.	Республика Бурятия	18	0,32%
53.	Республика Дагестан	202	3,64%
54.	Республика Ингушетия	7	0,13%
55.	Республика Калмыкия	0	0,00%
56.	Республика Карелия	0	0,00%
57.	Республика Коми	116	2,09%
58.	Республика Крым	255	4,59%
59.	Республика Марий Эл	89	1,60%
60.	Республика Мордовия	8	0,14%
61.	Республика Саха (Якутия)	178	3,21%
62.	Республика Северная Осетия — Алания	53	0,95%
63.	Республика Татарстан (Татарстан)	0	0,00%
64.	Республика Тыва	1	0,02%
65.	Республика Хакасия	0	0,00%
66.	Ростовская область	564	10,16%
67.	Рязанская область	36	0,65%
68.	Самарская область	132	2,38%
69.	Саратовская область	298	5,37%
70.	Сахалинская область	0	0,00%
71.	Свердловская область	0	0,00%
72.	Смоленская область	5	0,09%
73.	Ставропольский край	128	2,31%
74.	Тамбовская область	43	0,77%
75.	Тверская область	451	8,13%
76.	Томская область	0	0,00%
77.	Тульская область	0	0,00%
78.	Тюменская область	1	0,02%
79.	Удмуртская Республика	8	0,14%
80.	Ульяновская область	0	0,00%
81.	Хабаровский край	63	1,14%
82.	Ханты-Мансийский автономный округ — Югра	59	1,06%
83.	Херсонская область	25	0,45%
84.	Челябинская область	0	0,00%
85.	Чеченская Республика	0	0,00%

№ п/п	Субъект Российской Федерации	Количество человек	Процент от выборки
86.	Чувашская Республика — Чувашия	0	0,00%
87.	Чукотский автономный округ	4	0,07%
88.	Ямало-Ненецкий автономный округ	29	0,52%
89.	Ярославская область	70	1,26%
	Итого:	5 550 респондентов	100,00%

Большинство респондентов — руководители образовательных организаций (83,7%), заместители руководителей составили 14,1%, руководители филиалов — 2,2%. Полученные данные анализировались в целом выборке, а также с учетом ключевых характеристик респондентов и организационного контекста (занимаемая должность, тип местности, стаж управленческой работы, возраст, педагогическая нагрузка, уровень образования, пол).

Основная часть опрошенных женщины (85,9%). 55,4% респондентов работают в сельских образовательных организациях. Доли участников из малых и средних городов составляют соответственно 22,6% и 17,5%; доля крупных городов и мегаполисов — 4,5% (Таблица 3.2.).

Таблица 3.2. — Структура выборки по типу населенного пункта

Типы населенных пунктов	Количество ответов	Проценты
Город с населением свыше 5 млн. жителей	71	1,3
Город с населением свыше 1 млн. жителей	176	3,2
Город с населением от 100 до 1 млн. жителей	972	17,5
Город с населением до 100 тыс. жителей или поселок городского типа	1255	22,6
Село	3076	55,4

Возрастная структура выборки преимущественно представлена респондентами 40–59 лет (суммарно 71,5%). Доля респондентов моложе 40 лет невелика — 10,9%. Доля респондентов 60 лет и старше составила 17,6% (Таблица 3.3.).

Таблица 3.3. — Структура выборки по возрасту

Распределение выборки по возрасту	Количество ответов	Проценты
менее 30 лет	52	0,9
30-39 лет	554	10
40-49 лет	1580	28,5
50-59 лет	2388	43
60-69 лет	893	16,1
70 лет и более	83	1,5

Подавляющее большинство опрошенных имеет высшее образование (магистратура, специалитет, бакалавриат). 1,6% имеют ученые степени, что также подчеркивает высокий уровень квалификации данной группы специалистов (Таблица 3.4.).

Таблица 3.4. — Структура выборки по уровню образования

Распределение выборки по уровню образования	Количество ответов	Проценты
ученая степень доктора наук	3	0,1
ученая степень кандидата наук	85	1,5
высшее образование (аспирантура)	156	2,8
высшее (магистратура)	737	13,3
высшее (специалитет)	4135	74,5
высшее (бакалавриат)	559	10,1
среднее профессиональное образование	128	2,3

2.2. Анализ приоритетных задач и функциональной нагрузки руководителей образовательных организаций

Анализ функциональной нагрузки руководителя образовательной организации и сопоставление ее с приоритетами профессиональной деятельности является важным инструментом для понимания содержания управленческой деятельности. Данный анализ позволяет систематизировать и количественно описать, какое количество времени и ресурсов уходит на те или иные задачи; сопоставить формальные функции по должности с выполняемыми обязанностями, выявить дисбаланс между выполнением текущих операционных задач и долгосрочными стратегическими целями. Подобный анализ дает возможность формировать

обоснованные рекомендации по перераспределению функций, оптимизации регламентов и корректировке организационной структуры школы в условиях повышения требований к эффективности управления образовательным процессом и расширения спектра трудовых функций директора.

Представленное в Таблице 3.5 **ранжирование приоритетных задач**, выявленное на основе опроса 5550 руководителей школ, отражает восприятие значимости различных направлений их деятельности. Анализ средних значений (M) и стандартных отклонений (SD) по каждой задаче позволяет оценить как общую тенденцию, так и степень единодушия мнений опрошенных. Порядок приоритетов, установленный респондентами, демонстрирует, какие цели участники исследования считают ключевыми для эффективного функционирования образовательной организации. Полученные данные являются основой для сопоставления заявленных приоритетов с фактическим распределением рабочего времени, что позволяет выявить потенциальные несоответствия и обосновать необходимость организационно-управленческих мер.

Таблица 3.5. — Приоритетные задачи директора школы (в порядке убывания значимости), $N=5550$

Варианты ответов	M (SD)	Ранг
Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	1.32 (0.74)	1
Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	2.68 (1.21)	2
Удовлетворение интересов учеников и их родителей	3.69 (1.16)	3
Создание благоприятного психологического климата в школе	3.49 (1.12)	4
Создание условий для развития педагогического коллектива	4.47 (1.44)	5
Повышение рейтинга школы	5.35 (0.96)	6

Анализ показал, что в выборке доминируют задачи, связанные с созданием условий для образовательного процесса и обеспечением результатов обучения. На первом месте находится задача «создание достойных условий для осуществления образовательного процесса» ($M = 1.32$, $SD = 0.74$) — низкое стандартное отклонение свидетельствует о сравнительной однородности позиций респондентов по этому вопросу. На втором месте по значимости — «обеспечение достижения

учениками определенных образовательных результатов» ($M = 2.68$, $SD = 1.21$) — отражает акцент на результатах обучения как ключевом индикаторе эффективности школы (более высокое SD по сравнению с первой позицией отражает большую вариативность мнений о способах и степени приоритизации этой задачи, однако она остается значимой).

Следующие по рангу пункты «создание благоприятного психологического климата в школе» ($M = 3.49$, $SD = 1.12$) и «удовлетворение интересов учеников и их родителей» ($M = 3.69$, $SD = 1.16$) — указывают на признание важности взаимодействия с субъектами образовательной деятельности и обеспечения эмоционального благополучия школьного сообщества. Более низкие по рангу задачи, такие как «создание условий для развития педагогического коллектива» ($M = 4.47$, $SD = 1.44$) и «повышение рейтинга школы» ($M = 5.35$, $SD = 0.96$), воспринимаются респондентами как менее приоритетные.

Проведенное далее **сравнение реального и идеального распределения рабочего времени** руководителей образовательных организаций по видам деятельности выявило потребность руководителей сократить долю времени на административную нагрузку и перераспределить временные ресурсы в пользу непосредственной работы с образовательной программой, стратегического планирования, прямого взаимодействия с обучающимися (Таблица 3.6).

Таблица 3.6. — Сравнение реального и идеального распределения рабочего времени руководителей образовательных организаций по видам деятельности (в порядке убывания значимости), $N=5550$

Варианты ответов	Реальное распределение		Идеальное распределение	
	Среднее	РАНГ	Среднее	РАНГ
Административно-хозяйственная деятельность	22.44	1	15.31	4
Деятельность, связанная с реализацией образовательной программы, в том числе контроль и оценка результатов	20.64	2	22.44	1
Разработка и реализация стратегии развития образовательной организации	19.93	3	20.92	2
Взаимодействие с обучающимися	16.43	4	20.03	3
Взаимодействие с родителями (законными представителями)	12.55	5	12.86	5

Варианты ответов	Реальное распределение		Идеальное распределение	
	Среднее	РАНГ	Среднее	РАНГ
Взаимодействие с местными и региональными сообществами	8	6	8.43	6

Анализ фактического распределения времени показал, что наиболее значимая доля рабочего времени уходит на административно-хозяйственную деятельность — 22.44% ($SD = 14.21$), деятельность, связанную с реализацией образовательной программы (20.64%, $SD = 10.24$), разработку и реализацию стратегии развития организации (19.93%, $SD = 13.74$). При этом высокое стандартное отклонение по административно-хозяйственной деятельности указывает на существенную вариативность в ответах респондентов: в отдельных школах эта нагрузка может быть чрезвычайно велика, тогда как в других — умеренна.

Оценка «идеального распределения» рабочего времени дает ценную фактуру для анализа существующих расхождений. В идеальной модели большая доля времени, по мнению руководителей, должна быть направлена на деятельность, связанную с реализацией образовательной программы (22.44%, $SD = 11.18$), разработку стратегии развития (20.92%, $SD = 13.48$) и взаимодействие с обучающимися (20.03%, $SD = 10.45$). Данное сопоставление указывает на желание респондентов уменьшить долю времени, затрачиваемую на административно-хозяйственные задачи (идеальная доля 15.31% против фактических 22.44%), а также отражает профессиональную установку на усиление содержательной составляющей руководства. На практике это предполагает принятие мер по снижению операционной административной нагрузки — делегированию задач, централизованной административной поддержке, оптимизации документооборота, переориентации времени руководителей на содержание учебного процесса и стратегическое руководство.

Проведенный далее анализ периодичности и сложности выполнения трудовых действий позволил выявить повторяющиеся и наиболее сложные по исполнению действия, которые «поглощают» ресурс руководителя, а также делают управление реактивным, а не стратегическим. Представленные в Таблицах 3.7 и 3.8

ранжированные данные позволяют проследить, какие именно трудовые действия повторяются наиболее часто и какие из них воспринимаются как наиболее трудоемкие и требующие высокой квалификации.

Таблица 3.7. — Периодичность выполняемых руководителями трудовых действий, N=5550

Трудовые действия, выполняемые респондентами	Среднее	SD
Контролируете реализацию образовательной деятельности в соответствии с санитарными правилами и нормами	4,47	0.737
Проводите мероприятия по обеспечению и контролю комплексной безопасности общеобразовательной организации	4,35	0.77
Организуете и контролируете работу системы питания в общеобразовательной организации	4,27	1.011
Принимаете управленческие решения по коррекции и улучшению организаций образовательной деятельности	4,25	0.716
Координируете деятельность участников образовательных отношений	4,24	0.74
Управляете формированием образовательной среды	4,15	0.725
Контролируете качество реализации образовательных программ	4,11	0.722
Планируете организационно- хозяйственную деятельность общеобразовательной организации	4,10	0.893
Руководите разработкой, актуализацией и утверждением локальных нормативных актов общеобразовательной организации	4,08	0.644
Управляете бюджетом образовательной организации	4,01	1.153
Управляете реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсным обеспечением	4,01	0.767
Контролируете и оцениваете результативность и эффективность реализации программы развития общеобразовательной организации	3,99	0.709
Помогаете учителю решить проблемы, возникшие в классе, когда он обращается за помощью	3,97	0.724
Управляете формированием событийного пространства школы	3,91	0.828
Планируете финансово-экономическую деятельность общеобразовательной организации	3,91	1.017
Взаимодействуете и организуете коммуникацию с учредителем, органами государственной власти и местного самоуправления	3,90	0.811
Принимаете меры по развитию имущественного комплекса школы	3,87	0.944
Разрабатываете мероприятия по обеспечению качества образовательной деятельности	3,86	0.67
Обсуждаете академические достижения учащихся с педагогическим коллективом и планируете, как их улучшить	3,86	0.605
Планируете результаты реализации образовательных программ	3,85	0.757
Предупреждаете и разрешаете конфликты участников образовательных отношений	3,84	0.81
Управляете реализацией мероприятий по профилактике правонарушений среди несовершеннолетних	3,82	0.855

Трудовые действия, выполняемые респондентами	Среднее	SD
Организуете просветительную и консультативную деятельность с обучающимися, родителями, педагогами	3,81	0.696
Осуществляете подбор и расстановку кадров	3,81	0.802
Проводите мероприятия по повышению мотивации педагогического коллектива	3,81	0.673
Создаете возможности для дополнительного профессионального развития учителей и находите необходимые для этого ресурсы	3,79	0.655
Прогнозируете количественные и качественные параметры развития школы с учетом социально-экономических, социокультурных и этнокультурных аспектов	3,79	0.759
Руководите разработкой программы развития общеобразовательной организации	3,78	0.761
Формируете цифровую образовательную среду	3,72	0.802
Определяете цели, ожидаемые результаты и форматы взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	3,72	0.721
Взаимодействуете с надзорными и контрольными органами в сфере образования	3,72	0.724
Создаете условия для карьерного роста учителей по результатам оценки качества их работы	3,71	0.693
Организуете повышение квалификации для учителей	3,70	0.662
Организуете систему выявления и развития талантов и способностей обучающихся	3,68	0.779
Организуете прием/перевод обучающихся в общеобразовательную организацию, отчисление из организации	3,68	0.91
Руководите созданием условий социализации обучающихся и индивидуализации обучения	3,66	0.853
Посещаете уроки и даете обратную связь учителям	3,49	0.795
Определяете перечень дополнительных общеобразовательных программ, основываясь на социальных запросах обучающихся и их родителей	3,49	0.735
Руководите системой психолого-педагогического сопровождения обучающихся	3,43	0.99
Организуете курирование молодых учителей учителями-наставниками	3,42	0.905
Организуете коррекционную работу и инклюзивное образование	3,37	1.038
Организуете разработку, корректировку и утверждение основных образовательных программ	3,32	0.802
Назначаете наставников для учителей по результатам оценки качества преподавания	3,31	0.801
Курируете работу методических объединений	3,28	0.927
Определяете список учебников из Федерального перечня учебников и допущенных учебных пособий	3,19	0.919

Таблица 3.7. демонстрирует, что наиболее частыми для выборки являются контрольные и обеспечивающие функции: соблюдение санитарных правил ($M = 4.47$)

и комплексная безопасность ($M = 4.35$), мероприятия, связанные с организационно-хозяйственной деятельностью, работа системы питания ($M = 4.27$), контроль реализации образовательных программ ($M = 4.11$), принятие управленческих решений по коррекции и улучшению организации образовательной деятельности ($M = 4.25$), координация деятельности участников образовательного процесса ($M = 4.24$), управление формированием образовательной среды ($M = 4.15$).

В группу регулярных действий также вошли задачи, связанные с кадровыми и методическими процессами: планирование результативности образовательных программ ($M = 3.85$), организация повышения квалификации и создание возможностей для профессионального роста учителей ($M \approx 3.7-3.8$), курирование методических объединений и посещение уроков с обратной связью ($M \approx 3.28-3.49$). Наконец, менее частыми являются стратегически значимые мероприятия по определению перечня учебников, формированию цифровой среды и развитию имущественной базы.

Субъективная оценка сложности выполнения тех же трудовых функций, представленная в Таблице 8, показала, что многие наиболее частые задачи не относятся к числу максимально сложных по мнению руководителей. Так, несмотря на высокую периодичность, управление бюджетом оценивается сравнительно низко по сложности ($M = 2.82$), принятие мер по развитию имущественного комплекса также

не воспринимается как достаточно сложная ($M = 2.83$), а планирование результатов реализации образовательных программ и разработка мероприятий по обеспечению качества имеют средние показатели сложности около 2.96–2.99. Вместе с тем к наиболее сложным, по мнению респондентов, относятся такие функции, как посещение уроков и предоставление обратной связи ($M = 3.53$), организация повышения квалификации ($M = 3.56$) и организация приема/перевода обучающихся ($M = 3.59$). Таким образом, особую сложность для руководителей представляют действия по поддержке педагогов, взаимодействии с учениками и родителями, требующие педагогических и межличностных навыков. Деятельность по решению проблем в классе, назначению наставников, обсуждению достижений

и курированию оценивается как более сложная, хотя она не всегда занимает самую большую долю времени.

