

Кадровая политика университетских столиц России в отношении директоров школ как ресурс повышения качества образовательной услуги

Байбурин Р.Ф.*,

Центр развития лидерства в образовании
Института образования НИУ ВШЭ,
лицей НИУ ВШЭ, Москва, Россия,
rbaiburin@hse.ru

Каспржак А.Г.**,

Центр развития лидерства в образовании
Института образования НИУ ВШЭ,
Москва, Россия,
agkasprzhak@hse.ru

Филинов Н.Б.***,

факультет бизнеса и менеджмента
НИУ ВШЭ, Москва, Россия,
nfilinov@hse.ru

Обсуждаются результаты исследования, выполненного в рамках проектов, реализуемых сотрудниками Центра развития лидерства в образовании Института образования и факультета бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ в 2017—2018 гг. Исследование проводилось в двух университетских городах Российской Федерации — Москве и Томске — по методологии Алана Роя. Предметом изучения стали стили принятия управленческих решений директорами общеобразовательных школ. Исследование ставит целью сделать выводы о кадровой политике в образовательных системах этих двух городов, индикатором которой, по мнению авторов, может быть выраженная доля

Для цитаты:

Байбурин Р.Ф., Каспржак А.Г., Филинов Н.Б. Кадровая политика университетских столиц России в отношении директоров школ как ресурс повышения качества образовательной услуги // Психологическая наука и образование. 2018. Т. 23. № 4. С. 5—20. doi: 10.17759/pse.2018230401

* Байбурин Рустам Фаильевич, аналитик Центра развития лидерства в образовании Института образования НИУ ВШЭ, заместитель директора лицея НИУ ВШЭ, Москва, Россия. E-mail: rbaiburin@hse.ru

** Каспржак Анатолий Георгиевич, кандидат педагогических наук, профессор, научный руководитель Центра развития лидерства в образовании Института образования НИУ ВШЭ, Москва, Россия. E-mail: agkasprzhak@hse.ru

*** Филинов Николай Борисович, кандидат экономических наук, профессор, декан факультета бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ, Москва, Россия. E-mail: nfilinov@hse.ru

руководителей образовательных организаций, использующих определенный стиль принятия управленческих решений в совокупной выборке. Данные, полученные в ходе анализа анкет, сопровождаются результатами проведенных фокус-групп и интервью среди директоров школ и членов их управленческих команд. Полученные результаты позволяют увидеть тренды кадровой политики последних лет в образовательных системах изучаемых городов.

Ключевые слова: директор школы, кадровая политика в образовании, методология Алана Рой, Москва, Томск.

Постановка проблемы

Фраза «...качество системы образования не может быть выше качества работающих в ней учителей...» [2] стала едва ли не самой цитируемой в российском школьном сообществе. Думаем, что это именно так и есть. Однако учитель нанимается на работу к директору, квалификация и личностные характеристики которого чаще всего определяют решение потенциального работника относительно профессиональной перспективы. Это, собственно, и означает, что именно директор школы — ключевая фигура системы образования, а его квалификация и личностные характеристики являются существенным фактором, обеспечивающим качество предоставляемой потребителям образовательной организации, которой он руководит. То есть квалификация и личностные характеристики директора школы — значимые индикаторы не только образовательной организации, но и системы образования в целом.

Прежде чем перейти к обсуждению значимых для развития системы образования индикаторов, дешифруем само понятие. Прямой перевод понятия *indicator* с латыни — «указатель». Применительно к социальным наукам, таким образом, используя термин «индикатор», мы имеем в виду набор характеристик изучаемого объекта (в данном случае — директора школы), которые, измеренные и представленные в доступной форме, позволяют описать систему и/или оценить ее потенциал относительно перспектив каких-либо изменений.

То есть вышеприведенные рассуждения позволяют нам утверждать, что личностные и квалификационные характеристики директора школы являются индикаторами (характеристиками) всей системы в целом. Остается

ответить на вопрос: «Какие из характеристик директора школы значимы для оценивания его потенциала сегодня?»

В рамках настоящей работы мы позволим себе несколько сузить исследовательское поле до личностных характеристик директора школы. Это поясняется тем, что дискуссия относительно его квалификационных характеристик, начатая еще в 2013 г. в связи с разработкой профессионального стандарта руководителя образовательной организации, так и не закончена, стандарт до сих пор не принят.

Вместе с тем считаем целесообразным кратко остановиться на анализе процессов, происходящих в системе российского образования, которые могут, на наш взгляд, оказать влияние на кадровую политику руководителей регионов и муниципалитетов в отношении директоров школ.

Начиная с Национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» [9] все масштабные проекты, ориентированные на повышение результативности российского образования, основаны на принципе «средства в обмен на обязательства». Это, в свою очередь, означает, что идет процесс повышения ответственности школы за результаты образования, что «...вполне естественно ставит вопрос о директоре как представителе государства в школе, той ключевой фигуре, которая должна принять и/или не принять для реализации основные идеи новой российской школы, во многом определив, таким образом, ее судьбу...» [1]. То есть директор современной российской школы должен быть не только квалифицированным специалистом-управленцем, но и в первую очередь лидером, который способен с коллективом успешно

решать поставленные перед ним задачи. Причем решать он их должен в ситуации постоянных изменений, которые имманентны современному обществу.

Из всего сказанного выше следует, что по тому, как именно руководитель образовательной организации проводит те или иные решения, можно говорить о степени «попадания в должность» директора школы, о том, насколько он подходит для решения задач определенного типа. Это же и является его значимой личностной характеристикой.

Кадровая политика региона в отношении руководителей образовательных организаций и стили принятия управленческих решений директорами школ

Выбор в качестве объекта изучения стилей принятия управленческих решений директором школы был не случаен: с одной стороны, он вроде бы должен стать индикатором кадровых решений, а с другой — имеет хорошо известный инструментарий для измерения. Мы обратились к методике Алана Роу [15], которая предполагает проведение онлайн-опроса, в ходе которого каждый респондент должен ответить на 20 вопросов-кейсов. В результате (после проведения определенных расчётов) у каждого директора-респондента определялся предпочтительный, запасной и избегаемый стили принятия решений: директивный, аналитический, концептуальный или поведенческий.

