

## КАКИЕ КАДРЫ РАБОТАЮТ в школах России?

**Елена Михайловна Аврамова,**

*заведующий отделом Института социального анализа и прогнозирования  
Российской академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте РФ, профессор, доктор экономических наук*

**Дмитрий Михайлович Логинов,**

*старший научный сотрудник Института социального анализа  
и прогнозирования РАНХиГС, кандидат экономических наук*

**Школы России имеют разный уровень обеспеченности кадрами. Что думают об этом руководители образования и о чём это говорит? В Академии народного хозяйства и государственных служащих при Президенте РФ провели исследование проблем обеспечения педагогическими кадрами.**

- кадры • кадровое благополучие • заработная плата • стимулирование
- молодые специалисты • результативность • «старорежимные» учителя

### **Существует ли проблема старения кадров?**

У руководителей образовательных организаций выяснялось, насколько, по их мнению, сохраняет актуальность проблема старения кадров в школе и, если она актуальна, каким путём её можно решить.

Как и в отношении многих других вопросов, ситуация со старением кадров в школах, расположенных в разных населённых пунктах или даже в рамках одного города, неодинакова. Говоря о системе общего образования в целом, практически все директора фиксируют

актуальность проблемы, связанной с дефицитом в школах учителей среднего возраста на фоне выбытия учителей старшего поколения.

«Молодые не идут. Кто-то уходит — но это уходят люди среднего возраста, когда они наиболее работоспособны, когда коэффициент их эффективности наибольший. Когда же люди подходят к пенсионному возрасту, куда они могут уйти? Человек просто вынужден здесь остаться, устраивает его это или нет. Устроиться в этом возрасте на работу очень сложно. И не у всех специальность позволяет её найти — если я учитель пения или трудового обучения, географии, мне очень сложно будет».

Причём выбытия, всё более усиливающегося, во-первых, из-за естественных причин, а во-вторых, из-за необходимости не всегда сильного для старших возрастных групп быстрого овладения новыми техническими навыками, связанными с процессом информатизации школы. Отсюда острота задачи привлечения и закрепления в школах молодых специалистов.

Что же касается ситуации в конкретных школах, то здесь наблюдается существенная разница как в остроте проблемы, так и в возможности её решить. Так, одни директора сообщали о позитивных с точки зрения возрастного состава изменениях в их школах за счёт существенного притока молодых специалистов.

«Надо говорить о конкретной школе. У нас так процесс смены поколений не заканчивается никогда. Но сейчас наша школа переживает такой период, когда большая часть учителей старшего поколения уходит. Старшего поколения — тех, кто имеет стаж свыше 35–40 лет, — остались буквально единицы — 7–8 человек. Этот процесс естествен — дойдя до 65–70 лет, человек исходя из состояния здоровья вынужден уходить. Вот у нас есть учитель ОБЖ, ему 70 лет, 50 лет отработал в школе, у него есть ещё

желание поработать в школе, но сил нет, понимает, что должен уйти».

В других школах и населённых пунктах ситуация остаётся тревожной: старшее поколение учителей выбывает, а приток молодых незначителен, и особенно учителей, преподающих точные науки. И главное, что беспокоит таких директоров, — это ближайшая перспектива, когда выбытие учителей старших возрастных групп по естественным причинам примет лавинообразный характер.

«Проблема актуальная. Например, у меня по физике и химии обе учительницы пенсионерки. Я с содроганием думаю, что будет, если они уйдут, потому что у нас один специалист на всю школу. В начальной школе у нас не так актуально старение, но вот математики у нас подходят к этому возрасту».

«У нас средний возраст за 40. Многие имеют пенсию по выслуге лет и после 25 лет работы не готовы к большой нагрузке и переменам».