Таблица 8. — Оценка сложности выполняемых руководителями трудовых действий, N=5550

Трудовые действия, выполняемые респондентами	Среднее	SD
Разрабатываете мероприятия по обеспечению качества образовательной деятельности	2.99	0.73
Руководите разработкой программы развития общеобразовательной организации	2.98	0.73
Взаимодействуете с надзорными и контрольными органами в сфере образования	2.98	0.728
Планируете результаты реализации образовательных программ	2.96	0.686
Осуществляете подбор и расстановку кадров	2.96	0.895
Управляете реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсным обеспечением	2.96	0.727
Прогнозируете количественные и качественные параметры развития школы с учетом социально-экономических, социокультурных и этнокультурных аспектов	2.89	0.734
Организуете коррекционную работу и инклюзивное образование	2.86	0.772
Формируете цифровую образовательную среду	2.86	0.792
Планируете финансовоэкономическую деятельность общеобразовательной организации	2.85	0.824
Принимаете меры по развитию имущественного комплекса школы	2.83	0.845
Управляете бюджетом образовательной организации	2.82	0.862
Организуете прием/перевод обучающихся в общеобразовательную организацию, отчисление из организаций	3.59	0.693
Организуете повышение квалификации для учителей	3.56	0.72
Посещаете уроки и даете обратную связь учителям	3.53	0.748
Помогаете учителю решить проблемы, возникшие в классе, когда он обращается за помощью	3.44	0.734
Организуете просветительную и консультативную деятельность с обучающимися, родителями, педагогами	3.43	0.698
Назначаете наставников для учителей по результатам оценки качества преподавания	3.41	0.734
Обсуждаете академические достижения учащихся с педагогическим коллективом и планируете, как их улучшить	3.41	0.714
Курируете работу методических объединений	3.36	0.677
Организуете курирование молодых учителей учителями-наставниками	3.36	0.699
Определяете список учебников из Федерального перечня учебников и допущенных учебных пособий	3.35	0.729
Создаете возможности для дополнительного профессионального развития учителей и находите необходимые для этого ресурсы	3.32	0.752
Управляете формированием событийного пространства школы	3.31	0.697
Создаете условия для карьерного роста учителей по результатам оценки качества их работы	3.29	0.739

Трудовые действия, выполняемые респондентами	Среднее	SD
Координируете деятельность участников образовательных отношений	3.29	0.696
Проводите мероприятия по повышению мотивации педагогического коллектива	3.18	0.744
Контролируете качество реализации образовательных программ	3.16	0.707
Руководите созданием условий социализации обучающихся и индивидуализации обучения	3.15	0.707
Организуете и контролируете работу системы питания в общеобразовательной организации	3.15	0.78
Взаимодействуете и организуете коммуникацию с учредителем, органами государственной власти и местного самоуправления	3.15	0.7
Управляете реализацией мероприятий по профилактике правонарушений среди несовершеннолетних	3.15	0.678
Организуете систему выявления и развития талантов и способностей обучающихся	3.13	0.752
Управляете формированием образовательной среды	3.12	0.727
Предупреждаете и разрешаете конфликты участников образовательных отношений	3.12	0.737
Руководите разработкой, актуализацией и утверждением локальных нормативных актов общеобразовательной организации	3.09	0.782
Определяете цели, ожидаемые результаты и форматы взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	3.08	0.688
Руководите системой психолого-педагогического сопровождения обучающихся	3.07	0.714
Принимаете управленческие решения по коррекции и улучшению организации образовательной деятельности	3.05	0.753
Проводите мероприятия по обеспечению и контролю комплексной безопасности общеобразовательной организации	3.05	0.765
Планируете организационно- хозяйственную деятельность общеобразовательной организации	3.05	0.779
Организуете разработку, корректировку и утверждение основных образовательных программ	3.04	0.699
Определяете перечень дополнительных общеобразовательных программ, основываясь на социальных запросах обучающихся и их родителей	3.2	0.712
Контролируете и оцениваете результативность и эффективность реализации программы развития общеобразовательной организации	3.02	0.696
Контролируете реализацию образовательной деятельности в соответствии с санитарными правилами и нормами	3.1	0.769

Сопоставление данных в Таблицах 3.7. и 3.8. позволяет обнаружить системное несоответствие между частотой выполнения и субъективной сложностью функций: ряд задач с высокой регулярностью исполнения (контроль санитарных норм, система

питания, организационно-хозяйственные операции) воспринимаются как относительно рутинные и менее сложные, тогда как менее частые мероприятия педагогического характера и кадрового сопровождения требуют более высокой квалификации и эмоциональной вовлеченности руководителя.

Предварительный анализ полученных данных показал наличие разрыва между ценностными ориентирами руководства (приоритет образовательных результатов) и повседневной деятельностью, характеризующейся высокой административно-организационной нагрузкой. Выявленное несоответствие между высокой частотой административных задач и их низкой субъективной сложностью указывает на наличие зоны для оптимизации деятельности руководителей: делегирования и автоматизации рутинных процессов, не требующих высокой квалификации.

Представленные в Таблице 3.9. результаты самооценки ключевых показателей эффективности работы руководителя образовательной организации позволяют не только выявить доминирующие ориентиры профессиональной результативности, но и сопоставить их с реальным содержанием управленческой практики, описанной ранее.

Таблица 3.9. — Оценка показателей эффективности выполняемых руководителями трудовых действий, N=5550

Варианты ответов	Частота выбора варианта ответа
Создание комфортных условий для участников образовательного процесса	4396
Создание условий для сохранения здоровья обучающихся	3918
Отсутствие жалоб, обращений в вышестоящие органы управления образованием (органы власти) по конфликтным ситуациям	3893
Эффективность воспитательной системы	3842
Наличие достижений (награды, гранты) у педагогического коллектива (индивидуальные и/или коллективные)	3840
Повышение профессионального мастерства педагогических работников	3797
Позитивная динамика учебных и внеучебных достижений обучающихся (12)	3797
Отсутствие негативных проявлений среди обучающихся	3658
Развитие материально-технической базы	3569
Укомплектованность образовательной организации педагогами, их соответствие квалификационным требованиям	3536
Отсутствие текучести кадров	3461

Варианты ответов	Частота выбора варианта ответа
Наличие программы (плана) развития образовательной организации, в том числе бизнес-плана	2500
Наличие планов (договоров) сотрудничества (совместной работы) с различными учреждениями, организациями, социальными институтами	2401
Повышение открытости и демократизация управления	2338
Отсутствие предписаний	2144
Наличие у школы определенного статуса (например, ресурсного центра, школы, лаборатории, стажировочной площадки, опытно-экспериментальной площадки и т.д.)	1872
Привлечение внебюджетных средств на развитие образовательной организации	1836
Расширение спектра образовательных программ и их качества	1595
Участие руководителя образовательной организации в составе экспертных (рабочих и т.п.) групп	1312
Создание условий для экономической самостоятельности школы, для реализации образовательной организацией планов саморазвития	1151
Наличие и эффективное использование автоматизированных программ управления	890

Анализ распределения ответов показывает, что наиболее значимыми индикаторами эффективности руководители образовательных организаций считают создание комфортных условий для участников образовательного процесса (4396 упоминаний), обеспечение здоровья обучающихся (3918) и отсутствие жалоб и обращений по конфликтным ситуациям (3893). Эти показатели отражают ориентацию на поддержание стабильного, благоприятного и безопасного образовательного климата. Важно, что в первую тройку входят факторы, связанные не столько с академическими результатами, сколько с общим состоянием среды и социально-психологическим благополучием коллектива и обучающихся, что демонстрирует приоритет «социального менеджмента» в практике директоров.

В то же время показатели, характеризующие развитие педагогического потенциала и образовательных результатов, занимают средние позиции. Так, эффективность воспитательной системы (3842), достижения педагогов (3840), повышение профессионального мастерства работников и позитивная динамика достижений обучающихся (по 3797 упоминаний) воспринимаются как важные, но не первостепенные параметры. Это может свидетельствовать о сохранении

функционального баланса между задачами развития и поддержания текущего функционирования школы, однако акцент все же смешен в пользу обеспечения стабильности, а не инновационного роста.

Менее распространенными оказались ответы, отражающие стратегические и институциональные аспекты управления. Наличие программы развития школы (2500), планов сотрудничества с социальными институтами (2401), повышение открытости и демократизации управления (2338), привлечение внебюджетных средств (1836) или экономическая самостоятельность (1151) фиксируются значительно реже. Для значительной части руководителей стратегическое управление, сетевое взаимодействие и финансовая диверсификация не являются значимыми критериями эффективности. Тем не менее, данные позиции могут рассматриваться как маркеры перехода к новому управленческому типу директора, способного к институциональному развитию школы.

Наиболее низкие частоты демонстрируют показатели, связанные с цифровизацией управления и экспертным участием руководителей: использование автоматизированных программ (890) и включение в профессиональные экспертные группы (1312). В совокупности структура ответов позволяет сделать вывод о преобладании в самооценке директоров прагматичной модели эффективности, в которой приоритет отдается поддержанию внутреннего порядка, комфортных условий и отсутствию конфликтов. Такая модель, с одной стороны, способствует устойчивости школы, а с другой – ограничивает потенциал ее развития.

2.3.Анализ условий профессиональной деятельности: степень автономии и границы полномочий в принятии управленческих решений, удовлетворенность условиями труда и профессиональной самореализацией.

Далее обратимся к результатам, отражающим степень автономии руководителей образовательных организаций в принятии решений по различным вопросам функционирования и развития школы (Таблица 10).

Таблица 10. — Оценка самостоятельности в принятии решений, N=5550

Вопросы для принятия решений	Да	Да, но по согласованию	Нет
Штатного расписания	49,10	46,10	4,80
Мониторинга и анализа качества образования	76,10	21,40	2,50
Начального уровня зарплаты учителей	27,60	32,50	39,90
Стимулирующих выплат	41,30	48,40	10,30
Перехода на электронный документооборот	48,10	36,80	15,00
Направлению сотрудников на курсы повышения квалификации, переподготовку	79,50	19,00	1,50
Участия в экспериментальных, инновационных программах	47,70	45,70	6,60
Оценки квалификации педагогов, в том числе направления на профессиональный экзамен	46,70	38,50	14,80
Выбора используемых в образовательной организации цифровых ресурсов	50,20	39,80	10,00
Подбору педагогических работников	84,20	13,70	2,10
Подбору непедагогических работников	82,80	12,00	5,20
Бухгалтерского учета	23,30	41,70	35,00
Планирования бюджета и распределения ресурсов школы	24,3	59,3	16,4
Обеспечения безопасности школы	61,60	35,40	3,00

Анализ распределений показывает, что наибольшая свобода в принятии решений наблюдается в сферах, связанных с подбором и управлением персоналом, в вопросах мониторинга и анализа качества образования. Так, 84,2% респондентов самостоятельно принимают решения о подборе педагогических работников и 82,8% – о подборе непедагогического персонала. Схожая ситуация наблюдается в вопросах направления сотрудников на курсы повышения квалификации и переподготовку (79,5% принимают решения самостоятельно), что указывает на высокую степень влияния директора на кадровую политику и развитие профессионального потенциала коллектива. Кроме того, значительная управленческая автономия наблюдается в сфере обеспечения безопасности школы (61,6%) и проведения мониторинга и анализа качества образования (76,1%), что подчеркивает ответственность директора за ключевые аспекты функционирования образовательного учреждения.

Вместе с тем, ряд направлений остаются частично или полностью зависимыми от согласований с учредителем. Например, только 27,6% директоров самостоятельно

определяют начальный уровень заработной платы учителей, тогда как 39,9% не имеют таких полномочий вовсе. Аналогичная ситуация наблюдается в вопросах бухгалтерского учета (23,3% самостоятельных решений) и планирования бюджета (24,3%), где преобладает модель совместного или зависимого управления (соответственно 41,7% и 59,3% принимают решения по согласованию). Это свидетельствует о значительных институциональных ограничениях, сохраняющихся в финансово-экономической сфере управления школой.

Особый интерес вызывает распределение ответов по вопросам, связанным с инновационной и цифровой деятельностью. Почти половина директоров (47,7%) самостоятельно принимает решения об участии школы в экспериментальных и инновационных программах, еще 45,7% делают это по согласованию. Таким образом, структура управленческой самостоятельности носит выраженно дифференцированный характер: директора обладают высокой степенью свободы в кадровых и организационных решениях, умеренной – в инновационной и цифровой деятельности и существенно ограниченной – в финансово-экономических вопросах. Это распределение отражает характер современного административного управления.

Выявление наиболее значимых условий труда и уровня удовлетворенности ими представлено в Таблице 3.11. Согласно полученным данным, руководители школ придают первостепенное значение содержательным и организационным аспектам работы, в то время как факторы, связанные с личными ресурсами и восстановлением, воспринимаются как второстепенные. Это отражает устойчивую профессиональную установку на выполнение функциональных задач даже в условиях высокой нагрузки, что характерно для управленцев, работающих в системе образования.

Таблица 3.11. — Оценка удовлетворенности условиями труда, N=5550

Условия труда руководителя	Среднее	Медиана	SD
Содержание деятельности	1.88	1	1.83
Рабочая нагрузка	2.98	2	2.23
Модель формирования заработной платы	4.09	3	2.36
Уровень развития своих профессиональных компетенций	3.94	4	1.39
уровень развития профессиональных компетенций заместителей	5.09	5	1.41
уровень развития профессиональных компетенций педагогического коллектива	5.98	6	1.47

Условия труда руководителя	Среднее	Медиана	SD
уровень развития профессиональных компетенций руководства	6.70	7	2.01
способы оценки Вашего профессионального уровня	8.30	8	1.44
форма признания значимости Вашего труда	9.13	9	1.74
возможности профессионального развития, обучения новому	9.10	10	2.34
возможности внедрять новые формы, технологии и методы работы	10.13	11	2.3
возможности отдыха и восстановления	10.68	12	2.67

Наиболее значимым условием для респондентов оказалось содержание деятельности (среднее значение 1,88), что указывает на высокую внутреннюю мотивацию и ориентацию на смысловую сторону работы. Второе место занимает рабочая нагрузка (2,98), а третье – модель формирования заработной платы (4,09). Далее следуют уровень развития собственных профессиональных компетенций (3,94) и компетенций заместителей (5,09). Менее значимыми условиями названы формы признания труда, возможности профессионального развития, внедрения новых технологий, а также возможности отдыха и восстановления (10,68), которые занимают последние позиции рейтинга.

Такая структура значимости может свидетельствовать о профессиональной перегруженности и адаптации к хроническому стрессу, когда вопросы восстановления и признания отходят на второй план. Вместе с тем, выявленный приоритет содержания деятельности и профессионального роста подтверждает сохранение внутренней мотивации и стремления к профессиональному самореализации, несмотря на структурные и нормативные сложности. В контексте предыдущего анализа эти результаты дополняют вывод о необходимости переосмысливания управленческой поддержки: необходимо создание системных условий для ресурсного восстановления и эмоциональной устойчивости руководителей, что позволит обеспечить переход от реактивного администрирования к устойчивому и осознанному лидерству.

2.4. Анализ совмещения руководителями образовательных организаций управленческой и педагогической деятельности

Анализ совмещения руководителями школ административных и преподавательских обязанностей отражен в Таблице 3.12. Согласно полученным данным, подавляющее большинство директоров школ (73,1%) совмещают руководство образовательной организацией с преподавательской деятельностью. Лишь около четверти респондентов (26,9%) полностью сосредоточены на административных функциях. Таким образом, можно говорить о высокой распространенности практики совмещения управленческих и педагогических ролей в системе общего образования.

Таблица 3.12. — Совмещение руководителями школ управленческой и педагогической деятельности (%), N=5550

Совмещаете ли Вы руководство образовательной организацией с педагогической работой?	Количество	% от общего количества
да	4055	73.10%
нет	1495	26.90%

Такое распределение свидетельствует о двойственной нагрузке управленцев: необходимость совмещать функции лидера организации и педагога может сказываться как на качестве управления, так и на эффективности педагогической деятельности. С одной стороны, участие в учебном процессе позволяет директору сохранять связь с образовательной практикой и потребностями учащихся. С другой – перегруженность и дефицит времени способны ограничивать возможности стратегического планирования и развития школы. Распределение руководителей по доле педагогической нагрузки отражено в Таблице 3.13.

Таблица 3.13. — Интенсивность совмещения управленческой и педагогической работы руководителями школ (%), N=5550

Процент совмещения	Кумулятивный %
до 5%	8,5
до 10%	64,4
до 20%	94,1

Процент совмещения	Кумулятивный %
до 30%	99,1
до 40%	99,9
до 50%	100,0

Большинство респондентов (64,4%) совмещают преподавание в объеме до 10% от общего рабочего времени, еще около трети (29,7%) — в пределах до 20%. Только единичные руководители (менее 1%) имеют нагрузку выше 30%. Эти данные свидетельствуют о том, что, несмотря на широкое распространение совмещения, его интенсивность в целом невелика, что позволяет директорам сохранять управленческую автономию и уделять внимание стратегическим аспектам деятельности школы. В таблице 3.14. представлены данные о предметах, которые преподаются директорами.

Таблица 14. — Предметы, преподаваемые директорами школ при совмещении, N=5550

Школьные предметы	Количество ответов
русский язык	774
математика	740
литература	680
история	447
обществознание	353
иностранный язык (английский, немецкий, французский и др.)	336
информатика	300
география	283
физика	265
биология	248
химия	232
технология	150
основы безопасности и защиты Родины	149
физкультура	137
искусство	109
музыка	104

Лидирующие позиции занимают гуманитарные дисциплины — русский язык (774 респондента) и литература (680), история (447), обществознание (353) и иностранные языки (336). Значительно меньше директоров преподают естественно-

научные предметы (физика, биология, химия) и дисциплины эстетического цикла (искусство, музыка). Это может говорить о том, что совмещение характерно прежде всего для директоров с гуманитарным образованием.

2.5. Анализ компетенций: специфика и области наиболее значимых профессиональных дефицитов

В работе директоров школ наряду с педагогическими и образовательными задачами постоянно проявляется широкий спектр управленческих сложностей, которые существенно влияют на повседневную организацию деятельности учреждений. Эти трудности касаются как внешних факторов, так и внутренних аспектов: дефицита времени для оперативной работы с информацией, перегрузки отчетностью, проблем с кадровым обеспечением и мотивацией коллектива. Понимание распространенности и характера таких затруднений важно для разработки мер поддержки и повышения эффективности руководства школой. Для наглядного представления диапазона и частоты встречаемости основных проблем обратимся к Таблице 3.15.