Не будем подробно останавливаться на дешифровке каждого стиля, заметим лишь, что «...к концептуальному стилю А. Роу относит руководителей, готовых к сотрудничеству с подчиненными, ориентированных на решение задач высокой когнитивной сложности. Аналитическим стилем обладали директора-рационалисты, готовые к переменам, способные решать сложные ситуации, рассматривая процессы во всех деталях, однако ориентированные на решение задач вне партнерства с сотрудниками. Директора школ, практикующие директивный стиль принятия решений, ориентированы на власть, а поведенческий — избегают

решать предложенные задачи, уходят от них...» [6].

Применение данной методики позволило нам к тому же проводить некоторые сравнения, рассматривать полученные результаты в динамике, так как имеются результаты пилотного проекта, выполненного в 2013—2014 гг. Центром развития лидерства в образовании НИУ ВШЭ в рамках международного сравнительного исследования Asia Leadership Project [7].

Перейдем к формулировке гипотезы.

Как показало исследование 2013—2014 гг., в России, как и во всех других странах (вывод озадачил исследователей из других стран, подробнее смотри ниже), распределение используемых директорами стилей оказывается равномерным. Вместе с тем, если руководство региона ведет целенаправленную кадровую политику в отношении руководителей школ, можно предположить, что доля директоров, которые будут использовать тот или иной, «нужный» учредителю, стиль принятия решений, будет доминировать. Так, например, если регион предполагает провести некоторое количество реформ, привлекая к их реализации значительную часть учителей, сделав их не только участниками, но и сторонниками изменений, руководителями школ целесообразно назначать специалистов, которые используют концептуальный стиль принятия решений (хорошо себя чувствуют в состоянии неопределенности, решают задачи с опорой на коллектив). Тогда как в случае ситуации стабильного функционирования здравый смысл подсказывает, что предпочтение следует отдавать людям, использующим аналитический или директивный стиль принятия решений.

Итак, гипотеза состоит в том, что если региональная система образования реализует определенную, ясную кадровую политику в отношении руководителей образовательных организаций, то это выразится в увеличении доли директоров школ, использующих в работе определенный стиль (стили) принятия управленческих решений.

Замысел исследования

Начиная данную работу, мы, конечно же, прежде всего были заинтересованы в том, чтобы обнаружить наличие ярко выраженной кадровой политики министерства образования города Москвы в отношении руководителей образовательных организаций. Связано это было прежде всего с тем, что масштаб изменений, произошедших в последние годы в столице, поистине грандиозен.

Всеми обсуждаем (лежит на поверхности) процесс реструктуризации школ. Однако изучение Государственной программы города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» на 2012—2018 гг. говорит о том, что программа реструктуризации — лишь одно из направлений деятельности, ориентированное на «комплексное развитие сети образовательных организаций и образовательной инфраструктуры для обеспечения доступности общего и дополнительного образования независимо от территории проживания и состояния здоровья обучающихся» [5]. Основными ориентирами для изменений (задачами модернизации системы столичного образования) стали обеспечение доступности дошкольного и общего образования и повышение его качества. Одним из механизмов решения этой задачи — повышение руководителями организаций ответственности за принятие значимых управленческих решений. Нельзя не добавить к этому, что в Москве за последние годы принципиально изменился состав директорского корпуса. И не только потому, что количество государственных образовательных организаций, подведомственных министерству образования города Москвы, сократилось с 4008 до 632 с 2011 по 2016 г., но и вследствие изменения процедур отбора людей на должность, процедур назначения и аттестации руководителей.

Как следствие вышепредставленного, для Москвы сформулированная выше гипотеза может быть трансформирована следующим образом:

«Москва, уделяя особое внимание формированию корпуса руководителей, должна отбирать директоров, обладающих определенным (вероятнее всего — аналитическим

и/или концептуальным) стилем принятия решения. То есть реализовывать определенную, последовательную кадровую политику в отношении руководителей образовательных организаций».

Добавим к этому, что, изучая картину стилей принятия управленческих решений любой совокупности респондентов, надо не забывать об относительности их уровней. Дело в том, что сами понятия «предпочтительного», «запасного» или «избегаемого» уровней стилей принятия управленческих решений определяются относительно генеральной совокупности респондентов. Проще говоря, на фоне одних коллег директор может быть весьма директивным, а на фоне других — не слишком. То есть для Москвы нужно было найти «зеркало», относительно которого должно строиться распределение стилей принятия решения руководителями образовательных организаций.

Продумывая эмпирическую часть исследования, мы пришли к выводу, что включать в исследование (опрашивать) руководителей еще одного города только в качестве фона для московских директоров было бы опрочетливо. Можно и нужно было задать еще одну значимую для системы характеристику, связанную с результативностью работы руководителя школы. В качестве такой характеристики системы было избрано качество образования в ожиданиях потребителя образовательной услуги (семей школьников).

Опираясь на результаты исследования вовлеченности родителей в школьную жизнь, проведенного Институтом образования НИУ ВШЭ [8], оснований выбора образовательной траектории выпускниками основной школы [3], мы пришли к достаточно очевидному выводу. Качество образования определяется условиями, в которых реализуется образовательный процесс, высокими оценками выпускников и ожиданиями потребителей образовательных услуг, родителей школьников — в первую очередь (в этом смысле категория «качество» относительная). При этом ожидания родителей прямо пропорциональны уровню их образования.

На этом основании в качестве второго объекта исследования была выбрана система образования города Томска — *университетского города* [4], единственного города в России, устав которого закрепляет научно-образовательный комплекс в качестве градообразующего [13].

И еще один аргумент в пользу выбора для изучения директоров школ города Томска. По результатам опроса, в котором приняло участие 18 000 респондентов, проведенного британской компанией QS Quacquarelli Symonds и группой «Социальный навигатор» МИА «Россия сегодня», были названы лучшие студенческие города мира — 2017 [14]. В первую сотню его вошли четыре российских города: Москва (39-е место в списке), Петербург (78-е), Томск (91-е) и Новосибирск (93-е). Из трех возможных объектов изучения наш выбор остановился именно на городе Томске, так как «...в настоящее время в Томске семь вузов, из которых три принадлежат к национальным исследовательским университетам. В общей сложности университеты города ведут подготовку по 79 направлениям и 219 научным специальностям. Ежегодно в Томск приезжают абитуриенты из 70 регионов страны и 40 стран ближнего и дальнего зарубежья...» [12]. Все это позволяет назвать Томск (как и Москву) университетским городом, одной из отличительных характеристик которого является повышенные ожидания родителей к качеству школьного образования.