«Актуальнейшая проблема. Выпало среднее звено — от 30 до 40 [лет], остались только те, кто в другой сфере себя не мыслит. Теперь ножницы: либо уже 60 [лет] и больше, либо 25 [лет] и ещё мало что из себя представляют. Это очень страшно, потому что сейчас уйдут те, кому за 60 [лет], — есть и выгорание, и просто болезни, а иногда в силу возраста какие-то моменты, в школе уже не под силу, и люди это понимают. У меня в этом году уходят два педагога — им за 60 [лет]. И я их понимаю, потому что ресурс уже выработан. Придёт молодой специалист. И хорошо, если как эта девочка-химик. А если как та, что английский? А если придут 5–6 таких педагогов? Школу можно будет закрывать, потому что это будут неинтересные, равнодушные люди, убогие уроки...»

Другой аспект проблемы старения кадров — размывание фонда оплаты труда

между учителями, связанное с тем, что часть учителей в возрасте, имея ряд иных составляющих заработка, не готова взять на себя большую нагрузку. В результате остальным учителям не хватает часов для выхода на более высокий уровень зарплаты.

«В моей школе средний возраст 40 [лет] с небольшим. А в других школах много старого поколения. Вот мои коллеги директора спрашивают, как тебе удаётся выходить на такую зарплату, какую требует управление образованием? Отвечаю, что они просто-напросто имеют большую нагрузку. А там, где в школах старые кадры, их устраивает часов 12–14: у них есть выслуга лет, они и на репетиторстве подработают. Но директора это не устраивает, так как идёт размывание финансов».

Отдельные директора школ, даже не имея проблем с обновлением кадров в образовательной организации, но признавая такие проблемы в системе общего образования в целом, также сетовали на проблему с отправлением на пенсию учителей в возрасте. Решение некоторым из них видится в изменениях в трудовом законодательстве, в частности в переводе учителей на так называемые эффективные контракты, а ещё лучше — на срочные трудовые договоры.

«Некоторые педагоги, проработав более 30–40 лет, настолько привыкли, что не совсем охотно уходят — не всегда понимают, что пришло время уходить. Надо делать какие-то изменения в трудовом законодательстве, в части о трудовой деятельности пенсионеров, потому что иногда директор не может в открытую сказать педагогу-пенсионеру, что ему уже пора уходить, что надо освободить место для вливания молодых специалистов. Вот указ Путина недавний о том, что с 2016 г. все образовательные учреждения перейдут на эффективные контракты (авт. Респондент, вероятно, имеет в виду распоряжение Правительства Российской Федерации от 30.04.2014 г. № 722-р, утверждающее план мероприятий («дорожную карту») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»), мне кажется очень хорошей системой. Но думаю, что профсоюз встанет на защиту учителей-пенсионеров, которые работают, программы выполня-

ют, но результатов высоких не дают. Поэтому считаю, что эта проблема должна решаться срочными трудовыми договорами».

Директора обращали внимание на такой аспект старения коллектива при низком притоке молодёжи, как психологический дискомфорт от отсутствия коллег-сверстников у тех единичных молодых специалистов, которые всё-таки приходят работать в школу.

В то же время большинство директоров отметили, что стремятся к сбалансированным и целесообразным решениям, заключающимся не в вытеснении из школы состарившихся учителей, а в таком распределении нагрузки, которое позволило бы и принимать на работу молодёжь, и сохранять старые опытные кадры, нужные для реализации в рамках школы задачи наставничества, особенно важной с учётом низкого качества подготовки в педвузах и отсутствия сугубо педагогической подготовки в классических университетах.

«В нашем коллективе кадры представлены тремя категориями специалистов — молодыми, среднего возраста, пенсионного возраста — в равных пропорциях. И это оптимально, так и должно быть: это позволяет реализовывать принцип преемственности. И при умелом руководстве школой, умелой политике в современных условиях проблема старения кадров неактуальна и решаемая».

Сохраняя в штате пожилых учителей, директора учитывают запросы родителей, которые нередко предпочитают молодым педагогам, особенно в начальной школе, опытных, «старорежимных» учителей.

Таким образом, проблема старения учительских кадров для многих школ и населённых пунктов остаётся актуальной. В то же время осознание этой проблемы на уровне руководства страны и регионов и как следствие попытки

изыскать способы её решения в некоторых из наших респондентов вселяли определённый оптимизм.