Таблица 3.15. — Основные трудности, испытываемые директорами школ в управлении образовательной организацией, N=5550

Основные трудности	N
перегруженность отчетностью	3487
частые изменения в законодательстве и нормативных актах	2777
недостаток времени для оперативной работы с информацией	2686
привлечение финансирования	2363
необходимость принимать решения в условиях неопределенности	2316
отсутствие квалифицированных специалистов-предметников	1525
отсутствие инициативы у сотрудников образовательной организации	1465
участвующиеся проверки образовательной организации	1188
недостаток квалификации для решения отдельных задач	1001
мотивация педагогического коллектива	890
сложности с делегированием полномочий заместителям	873
отсутствие квалифицированных непедагогических работников	624
переполненность школы/отдельных классов	615
конфликты с родителями (законными представителями) обучающихся	360

Основные трудности	N
ничего из вышеперечисленного	342
разногласия с органами управления образования	289
другое	85

Наиболее распространенные трудности — перегруженность отчетностью (3487 респондентов), частые изменения в законодательстве (2777) и недостаток времени для оперативной работы с информацией (2686). Существенную долю также занимают сложности с привлечением финансирования и принятием решений в условиях неопределенности. Менее распространенные, но также значимые проблемы — отсутствие квалифицированных специалистов и инициативы у сотрудников, а также мотивационные и организационные сложности внутри коллектива. Такое распределение свидетельствует о доминировании системных, административно-бюрократических барьеров над кадровыми что снижает их способность к стратегическому и инновационному развитию школ.

Результаты, представленные в таблице 3.16., отражают наиболее часто отмечаемые руководителями школ дефициты профессиональных компетенций. Наибольшее число респондентов (1773 человека) указали на недостаток компетенций в области управления финансами. Практически сопоставимое число участников (1768) заявили об отсутствии у себя каких-либо дефицитов, что может свидетельствовать о субъективной уверенности части управляемцев в собственной профессиональной состоятельности. Далее по убыванию следуют такие дефицитные направления, как знание новых исследований и теорий по теме лидерства (1216 ответов), реализация государственной политики в сфере образования (805), использование данных, в том числе больших данных, для повышения качества образования (790). Меньше всего руководителей отметили трудности в области коммуникации и предоставления обратной связи (220).

Таблица 3.16. — Дефициты профессиональных компетенций руководителями школ в различных областях, N=5550

Профессиональная компетенция, признанная дефицитной	Количество ответов
управления финансами	1773
не чувствую никаких дефицитов профессиональных компетентностей новых исследований и теорий по теме лидерства	1768
реализации государственной политики в сфере образования	1216
использования данных, в том числе больших данных, для повышения качества образования	805
разработки образовательной программы	790
управления человеческими ресурсами	604
разработки программы профессионального развития для учителей (совместно с учителями)	593
анализа эффективности методики и практики преподавания	590
реализации принципа равных возможностей для обучающихся	499
развития сотрудничества между учителями	337
коммуникации и предоставления обратной связи	295
	220

Полученные данные указывают, что наибольшие профессиональные затруднения лежат в управленческой и аналитической плоскостях: руководители школ чаще всего испытывают недостаток в финансовом менеджменте, стратегическом планировании и аналитике данных. Менее выражены дефициты в межличностных и коммуникативных сферах, что, вероятно, связано с их большей сформированностью в рамках повседневной управленческой практики. Примечательно также, что значительное число управленцев не осознают или не признают наличия дефицитов, что может указывать на ограниченную рефлексивность и потребность в развитии механизмов самооценки профессиональных компетенций.

Данные подтверждают необходимость системного развития управленческих компетенций, связанных с финансовым и аналитическим мышлением. В условиях растущего объема отчетности и цифровизации управления именно эти навыки становятся определяющими для эффективности директора как лидера образовательной организации. Недостаточная осведомленность в области лидерских теорий и аналитических инструментов препятствует переходу от административного управления к стратегическому лидерству, основанному на данных. Кроме того, высокая доля руководителей, не ощущающих профессиональных

дефицитов, может отражать феномен «ложной компетентности» — когнитивного искажения, при котором управленцы недооценивают зоны профессионального роста. Это делает особенно актуальным внедрение инструментов внешней оценки и сопровождения профессионального развития, а также создание условий для обмена управленческими практиками внутри профессионального сообщества.

2.6. Анализ системы и условий профессионального развития: потребности в новых формах профессионального развития, актуальность действующих инструментов оценки профессиональной деятельности, запрос на дополнительные квалификации и новые должности в структуре управления.

Продолжая анализ, обратимся к ответам на открытый вопрос, направленный на выявление новых функций в деятельности руководителей школ. Полученные данные позволяют уточнить, какие направления работы воспринимаются управленцами как наиболее актуальные в современных условиях. Структура ответов демонстрирует смещение акцентов в сторону расширения управленческого функционала: наряду с традиционными организационно-административными и психолого-педагогическими задачами все большую значимость приобретают финансово-экономическая деятельность и процессы цифровой трансформации. Такой спектр ответов отражает объективную тенденцию усложнения управленческой роли директора, сочетающей стратегические, аналитические и технологические функции, а также необходимость постоянного обновления профессиональных компетенций в ответ на изменения нормативно-цифровой и социальной среды образования.

В Таблице 3.17. представлены результаты анализа ответов руководителей школ на открытый вопрос о новых функциях в их профессиональной деятельности. Полученные данные систематизированы по категориям и отражают частоту упоминаний различных функциональных направлений, которые, по мнению респондентов, становятся значимыми в современном управлении образовательной организацией. Наиболее часто упоминаемой стала организационно-административная функция (25%), за ней следуют финансово-экономическая

деятельность (22,92%) и психолого-педагогическая функция (16,67%). Менее часто респонденты отмечали значимость цифровой трансформации и ИКТ (14,58%), а также юридическую, кадровую и комбинированные функции, доля которых варьирует от 2,08% до 6,25%.

Таблица 3.17. — Ответы на открытый вопрос о новых функциях в работе руководителя школы, N=5550

Названия функции	Частота упоминаний
Организационно-административная	25.00%
Финансово-экономическая деятельность	22.92%
Психолого-педагогическая	16.67%
Цифровая трансформация и ИКТ	14.58%
Юридическая / Финансово-экономическая деятельность	6.25%
Кадровая / управление персоналом	4.17%
Организационно-административная / Цифровая трансформация и ИКТ	2.08%
Финансово-экономическая деятельность / Кадровая	2.08%
Нет / не относится	2.08%
Организационно-административная / Финансово-экономическая деятельность	2.08%
Психолого-педагогическая / Финансово-экономическая деятельность	2.08%
Общий итог	100.00%

Полученные данные отражают тенденцию усложнения управленческой роли руководителя школы, в структуре которой усиливаются требования к административной и экономической компетентности. Преобладание упоминаний организационно-административной и финансово-экономической деятельности указывает на то, что руководители образовательных учреждений в современных условиях сталкиваются с необходимостью решения задач, связанных не только с педагогическим процессом, но и с управлением ресурсами, отчетностью, финансовыми потоками и взаимодействием с надзорными органами. Заметная доля ответов, связанных с психолого-педагогической функцией, демонстрирует, что руководители школ продолжают осознавать важность поддержания психологического климата, профилактики профессионального выгорания педагогов и психолого-педагогического сопровождения обучающихся.

Отдельного внимания заслуживает появление категории «цифровая трансформация и ИКТ», которая занимает четвертую позицию по частоте упоминаний. Это свидетельствует о том, что процессы цифровизации постепенно становятся частью управленческой повестки, требуя от руководителей школ новых цифровых компетенций, готовности к внедрению электронных систем управления, мониторинга и коммуникации. Менее выраженные упоминания юридических, кадровых и комбинированных функций отражают стремление руководителей к многофункциональности и интеграции различных управленческих направлений, что соответствует тенденциям перехода школ к модели адаптивного, гибкого управления в условиях образовательных и социальных трансформаций.

Следующий блок таблиц продолжает эту логику анализа, углубляя представление о том, какие кадровые, организационные и цифровые изменения руководители считают необходимыми для дальнейшего развития образовательных организаций. Если предыдущие ответы отражали общие подходы к содержанию управленческой деятельности, то представленные далее результаты фокусируются на конкретных инициативах — новых должностях, требуемых квалификациях, мерах поддержки, степени внедрения цифровых технологий и восприятии кризисных ситуаций.

В Таблице 3.18. отражены ответы руководителей школ на вопрос **о должностях, которые, по их мнению, должны появиться в образовательной организации.** Полученные данные свидетельствуют о высокой степени диверсификации мнений: ни одна категория не преобладает значительно над другими. Наибольшую частоту упоминаний получила функция бухгалтерии (6,25%), что может указывать на необходимость усиления финансового блока в условиях усложнения процедур отчетности и контроля. Среди других часто упоминаемых направлений фигурируют тьюторство и индивидуальное сопровождение обучающихся (4,17%), что свидетельствует о растущем запросе на персонализацию образовательных процессов.

Таблица 3.18. — Ответы на открытый вопрос о новых должностях, которые должны появиться в школе, по мнению руководителя, N=5550

Названия функции	Частота упоминаний
Бухгалтерия	6,25%
Тьюторство/Индивидуальное сопровождение	4,17%
Нет/не относится	2,08%
Кадровая политика/Управление нагрузкой	2,08%
Администрирование/Руководство проектами и направлениями	2,08%
Администрирование/Управление расписанием/Заместительская деятельность	2,08%
Методическая работа	2,08%
Безопасность/Воспитательная работа	2,08%
Правовое обеспечение/Цифровая инфраструктура	2,08%
Безопасность/Правовое обеспечение	2,08%
ИТ-поддержка/Охрана труда	2,08%
Безопасность/Техническая поддержка	2,08%
Медиация/Профориентация/Организационное сопровождение	2,08%
PR и коммуникации/Ассистирование/Техническое сопровождение/Сметное дело	2,08%
Методическая работа/Правовое сопровождение	2,08%
Бухгалтерия/Безопасность	2,08%
Организация воспитательной работы/Психологическая поддержка/Урегулирование конфликтов	2,08%
Бухгалтерия/Ведение информационных систем	2,08%
Работа с иностранными учащимися/Коммуникации	2,08%
Бухгалтерия/Закупки	2,08%
PR и коммуникации	2,08%
Бухгалтерия/Закупки/Правовое обеспечение	2,08%
ИТ-поддержка/Техническое обеспечение	2,08%
Бухгалтерия/Экономика	2,08%
Коррекционно-развивающая работа/Психологическая помощь/Физкультурно-оздоровительная деятельность	2,08%
Внекурочная деятельность/Воспитательная работа	2,08%
Медицинское обслуживание/Организация питания	2,08%
Воспитательная деятельность	2,08%
Методическая работа/Наставничество	2,08%
Воспитательная работа/Ассистирование/Контрактное управление	2,08%
Мониторинг и аналитика/Администрирование	2,08%
Воспитательная работа/Управление учебным процессом	2,08%
Обеспечение безопасности/Управление рисками	2,08%
Делопроизводство/Документооборот	2,08%
Правовое обеспечение/Административно-хозяйственная часть	2,08%
Делопроизводство/Правовое сопровождение/Модерация коммуникаций	2,08%
Психологическая помощь/Медицинское сопровождение	2,08%
Информационно-методическое сопровождение/ИКТ	2,08%

Названия функции	Частота упоминаний
Системное администрирование/Программирование	2,08%
Советническая деятельность/Воспитательная работа	2,08%
Цифровая грамотность/ИТ-обучение	2,08%
Информационные технологии/Управленческое консультирование	2,08%
Экономика/Бухгалтерия/Закупки/Правовое обеспечение/Медицинское сопровождение	2,08%
ИТ-администрирование/Организация питания/Профориентация/Антикоррупционная деятельность/Правовое обеспечение	2,08%
ИТ-поддержка/Контрактное управление	2,08%
Общий итог	100.00%

Значительное число комбинированных ответов (по 2,08% на каждое сочетание функций) указывает на стремление респондентов к интеграции различных компетенций в рамках одной должности. Среди таких комбинаций присутствуют «ИТ-поддержка и охрана труда», «воспитательная работа и психологическая поддержка», «правовое обеспечение и цифровая инфраструктура», что отражает тенденцию к межфункциональному синтезу и появлению гибридных ролей. Таким образом, образовательные организации осознают необходимость комплексных компетенций, объединяющих управленческую, техническую и педагогическую составляющие.

Данные Таблицы 3.18. демонстрируют, что управленцы видят будущее школы в переходе от узкоспециализированных должностей к многофункциональным позициям, способным решать комплексные задачи. Появление таких функций, как цифровая поддержка, тьюторство и правовое сопровождение, указывает на институционализацию новых направлений в образовательном менеджменте, связанных с цифровизацией, правовой безопасностью и индивидуализацией обучения. Это отражает адаптацию управленческих структур к современным вызовам — повышению прозрачности, усилию правового регулирования и переходу к цифровым форматам взаимодействия.

Важным направлением анализа профессиональных характеристик руководителей образовательных организаций является изучение их **потребностей в повышении квалификации и мерах поддержки**, способствующих развитию управленческих компетенций. Современная система образования предъявляет

к директорам школ все более сложные требования, связанные не только с педагогическим лидерством, но и с умением эффективно решать организационные, правовые и финансово-экономические задачи. Поэтому оценка взглядов руководителей на необходимость дополнительного обучения и развитие профессиональных навыков позволяет выявить ключевые дефициты компетенций и определить направления целевой поддержки управленческих кадров.

Результаты, представленные в Таблице 3.19 показывают, что 12,5% руководителей не видят необходимости в дополнительных квалификациях, что может говорить о чувстве профессиональной самодостаточности части респондентов. Однако большинство участников исследования указывают на потребность в расширении управленческих и юридических компетенций. Наиболее часто упоминаются такие специализации, как юрист (6,25%), бухгалтер, экономист, заместитель директора, проектный менеджер и тьютор (по 2,08–4,17%), что свидетельствует о значимости финансово-экономического и правового блоков в структуре современного управления школой.

Особенностью данных является высокая степень сочетания различных квалификаций в одном ответе (например, «директор, бухгалтер, экономист» или «юрист, консультант по правовым вопросам»). Это демонстрирует понимание руководителями необходимости междисциплинарного подхода, при котором управленец должен сочетать управленческое мышление, знание законодательства и владение финансовыми инструментами. Таким образом, анализ показывает, что руководители образовательных организаций осознают потребность в комплексных управленческих компетенциях, выходящих за рамки педагогической квалификации.

Таблица 3.19. — Ответы на открытый вопрос о дополнительных квалификациях, которые предложили руководители школ

Дополнительные квалификации	Частота упоминаний
Никакие	12,50%
Юрист	6,25%
Юрист, консультант	4,17%
Директор, бухгалтер	4,17%
Бухгалтер, экономист	4,17%

Дополнительные квалификации	Частота упоминаний
Директор, заместитель директора	4,17%
ИТ-специалист, заместитель директора по информатизации	2,08%
Бухгалтер, специалист по закупкам	2,08%
Секретарь, делопроизводитель	2,08%
Бухгалтер, экономист, директор	2,08%
Директор, тьютор, методист	2,08%
Бухгалтер, экономист, заведующий хозяйством	2,08%
Педагог, психолог, директор	2,08%
Бухгалтер, юрист	2,08%
Специалист по закупкам, бухгалтер, экономист	2,08%
Директор	2,08%
Администратор, заместитель директора, проектный менеджер	2,08%
Директор, администратор	2,08%
Инженер, технический специалист	2,08%
Бухгалтер, контрактный управляющий	2,08%
Консультант, методист	2,08%
Директор, бухгалтер, экономист	2,08%
Психолог, педагог-психолог	2,08%
Тьютор, педагог, советник по воспитанию	2,08%
Специалист по PR, заместитель директора, проектный менеджер	2,08%
Учитель информатики, системный администратор	2,08%
Бухгалтер	2,08%
Администратор, секретарь, бухгалтер	2,08%
Учитель экономики, бухгалтер, директор	2,08%
Экономист, бухгалтер	2,08%
Юрист, заместитель директора	2,08%
Директор, заместитель директора, HR-специалист	2,08%
Юрист, заместитель директора по правовым вопросам	2,08%
Директор, заместитель директора, руководитель структурного подразделения	2,08%
Юрист, консультант по правовым вопросам	2,08%
Директор, заместитель директора, тьютор	2,08%
Директор, педагог, психолог	2,08%
Общий итог	100.00%

В структуре ответов на открытый **вопрос о необходимых руководителям мерах поддержки** (Таблица 3.20.) преобладают указания на финансово-экономическую деятельность (31,25%) и материально-техническое обеспечение (18,75%), что отражает доминирование ресурсных запросов в системе школьного управления. Существенную долю занимают также юридическая (10,42%) и психолого-педагогическая (6,25%) поддержка. Комбинированные варианты ответов,

объединяющие финансовую, кадровую и инфраструктурную составляющие, подчеркивают системный характер управленческих затруднений, с которыми сталкиваются школы. Таким образом, руководители школ воспринимают поддержку не только как внешнюю помощь, но и как элемент устойчивого развития организации, позволяющий укрепить ее финансовую и кадровую стабильность. Наличие в ответах категории «цифровая трансформация и ИКТ» (2,08%) указывает на постепенное осознание важности технологической модернизации.

Таблица 3.20. — Ответы на открытый вопрос о необходимых мерах поддержки, которые предложили руководители школ

Название функции	Частота упоминаний
Финансово-экономическая деятельность	31,25%
Материально-техническая и инфраструктурная	18,75%
Юридическая	10,42%
Финансово-экономическая деятельность/Материально-техническая и инфраструктурная	8,33%
Психолого-педагогическая	6,25%
Кадровая/управление персоналом	6,25%
Юридическая/Финансово-экономическая деятельность	4,17%
Психолого-педагогическая/Материально-техническая и инфраструктурная	4,17%
Организационно-административная/Финансово-экономическая деятельность	2,08%
Финансово-экономическая деятельность/Кадровая/управление персоналом	2,08%
Юридическая/Цифровая трансформация и ИКТ	2,08%
Психолого-педагогическая/Кадровая/управление персоналом	2,08%
Финансово-экономическая деятельность/Юридическая	2,08%
Общий итог	100.00%

Полученные данные свидетельствуют о том, что материально-финансовое обеспечение остается центральным запросом в системе поддержки школ, тогда как цифровизация и психологическая помощь пока играют вспомогательную роль. Это отражает противоречие между традиционной моделью административного управления, ориентированной на ресурсы, и современной моделью, предполагающей развитие инновационных и гуманитарных направлений.