Подводя итоги сказанному выше, можно сформулировать дизайн (замысел) исследования. Изучая стили принятия управленческих решений руководителями образовательных организаций двух университетских столиц России, мы можем сделать вывод о наличии кадровой политики администраций систем образования относительно директоров школ. Учитывая тот факт, что ожидания потребителей образовательной услуги по отношению к ее качеству в университетских городах выше среднестатистической по стране, результаты исследования обозначат ориентиры (среднесрочные) этой политики для всех субъектов Федерации.

Методология исследования

Стили принятия управленческих решений директорами школ, как уже говорилось выше, в данном исследовании оценивались с помощью методики А. Роу. Она пригодна для оценки стилей принятия решений в любых профессиональных областях, в том числе и в образовании. Подтверждением широких возможностей методики служат работы ее автора, в которых он сравнивает, например, менеджеров и архитекторов. Обоснованность применения данной методики в образовании подтверждена, в частности, в исследовании директоров общеобразовательных школ, проведенном в канадской провинции Нью-Брансуик [16].

Онлайн-опрос для всех участников анкетирования был построен на web-платформе SurveyGizmo, за основу была взята анкета Алана Роу. К анкете была добавлена «паспортичка», которая позволила идентифицировать каждую школу и ее руководителя по нескольким критериям:

- пол, возраст, должность, стаж в указанной должности;
- количество учащихся в школе;
- форма собственности (государственная, негосударственная);
- тип организации (бюджетная, казенная, автономная) [10].

В соответствии с данной методикой респондентам предлагалось провести ранжирование продолжений 20 утверждений (своего рода управленческих кейсов), каждое из которых респондент оценивал по шкале 1, 2, 4 и 8 баллов, где 1 балл соответствовал наименее подходящему продолжению утверждения, а 8 баллов — наиболее подходящему. Каждое продолжение утверждения соответствовало одному из четырех стилей принятия решений: директивному, аналитическому, концептуальному и поведенческому (о чем респонденту не известно). После ранжирования баллы по соответствующим стилям за все 20 утверждений суммировались. Таким образом, для респондента определялись итоговые значения по каждому из четырех стилей принятия управленческих решений.

Следующий шаг состоял в определении того, какие из стилей являются для данного

респондента предпочтительными или запасными, а каких в своей практике он избегает (множественное число здесь употреблено не случайно, так как в соответствии с методикой А. Роу человек может иметь сразу несколько предпочтительных, запасных или избегаемых стилей). Для классификации того или иного стиля по степени использования респондентом вычислялось среднее значение для данного стиля по всей генеральной совокупности (n) и среднеквадратичное отклонение (σ). В диапазоне $[n - \frac{\sigma}{2}; n + \frac{\sigma}{2}]$ находились значения, соответствующие запасному уровню. Справа от этого диапазона располагалась область значений предпочтительного уровня, а слева — избегаемого уровня. Так, например, если для изучаемой совокупности данных среднее значение по директивному стилю равно 75,2, а среднеквадратичное отклонение 13,4, то респонденты, чей уровень директивного стиля находился в интервале [68,5; 81,9], будут отнесены к управленцам, которые имеют этот стиль как запасной. Те респонденты, чей уровень директивного стиля оказывается более 81,9, будут считаться руководителями, предпочитающими этот стиль при принятии решений. И наконец, респонденты, показавшие уровень директивного стиля ниже 68,5, будут маркированы как те, кто старается избегать директивных методов при принятии решений. Далее для изучения интересующей выборки (например, «директора частных школ с большим стажем работы») достаточно посчитать процент респондентов выборки, попавших в ту или иную интервальную область по каждому из четырех стилей.

База исследования

В рамках Государственного контракта на выполнение научно-исследовательских работ номер 08.N 81.11.0076 «Исследование эффективных моделей государственно-общественного управления образованием, связанных с личностными и профессиональными характеристиками руководителей общеобразовательных организаций, с целью разработки и распространения рекомендаций по повышению профессионального уровня управленческих кадров на всей территории Российской

Федерации» в восьми пилотных регионах в октябре — ноябре 2014 г. проводились фокус-группы с директорами школ (в том числе в Москве). Целью работы было сконструировать типологию моделей управления, которые авторы рассматривают как конфигурацию отношений, связанных с управлением образовательным процессом.

В 2017 и 2018 гг. при поддержке департамента образования Томской области было проведено анкетирование руководителей томских школ по методике Алана Роу. Каждый директор школы называл свою команду, и анкета рассылалась также по его заместителям и другим лицам, которые были отнесены к управленческой команде. Всего в выборку по Томску попало 19 директоров (около 30% от общего числа директоров школ Томска) и 55 их заместителей.

Помимо анкетирования в апреле 2018 г. были проведены фокус-группы и интервью у директоров и заместителей директоров школ города Томска. Фокус-группа директоров составила 15 человек, интервью дали 3 респондента. Фокус-группа заместителей директоров аналогично составила 15 человек, интервью дали 3 респондента.

В Москве анкетирование по методике Алана Роу также прошло в 2017 и 2018 гг. Всего в выборку по Москве попало 55 директоров (около 9% от общего числа директоров школ Москвы) и 206 их заместителей.

Результаты, возможные интерпретации, выводы и предложения

Первым предметом изучения стало «распределение потенциала» директоров. Под этим термином мы понимаем распределение средних значений стилей принятия управленческих решений для выбранной когорты респондентов.

Данные показатели нельзя интерпретировать как процентное соотношение респондентов с предпочтительным стилем принятия решений, поскольку уровень стиля (предпочтительный, запасной, избегаемый) — это показатель относительный и определяется на фоне имеющейся выборки. Потенциал же

когорты респондентов является величиной абсолютной.

Исследование, проведенное ранее в нескольких регионах России [1], показало практически равномерное распределение предпочтительного стиля принятия решения директоров как в каждом из регионов, так и в совокупности (рис. 1). И практически идентичные результаты эта же выборка показала для распределения потенциала, т. е. абсолютных значений, не зависящих от того, с кем проводится сравнение.

В указанном выше исследовании авторы отметили, что данное наблюдение опровергло существующие экспертные мнения, что директорский корпус в России становится все более директивным. Мнения такого рода в первую очередь опирались на предположение о непрерывном давлении со стороны вышестоящих

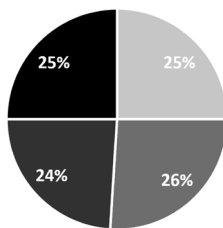
органов управления образованием, заваливания директоров множественными отчетами и проверками, что, в свою очередь, приводило к так называемой административной аберрации [7] — смене стиля принятия решений на директивный под влиянием системы. Как видно из распределения, корпус директоров указанного исследования, включавший порядка 1300 директоров из разных регионов России, не обладает выраженным стилем принятия решений, в том числе и директивным.

Продолжая интерпретацию данного факта, мы делаем предположение, что равномерное распределение может быть следствием отсутствия выраженной кадровой политики в отношении корпуса руководителей образовательных учреждений. Наличие же последовательной кадровой политики должно выявить директоров с потенциалом определенного стиля.

Именно в этой связи интересным выглядит распределение потенциала директоров в Москве, несколько отличающееся от равномерного, со смещением от поведенческого к аналитическому (рис. 2).

Возвращаясь к гипотезе исследования, можем сказать, что кадровая политика, активно проводимая в последние семь лет министерством образования города Москвы, может быть одним из предикторов наблюдаемого смещения в распределении потенциала столичных директоров.

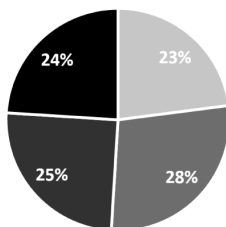
От абсолютных показателей, которые мы использовали выше, перейдем к относитель-



■ Директивный ■ Аналитический ■ Концептуальный ■ Поведенческий

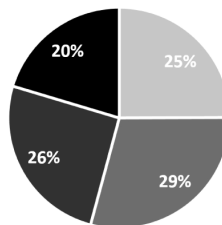
Рис. 1. Распределение совокупной выборки директоров на основании предпочтительного стиля принятия управленческих решений

Распределение потенциала директоров - Томск



■ Директивный ■ Аналитический ■ Концептуальный ■ Поведенческий

Распределение потенциала директоров - Москва



■ Директивный ■ Аналитический ■ Концептуальный ■ Поведенческий

Рис. 2. Распределение потенциала директоров города Томска и города Москвы по стилям принятия управленческих решений

ным — тем, которые использовал Алан Роу, применяя свою методику для определения уровней стилей принятия управленческих решений.

При этом заметим предварительно, что мы в своих исследованиях ранее уже вводили термин «административная аберрация», который говорит о том, что руководитель организации вследствие административного давления может и принимает подчас решения, с которыми не согласен внутренне, которые противоречат его установкам.

Еще лонгитюдные исследования Алана Роу показали, что сравнительно небольшая доля людей меняет свой профиль (набор) стилей принятия управленческих решений в течение жизни. Но тем не менее в ситуации стресса или перегрузки информацией у человека может происходить сдвиг в стиле принятия решений [15]:

- директивный — становится злым;
- аналитик — становится директивным;
- концептуальный — принимает ошибочные решения;
- поведенческий — перестает принимать решения.

Обратим внимание на данные, которые представлены на рис. 3. На гистограмме объединены результаты анкетирования директо-

ров московских и томских школ, обозначены доли руководителей образовательных организаций, использующих тот или иной стиль принятия решений как предпочтительный.

Обращает на себя внимание следующее обстоятельство: на фоне томских директоров, у которых процент использования директивного стиля крайне низкий (5%), московские руководители выглядят директивными (25%). Однако одной из интерпретаций данного наблюдения может быть как раз тот самый фактор стресса, в состоянии которого происходит сдвиг от аналитического к директивному стилю.

Вернемся к кадровой политике города Москвы. Перед столичными руководителями школ периодически стоят задачи:

- организации разработки и, что важно, внедрения новых образовательных программ своих организаций, что требует от руководителя наличия стратегического мышления, готовности к реформам (переменам), что является нормой жизни для руководителя, использующего концептуальный стиль принятия решений;
- управления процессами изменений, которые имманентно присутствуют в жизни вновь возникших крупных образовательных комплексов, образованных несколько лет назад в ходе слияния школ, что требует перехо-

Сравнение предпочтительных стилей директоров

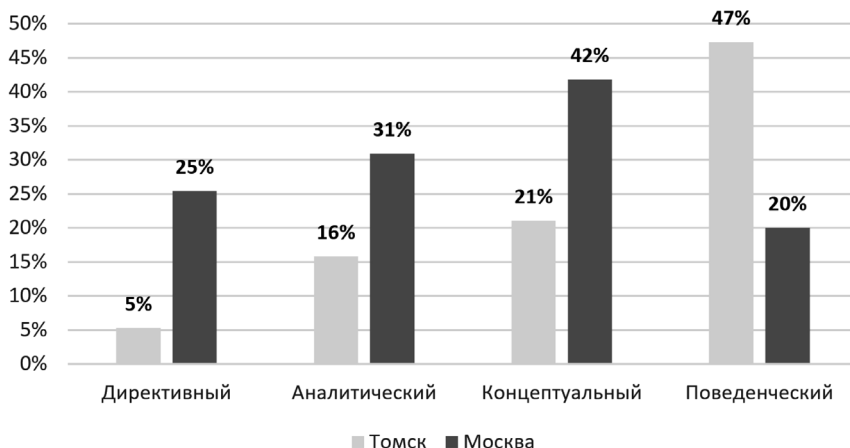


Рис. 3. Сравнение предпочтительных стилей директоров томских и московских школ

да к модели «управления на основе данных» (аналитическое мышление, аналитический стиль).

Все это обуславливает стремление руководства московской системы образования назначить на руководящие должности стратегов и аналитиков. Именно эта тенденция проиллюстрирована в приведенной выше гистограмме. Как, впрочем, подтверждается, судя по всему, и наше предположение о росте доли московских директоров, использующих в штатных ситуациях аналитический стиль принятия решений, но демонстрирующих по итогам анкетирования директивный. Полагаем, что это вызвано постоянными переменами, которые для определенной части директоров являются стрессовой ситуацией, заставляющей аналитиков действовать авторитарно. Подтвердим эту гипотезу фразой, брошенной московским директором в ходе одной из фокус-групп:

«... Нанимаясь на работу, я, проходя разного рода собеседования и аттестацию, понял, что работать в столичном образовании можно, приняв условия. Принимаешь условия — и работай, не принимаешь — уходи сразу».

Что же касается руководителей образовательных организаций города Томска, то основной и однозначный вывод, который может быть сделан по данной гистограмме, — томские школы управляются в половине случаев на личных отношениях (о чем свидетельствуют 47% поведенческого стиля). Нельзя сказать, что это негативная характеристика, поскольку данный тип управления востребован в небольших школах. При этом 70% респондентов среди директоров Томска указали, что работают в образовательных организациях численностью от 600 человек и в том числе в школах с численностью 1500 человек и более. Но еще в исходной статье А. Роу постулируется, что наиболее подходящим стилем принятия управленческих решений для руководителя большой организации является концептуальный стиль. Эти же выводы подтверждаются и в отношении образовательных организаций [1].