В вопросе о цифровых технологиях управления (Таблица 3.21.), подавляющее большинство респондентов (93,75%) заявили, что уже внедряют цифровые

технологии и ИКТ в управленческую деятельность. Лишь 6,25% отметили отсутствие подобных практик. Такой результат указывает на практически полную интеграцию цифровых решений в сферу управления образованием, что отражает устойчивую тенденцию цифровой трансформации. Высокая степень цифровизации управленческих процессов свидетельствует о переходе школьных организаций на новый уровень технологической зрелости. Внедрение ИКТ позволяет не только оптимизировать административные функции, но и развивать элементы электронного управления, способствующие повышению прозрачности и эффективности работы. При этом важно учитывать, что цифровая трансформация требует устойчивой цифровой компетентности руководителей и педагогов, без чего эффект от внедрения технологий может оставаться фрагментарным.

Таблица 3.21. — Ответы на открытый вопрос о цифровых технологиях управления, которые уже внедряют в деятельность образовательной организации руководители школ

Названия функции	Частота упоминаний
Цифровая трансформация и ИКТ	93,75%
Нет/не относится	6,25%
Общий итог	100.00%

В ответах на открытый вопрос о событии, ставшем, по мнению руководителей школ, самым серьезным испытанием в жизни образовательной организации, наибольшее число упоминаний получили управленческие кризисы и кадровые проблемы (39,58%), что отражает уязвимость кадрового и организационного контуров школьного управления (Таблица 3.22).

Таблица 3.22. — Ответы на открытый вопрос о событии, ставшем, по мнению руководителей школ, самым серьезным испытанием в жизни образовательной организации

Названия функции	Частота упоминаний
Управленческие кризисы и кадровые проблемы	39,58%
Взаимодействие с органами власти/проверяющими	18,75%
Инфраструктурные и ремонтные проблемы	14,58%
Социальные и общественные вызовы	6,25%
Нет/не относится	6,25%

Названия функции	Частота упоминаний
Психолого-педагогические вызовы и работа с детьми	6,25%
Цифровые и технологические сложности	4,17%
Финансово-экономические трудности	4,17%
Общий итог	100.00%

Вторую позицию занимают сложности во взаимодействии с органами власти и проверяющими структурами (18,75%), третью — инфраструктурные и ремонтные проблемы (14,58%). Менее выраженными, но значимыми оказались категории социальных вызовов, психолого-педагогических трудностей и технологических сбоев (по 4–6%). Структура ответов демонстрирует, что управленцы воспринимают кризисы прежде всего через призму кадровых и административных факторов, тогда как цифровые и финансовые трудности воспринимаются как вторичные, хотя и взаимосвязанные элементы.

3. Анализ взаимосвязей приоритетности управленческих задач директора школы с институциональными и личностно-профессиональными характеристиками

Важным направлением исследования управленческой деятельности руководителя образовательной организации является выявление факторов, определяющих иерархию его профессиональных приоритетов. Приоритетность задач директора школы не формируется изолированно, а зависит от сочетания институциональных условий, организационно-управленческих возможностей и личностно-профессиональных характеристик руководителя. Изучение этих взаимосвязей позволяет понять, каким образом особенности профессиональной среды, управленческой автономии, распределения времени и удовлетворенности условиями труда влияют на ориентацию директора на внутреннее развитие коллектива или на внешние, имиджевые результаты. Такой подход способствует более глубокому осмыслению механизмов формирования портфеля управленческих компетенций и может служить основой для совершенствования программ подготовки и поддержки руководителей школ.

В Таблице 3.23 фиксируются корреляции между демографическими переменными (пол, возраст, степень урбанизации) и шестью вариантами приоритетов задач директора школы (создание достойных условий для образовательного процесса; обеспечение достижения результатов; удовлетворение интересов учеников и родителей; создание благоприятного психологического климата; повышение рейтинга школы; создание условий для развития педагогического коллектива).

В этой таблице отмечены высокозначимые корреляции для переменной «урбанизация» с пунктом «удовлетворение интересов учеников и их родителей» (отрицательно) и с пунктом «создание условий для развития педагогического коллектива» (положительно), а также знаковые связи с «повышением рейтинга школы» (отрицательно) и «создание условий для развития педагогического коллектива» (положительно) для пола.

Таблица 3.23. — Выявленные значимые корреляционные связи между социально-демографическими характеристиками и приоритетами задач директора школы

Социально-демографические переменные	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
Пол	-0.007	-0.002	0.005	-0.01	-0.031*	0.027*
Возраст	0.01	0.008	0.004	0.013	0.006	-0.02
Урбанизация	-0.008	0.008	-0.059***	-0.016	-0.034*	0.069***

Примечание. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Сильная отрицательная связь между уровнем урбанизации и приоритетом «удовлетворение интересов учеников и их родителей» означает, что в городских условиях (высокая урбанизация) этот приоритет статистически реже занимает

высокое место в ранжировании задач директора относительно сельских или менее урбанизированных контекстов; напротив, в школах более крупных городов сильнее выражен приоритет «создание условий для развития педагогического коллектива». Такое распределение приоритетов может отражать системные различия: в крупных населенных пунктах руководителю приходится уделять больше внимания развитию кадров и профессиональному сопровождению педагогов (вызвано более высокой конкуренцией, сложной кадровой ситуацией и требованиями со стороны родительской и административной среды), тогда как в областных и районных центрах директор школы более сфокусирован на удовлетворении локальных запросов семей и сообществ. Наблюдаемые знаковые эффекты пола и урбанизации по повышению рейтинга школы указывают на то, что восприятие важности репутационных задач частично детерминировано социально-демографическим контекстом: пол респондента дает небольшое положительное сопряжение с приоритетом повышения рейтинга (вероятно, связанные с гендерными различиями в управленческих установках или опыте взаимодействия с внешними стейкхолдерами).

Это может быть интерпретировано следующим образом: во-первых, обнаруженные связи демонстрируют, что трансформация приоритетов руководителей не однородна по территории и что процессы трансформации портфеля компетенций требуют учета территориального контекста: в городских школах целесообразно усиливать программы развития именно управленческих и кадровых компетенций, в сельских – поддерживать компетенции по взаимодействию с родителями и сообществом. Во-вторых, эти результаты указывают на необходимость таргетированной дифференциации программ профессионального развития и аттестации руководителей: единая «универсальная» программа может не покрывать доминирующие потребности в разных условиях урбанизации, что важно при проектировании внешней поддержки и условий труда директоров.

Таблица 3.24 содержит **корреляции между возможностью принимать решения по конкретным блокам** (штатное расписание, мониторинг качества, уровни зарплаты, переход на электронный документооборот, направление сотрудников на курсы и пр.) и теми же **шестью приоритетами**. Высоко значимые

связи: положительная значимая корреляция между возможностью принимать решения по мониторингу и анализу качества образования и приоритетом «создание условий для развития педагогического коллектива» (0.037); положительная связь между возможностью перехода на электронный документооборот и «создание условий для развития педагогического коллектива» (0.042*); отрицательное значимое сопряжение возможности принимать решения по мониторингу с приоритетом «повышение рейтинга школы» (-0.034*), а также несколько слабых, но значимых корреляций планирования бюджета и распределения ресурсов с «создание условий для развития педагогического коллектива» (0.028*). Наиболее заметна следующая связь: автономия в управлении мониторингом качества и в цифровизации связана с более высоким приоритетом развития педагогического коллектива.

Таблица 3.24. — Выявленные значимые корреляционные связи между уровнем управленческой автономии директора (возможностью принимать решения) и приоритетами задач директора школы

Можете ли Вы принимать решения по вопросам... (1 – да, 2 – да, но нужно согласование, 3 – нет)	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
Штатного расписания	-0.008	-0.002	-0.016	-0.006	0.030*	-0.004
Мониторинга и анализа качества образования	-0.006	-0.003	0.001	-0.013	-0.034*	0.037**
Начального уровня зарплаты учителей	0.005	-0.008	0.017	-0.011	0.026	-0.008
Стимулирующих выплат	-0.011	0.003	0.015	-0.005	0.012	-0.008
Перехода на электронный документооборот	-0.027*	-0.014	-0.005	-0.013	-0.012	0.042**
Направлению сотрудников на курсы	0.007	-0.043**	-0.02	0.014	-0.026	0.045***

Можете ли Вы принимать решения по вопросам... (1 – да, 2 – да, но нужно согласование, 3 – нет)	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
повышения квалификации, переподготовку						
Участия в экспериментальных, инновационных программах	-0.02	0.022	0.005	-0.011	-0.005	0.015
Оценки квалификации педагогов, в том числе направления на профессиональный экзамен	-0.001	-0.004	0.002	-0.015	0.017	0.009
Выбора используемых в образовательной организации цифровых ресурсов	-0.002	-0.006	0.017	-0.01	-0.023	0.018
Подбору педагогических работников	0.013	-0.007	-0.017	0.004	-0.01	0.016
Подбору непедагогических работников	0.011	-0.005	-0.019	0.016	-0.004	0.016
Бухгалтерского учета	0.016	0.007	-0.015	-0.012	0.005	0.008
Планирования бюджета и распределения ресурсов школы	-0.012	-0.006	-0.009	-0.012	0.005	0.028*
Обеспечения безопасности школы	-0.011	0.014	-0.013	0	0.01	-0.002

Примечание. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Совокупность значимых положительных корреляций между административной автономией по контролю качества и цифровизации и приоритетом по развитию педагогов указывает на то, что директора, которые фактически обладают или ощущают большую самостоятельность в этих операционных областях, склонны расставлять кадровое развитие в числе первоочередных задач. Это может быть обусловлено тем, что контроль качества и цифровизация: инструменты, через которые формируется и поддерживается системная работа учителей; если директор имеет полномочия управлять этими инструментами, он/она логично инвестирует усилия в развитие коллектива, чтобы эти инструменты давали эффект. Негативная связь между автономией по мониторингу и приоритетом «повышение рейтинга» может указывать на профессиональную установку: те менеджеры, кто фокусируется на внутреннем контроле качества, меньше ориентированы на имиджевые (внешние) задачи или считают, что улучшение результатов и внутреннего качества важнее внешнего позиционирования.

Это интерпретируется следующим образом: во-первых, результаты подтверждают тезис о том, что реальная управленческая автономия трансформирует приоритеты руководителя — наличие полномочий в области качества и цифровых решений смещает фокус в сторону кадрового развития; следовательно, изменение юридико-административных рамок (передача полномочий) будет сопровождаться трансформацией портфеля компетенций руководителя. Во-вторых, при проектировании мер по развитию руководителей важно сочетать повышение автономии с целевой поддержкой: предоставление полномочий без параллельного развития компетенций по управлению качеством и цифровизации может не дать желаемого эффекта; наоборот, связка «полномочия + подготовка» способствует устойчивому смещению приоритетов в сторону внутренних улучшений и развития коллектива.

Таблица 3.25. демонстрирует **связи между реальным распределением рабочего времени по видам деятельности** (стратегия, реализация образовательной программы, административно-хозяйственная деятельность, взаимодействие с обучающимися, с родителями, с сообществами) и **приоритетами в задачах**

директора школы. Были обнаружены следующие высоко значимые связи: отрицательная сильная корреляция между долей времени, посвященной разработке и реализации стратегии, и приоритетом «обеспечение достижения учениками результатов» (-0.045***), а также отрицательная связь этой стратегии с «повышением рейтинга школы» (-0.090***); положительные значимые связи времени, посвященного реализации образовательной программы, с «создание благоприятного психологического климата в школе» (0.050***); административно-хозяйственная деятельность показывает значимые положительные корреляции с несколькими приоритетами, включая повышение рейтинга (0.064***), но одновременно отрицательную связь с «создание условий для развития педколлектива» (-0.056***). Взаимодействие с родителями и сообществом демонстрирует сильные положительные корреляции с приоритетом «обеспечение достижения учеников результатов» (0.058*** для взаимодействия с родителями, 0.047*** для взаимодействия с сообществами) и одновременно отрицательные связи с климатом и развитием коллектива (-0.056*** и -0.049*** соответственно).

Таблица 3.25. — Выявленные значимые корреляционные связи между фактическим распределением рабочего времени директора школы и приоритетами управленческих задач

Укажите в %, какая доля Вашего рабочего времени посвящена решению следующих задач	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения ученикам и определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
Разработка и реализация стратегии развития образовательной организации	0.008	-0.045***	-0.021	0.046***	-0.090***	0.063***
Деятельность, связанная с реализацией	-0.008	-0.043**	-0.016	0.050***	-0.001	0.003

образовательной программы, в том числе контроль и оценка результатов						
Административно-хозяйственная деятельность	-0.037**	0.029*	0.029*	-0.014	0.064***	-0.056***
Взаимодействие с обучающимися	0.003	0.024	0.026*	-0.056***	0.058***	-0.024
Взаимодействие с родителями (законными представителями)	0.018	0.058***	0.012	-0.056***	0.055***	-0.046***
Взаимодействие с местными и региональными сообществами	-0.001	0.047***	0.032*	-0.019	0.016	-0.049***

Примечание. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Эти результаты показывают существенное расхождение между реальным распределением рабочего времени и иерархией приоритетов. Руководители, тратящие значительные доли рабочего времени на стратегическую деятельность, реже ставят в приоритет непосредственное обеспечение образовательных результатов и повышение рейтинга; возможно, потому что стратегическая работа перенаправляет внимание на долгосрочные цели и организационные трансформации, а не на оперативное улучшение показателей. Напротив, те директора, которые больше занимаются взаимодействием с родителями и сообществами, демонстрируют сильную связь с ориентацией на результативность учеников, что указывает на то, что внешние коммуникации и вовлеченность сообщества непосредственно поддерживают образовательные результаты. Отрицательная связь административно-

хозяйственной нагрузки с развитием педагогического коллектива свидетельствует о конфликте ресурсов: чем больше времени уходит на хозяйствственные вопросы, тем меньше остается на кадровое развитие.

Это все свидетельствует о следующем: во-первых, при анализе трансформации портфеля компетенций важно учитывать временной бюджет директора: при увеличении административной нагрузки или перераспределении времени в сторону стратегических задач неизбежно меняются приоритеты и растет потребность в новых компетенциях (стратегическое планирование, делегирование, управление изменениями). Во-вторых, результаты говорят о необходимости пересмотра условий труда: снижение административной нагрузки через делегирование или внешнюю поддержку может освободить время для развития педагогического состава и взаимодействия с сообществом, что в долгосрочной перспективе повышает качество образовательных результатов.

Таблица 3.26. — Выявленные значимые корреляционные связи между идеальным (желаемым) распределением рабочего времени директора школы и приоритетами управленческих задач

Укажите в %, каким Вы видите идеальное распределение вашего рабочего времени:	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышенное рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
Разработка и реализация стратегии развития образовательной организации	-0.002	-0.014	0.015	0.037**	-0.052***	0.004
Деятельность, связанная с реализацией образовательной программы, в том числе контроль и оценка результатов	-0.029*	-0.058***	0.011	0.040**	0.009	0.009

Укажите в %, каким Вы видите идеальное распределение вашего рабочего времени:	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
Административно-хозяйственная деятельность	-0.029*	0.01	-0.009	0.027*	-0.029*	0.011
Взаимодействие с обучающимися	0.026	0.042**	0.029*	-0.099***	0.108***	-0.056***
Взаимодействие с родителями (законными представителями)	0	0.059***	-0.021	-0.032*	0.066***	-0.036**
Взаимодействие с местными и региональными сообществами	0.014	0.045***	0.025	-0.019	0.007	-0.039**

Примечание. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Таблица 3.26. отражает желаемое (идеальное) распределение времени по тем же видам деятельности и коррелирует с приоритетами директора школы. Высоко значимые связи следующие: отрицательная сильная связь между желанием увеличивать время на взаимодействие с обучающимися и приоритетом «создание благоприятного психологического климата» (-0.099***), но очень сильная положительная связь того же желания с приоритетом «повышение рейтинга школы» (0.108***); положительные значимые связи желаемого увеличения взаимодействия с родителями с приоритетом «обеспечение достижения учениками результатов» (0.059***), и тот же компонент идеала связан с повышением рейтинга (0.066***). Также желаемое перераспределение в сторону деятельности, связанной с реализацией образовательной программы, отрицательно коррелирует с приоритетом «обеспечение достижения результатов» (-0.058***).

Идеальный временной бюджет отражает ценностные предпочтения руководителей, которые иногда расходятся с текущими реалиями. Высокая положительная связь между желанием уделять больше времени обучающимся

и приоритетом повышения рейтинга говорит о том, что многие директора связывают прямую работу с учениками не только с образовательной ценностью, но и с показателями репутации и внешней оценки. Отрицательные корреляции между желанием увеличивать время на реализацию программ и приоритетом «обеспечение достижения результатов» выглядят парадоксальными на первый взгляд, но могут означать: те, кто считает приоритетом результат, предпочли бы не тратить трудоемкое время на рутинную реализацию, а направлять усилия на целевые действия с более высоким рычагом влияния (например, взаимодействие с родителями, стратегию). Идеальные распределения также подтверждают конфликт между задачами «внутреннего» развития коллектива и «внешней» репутационной деятельностью: те, кто желает больше работать с родителями и сообществами, одновременно чаще ставят в приоритет результаты и рейтинг. Несоответствие между реальным и идеальным распределением времени указывает на скрытую потребность руководителей в изменении условий труда: создание возможностей им сместить фокус в соответствии с приоритетами, что напрямую отражается на трансформации набора компетенций (например, потребность в умении делегировать и управлять взаимодействием с внешними акторами).

В Таблице 3.27. приведены корреляции между конкретными управленческими действиями (планирование результатов реализации программ, организационная работа по программам, контроль качества, курирование методических объединений, посещение уроков, организация повышения квалификации и пр.) и шестью приоритетами. Высоко значимые связи представлены многочисленно: отрицательные сильные корреляции действий, направленных на повышение академического уровня и качества реализации программ (например, планирование результатов реализации, организацию разработки ОП, организацию системы выявления талантов) с приоритетом «повышение рейтинга школы» (часто отрицательно), одновременно те же действия положительно коррелируют с приоритетом «создание условий для развития педагогического коллектива». Например, планируете результаты реализации — отрицательная значимая связь с «повышение рейтинга» (-0.074*), но положительная с «создание условий для развития педколлектива» (0.073***).

Аналогичная конфигурация прослеживается у многих практик контроля качества, посещения уроков и курирования: они ассоциируются с поддержкой развития коллектива и, одновременно, не коррелируют или отрицательно коррелируют с приоритетом рейтинга.

Таблица 3.27. — Выявленные значимые корреляционные связи между реализуемыми управленческими действиями директора школы и приоритетами задач руководителя

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
Планируете результаты реализации образовательных программ	0	-0.030*	-0.032*	0.012	-0.074***	0.073***
Организуете разработку, корректировку и утверждение основных образовательных программ	0.009	-0.029*	-0.025	0.008	-0.057***	0.061***
Разрабатываете мероприятия по обеспечению качества образовательной деятельности	0.02	-0.024	-0.040**	0.015	-0.023	0.039**
Организуете систему выявления и развития талантов и способностей обучающихся	0.028*	-0.007	-0.022	0.01	-0.050***	0.039**
Организуете коррекционную работу и инклюзивное образование	0.014	0.011	0.004	-0.017	-0.032*	0.022
Контролируете качество	0	0	-0.035**	0.005	-0.031*	0.041**

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
реализации образовательных программ						
Принимаете управленческие решения по коррекции и улучшению организации образовательной деятельности	-0.001	-0.003	-0.016	0.023	-0.017	0.005
Курируете работу методических объединений	0.012	-0.002	-0.021	0.006	- 0.069***	0.047***
Посещаете уроки и даете обратную связь учителям	0.018	-0.004	-0.017	-0.003	- 0.056***	0.044***
Создаете возможности для дополнительного профессионального развития учителей и находите необходимые для этого ресурсы	0.037**	0.007	-0.007	-0.002	-0.014	-0.006
Организуете повышение квалификации для учителей	0.015	0.005	-0.014	-0.014	-0.013	0.019
Создаете условия для карьерного роста учителей по результатам оценки качества их работы	0.011	0.013	0	0.002	-0.030*	0.001
Назначаете наставников для учителей по результатам	0.017	-0.005	-0.007	0	-0.032*	0.022

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
оценки качества преподавания						
Руководите созданием условий социализации обучающихся и индивидуализации обучения	0.007	-0.013	-0.009	-0.007	-0.031*	0.038**
Управляете формированием образовательной среды	0.012	0.006	-0.008	0.009	-0.017	0.001
Формируете цифровую образовательную среду	-0.002	0.006	0.001	0.004	-0.023	0.005
Руководите системой психолого-педагогического сопровождения обучающихся	0.021	0.003	-0.012	-0.012	-0.044**	0.039**
Организуете курирование молодых учителей учителями наставниками	0.040**	-0.004	-0.009	0.002	-0.039**	0.016
Обсуждаете академические достижения учащихся с педагогическим коллективом и планируете, как их улучшить	0.014	0.005	-0.016	0.02	0	0.004
Помогаете учителю решить проблемы, возникшие в классе, когда он обращается за помощью	0.007	0.004	-0.015	0.004	-0.028*	0.017

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
Организуете просветительскую и консультативную деятельность с обучающимися, родителями, педагогами	0.015	0.013	-0.035**	-0.005	-0.036**	0.042**
Определяете перечень дополнительных общеобразовательных программ, основываясь на социальных запросах обучающихся и их родителей	-0.002	0.012	-0.024	-0.003	-0.038**	0.029*
Определяете список учебников из Федерального перечня учебников и допущенных учебных пособий	-0.005	-0.001	-0.049***	0.013	-0.062***	0.058***
Управляете формированием событийного пространства школы	-0.02	0.001	-0.014	0.013	-0.003	0.011
Координируете деятельность участников образовательных отношений	-0.014	0.015	-0.01	0.002	-0.007	0.001
Руководите разработкой, актуализацией и утверждением локальных нормативных актов общеобразователь	0.007	0.02	0.007	-0.002	-0.018	-0.011

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
ьной организации						
Организуете прием/перевод обучающихся в общеобразовательную организацию, отчисление из организации	0.019	0.001	0.007	-0.026	0.005	0.005
Осуществляете подбор и расстановку кадров	-0.01	0	0.004	-0.001	0.004	-0.01
Управляете бюджетом образовательной организации	-0.006	0.008	0.013	0.015	0.006	-0.031*
Принимаете меры по развитию имущественного комплекса школы	-0.003	0.006	0.016	0.002	0.019	-0.028*
Организуете и контролируете работу системы питания в общеобразовательной организации	0	0.015	-0.014	-0.004	0.011	-0.002
Контролируете реализацию образовательной деятельности в соответствии с санитарными правилами и нормами	0.005	0.008	0.002	-0.014	0.023	-0.01
Проводите мероприятия по обеспечению и контролю комплексной	0.006	0.007	-0.01	-0.005	0.002	0.003

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
безопасности общеобразовательной организации						
Прогнозируете количественные и качественные параметры развития школы с учетом социально-экономических, социокультурных и этнокультурных аспектов	-0.002	-0.001	-0.024	0.031*	-0.028*	0.015
Руководите разработкой программы развития общеобразовательной организации	0.001	0.009	-0.001	0.006	-0.042**	0.019
Управляете реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсным обеспечением	0.015	0.006	0.016	0.018	-0.009	-0.026
Контролируете и оцениваете результативность и эффективность реализации программы развития общеобразовательной организации	0.01	-0.016	-0.005	0.033*	-0.031*	0.011
Планируете организационно-	-0.008	0.02	-0.005	-0.011	0.003	-0.001

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
хозяйственную деятельность общеобразовательной организации						
Планируете финансовоэкономическую деятельность общеобразовательной организации	-0.009	0.002	0.011	0.001	0	-0.009
Проводите мероприятия по повышению мотивации педагогического коллектива	0.025	0.011	-0.022	-0.001	-0.034*	0.016
Определяете цели, ожидаемые результаты и форматы взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	0.005	-0.016	-0.013	0.012	-0.039**	0.029*
Взаимодействуете и организуете коммуникацию с учредителем, органами государственной власти и местного самоуправления	0.006	-0.011	-0.002	0.015	0.002	-0.004
Взаимодействуете с надзорными и контрольными органами в сфере образования	0.019	-0.012	-0.018	-0.003	-0.023	0.031*

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
Предупреждаете и разрешаете конфликты участников образовательных отношений	0.004	-0.013	0.014	0.002	0.001	0.002
Управляете реализацией мероприятий по профилактике правонарушений среди несовершеннолетних	0.015	0.008	-0.019	-0.014	-0.006	0.016

*Примечание. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001*

Подобное положение свидетельствует о системном разделении между операционной педагогической работой (контроль, оценка, методическая поддержка, развивающие практики) и задачами имиджа/рейтинга. Руководители, активно вовлеченные в учебно-методическую и качественную работу, более ориентированы на развитие педагогов и усовершенствование образовательной среды, и при этом тенденция к снижению приоритета рейтинга может означать, что они воспринимают рейтинг как вторичный по отношению к реальному качеству педагогической практики. Эта диссоциация показывает, что в рамках существующей системы стимулирования и оценки директор может стоять перед выбором между внутренним улучшением и внешним позиционированием школы.

Исходя из этого можно сделать следующий вывод. Во-первых, при оценке трансформации портфеля компетенций важно учитывать, что если управленская роль руководителя школы смещается в сторону усиления педагогической составляющей, то необходимы программы, развивающие педагогическую экспертизу руководителя: методическое руководство, супервизию, владение инструментами оценки качества образовательного процесса. Во-вторых, если текущая система

вознаграждения/оценки (например, рейтинговые механизмы) стимулирует поведение, отличное от развития коллектива, это указывает на институциональное противоречие, которое нужно учитывать при превращении приоритетов в политику и при проектировании условий труда: для сбалансированного развития желательна синхронизация внешней оценки с внутренними показателями качества и кадрового развития.

Таблица 3.28 продолжает перечень управленческих операций и демонстрирует более детальные связи; здесь особенно выражены отрицательные и значимые корреляции целого ряда управленческих действий с приоритетом «повышение рейтинга школы» (многие показатели: разработка мер качества, контроль реализации программ, управление бюджетом, мероприятия по безопасности и т.п. демонстрируют отрицательные корреляции с повышением рейтинга), и одновременно положительные корреляции этих действий с приоритетом «создание условий для развития педагогического коллектива».

Таблица 3.28 — Выявленные значимые корреляционные связи между дополнительными управленческими функциями директора школы и приоритетами задач руководителя

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
Планируете результаты реализации образовательных программ	-0.01	0.012	0.003	0.009	-0.01	-0.002
Организуете разработку, корректировку и утверждение основных образовательных программ	-0.016	0.017	-0.006	0.007	-0.026	0.01
Разрабатываете мероприятия по обеспечению качества	-0.017	0.024	-0.002	0.005	-0.050***	0.016

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
образовательной деятельности						
Организуете систему выявления и развития талантов и способностей обучающихся	0	0.015	-0.019	0.014	-0.036**	0.019
Организуете коррекционную работу и инклюзивное образование	-0.017	0.016	-0.007	0.02	-0.065***	0.032*
Контролируете качество реализации образовательных программ	0	0.016	0.011	-0.007	-0.049***	0.017
Принимаете управленческие решения по коррекции и улучшению организации образовательной деятельности	0	-0.003	0.008	0.006	-0.039**	0.019
Курируете работу методических объединений	0.001	-0.001	0.016	0.007	-0.018	-0.009
Посещаете уроки и даете обратную связь учителям	0.007	0.029*	0.025	-0.028*	0.003	-0.024
Создаете возможности для дополнительного профессионального развития учителей и находите необходимые для этого ресурсы	-0.009	0.022	0.022	0.011	-0.016	-0.02
Организуете повышение	0.014	0.007	-0.003	-0.001	-0.009	-0.004

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
квалификации для учителей						
Создаете условия для карьерного роста учителей по результатам оценки качества их работы	-0.005	-0.009	-0.003	0.018	-0.033*	0.02
Назначаете наставников для учителей по результатам оценки качества преподавания	0.014	0.028*	0.019	-0.008	-0.017	-0.024
Руководите созданием условий социализации обучающихся и индивидуализации обучения	0.002	0	-0.005	0.011	-0.051***	0.025
Управляете формированием образовательной среды	0.001	0.015	-0.005	0.008	-0.042**	0.015
Формируете цифровую образовательную среду	-0.005	0.009	-0.004	0.026	-0.042**	0.013
Руководите системой психолого-педагогического сопровождения обучающихся	0.013	-0.001	0.007	0.012	-0.036**	0.005
Организуете курирование молодых учителей учителями наставниками	0.009	0.029*	0.016	-0.001	-0.023	-0.019
Обсуждаете академические достижения учащихся с педагогическим коллективом и	-0.008	0.026*	0.006	-0.004	-0.011	-0.017

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
планируете, как их улучшить						
Помогаете учителю решить проблемы, возникшие в классе, когда он обращается за помощью	0.009	0.031*	0.007	-0.015	-0.033*	-0.001
Организуете просветительскую и консультативную деятельность с обучающимися, родителями, педагогами	0.006	0.016	-0.017	0.002	-0.016	0.002
Определяете перечень дополнительных общеобразовательных программ, основываясь на социальных запросах обучающихся и их родителей	0.006	-0.008	-0.024	0.017	-0.024	0.023
Определяете список учебников из Федерального перечня учебников и допущенных учебных пособий	0.012	-0.011	0.003	-0.002	0.019	-0.018
Управляете формированием событийного пространства школы	0.02	0.009	0.007	0.009	-0.009	-0.023
Координируете деятельность участников образовательных отношений	0.015	0.007	-0.02	-0.002	-0.035*	0.024
Руководите разработкой,	-0.006	0.018	-0.019	-0.004	-0.036**	0.027*

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
актуализацией и утверждением локальных нормативных актов общеобразовательной организации						
Организуете прием/перевод обучающихся в общеобразовательную организацию, отчисление из организации	0.014	0.008	0.005	-0.015	0.025	-0.027*
Осуществляете подбор и расстановку кадров	-0.005	0.002	-0.040**	0.023	-0.059***	0.049***
Управляете бюджетом образовательной организации	-0.004	-0.016	-0.034*	0.024	-0.052***	0.053***
Принимаете меры по развитию имущественного комплекса школы	-0.001	-0.027*	-0.033*	0.022	-0.050***	0.058***
Организуете и контролируете работу системы питания в общеобразовательной организации	-0.003	-0.001	-0.031*	0.015	-0.042**	0.038**
Контролируете реализацию образовательной деятельности в соответствии с санитарными правилами и нормами	-0.004	-0.006	-0.032*	0.024	-0.038**	0.040**
Проводите мероприятия по обеспечению и	0.005	0.003	-0.037**	0.009	-0.054***	0.051***

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
контролю комплексной безопасности общеобразовательной организации						
Прогнозируете количественные и качественные параметры развития школы с учетом социально-экономических, социокультурных и этнокультурных аспектов	0.002	-0.008	-0.030*	0.019	-0.047***	0.048***
Руководите разработкой программы развития общеобразовательной организации	-0.002	-0.007	-0.013	0.008	-0.047***	0.045***
Управляете реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсным обеспечением	0.005	-0.002	-0.038**	0.014	-0.048***	0.052***
Контролируете и оцениваете результативность и эффективность реализации программы развития общеобразовательной организации	-0.002	-0.014	-0.034*	0.024	-0.054***	0.051***
Планируете организационно-хозяйственную	-0.001	-0.015	-0.021	0.024	-0.028*	0.026

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
деятельность общеобразовательной организации						
Планируете финансовоэкономическую деятельность общеобразовательной организации	0.001	-0.023	-0.019	0.033*	-0.053***	0.044***
Проводите мероприятия по повышению мотивации педагогического коллектива	-0.027*	0.004	-0.005	0.023	-0.046***	0.030*
Определяете цели, ожидаемые результаты и форматы взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	-0.014	0.017	-0.014	0.012	-0.041**	0.024
Взаимодействуете и организуете коммуникацию с учредителем, органами государственной власти и местного самоуправления	-0.004	0.005	-0.008	0.021	-0.043**	0.014
Взаимодействуете с надзорными и контрольными органами в сфере образования	-0.001	0.004	-0.026	0.019	-0.047***	0.033*
Предупреждаете и разрешаете конфликты участников образовательных отношений	-0.009	0.012	-0.022	0.008	-0.049***	0.038**

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
Управляете реализацией мероприятий по профилактике правонарушений среди несовершеннолетних	-0.006	0.005	-0.024	0.021	-0.047***	0.031*

Примечание. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Таблица 3.28. подтверждает уже отмеченную закономерность: практики, ориентированные на внутреннее совершенствование управления школой (бюджетирование, кадровая политика, мероприятия по безопасности и обеспечению качества), ассоциируются со сдвигом приоритетов в сторону развития педагогов и устойчивого функционирования организации, и одновременно, с отрывом от ориентиров на внешний рейтинг. Это может отражать профессиональную установку «сначала содержание и кадровая устойчивость, потом имидж», либо указывать на то, что системы оценки и вознаграждения не поощряют действия, ведущие к долгосрочному развитию коллектива. Существенно, что и бюджетные полномочия, и кадровая политика напрямую связаны с возможностью формировать условия труда и профессионального роста учителей, что подтверждает их роль как ключевых инструментов трансформации портфеля компетенций руководителя.

В Таблице 3.29. представлены коэффициенты корреляции между приоритетами директоров школ и такими шкалами как содержание деятельности, рабочая нагрузка, модель формирования заработной платы, уровень развития своих профессиональных компетенций, уровень развития компетенций руководства, способы оценки профессионального уровня, форма признания значимости труда, возможности профессионального развития и внедрения новых форм, возможности отдыха и восстановления. Высоко значимые связи: положительные и очень значимые

корреляции содержания деятельности, рабочей нагрузки и модели формирования зарплаты с приоритетами «создание достойных условий», «обеспечение достижений», «удовлетворение интересов»; при этом эти же 3 фактора имеют устойчиво отрицательную существенную корреляцию с приоритетом «создание благоприятного психологического климата в школе» (-0.125 для содержания деятельности и т. п.). Также сильны корреляции способов оценки профессионального уровня и формы признания значимости труда с несколькими приоритетами (способы оценки положительно связаны с приоритетами обеспечения достижений и удовлетворения интересов), и особенно заметна положительная корреляция возможностей отдыха и восстановления с приоритетом «создание условий для развития педколлектива» (0.196), и одновременные отрицательные связи отдыха с приоритетами «создание достойных условий, обеспечение достижений, удовлетворение интересов» (везде связи значимые отрицательные).