Интервью, проведенные с томскими директорами школ и их заместителями, гово-

рят о том, что на данной территории прослеживается тенденция «сохранения образовательных традиций» при проведении разного рода реформаций. Этот подход частично может говорить о той самой административной аберрации, проявляющейся в значимом проценте директоров с поведенческим стилем. Для иллюстрации приведем несколько цитат из интервью, взятых у руководителей томских школ:

- *При назначении на должность руководитель департамента образования в ходе собеседования с кандидатом сказал: «Не буду лукавить, я наводила относительно вас справки. Вы абсолютно бесконфликтный человек. И именно в эту школу нам нужен именно такой человек... в это образовательное учреждение».*

- *«Директор должен стоять за учителей горой. Это позиция и наша, и департамента, я всегда на стороне учителя».*

- *«Я, как управленец и директор, ставлю перед собой [задачу] — сохранение коллектива, хорошие отношения, значимость каждого работника и чтобы он был полностью удовлетворен».*

- *[О том, почему директор не сменил своих заместителей после назначения] «Первый год я просто не думала о профессионализме того или иного заместителя, о том, как они влияют на образовательный процесс в <школе>, и т. д. Это сейчас уже на втором этапе понимаю. Я не знаю. Мне с человеческой точки зрения было как-то жалко их».*

- *[Заместитель] «Я чувствую себя защищенной в коллективе. Глядя на то, как она [директор] общается с коллективом, я знаю, что этот человек, она над своим коллективом как в доме мама, она любит свой коллектив, она дорожит своим учреждением...»*

Не менее интересными нам показались данные о заместителях директоров (или в более широком смысле — членах управленческой команды), представленные на рис. 4.

Не успели мы отметить как позитивный факт весьма низкий уровень директивного стиля среди директоров Томска, как их заместители продемонстрировали существенное отличие от своих непосредственных руко-

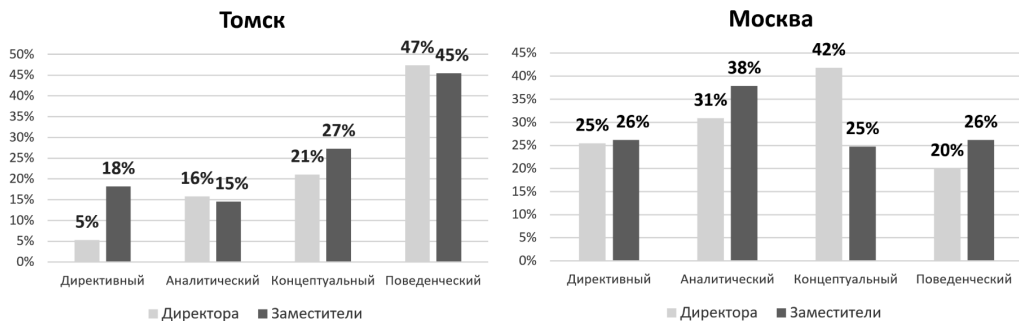


Рис. 4. Сравнение предпочитаемых стилей директоров томских и московских школ и их заместителей

водителей: 18% замов имеют директивный стиль принятия управленческих решений как предпочтительный. Это довольно любопытное наблюдение. Заметим, что в подавляющем большинстве случаев (рис. 3, 4) их директора не являются авторитарными управленцами, что, в свою очередь, не позволяет связать данное обстоятельство с последствием административной аберрации.

На фокус-группе заместители директоров также довольно активно озвучивали директивные позиции: «А мне еще кажется, что есть такие ситуации... Например, ситуация может вызвать раскол в коллективе, конфликт какой-то в коллективе. Ты просто издаешь приказ. Приказ — это нормативный акт, который обязан соблюдаться. И какая разница, что есть несогласные? Они должны выполнять это решение».

Одна из возможных интерпретаций данного феномена состоит в том, что в указанном проценте случаев на место заместителя приглашаются сотрудники, ориентированные на исполнение задач, поставленных руководителем. При этом тип решаемых заместителями руководителя задач не требует от исполнителей когнитивных способностей высокого уровня, а скорее четкое и быстрое исполнение решения, принятого директором. Тут как раз и работает директивный стиль. Подтвердим это, приведя цитаты фокус-групп заместителей руководителей города Томска:

- «... Поступает распоряжение, которое надо выполнять, а не обсуждать...»;

- «... Наш директор советуется с нами и самостоятельно принимает решение, которое мы выполняем, даже если не согласны с ним. Ему же за исполнение этого решения отвечать...».

Другой интерпретацией, требующей проверки, может быть обстоятельство неоптимальной организации рабочих процессов в школе, в результате чего заместитель руководителя вынужден одновременно заниматься решением большого количества задач. Основанием для нее могут служить цитаты участников фокус-групп:

- «... Приходишь на работу, делаешь список задач на день, а к концу дня оказывается, что их (этих задач) в списке больше, чем было утром. Так и живем...»

- «Когда я вступила в должность, тогда я работала по принципу «это сделай», «бумага пришла», «бежим», и вот этот вот сумбур непонятный. Всё делай, мероприятий много. Делаем-делаем-делаем, а вроде и никакого результата нет. Со временем жуткая у меня установилась такая... То есть я на начало года планирую, я хочу увидеть после своей работы результат. Даже если приходится это сделать, туда отправить, здесь срочно, это».

- [Заместитель о необходимости введения ее должности в школе] «Два заместителя не справлялись с тем потоком, который вот на школу сваливался. Никто не понимал, как это делать, что делать и куда двигаться».

В ходе интервью директор оценил загруженность своего заместителя на 10 баллов из 10. Заместитель же директора оценил свою загруженность на 12 баллов из 10.

Так у заместителя директора возникает перегрузка информацией, что наравне со стрессом один из факторов смещения аналитического стиля в сторону директивного (смотри выше).