Таблица 3.29. — Выявленные значимые корреляционные связи между оценкой условий труда и возможностей профессионального развития директора школы и его приоритетами управленческих задач

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
содержание деятельности	0.119***	0.128***	0.121***	-0.125***	0.090** *	-0.179***
рабочая нагрузка	0.055***	0.117***	0.143***	-0.090***	0.108** *	-0.195***
модель формирования заработной платы	0.030*	0.108***	0.132***	-0.087***	0.113** *	-0.181***
уровень развития своих профессиональных компетенций	-0.006	-0.029*	-0.023	0.031*	-0.017	0.041**
уровень развития	-0.004	-0.006	-0.008	-0.003	0.002	0.025

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
профессиональных компетенций заместителей						
уровень развития профессиональных компетенций педагогического коллектива	0.005	-0.022	-0.019	0.031*	-0.018	0.025
уровень развития профессиональных компетенций руководства	0.036**	-0.064***	-0.024	0.012	0.021	0.037**
способы оценки Вашего профессионального уровня	0.036**	0.079***	0.107***	-0.060***	0.103** *	-0.158***
форма признания значимости Вашего труда	-0.007	0.051***	0.080***	-0.054***	0.105** *	-0.112***
возможности профессионального развития, обучения новому	-0.027*	-0.054***	-0.075***	0.037**	- 0.081** *	0.122***
возможности внедрять новые формы, технологии и методы работы	-0.032*	-0.054***	-0.053***	0.042**	- 0.088** *	0.114***
возможности отдыха и восстановления	-0.068***	-0.102***	-0.160***	0.118***	- 0.130** *	0.196***

Примечание. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Таблица 3.29. показывает сложную систему связей: факторы, описывающие объективные и субъективные условия труда (содержание работы, нагрузка, оплата), тесно коррелируют с тем, какие задачи директор считает приоритетными. Высокая рабочая нагрузка и насыщенность содержания деятельности связаны с тем, что директор ставит в приоритет оперативные, результатно-ориентированные задачи, тогда как наличие возможностей для отдыха и восстановления ассоциируется с большей ориентацией на развитие коллектива. Это может быть объяснено тем, что у руководителей, имеющих ресурсы восстановления, есть «психологический запас» для инвестиций в развитие других людей, а у тех, кто перегружен, доминируют задачи выживания и текущего обеспечения. Важность способов оценки и формы признания говорит о том, что карьерные стимулы и прозрачность оценки подпитывают установки на результат и удовлетворение интересов, те прямые внешние ориентиры, которые сводятся к показателям и отчетности.

Это все свидетельствует о том, что, во-первых, для трансформации приоритетов и формирования нового портфеля компетенций необходимо работать не только с содержанием программ подготовки руководителей, но и с улучшением условий труда: снижение нагрузки и обеспечение возможностей восстановления прямо связаны с готовностью руководителя инвестировать в развитие коллектива. Во-вторых, институциональные механизмы признания и оценки (аттестация, профэкзамены, внешние подтверждения) выступают важными детерминантами приоритетов; изменение этих механизмов (например, внедрение систем признания, ориентированных на развитие) может стратегически сместить приоритеты в желаемом направлении.

Таблица 3.30. показывает, как удовлетворенность различными компонентами условий труда (содержанием деятельности, нагрузкой, моделью формирования зарплаты, уровнем развития компетенций и т. п.) связана с приоритетами директоров школ. Высоко значимая картина практически повторяет логику таблицы 3.29., но уже с акцентом на удовлетворенность: отрицательные и значимые корреляции удовлетворенности с приоритетом «повышение рейтинга» (например, способы оценки и форма признания имеют сильные отрицательные корреляции с рейтингом:

-0.087*** и -0.071*** соответственно), положительные значимые корреляции удовлетворенности с развитием педколлектива (способы оценки, форма признания, возможности развития — положительно и значимо), и сильные отрицательные связи удовлетворенности возможностями отдыха с приоритетами «создание достойных условий, обеспечение достижений, удовлетворение интересов» (везде значимо), в то время как возможность отдыха положительно коррелирует с приоритетом развития педколлектива (0.064***).

Таблица 3.30. — Выявленные значимые корреляционные связи между степенью удовлетворенности условиями труда директора школы и приоритетами управленческих задач

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
содержанием деятельности	0	-0.013	-0.027*	0.026	-0.063***	0.056***
рабочей нагрузкой	0.002	-0.004	-0.024	0.017	-0.068***	0.056***
моделью формирования заработной платы	-0.007	0.009	-0.016	0.019	-0.059***	0.036**
уровнем развития своих профессиональных компетенций	-0.008	0.007	-0.015	0.009	-0.060***	0.038**
уровнем развития профессиональных компетенций заместителей	-0.001	0	-0.021	0.01	-0.035**	0.040**
уровнем развития профессиональных компетенций руководства	-0.007	0.01	-0.025	0.012	-0.063***	0.047***
способами оценки Вашего	-0.019	-0.01	-0.033*	0.035**	-0.087***	0.073***

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
профессионального уровня						
формой признания значимости Вашего труда	-0.013	-0.009	-0.035**	0.031*	-0.071***	0.070***
возможностям и профессионального развития, обучения новому	-0.005	-0.004	-0.021	0.026	-0.048***	0.039**
возможностям и внедрять новые формы, технологии и методы работы	0.004	-0.004	-0.009	0.027*	-0.056***	0.040**
возможностям и отдыха и восстановления	-0.007	-0.007	-0.048***	0.047***	-0.076***	0.064***

Примечание. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Удовлетворенность условиями труда проявляет однозначный профиль: чем выше удовлетворенность по параметрам, связанным с развитием и признанием, тем более директор ориентирован на развитие педагогического коллектива и меньше: на имиджевые/рейтинговые задачи. Это подтверждает идею о том, что субъективное благополучие руководителя – важнейший модератор управленческих установок; те руководители, которые чувствуют поддержку, видят справедливую оценку и имеют возможности для профессионального роста, с большей вероятностью инвестируют в других. Напротив, неудовлетворенность стимулирует фокусирование на внешних, измеримых показателях (рейтинге), возможно, как попытку компенсировать слабость внутренних ресурсов.

Это означает, что, во-первых, политика по улучшению условий труда директоров (адекватные зарплаты, понятные механизмы признания, доступность

профессионального развития и восстановительных практик) является инструментом трансформации приоритетов в сторону развития коллектива и повышения качества; она должна стать частью стратегий по развитию управленческих компетенций. Во-вторых, оценка текущих условий труда должна интегрироваться в методологию программ повышения квалификации: без улучшения рабочей среды любые усилия по смене приоритетов окажутся ограниченными.

Таблица 3.31. фиксирует корреляции восприятия новых требований, потребности в новых должностях, взглядов на обязательную управленческую подготовку, позицию о дифференциации квалификации, желание внешнего подтверждения квалификации, поддержку от органов управления, актуальность цифровых технологий и пр. Высоко значимые результаты: положительная значимая корреляция между утверждением «руководителю обязательно требуется управленческая подготовка до назначения» и приоритетом «повышение рейтинга» (0.059***), отрицательная значимая связь этого утверждения с приоритетом «создание условий для развития педколлектива» (-0.077***); положительная связь восприятия необходимости новых должностей и приоритета рейтинга (0.049***), отрицательно — с развитием коллектива (-0.051***). Кроме того, «мои управленческие навыки востребованы и за пределами сферы образования» позитивно связаны с приоритетом «обеспечение достижения результатов» (0.029*). Также желательное внешнее подтверждение квалификации связано отрицательно с приоритетом «повышение рейтинга» (-0.066***).

Таблица 3.31. — Выявленные значимые корреляционные связи между отношением директора школы к изменениям в профессии, новым компетенциям и системам квалификации и его приоритетами управленческих задач

	Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	Удовлетворение интересов учеников и их родителей	Создание благоприятного психологического климата в школе	Повышение рейтинга школы	Создание условий для развития педагогического коллектива
--	---	--	---	---	---------------------------------	---

Из-за появления новых требований к деятельности образовательной организации в моей работе появились новые трудовые функции	-0.001	0.001	0.015	-0.004	0.035**	-0.027*
Из-за появления новых требований к деятельности образовательной организации появилась потребность в новых должностях, которых раньше не было в школе	0.015	-0.003	0.022	0.003	0.049** *	-0.051***
Руководителю образовательной организации обязательно требуется управленческая подготовка до назначения на должность	0.005	0.026	0.043**	-0.012	0.059** *	-0.077***
Целесообразно ввести дифференциацию уровня квалификации руководителей образовательных организаций, поскольку есть более квалифицированные и менее квалифицированные директора	-0.006	0.012	-0.004	0.034*	-0.009	-0.018

Целесообразно ввести единую систему дополнительных квалификаций для руководителей, например, «Наставник для молодых директоров» или «Управление инклюзивной образовательной организацией», чтобы отмечать сильные стороны отдельных управляемцев	-0.003	0.025	0.009	0.011	-0.021	-0.018
Мои управленческие навыки востребованы и за пределами сферы образования	0.014	0.029*	0.022	0.001	0.011	-0.050***
Моя квалификация как руководителя в среднем выше, чем квалификация знакомых мне коллег	0.007	-0.001	0.036**	0.008	-0.022	-0.025
Моя квалификация как руководителя в среднем ниже, чем квалификация знакомых мне коллег	-0.013	0.011	-0.030*	0.014	-0.002	0.02
Существующие образовательные программы для	-0.003	-0.016	-0.029*	0.039**	-0.02	0.019

директоров школ могут закрыть все мои потребности в профессиональном развитии						
Я знаю, где получить профессиональную поддержку/консультацию по любым вопросам, связанным с управлением образовательной организацией	0.003	0.004	-0.008	0.030*	0.002	-0.013
Я проявляю достаточное внимание к ценностным ориентирам личности педагогов и обучающихся	0.018	0.019	0.026	-0.016	0.042**	-0.063***
Мне было бы важно получить внешнее подтверждение моей квалификации, например, победить в конкурсе	0.02	0.002	0.016	0.022	-0.066** *	0.001
Мне было бы важно получить внешнее подтверждение моей квалификации, например, сдать профэкзамен и войти в федеральный реестр успешных директоров	0.007	0.012	0.011	0.024	-0.045** *	-0.01
Я получаю всю необходимую	0.005	0.018	-0.008	0.005	-0.029*	0.017

поддержку от местных органов управления образования							
Цифровые технологии крайне актуальны для управления образовательной организацией	0.007	0.019	0.001	0.011	-0.006		-0.026

Примечание. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Таблица 3.31 показывает институциональные установки и их связь с приоритетами: те, кто считает обязательной управленческую подготовку перед назначением, чаще ориентируются на рейтинг и внешнюю оценку, и реже — на кадровое развитие. Возможно, для них управленческая подготовка ассоциируется с инструментами повышения конкурентоспособности школы и внешней успешности, а не с внутрироссийским развитием педагогов. Негативная связь желания внешнего подтверждения квалификации с приоритетом рейтинга может на первый взгляд противоречить предыдущему пункту; это может означать, что те, кто стремится к формальным подтверждениям (профэкзаменам, реестрам), одновременно менее заинтересованы в работе ради рейтинга школы, предпочитая профессиональное признание лично — то есть мотивация «индивидуального карьерного подтверждения» может расходиться с мотивацией «школьного имиджа».

Таким образом, все обнаруженные корреляции указывают на две ключевые системные тенденции: во-первых, существует устойчивое разделение между «внутренними» приоритетами (развитие педагогического коллектива, создание благоприятного психологического климата, обеспечение условий для образовательного процесса) и «внешними» приоритетами (повышение рейтинга, имиджевые задачи). Практики, полномочия и условия труда, способствующие внутреннему развитию (автономия в кадровой и бюджетной политике, возможности отдыха и восстановления, признание и оценка компетенций) коррелируют с приоритетом развития коллектива; напротив, нагрузка, ориентация на оперативную

реализацию и внешнее давление склоняют директоров к приоритету рейтинга и краткосрочных результатов. Во-вторых, трансформация портфеля компетенций руководителей будет возможна лишь при сочетании трех элементов: перераспределения полномочий (делегирование, реальные управленческие рычаги), улучшения рабочих условий (снижение перегрузки, восстановительные практики) и целенаправленного проектирования квалификационных систем (чтобы внешние подтверждения не стимулировали исключительно имиджевые практики).

4. Сравнительный анализ ответов респондентов в разрезе трех групп руководителей

Анализ распределения приоритетов позволяет говорить о наличии устойчивой и достаточно жестко структурированной управленческой иерархии задач директора школы, которая в целом воспроизводится всеми тремя группами респондентов — руководителями образовательных организаций, их заместителями и руководителями филиалов. Абсолютным лидером во всех группах выступает задача создания достойных условий для осуществления образовательного процесса: именно она чаще всего получает первый приоритет независимо от управленческой позиции. Такая концентрация ответов указывает на то, что управленческое сознание в сфере образования ориентировано прежде всего на материально-организационную основу функционирования школы, которая воспринимается как базис для реализации всех остальных задач (Таблица 3.32).

Таблица 3.32. — Приоритетные задачи директора школы в представлениях руководителей образовательных организаций (РОО), их заместителей (ЗРОО) и руководителей филиалов (РФ)

Приоритетные задачи директора школы	Позиция респондента	1 место	2 место	3 место	4 место	5 место	6 место
Создание достойных условий для осуществления образовательного процесса	РОО	3662	661	188	84	35	15
	ЗРОО	615	117	33	14	1	2
	РФ	99	14	9	1	0	0

Обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов	РОО	528	2170	750	721	395	81
	ЗРОО	79	378	140	113	53	19
	РФ	8	64	23	16	9	3
Удовлетворение интересов учеников и их родителей	РОО	104	423	1919	896	1014	289
	ЗРОО	23	59	311	156	180	53
	РФ	3	11	58	20	24	7
Создание благоприятного психологического климата в школе	РОО	213	783	931	2060	551	107
	ЗРОО	42	135	153	341	85	26
	РФ	9	18	16	63	15	2
Повышение рейтинга школы	РОО	72	79	109	211	1546	2628
	ЗРОО	8	15	26	38	277	418
	РФ	2	0	4	7	44	66
Создание условий для развития педагогического коллектива	РОО	66	529	748	673	1104	1525
	ЗРОО	15	78	119	120	186	264
	РФ	2	16	13	16	31	45

Вторым устойчивым приоритетом во всех группах является *обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов*. Высокая концентрация вторых рангов по данной позиции отражает доминирование результатацентричной модели управления, в которой эффективность образовательного процесса оценивается прежде всего через измеримые показатели успеваемости, достижений и качества обучения. Таким образом, первые два приоритета образуют жесткое «ядро» управленческих установок, объединяющее ресурсное обеспечение и академический результат как главные смысловые ориентиры деятельности директора.

Срединный уровень приоритетов формируют задачи, связанные с социальной и психологической составляющей школьной жизни — *удовлетворение интересов учеников и их родителей, а также создание благоприятного психологического климата в школе*. Их концентрация преимущественно на третьем и четвертом местах свидетельствует о том, что они воспринимаются как значимые, но производные

по отношению к базовым организационным и учебным задачам. Это отражает управленческую логику, в которой комфорт, благополучие и учет интересов участников образовательного процесса рассматриваются скорее как условия стабилизации системы, чем как ее целевая доминанта.

Наиболее низкие позиции в иерархии приоритетов занимают *повышение рейтинга школы и создание условий для развития педагогического коллектива*. Их устойчивое смещение на пятые и шестые ранги указывает на то, что стратегические, имиджевые и кадрово-развивающие задачи оказываются на периферии текущего управленческого внимания. Данный факт можно интерпретировать как преобладание краткосрочной, операционной логики управления над долгосрочной, ориентированной на развитие человеческого капитала и институционального статуса образовательной организации.

В целом структура приоритетов носит функционально-прагматический характер: сначала обеспечиваются условия и результат, затем — социально-психологическое сопровождение, и лишь в последнюю очередь — имидж и кадровое развитие. Это позволяет говорить о доминировании модели «административно-результативного управления», в рамках которой директор прежде всего воспринимается как организатор ресурсов и гарант выполнения образовательных показателей.

При этом, несмотря на общее сходство приоритетных структур, между тремя группами респондентов выявляются содержательные различия в оценке отдельных задач. Наиболее выраженные расхождения фиксируются в отношении *развития педагогического коллектива*. Для руководителей образовательных организаций эта задача чаще всего занимает последнее место, тогда как у руководителей филиалов она значительно чаще поднимается в более высокие ранги. Данное различие может объясняться различием управленческого контекста: в условиях филиала именно кадровый потенциал становится ключевым ресурсом устойчивости, тогда как у руководителей крупных организаций развитие коллектива «растворяется» среди многочисленных административных функций.

Существенные различия выявляются и в отношении к *психологическому климату*. Заместители руководителей чаще, чем директора и руководители филиалов, придают этой задаче более высокий приоритет. Это отражает специфику их управленческой роли, ориентированной на повседневные внутришкольные взаимодействия, работу с коллективом, учащимися и родителями. Для заместителей климат является не абстрактной управленческой категорией, а практической зоной профессиональной ответственности, что и объясняет его более высокую субъективную значимость.

Различия затрагивают также степень жесткости приоритизации. Руководители образовательных организаций демонстрируют наиболее полярную структуру ответов с экстремальной концентрацией на первом и втором приоритетах. В свою очередь, у заместителей и особенно у руководителей филиалов наблюдается более «размытое» распределение по рангам. Это может свидетельствовать о различиях в типе управленческого мышления: директора склонны к жесткой иерархизации задач, тогда как замы и руководители филиалов чаще находятся в логике многозадачности и вынужденного баланса между сопоставимыми по значимости функциями.