Что касается московских управленцев, наиболее заметное расхождение в результатах наблюдается между директорами и их заместителями, использующими в качестве предпочитаемого концептуальный стиль принятия решения. Доля директоров, использующий концептуальный стиль, значительно превосходит аналогичный показатель у своих заместителей (42% против 25%). Размышляя над возможными интерпретациями, мы вспомнили, как происходила недавняя реформа в московском образовании по слиянию школ. Как правило, директором объединенного комплекса становился один из директоров вошедших в этот комплекс школ, остальные же руководители потерявших юридическое лицо организаций либо увольнялись, либо получали должность заместителя. Выше мы уже говорили о принципах кадровой политики руководителей московского образования — поиск стратегов и реформаторов. Данные, представленные на рис. 4, говорят в пользу этой гипотезы. Более того, они говорят и о том, что в большинстве случаев выбор директора комплекса, произошедший после объединения школ, был удачным: его личностные характеристики (именно их набор определяет стиль принятия решения), как правило, были адекватны предстоящим для решения задачам.

Стоит пояснить (внимательные читатели наверняка уже давно это отметили), почему проценты на гистограммах по каждой из когорт не дают в сумме 100%. Дело в том, что в соответствии с методикой Роу сотрудник (респондент) может как обладать сразу несколькими стилями на предпочтительном уровне, так и не обладать ни одним из них. Обратимся к данным, представленным на рис. 5.

Обращает на себя внимание тот факт, что у четверти томских директоров ни один стиль принятия управленческих решений не является предпочтительным (т. е. все четыре стиля у данной когорты находятся либо на запасном, либо на избегаемом уровне).

Это еще одно интересное наблюдение, требующее углубленного изучения. Пока же мы можем зафиксировать только тот факт, что ни на одной из фокус-групп взаимодействие с учредителем не прозвучало как важный аспект работы директора школы. Это может наводить на предположение, что это взаимодействие довольно слабое, т. е. демонстрация директором школы какого-либо стиля принятия решений может быть не востребовано.

Еще одной интерпретацией такого обстоятельства может быть создание таких правил игры, при которых лучше вовсе не принимать решения. В интервью был приведен пример, когда директорам было отдано на откуп принятие решения о работе в одну из суббот, а затем руководители учреждений, которые решили в этот день отменить занятия, были вынуждены оправдываться за такой шаг перед учредителем.

И наконец, еще один фактор, на который мы обратили внимание, — это управленческий стаж респондентов (рис. 6).

Результаты, представленные на данных графиках, могут определенным образом стать следствием кадровой политики московского министерства образования, проводимой по отношению к руководителям школ. Делая усредненный переход от стажа к возрасту, можно отметить, что руководители образования столицы сделали ставку на опытных директоров среднего возраста и молодых заместителей, решительно избавившись от

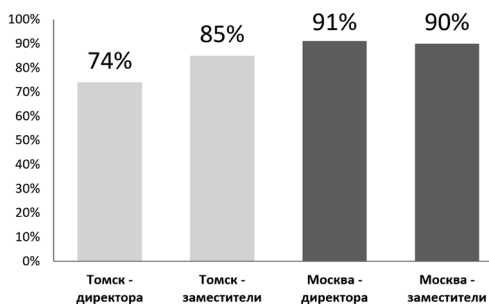


Рис. 5. Доля директоров и заместителей директоров московских и томских школ, обладающих хотя бы одним предпочтительным стилем принятия управленческих решений

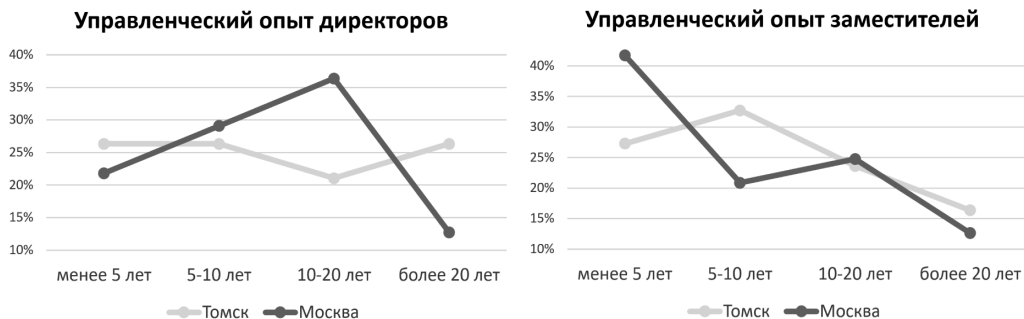


Рис. 6. Управленческий опыт (стаж) руководителей томских и московских школ и их заместителей

руководителей, достигших пенсионного возраста.

Эта картина выглядит достаточно ярко на фоне ситуации в корпусе директоров города Томска, где процент руководителей, достигших пенсионного возраста (с директорским стажем более 20 лет), составляет четверть респондентов.

Основные результаты, перспективы исследования

Подводя итоги, мы хотели бы отметить, что методика Алана Роу, которая была использована для сопоставления директорского корпуса двух университетских городов — Томска и Москвы, оказалась достаточно чувствительной, смогла отразить процессы, происходящие в московском образовании. Это, в свою очередь, означает и то, что цифры, приведенные в данной статье, скорее всего, отражают кадровую политику департамента образования города Томска по отношению к руководителям школ.

Москва произвела радикальные перемены в системе, в том числе в корпусе директоров школ, в составе которого значительную долю теперь составляют стратеги, реформаторы и аналитики.

Вместе с тем нельзя не отметить и тот факт, что некоторая их часть не так эффективно (по отношению к имеющемуся потенциалу) выполняет задачи, что связано с нахождением в ситуации стресса и/или избыточным количеством информации. Это приводит к тому, что потенциально сильный директор-

аналитик вынужденно принимает простые, подчас авторитарные решения.

Однако в целом текущий потенциал руководителей столичных школ представляется высоким и отвечающим текущим задачам образовательной политики региона.

Об официальной кадровой политике Томска нам известно существенно меньше. Но если говорить о ней по результатам, полученным в настоящем исследовании и в ходе общения с руководителями школ, то можно отметить следующее.

К наиболее важным достижениям кадровой работы или в целом атмосферы в образовательной среде мы могли бы отнести практически полное отсутствие руководителей школ, имеющих директивный стиль принятия решений как основной.

Вместе с тем нас (руководители школ Томска эту позицию, как выяснилось в ходе интервью и фокус-групп, не разделяют) немногостораживает значительная доля школ, которые управляются исходя из приоритета личных отношений. Это предполагает принятие некоторого количества решений исходя из внутренней ситуации в коллективе, а не тех, которые были бы приняты с опорой на стратегию развития или анализ данных.