В то же время по ряду ключевых позиций различия между группами практически отсутствуют. Все три категории респондентов демонстрируют удивительно высокое единство в оценке первоочередности *создания условий для образовательного процесса*, а также в низкой значимости *повышения рейтинга школы*. Это свидетельствует о существовании общей профессиональной управленческой картины мира, в рамках которой практическое обеспечение функционирования школы значительно важнее внешнего имиджа. Таким образом, различия между группами носят не системный, а функционально-ролевой характер, не разрушая общего ядра управленческих ценностей.

Описанные в таблице 3.33. данные демонстрируют устойчивую иерархию управленческих приоритетов, характерную для всей совокупности респондентов вне зависимости от их должностной принадлежности. На первых позициях у директоров, их заместителей и руководителей филиалов неизменно оказываются задачи создания условий для образовательного процесса и обеспечения измеримых

образовательных результатов. Эти позиции формируют своего рода управленческое ядро, вокруг которого распределяются остальные задачи школы. Заметно, что социально-психологические, имиджевые и кадрово-ориентированные направления деятельности занимают более низкие уровни ранговой структуры, образуя периферию управленческих смыслов. Это уже на первом этапе анализа задает важный контекст для сравнения с тем, как руководители реально распределяют свое рабочее время

и каким было бы их идеальное представление об этом распределении. Таблица 3.33. становится логическим продолжением и позволяет увидеть, насколько структура повседневной нагрузки соответствует декларируемой значимости задач.

Таблица 3.33. — Фактическое расходование рабочего времени для решения следующих задач у руководителей образовательных организаций (РОО), их заместителей (ЗРОО) и руководителей филиалов (РФ),

Расход рабочего времени на решение следующих задач	РОО	ЗРОО	РФ
Разработка и реализация стратегии развития образовательной организации	19.9	20.4	18.2
Деятельность, связанная с реализацией образовательной программы, в том числе контроль и оценка результатов	20.0	24.4	22.6
Административно-хозяйственная деятельность	23.9	13.8	22.2
Взаимодействие с обучающимися	15.6	21.1	17.6
Взаимодействие с родителями (законными представителями)	12.5	12.9	11.5
Взаимодействие с местными и региональными сообществами	8.09	7.47	7.94

Фактическое расходование времени, отраженное в таблице 2, демонстрирует сложную и в то же время системно воспроизводимую картину управленческой деятельности. Директора образовательных организаций оказываются наиболее погруженными в административно-хозяйственные процессы, которые занимают почти четверть их рабочего времени. При том что в таблице 1 административные вопросы не формируют приоритетную позицию, в реальности они занимают ведущее место. Это может означать, что для директора административная деятельность — не проявление его управленческих предпочтений, а вынужденная необходимость, обусловленная регуляторными требованиями, объемом документации, ответственностью за материально-техническую базу и правовые аспекты функционирования школы. Заместители директоров, напротив, вовлечены

в административный блок значительно меньше. Их профессиональное пространство формируется вокруг задач учебного процесса и взаимодействия с обучающимися. Это отражает специфику административно-педагогической роли заместителя, в которой сфера непосредственного образовательного взаимодействия и контроля качества оказывается определяющей. Руководители филиалов занимают промежуточное положение: близость их временного распределения к директорам по административным вопросам сочетается с определенным сходством с заместителями по педагогическим задачам, что отражает характер филиала как малой управленческой единицы, где один человек вынужден совмещать широкий спектр функций.

Различия между группами не носят хаотического характера, а выступают выражением структурной дифференциации управленческого труда. Директор отвечает за инфраструктурную и правовую устойчивость организации, заместитель — за педагогическую логику и качество образовательного процесса, а руководитель филиала — за универсальное управление всеми основными функциями в рамках небольшой площадки. Именно поэтому наиболее выраженные расхождения касаются административно-хозяйственного блока, работы с учениками и контроля образовательных программ: эти зоны представляют собой выраженные профессиональные домены каждой управленческой позиции. В то же время минимальные различия в работе с родителями и местным сообществом показывают, что коммуникация с внешними группами носит универсальный характер и не может быть жестко закреплена за определенной должностью.

Сравнение реального и идеального распределения времени, представленного в Таблице 3.34, позволяет выявить скрытую управленческую напряженность. Во всех трех группах наблюдается стремление уменьшить долю административно-хозяйственной деятельности и увеличить участие в задачах, связанных с образовательной программой и взаимодействием с обучающимися. Это означает, что управленцы трех уровней разделяют общую профессиональную интенцию — стремление вернуть управленческую деятельность к ее педагогическому ядру. Административная работа не отвергается как ненужная; напротив, руководители

признают ее неизбежность, но воспринимают ее объем как несоразмерный и размывающий стратегические и образовательные задачи. Таким образом, идеальная модель сближается у всех трех групп не в смысле отказа от административного блока, а в стремлении восстановить управленческий баланс, при котором административные процессы не поглощают ключевое содержание деятельности образовательной организации. На этом основании можно предложить рекомендацию: перераспределение полномочий, цифровизация и автоматизация управленческих процессов, усиление управленческой поддержки (например, должности менеджеров по административным вопросам) могли бы разгрузить директоров и заместителей, позволив им сосредоточиться на педагогическом и стратегическом развитии школы.

Таблица 3.34.– Идеальное расходование рабочего времени для решения следующих задач по мнению руководителей образовательных организаций (РОО), их заместителей (ЗРОО) и руководителей филиалов (РФ), %

Расход рабочего времени на решение следующих задач	РОО	ЗРОО	РФ
Разработка и реализация стратегии развития образовательной организации	21.4	18.6	18.9
Деятельность, связанная с реализацией образовательной программы, в том числе контроль и оценка результатов	21.9	25.2	23.7
Административно-хозяйственная деятельность	16	11	15.3
Взаимодействие с обучающимися	19.1	25	21.9
Взаимодействие с родителями (законными представителями)	12.9	12.7	11.9
Взаимодействие с местными и региональными сообществами	8.6	7.44	8.36

Переходя к таблице 3.35, важно отметить, что она фиксирует не просто частоту выполнения тех или иных действий, но отражает ритм и структуру повседневной управленческой практики. Директора демонстрируют наиболее высокую регулярность выполнения значимого числа управленческих функций, особенно связанных с контролем качества, безопасностью, планированием финансовой деятельности, развитием имущественного комплекса и нормативными процедурами. Такая концентрация регулярных административных действий не только подтверждает выводы таблиц 2 и 3, но и показывает, что административные обязанности обладают характером системной обязательности: их невозможно

выполнять эпизодически, они встроены в ежедневный цикл работы школы. Именно поэтому попытка снизить их долю требует не изменения поведения директора, а трансформации управленческой модели школы в целом, включая перераспределение функций, делегирование и создание вспомогательных структур.

Заместители руководителей демонстрируют интенсивность активности в задачах педагогического контроля: посещение уроков, работа с учителями, наблюдение за методическими объединениями. Они чаще, чем директора, включены в функции, связанные с непосредственным сопровождением образовательного процесса. Это подтверждает, что заместитель является ядром педагогической управленческой вертикали. В свою очередь, руководители филиалов выполняют многие из этих функций реже, что объясняется меньшей структурной нагрузкой в филиале, но их показатели в ряде задач оказываются близкими к директорам, особенно там, где речь идет о безопасности, питании и санитарных нормах. Это говорит о том, что в филиалах руководитель вынужден не только выполнять педагогические функции, но и обеспечивать полную инфраструктурную устойчивость площадки.

Такая картина требует дополнительной интерпретации. Во-первых, высокая регулярность административных функций у директоров свидетельствует о том, что система нормативных требований задает им плотную сетку обязательных действий, не оставляющую пространства для гибкости. Во-вторых, различия между тремя группами показывают, что управленческие роли в школе не только различаются по содержанию, но и погружают сотрудников в различные типы временной структуры: у директора эта структура жесткая и обязательная, у заместителя — преимущественно педагогическая и взаимодействующая, у руководителя филиала — смешанная. Рекомендацией здесь может стать выстраивание системной поддержки в виде распределенных административных модулей, введения должностей менеджеров по хозяйственной части, создания единой цифровой платформы управления документами и контролем, а также оптимизация графиков и распределения ответственности.

Таблица 3.35. — Периодичность выполняемых действий руководителями образовательных организаций (РОО), их заместителей (ЗРОО) и руководителей филиалов (РФ), баллы от ежедневно до никогда

Периодичность выполняемых действий	РОО	ЗРОО	РФ
1. Планируете результаты реализации образовательных программ	3.84	3.89	3.92
2. Организуете разработку, корректировку и утверждение основных образовательных программ	3.31	3.37	3.18
3. Разрабатываете мероприятия по обеспечению качества образовательной деятельности	3.85	3.91	3.83
4. Организуете систему выявления и развития талантов и способностей обучающихся	3.66	3.75	3.82
5. Организуете коррекционную работу и инклюзивное образование	3.36	3.44	3.53
6. Контролируете качество реализации образовательных программ	4.1	4.1	4.24
7. Принимаете управленческие решения по коррекции и улучшению организации образовательной деятельности	4.3	3.99	3.93
8. Курируете работу методических объединений	3.24	3.58	3.05
9. Посещаете уроки и даете обратную связь учителям	3.45	3.66	3.67
10. Создаете возможности для дополнительного профессионального развития учителей и находите необходимые для этого ресурсы	3.82	3.65	3.65
11. Организуете повышение квалификации для учителей	3.73	3.55	3.63
12. Создаете условия для карьерного роста учителей по результатам оценки качества их работы	3.75	3.51	3.64
13. Назначаете наставников для учителей по результатам оценки качества преподавания	3.35	3.15	2.86
14. Руководите созданием условий социализации обучающихся и индивидуализации обучения	3.66	3.65	3.72
15. Управляете формированием образовательной среды	4.19	3.9	4.09
16. Формируете цифровую образовательную среду	3.73	3.6	3.72
17. Руководите системой психолого-педагогического сопровождения обучающихся	3.43	3.42	3.46
18. Организуете курирование молодых учителей учителями наставниками	3.43	3.39	3.05
19. Обсуждаете академические достижения учащихся с педагогическим коллективом и планируете, как их улучшить	3.87	3.75	3.94
20. Помогаете учителю решить проблемы, возникшие в классе, когда он обращается за помощью	3.97	3.99	3.98
21. Организуете просветительную и консультативную деятельность с обучающимися, родителями, педагогами	3.8	3.86	3.93
22. Определяете перечень дополнительных общеобразовательных программ, основываясь на социальных запросах обучающихся и их родителей	3.51	3.39	3.38
23. Определяете список учебников из Федерального перечня учебников и допущенных учебных пособий	3.21	3.11	3.05

Периодичность выполняемых действий	РПО	ЗРПО	РФ
24. Управляете формированием событийного пространства школы	3.94	3.73	3.84
25. Координируете деятельность участников образовательных отношений	4.26	4.12	4.2
26. Руководите разработкой, актуализацией и утверждением локальных нормативных актов общеобразовательной организации	4.14	3.82	3.16
27. Организуете прием/перевод обучающихся в общеобразовательную организацию, отчисление из организации	3.75	3.32	3.27
28. Осуществляете подбор и расстановку кадров	3.94	3.14	3.4
29. Управляете бюджетом образовательной организации	4.29	2.54	2.57
30. Принимаете меры по развитию имущественного комплекса школы	4.07	2.75	3.19
31. Организуете и контролируете работу системы питания в общеобразовательной организации	4.47	3.08	4.6
32. Контролируете реализацию образовательной деятельности в соответствии с санитарными правилами и нормами	4.56	3.86	4.63
33. Проводите мероприятия по обеспечению и контролю комплексной безопасности общеобразовательной организации	4.47	3.66	4.46
34. Прогнозируете количественные и качественные параметры развития школы с учетом социально-экономических, социокультурных и этнокультурных аспектов	3.86	3.36	3.58
35. Руководите разработкой программы развития общеобразовательной организации	3.85	3.45	3.16
36. Управляете реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсным обеспечением	4.11	3.54	3.42
37. Контролируете и оцениваете результативность и эффективность реализации программы развития общеобразовательной организации	4.05	3.68	3.67
38. Планируете организационно-хозяйственную деятельность общеобразовательной организации	4.28	3	4.05
39. Планируете финансовоэкономическую деятельность общеобразовательной организации	4.15	2.65	2.98
40. Проводите мероприятия по повышению мотивации педагогического коллектива	3.85	3.59	3.81
41. Определяете цели, ожидаемые результаты и форматы взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	3.78	3.41	3.53
42. Взаимодействуете и организуете коммуникацию с учредителем, органами государственной власти и местного самоуправления	4.01	3.29	3.56
43. Взаимодействуете с надзорными и контрольными органами в сфере образования	3.8	3.27	3.63
44. Предупреждаете и разрешаете конфликты участников образовательных отношений	3.86	3.71	3.72
45. Управляете реализацией мероприятий по профилактике правонарушений среди несовершеннолетних	3.88	3.47	3.9

Таблица 3.36 добавляет еще один слой анализа, показывая субъективную сложность выполнения тех или иных функций. В отличие от таблицы 4 различия здесь заметно сглажены: оценка сложности большинства действий колеблется в достаточно узком диапазоне. Это означает, что директор, его заместитель и руководитель филиала считают управленческие действия в целом сопоставимыми по трудоемкости, и различия в частоте выполнения не приводят к радикальным различиям в восприятии сложности. Однако важным является то, что самые заметные различия совпадают с теми зонами, где в таблице 4 фиксируются различия по регулярности. Например, управление бюджетом сложнее всего для директоров, а менее сложно — для заместителей, что отражает не только разницу в объеме выполняемых действий, но также глубину вовлеченности и ответственность, которую несет директор. Разработка нормативных актов также воспринимается директорами как более сложная, чем руководителями филиалов и заместителями, что логично: директор принимает решения, влияющие на всю организацию, а в филиале нормативная нагрузка меньше.

Эти данные позволяют сделать важный вывод: ощущение сложности связано не с самим действием, а с его системным контекстом. Одна и та же процедура может восприниматься как более сложная, если она встроена в более широкий контур ответственности, сопровождается рисками, санкциями и высокой степенью последствий. Именно так выглядят финансовые, правовые, санитарные и имущественные функции — сферы, где директор несет максимальную ответственность. С практической точки зрения это означает, что для повышения эффективности управленческого труда важно не столько снижать объективную сложность функций, сколько оптимизировать систему поддержки: обучение, распределение обязанностей, внедрение цифровых инструментов контроля, повышение прозрачности процедур и нормативной документации.

Таблица 3.36 — Сложность выполнения следующих трудовых функций руководителями образовательных организаций (РОО), их заместителей (ЗРОО) и руководителей филиалов (РФ), баллы от легко до сложно

Сложность выполняемых действий	РОО	ЗРОО	РФ
1. Планируете результаты реализации образовательных программ	2.97	2.95	2.86
2. Организуете разработку, корректировку и утверждение основных образовательных программ	3.06	2.98	2.87
3. Разрабатываете мероприятия по обеспечению качества образовательной деятельности	2.99	2.99	3.03
4. Организуете систему выявления и развития талантов и способностей обучающихся	3.12	3.16	3.13
5. Организуете коррекционную работу и инклюзивное образование	2.87	2.84	2.89
6. Контролируете качество реализации образовательных программ	3.16	3.16	3.14
7. Принимаете управленческие решения по коррекции и улучшению организации образовательной деятельности	3.07	2.98	2.94
8. Курируете работу методических объединений	3.37	3.33	3.2
9. Посещаете уроки и даете обратную связь учителям	3.53	3.54	3.51
10. Создаете возможности для дополнительного профессионального развития учителей и находите необходимые для этого ресурсы	3.33	3.26	3.15
11. Организуете повышение квалификации для учителей	3.58	3.44	3.42
12. Создаете условия для карьерного роста учителей по результатам оценки качества их работы	3.32	3.18	3.23
13. Назначаете наставников для учителей по результатам оценки качества преподавания	3.43	3.32	3.27
14. Руководите созданием условий социализации обучающихся и индивидуализации обучения	3.15	3.11	3.15
15. Управляете формированием образовательной среды	3.13	3.04	3.1
16. Формируете цифровую образовательную среду	2.85	2.87	2.86
17. Руководите системой психолого-педагогического сопровождения обучающихся	3.08	3.03	3
18. Организуете курирование молодых учителей учителями наставниками	3.38	3.27	3.12
19. Обсуждаете академические достижения учащихся с педагогическим коллективом и планируете, как их улучшить	3.42	3.36	3.43
20. Помогаете учителю решить проблемы, возникшие в классе, когда он обращается за помощью	3.45	3.36	3.34
21. Организуете просветительную и консультативную деятельность с обучающимися, родителями, педагогами	3.43	3.4	3.42
22. Определяете перечень дополнительных общеобразовательных программ, основываясь на социальных запросах обучающихся и их родителей	3.2	3.2	3.09
23. Определяете список учебников из Федерального перечня учебников и допущенных учебных пособий	3.37	3.27	3.25
24. Управляете формированием событийного пространства школы	3.33	3.23	3.24
25. Координируете деятельность участников образовательных отношений	3.3	3.21	3.25

Сложность выполняемых действий	РОО	ЗРОО	РФ
26. Руководите разработкой, актуализацией и утверждением локальных нормативных актов общеобразовательной организации	3.11	3.01	2.84
27. Организуете прием/перевод обучающихся в общеобразовательную организацию, отчисление из организации	3.63	3.36	3.53
28. Осуществляете подбор и расстановку кадров	2.97	2.86	2.98
29. Управляете бюджетом образовательной организации	2.86	2.57	2.64
30. Принимаете меры по развитию имущественного комплекса школы	2.87	2.62	2.7
31. Организуете и контролируете работу системы питания в общеобразовательной организации	3.19	2.89	3.14
32. Контролируете реализацию образовательной деятельности в соответствии с санитарными правилами и нормами	3.12	2.99	3.11
33. Проводите мероприятия по обеспечению и контролю комплексной безопасности общеобразовательной организации	3.06	2.95	3.1
34. Прогнозируете количественные и качественные параметры развития школы с учетом социально-экономических, социокультурных и этнокультурных аспектов	2.9	2.85	2.85
35. Руководите разработкой программы развития общеобразовательной организации	3	2.91	2.8
36. Управляете реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсным обеспечением	2.98	2.88	2.82
37. Контролируете и оцениваете результативность и эффективность реализации программы развития общеобразовательной организации	3.04	2.94	2.93
38. Планируете организационно- хозяйственную деятельность общеобразовательной организации	3.1	2.79	3.02
39. Планируете финансовоэкономическую деятельность общеобразовательной организации	2.89	2.62	2.77
40. Проводите мероприятия по повышению мотивации педагогического коллектива	3.18	3.12	3.16
41. Определяете цели, ожидаемые результаты и форматы взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	3.09	3.03	3.01
42. Взаимодействуете и организуете коммуникацию с учредителем, органами государственной власти и местного самоуправления	3.18	2.98	2.97
43. Взаимодействуете с надзорными и контрольными органами в сфере образования	3	2.88	2.89
44. Предупреждаете и разрешаете конфликты участников образовательных отношений	3.13	3.05	3.15
45. Управляете реализацией мероприятий по профилактике правонарушений среди несовершеннолетних	3.16	3.07	3.23

Совокупный анализ Таблиц 3.35 и 3.36 показывает, что **перегрузка директора административными обязанностями не только снижает его возможность участвовать в педагогическом процессе, но и формирует у него высокий уровень субъективной сложности этих действий, что может приводить**

к профессиональному выгоранию, снижению качества стратегических решений и дефициту времени на развитие школы. Заместители же, напротив, сталкиваются с иной проблемой: высокий объем педагогической работы может не оставлять пространства для управленческого развития и системы повышения квалификации. Руководители филиалов находятся в ситуации многозадачности, что делает их деятельность менее дифференцированной, но потенциально менее устойчивой.