Отдельного внимания заслуживает наблюдение за когортой томских директоров, не обладающих ни одним предпочтительным стилем принятия управленческих решений. Нельзя однозначно говорить о причинах данного феномена. Подобное поведение

руководителя — палка о двух концах: директор не демонстрирует никаких стилей, потому что ими не обладает, или потому, что демонстрация не востребована? Мы предпочитаем не делать поспешных выводов и постараться изучить данный вопрос более детально.

Переходя к обсуждению перспектив настоящего исследования, мы бы хотели не только подтвердить сделанные выводы, «нарисовав» кейсы школ, наложив живые ситуации на представленную выше картину, но и проверить еще одну гипотезу, которую мы ставили перед собой на этапе начала исследования: действительно ли в успешных школах управленческая команда сбалансирована — в команде присутствуют руководители — обладатели всех стилей принятия управленческих решений?

Вопрос этот не так прост, как видится на первый взгляд. И дело здесь не только в том, что современный менеджмент все большее внимание уделяет распределенному управлению (лидерству), качествам управленческой команды, а не отдельного управленца. Отвечая на поставленный вопрос, придется обсуждать само понятие результативности управления в образовании. То есть мы получаем уравнение с двумя неизвестными: качество управленческой команды и результативность управления школой. Впрочем, тем интереснее видится нам предстоящая работа.

Есть еще один аспект, который можно было бы добавить в обсуждение. Тот факт, что стиль принятия управленческих решений — это относительно устойчивая личностная характеристика (т. е. он таков, какой есть у взрослого человека, надеяться на его существенное изменение вряд ли возможно), приводит к непростым дилеммам этического характера, но имеющим большой практический смысл. Если, как это представляется по результатам многочисленных, не сводящихся только к использованию методики А. Роу, исследований влияния личностных

характеристик руководителей на широко понимаемую эффективность функционирования их организаций, некоторые комбинации таких поведенческих черт оказываются более эффективными, чем другие (по крайней мере — если добавить в эту формулу стадию жизненного цикла организации — более эффективными на определенной стадии жизненного цикла), то означает ли это, что некоторые люди имеют больше оснований претендовать на занятие руководящих позиций, чем другие, независимо от стажа, опыта и заслуг, а просто потому, что они такие, какие есть? Или еще один вариант формулирования этой дилеммы: назначаемый впервые на должность руководителя он/она — это чистый лист, который можно заполнить новейшими управленческими методиками: Scrum, Agile и т. п. и если лист заполнен верным контентом, то все будет очень хорошо. Или же есть управленческие гении и люди, не способные к этому виду деятельности, что с ними ни делай? Все это чрезвычайно интересные вопросы, обсуждению которых в несравненно более широком контексте посвящена прекрасная книга С. Пинкера [11]. И стоит признаться, что это трудные и неудобные вопросы. Переход от модели понимания управления как права каждого (демократии) к модели, по сути, меритократии кажется, используя современный жаргон, неполиткорректным. Однако та же политкорректность требует признать, что наряду с правами на достойные условия и оплату труда работники имеют право на то, чтобы ими эффективно руководили. Если же добавить к этому интересы тех, кто выступает в качестве потребителей образовательных услуг (заметим, что мы говорим о правах все более и более расширяющегося круга лиц), то идея учитывать личностные характеристики потенциальных руководителей (если уже мы не можем их изменять) представляется вполне рациональной. В последующих работах мы планируем коснуться и этой темы.

Литература

1. Байбурин Р.Ф., Бысик Н.В., Исаева Н.В., Каспржак А.Г., Филинов Н.Б. Директора школ как агенты реформы российской системы образования // Вопросы образования. 2015. № 3. С. 122—143.
2. Барбер М., Муршед М. Как добиться стабильно высокого качества обучения в школах. Уроки анализа лучших систем школьного образования мира (пер. с англ.) // Вопросы образования. 2008. № 3. С. 7—60.
3. Бессуднов А.Р., Малик В.М. Социально-экономическое и гендерное неравенство при выборе образовательной траектории после окончания 9-го класса средней школы // Вопросы образования. 2016. № 1. С. 135—167.
4. Богомолов А.В. Университетский город как основа бренда территории // Материалы Всероссийской заочной научно-практической конференции «Брендинг малых и средних городов России: опыт, проблемы, перспективы» (г. Екатеринбург, 2014 г.). Екатеринбург: УрФУ, 2014. С. 77—80.
5. Государственная программа города Москвы на среднесрочный период (2012—2016 гг.) «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» / Правительство Москвы. М.: Вестник мэра и правительства Москвы, 2011. С. 105.
6. Каспржак А.Г. Директор российской школы: педагог или менеджер? // Директор школы. 2015. № 9. С. 52—61.
7. Каспржак А.Г., Бысик Н.В. Как директора российских школ принимают решения? // Вопросы образования. 2014. № 4.
8. Мерцалова Т.А., Гошин М.Е. Родительская вовлеченность // Директор школы. 2016. Т. 212. № 9. С. 95—103.
9. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» / Указ президента РФ от 4 февраля 2010 г. № Пр-271.
10. Онлайн-анкета Алана Роя. URL: <http://www.surveygizmo.com/s3/3457239/> (дата обращения 03.06.2018).
11. Пинкер С. Чистый лист: Природа человека. Кто и почему отказывается признавать ее сегодня / Пер. с англ. Г. Бородина; под ред. А. Родина. М.: Альпина нон-фикшн, 2018. 608 с.
12. Томский научно-образовательный комплекс // Томская область: официальный интернет-портал. URL: <http://www.webcitation.org/65A56N0sD> (дата обращения: 02.02.2012).
13. Устав города Томск. URL: <http://www.admin.tomsk.ru/pgs/kw> (дата обращения 03.06.2018).
14. Best Student Cities. URL: <https://www.topuniversities.com/city-rankings/2017> (дата обращения 03.06.2018)
15. Rowe A.J., Boulgarides J.D. Decision Styles — A Perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 1983, vol. 4, iss. 4, pp. 3—9.
16. Williams R.B. Leadership for School Reform: Do Principal Decision-Making Styles Reflect a Collaborative Approach? *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 2006, iss. 53, pp. 1—22.