Все эти различия требуют системных рекомендаций: перераспределение управленческих грузов, введение специализированных административных должностей, цифровая поддержка документооборота, четкое разграничение педагогических и административных ролей, регулярное повышение квалификации управленцев по тем направлениям, где субъективная сложность максимальна. В перспективе такая система позволит сблизить идеальное и фактическое распределение рабочего времени, создать условия для педагогически ориентированного управления школой и снизить нагрузку на административное ядро.

Анализ предыдущих таблиц, посвященных структуре рабочего времени, регулярности и сложности управленческих действий, позволяет перейти к следующему уровню рассмотрения управленческой деятельности — распределению полномочий в системе принятия решений. Если первые блоки данных демонстрируют *нагрузку* и *характер* работы руководителей, то таблица, фиксирующая принятие решений, показывает *реальную конфигурацию власти*, степень автономии и выраженность вертикали управления в образовательных организациях. Эта таблица логически продолжает предыдущий анализ, позволяя увидеть, насколько фактические управленческие полномочия согласуются с реальной структурой занятости руководителей и с их субъективным восприятием сложностей и приоритетов.

Таблица 3.37. Распределение управленческих полномочий в сфере принятия решений между уровнями руководства образовательных организаций

Принятие решений в отношении...	Да			Согласование			Нет		
	РПО	ЗРПО	РФ	РПО	ЗРПО	РФ	РПО	ЗРПО	РФ
Штатного расписания	2389	290	44	2117	380	61	139	112	18

Принятие решений в отношении...	Да			Согласование			Нет		
	РОО	ЗРОО	РФ	РОО	ЗРОО	РФ	РОО	ЗРОО	РФ
Мониторинга и анализа качества образования	3637	515	74	918	228	39	90	39	10
Начального уровня зарплаты учителей	1373	135	24	1513	255	38	1759	392	61
Стимулирующих выплат	2020	237	36	2243	383	61	382	162	26
Перехода на электронный документооборот	2379	261	32	1671	327	46	595	194	45
Направлению сотрудников на курсы повышения квалификации, переподготовку	3789	541	85	825	198	31	31	43	7
Участия в экспериментальных, инновационных программах	2280	327	43	2099	380	56	266	75	24
Оценки квалификации педагогов, в том числе направления на профессиональный экзамен	2227	325	40	1753	337	49	665	120	34
Выбора используемых в образовательной организации цифровых ресурсов	2432	317	38	1787	370	52	426	95	33
Подбору педагогических работников	4176	429	67	451	264	46	18	89	10
Подбору непедагогических работников	4130	389	77	448	180	38	67	213	8
Бухгалтерского учета	1151	132	10	2029	254	33	1465	396	80
Планирования бюджета и распределения ресурсов школы	539	304	67	2907	343	40	1199	135	16
Обеспечения безопасности школы	3005	341	73	1580	339	44	60	102	6

Данные таблицы 3.37 демонстрируют устойчивую асимметрию полномочий между тремя управленческими уровнями. Руководители образовательных организаций обладают наиболее широким объемом полномочий, что выражено в преобладании ответов «да» практически по всем категориям — от подбора работников до мониторинга качества образования. Особенно высока доля решений,

принимаемых ими самостоятельно, в кадровой сфере: подбор педагогических работников (4176 ответов «да»), подбор непедагогических работников (4130), направление сотрудников на повышение квалификации (3789). Это позволяет утверждать, что именно директор является ключевым носителем кадровой политики школы, в значительной степени формируя профессиональную среду.

Заместители руководителей, напротив, располагаются в зоне согласовательных полномочий. По большинству позиций у них преобладает ответ «согласование», что особенно заметно в отношении финансово-экономических процессов, нормативно-документарных решений и участия школы в инновационных программах. Эта конфигурация подчеркивает *посреднический характер их управленческой роли*: они участвуют в процессе принятия решений, но не определяют его окончательный вектор. Такая модель делает деятельность заместителей более зависимой и одновременно усиливает их ответственность как связующего звена между стратегической позицией директора и оперативной работой коллектива.

Руководители филиалов характеризуются иной структурой полномочий: у них значительно меньше ответов «да» по большинству управленческих направлений, а доля «нет» выше, чем у других групп. Наиболее заметно их ограниченное участие в финансовых решениях, бухгалтерском учете, распределении ресурсов и вопросах оплаты труда. Однако по ряду сфер, связанных с повседневным функционированием площадки — таких как обеспечение безопасности, санитарные нормы, контроль документации — их полномочия оказываются ближе к позиции директоров. Это подтверждает, что руководитель филиала действует как *локальный администратор*, обеспечивая непрерывность работы филиала, но не влияя на стратегические и финансовые решения образовательной организации в целом.

В целом структура полномочий отражает жестко иерархизированную систему управления: директор обладает максимальной автономией, заместитель — промежуточной, а руководитель филиала — минимальной, за исключением вопросов, связанных с непосредственной деятельностью филиала. Такая конфигурация не только закрепляет вертикаль власти, но и задает пределы инициативы на каждом

уровне, влияя на стиль управления, скорость принятия решений и распределение ответственности.

Наиболее выраженные различия выявляются в вопросах финансово-экономической деятельности. Доля ответов «да» у директоров при планировании бюджета составляет 539, тогда как у заместителей — 304, а у руководителей филиалов — 67. При этом количество ответов «нет» у заместителей и руководителей филиалов (135 и 16 соответственно) демонстрирует, что именно финансовый блок является наиболее централизованным. Такая концентрация полномочий у директора объясняется высокой степенью нормативной ответственности: любое решение, связанное с бюджетом, имеет прямые юридические последствия и требует учета многочисленных внешних регулятивных требований.

Сильные различия наблюдаются и в кадровых процедурах. Если подбор педагогических работников является почти целиком ответственностью директоров (4176 «да»), то заместители в этой сфере чаще выступают согласующими, а руководители филиалов либо не участвуют в принятии решений, либо участвуют минимально. Это связано с тем, что кадровые решения определяют качество образовательного процесса и являются стратегическими для всей организации, и поэтому не могут быть отданы на усмотрение уровней управления, не обладающих достаточной полнотой информации и ответственности.

Интересно, что различия сглаживаются в вопросах, связанных с инновационной деятельностью и выбором цифровых ресурсов: здесь доля самостоятельных решений у заместителей и руководителей филиалов выше, чем в финансовых и кадровых сферах. Это объясняется тем, что инновационные проекты, как правило, предполагают более горизонтальный характер взаимодействия, допускающий распределенное участие нескольких управлеченческих уровней.

В то же время существуют зоны, где различий между тремя группами практически нет. Например, в вопросах мониторинга и анализа качества образования доля ответов «да» и «согласование» у всех трех категорий достаточно высока. Это связано с тем, что мониторинг качества является *единым институциональным требованием*, обязательным для всех образовательных структур, и его нельзя

полностью закрепить за одним уровнем. Таким образом, сферы с минимальными различиями — это те, где логика образовательного процесса требует коллективной и комплексной ответственности. Оптимальным направлением развития может стать *перераспределение педагогической нагрузки* с учетом управленческих функций: сокращение нагрузки у директоров до минимального уровня, сохранение умеренной нагрузки у заместителей и введение дополнительных педагогических ставок в филиалах. Это позволит избежать перегрузки руководителей, повысить качество педагогических решений и укрепить управленческий потенциал всех трех категорий.

Таблица 3.38 отражает субъективную значимость различных условий труда и позволяет понять, какие аспекты профессиональной среды руководители считают наиболее важными.

Таблица 3.38 — Рейтинг значимости условий труда среди руководителей разных уровней

Показатель	РОО	ЗРОО	РФ
содержание деятельности	1.89	1.79	2.05
рабочая нагрузка	3.03	2.74	2.8
модель формирования заработной платы	4.15	3.74	4.07
уровень развития своих профессиональных компетенций	3.92	4.08	3.76
уровень развития профессиональных компетенций заместителей	5.08	5.1	5.26
уровень развития профессиональных компетенций педагогического коллектива	5.97	6.12	5.76
уровень развития профессиональных компетенций руководства	6.7	6.72	6.61
способы оценки Вашего профессионального уровня	8.32	8.2	8.2
форма признания значимости Вашего труда	9.14	9.05	9.07
возможности профессионального развития, обучения новому	9.06	9.3	9.16
возможности внедрять новые формы, технологии и методы работы	10.1	10.4	10.1
возможности отдыха и восстановления	10.7	10.8	11.1

Наибольшую значимость во всех группах приобретает *содержание деятельности*, что подтверждает ориентацию руководителей на смысловую и функциональную составляющую своей работы. При этом значения почти совпадают: 1.89 у директоров, 1.79 у заместителей, 2.05 у руководителей филиалов.

Это означает, что содержание управленческого труда является фундаментальной ценностью, не зависящей от уровня должности. Среди важнейших условий также выделяются возможность внедрять новые методы работы, профессиональное развитие, а также признание значимости труда. Значения по этим позициям близки у всех трех групп, что подтверждает наличие общих профессиональных ориентиров. Наименее значимой является *рабочая нагрузка*, что интересно: руководители воспринимают высокую нагрузку как неизбежную часть профессии, и ее значение как фактора удовлетворенности ниже, чем содержание труда и возможности развития.

В то же время наблюдаются различия: заместители несколько выше оценивают значение профессиональных компетенций, тогда как руководители филиалов — возможности отдыха. Это отражает различия в контексте работы: заместители чаще взаимодействуют с педагогическим коллективом и чувствуют зависимость качества работы от уровня компетенций, тогда как руководители филиалов испытывают большее напряжение из-за многозадачности и ограниченного ресурса, что делает отдых более значимой ценностью.

Таблица 3.39. раскрывает отношение руководителей к профессиональным требованиям, квалификации и изменениям в управленческой деятельности. Она выступает завершающим элементом анализа, фиксируя ценностные и профессиональные установки управленцев.

Таблица 3.39. — Отношение руководителей к профессиональным требованиям, квалификации и изменениям в управленческой деятельности

Утверждение	РОО	ЗРОО	РФ
Из-за появления новых требований к деятельности образовательной организации в моей работе появились новые трудовые функции.	3.93	3.87	3.49
Из-за появления новых требований к деятельности образовательной организации появилась потребность в новых должностях, которых раньше не было в школе	4.18	3.98	3.56
Руководителю образовательной организации обязательно требуется управленческая подготовка до назначения на должность	4.52	4.33	4.07
Целесообразно ввести дифференциацию уровня квалификации руководителей образовательных организаций,	3.68	3.71	3.54

Утверждение	РОО	ЗРОО	РФ
поскольку есть более квалифицированные и менее квалифицированные директора			
Целесообразно ввести единую систему дополнительных квалификаций для руководителей, например, «Наставник для молодых директоров» или «Управление инклюзивной образовательной организацией», чтобы отмечать сильные стороны отдельных управленцев	3.85	3.77	3.76
Мои управленческие навыки востребованы и за пределами сферы образования	4.11	4.01	3.97
Моя квалификация как руководителя в среднем выше, чем квалификация знакомых мне коллег	3.57	3.65	3.35
Моя квалификация как руководителя в среднем ниже, чем квалификация знакомых мне коллег	2.63	2.72	2.68
Существующие образовательные программы для директоров школ могут закрыть все мои потребности в профессиональном развитии	3.56	3.57	3.63
Я знаю, где получить профессиональную поддержку/консультацию по любым вопросам, связанным с управлением образовательной организацией	4.13	4.04	4.08
Я проявляю достаточное внимание к ценностным ориентирам личности педагогов и обучающихся	4.63	4.51	4.5
Мне было важно получить внешнее подтверждение моей квалификации, например, победить в конкурсе	3.69	3.72	3.67
Мне было важно получить внешнее подтверждение моей квалификации, например, сдать профэкзамен и войти в федеральный реестр успешных директоров	3.41	3.46	3.42
Я получаю всю необходимую поддержку от местных органов управления образования	4.07	3.9	3.93
Цифровые технологии крайне актуальны для управления образовательной организацией	4.28	4.23	4.19
Моя работа эмоционально и профессионально меня удовлетворяет	4.08	4.09	3.93

Респонденты всех категорий высоко оценивают необходимость управленческой подготовки до назначения на должность, что подтверждает понимание сложности управленческой деятельности и признание необходимости системной профессиональной подготовки. Директора дают самые высокие оценки (4.52), что объясняется их непосредственным опытом решения финансово-правовых задач и более полной ответственностью.

Интересно, что руководители всех уровней признают появление новых трудовых функций в связи с изменением требований к образовательным организациям. Однако руководители филиалов оценивают этот параметр ниже, что связано с меньшим объемом нормативной нагрузки. Отметим также устойчиво

высокие значения по параметру востребованности управленческих навыков за пределами образования, что демонстрирует уверенность руководителей в универсальности и значимости их квалификации.

Общий уровень удовлетворенности работой и признания своей квалификации остается высоким, что свидетельствует о сформированном профессиональном самосознании и устойчивости управленческой позиции.

Выводы по результатам мониторинга:

1) Руководители общеобразовательных организаций в первую очередь ставят задачи по созданию достойных условий для осуществления образовательного процесса и обеспечению достижения учениками определенных образовательных результатов.

2) Выявлен значительный разрыв между фактическим и желаемым распределением рабочего времени: руководители тратят слишком много времени на административно-хозяйственную деятельность и хотели бы больше заниматься реализацией образовательных программ и стратегическим планированием.

3) Наиболее частые трудовые действия воспринимаются руководителями как менее сложные, в то время как менее частые, но требующие педагогических и межличностных навыков задачи (например, посещение уроков с обратной связью, организация повышения квалификации) считаются более трудоемкими.

4) Ключевыми индикаторами эффективности для руководителей являются создание комфортных условий для участников образовательного процесса, обеспечение здоровья обучающихся и отсутствие жалоб, а не академические результаты или стратегическое развитие.

5) Руководители обладают высокой степенью автономии в кадровых вопросах (подбор персонала, направление на курсы) и мониторинге качества образования, но существенно ограничены в финансово-экономических решениях (уровень зарплаты, бюджет).

6) Подавляющее большинство (73,1%) руководителей школ совмещают управленческую деятельность с преподаванием, при этом интенсивность педагогической нагрузки у большинства не превышает 10-20% рабочего времени.

7) Наиболее выраженные дефициты компетенций руководителей наблюдаются в области управления финансами, знания новых исследований по лидерству и использования данных для повышения качества образования. При этом значительная часть руководителей не ощущает дефицитов.

8) Руководители отмечают появление новых функций в организационно-административной и финансово-экономической сферах, а также выражают потребность в дополнительных квалификациях (юрист, бухгалтер, экономист, проектный менеджер).

9) Цифровые технологии широко внедряются в управленческую деятельность (93,75% респондентов), однако основные запросы на меры поддержки связаны с финансово-экономическим и материально-техническим обеспечением.

10) Сравнительный анализ показал устойчивую иерархию приоритетов для всех групп руководителей (директоров, заместителей, руководителей филиалов), где лидируют «создание условий для образовательного процесса» и «обеспечение образовательных результатов», а «повышение рейтинга» и «развитие педколлектива» занимают низшие позиции.

11) Результаты мониторинга диктуют необходимость перехода в профессиональных стандартах от модели «директора-универсала» к модели распределенного лидерства (управленческой команды). Существующие стандарты требуют корректировки в сторону четкого разделения административно-хозяйственных (финансы, право, инфраструктура) и содержательно-педагогических функций. Это подразумевает введение новых специализированных квалификаций (например, «финансовый менеджер в образовании», «юрист образовательной организации»), что позволит делегировать узкопрофильные задачи, освободив руководителя для стратегического управления и повышения качества образования.