Approaches to Recruiting School Principals in Russian University Cities as a Means of Educational Quality Enhancement

Bayburin R.F.*,

Centre for Leadership Development in Education, Institute of Education, National Research University Higher School of Economics, Lyceum NRU HSE, rbaiburin@hse.ru

Kasprzhak A.G.,**

Centre for Leadership Development in Education, Institute of Education, National Research University Higher School of Economics, agkasprzhak@hse.ru

Filinov N.B.*,**

Faculty of Business and Management, National Research University Higher School of Economics, nfilinov@hse.ru

This paper discusses the outcome of the research that was conducted as part of the projects completed in the Centre for Leadership Development in Education, Institute of Education and Faculty of Business and Management, NRU HSE in 2017—2018. The research was carried out in two university cities of the Russian Federation — Moscow and Tomsk — and was based on Alan Rowe's methodology. The target of the research is the decision-making styles applied by state-funded school principals. The research aims to establish trends in the employment policy in the two cities and claims that it is characterized by the ratio of the number of principles with a peculiar decision-making style to the total number of principles in the sample. The paper contains questionnaire data, focus-groups data and transcripts of interviews with principles and members of their management teams. The outcome correlates with the major structural and employment reforms that have been made in Moscow within the last 7 years.

Keywords: school principal, employment policy in education, Alan Rowe's methodology, Moscow, Tomsk.

References

1. Bayburin R.F., Bysik N.V., Isaeva N.V., Kasprzhak A.G., Filinov N.B. Direktora shkol kak agenty reformy rossiiskoi sistemy obrazovaniya [School Principals as Agents of the Russian Education Reform]. *Voprosy obrazovaniya [Educational Studies]*, 2015, no. 3, pp. 122—143.

2. Barber M., Murshed M. Kak dobit'sya stabil'no vysokogo kachestva obucheniya v shkolakh. Uroki analiza luchshikh sistem shkol'nogo obrazovaniya mira (per. s angl.) [Consistently high performance: Lessons from the world's top performing school systems]. *Voprosy obrazovaniya [Educational Studies]*, 2008, no. 3, pp. 7—60.

For citation:

Bayburin R.F., Kasprzhak A.G., Filinov N.B. Approaches to Recruiting School Principals in Russian University Cities as a Means of Educational Quality Enhancement. *Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie = Psychological Science and Education*, 2018. Vol. 23, no. 4, pp. 5—20. doi: 10.17759/pse.2018230401 (In Russ., abstr. in Engl.).

* Bayburin Rustam Failevich, Analyst of the Centre for Leadership Development in Education, Institute of Education, NRU HSE; Lyceum Deputy Principal, NRU HSE, Moscow, Russia. E-mail: rbaiburin@hse.ru

** Kasprzhak Anatoly Georgievich, PhD in Pedagogy, Professor, Academic supervisor of the Centre for Leadership Development in Education, Institute of Education, NRU HSE, Moscow, Russia. E-mail: agkasprzhak@hse.ru

*** Filinov Nikolay Borisovich, PhD in Mathematical and Instrumental Methods in Economics, Professor, Dean of the Faculty of Business and Management, NRU HSE, Moscow, Russia. E-mail: nfilinov@hse.ru

3. Bessudnov A.R., Malik V.M. Sotsial'no-ekonomicheskoe i gendernoe neravenstvo pri vybere obrazovatel'noi traektorii posle okonchaniya 9-go klassa srednei shkoly [Socio-Economic and Gender Inequalities in Educational Trajectories upon Completion of Lower Secondary Education in Russia]. *Voprosy obrazovaniya [Educational Issues]*, 2016, no. 1, pp. 135—167.
4. Bogomolov A.V. Universitetskii gorod kak osnova brenda territorii [University town as a base of territory brand]. Materialy Vserossiiskoi zaochnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «*Brending malykh i srednikh gorodov Rossii: opyt, problemy, perspektivy*» (g. Ekaterinburg, 2014 g.) [Proceedings of the All-Russian Extramural Scientific and Practical Conference «*Branding of small and medium-sized cities in Russia: experience, problems and prospects*»]. Ekaterinburg: UrFU, 2014, pp. 77—80.
5. Gosudarstvennaya programma goroda Moskvy na srednesrochnyi period (2012—2016 gg.) «Razvitie obrazovaniya goroda Moskvy («Stolichnoe obrazovanie»)» [Government program of Moscow city for the medium term (2012—2016 years) «Development of education in Moscow» («Metropolitan education»)]. Pravitel'stvo Moskvy, Moscow: Vestnik Mera i Pravitel'stva Moskvy, 2011, p. 105.
6. Kasprzhak A.G. Direktor rossiiskoi shkoly: pedagog ili menedzher? [The principal of the Russian school: pedagogue or manager?]. *Direktor shkoly [School Principal]*, 2015, no. 9, pp. 52—61.
7. Kasprzhak A.G., Bysik N.V. Kak direktora rossiiskikh shkol primamayut resheniya? [Decision-Making Styles of Russian School Principals]. *Voprosy obrazovaniya [Educational Studies]*, 2014, no. 4.
8. Mertsalova T.A., Goshin M.E. Roditel'skaya vovlechnost' [Parental involvement]. *Direktor shkoly [School Principal]*, 2016. Vol. 212, no. 9, pp. 95—103.
9. Natsional'naya obrazovatel'naya initsiativa «Nasha novaya shkola» [National educational initiative «Our New School»]. Ukaz Prezidenta RF ot 4 fevralya 2010 g. no. Pr—271.
10. Onlain-anketa Alana Rou [Alan Rowe's online questionnaire]. URL: <http://www.surveygizmo.com/s3/3457239/> (Accessed 03.06.2018).
11. Pinker S. Chisty list: Priroda cheloveka. Kto i pochemu otkazyvaetsya priznavat' ee segodnya [The Blank Slate: The Modern Denial of Human Nature]. Per. s angl. G. Borodina; In Rodin A. (ed.). Moscow: Al'pina non-fikshn, 2018, 608 p.
12. Tomskii nauchno-obrazovatel'nyi kompleks. Tomskaya oblast': ofitsial'nyi internet-portal [Tomsk Science and Educational Complex. Tomsk region: official internet portal]. URL: <http://www.webcitation.org/65A56N0sD> (Accessed 02.02.2012).
13. Ustav goroda Tomsk [Charter of the city of Tomsk]. URL: <http://www.admin.tomsk.ru/pgs/kw> (Accessed 03.06.2018)
14. Best Student Cities. URL: <https://www.topuniversities.com/city-rankings/2017> (Accessed 03.06.2018).
15. Rowe A.J., Boulgarides J.D. Decision Styles — A Perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 1983, vol. 4, iss. 4, pp. 3—9. doi.org/10.1108/eb053534
16. Williams R.B. Leadership for School Reform: Do Principal Decision-Making Styles Reflect a Collaborative Approach? *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 2006, iss. 53, pp. 1—22.