### **Обеспечение кадрами: мнение руководителей**

«Кадров недостаточно. Мы в этом году столкнулись с проблемой, когда у нас в середине года молодая учительница из начальной школы ушла в декретный отпуск. Опросил всех педагогов района, искал через родителей, через отдел образования и не смог найти учителя начальной школы. Нашёл учительницу, которая до этого работала в детском саду. Но практически через две недели стало ясно, что она не справляется. Родители предъявили претензии, так как она ругалась с детьми. Через две недели она ушла. Я был вынужден поставить хотя бы временно лаборанта, имеющего экономическое образование. Родители сначала возражали. А я им — давайте найдём, вы тоже ищите. Ну нет учителей начальной школы. Есть дефицит и других учителей, особенно среди молодёжи, в том числе английского языка: мы искали в этом году, но не нашли».

«Если брать в целом Свердловскую область, то обеспеченность кадрами достаточно хорошая. Но появляются вакансии, потому что процесс старения неизбежен. Достаточно много педагогов, которые уже возрастные. В настоящее время одна из проблем — учителя начальных классов. У нас на сегодня все вакансии закрыты, но кто-то из учителей собирается уходить и уже предупредил об этом заранее, так что вакансии у нас будут. И учитель математики нам тоже нужен, и учитель физкультуры».

«На данный момент лично у нас в школе проблема с учителями математики. А совсем скоро, думаю, будет проблема с учителями физики и химии. Всё идёт к тому. Почему? Наверное, потому что физиков и химиков только в педагогическом университете гото-

вят. А бывшие студенты не хотят идти работать в школу, получают высшее образование и уходят куда-то — только не в школу. До нас вообще никто не доходит. Вот из педагогического колледжа городского, с которым мы активно сотрудничаем, молодые специалисты к нам приходят, например учитель английского языка пришла, сейчас она заочно получает высшее образование. Но, к сожалению, педагогический колледж не может готовить физиков, химиков и математиков. Я вижу в этом очень большую проблему».

Некоторые директора высказывали предположение, что нехватка учителей связана ещё и с сокращением приёма (и соответственно выпуска) в учреждения, готовящие педагогов.

«Кадров недостаточно по двум причинам. Первая и самая главная: заработная плата учителей. Вторая: в наших педагогических вузах, колледжах я бы отметил тенденцию снижения набора и выпуска выпускников, которые могли бы работать в школе. Поэтому через какое-то время, вероятно, проблема с квалифицированными педагогическими кадрами усугубится, и очень значительно».

Однако относительное кадровое благополучие не даёт оснований для полного успокоения. Во-первых, директора, представляющие школы, расположенные в разных населённых пунктах, ситуацию с привлечением и удержанием нужных им педагогических кадров расценивали по-разному. Так, поскольку размер заработной платы зависит от количества учащихся, школы с меньшим числом учеников более уязвимы с точки зрения кадровой проблемы. Это чувствуется в малокомплектных школах, особенно в сельских. Дополнительные трудности с оплатой труда в условиях подушевого финансирования создаются в связи с присущей депрессивным территориям нестабильностью численности учащихся.

«Мы связаны с субвенцией, выделяемой нам областью. Если фонд оплаты труда позволяет, то, естественно, есть стимулирующая часть, если не позволяет — то её нет. Вот в этом году мы заработали 3 млн, которые можем потратить. А в прошлом году у нас премии не было ни одной вообще, потому что мы в субвенцию уместились рубль в рубль. И у учителей каждый год может быть разная зарплата. И в одной школе она может быть, а в другой не быть. Вот сегодня в [...] школе ситуация очень сложная, потому что у них немного учеников, а размер субвенции зависит от количества учеников в школе».

«У нас в школе проблемы с кадрами нет. Она, наверное, больше чувствуется в школах, насчитывающих менее 500 учащихся. Основная кадровая проблема сейчас заключается в том, что большая часть работающих учителей предпенсионного и пенсионного возраста».

«В моём распоряжении есть ещё филиал нашей школы, который находится в 3,5 км от нас. Там 15 учеников, 13 человек обслуживающего персонала, из них 6 — педагоги. Там проблема с кадрами, конечно, есть. Сами понимаете: для 15 детей нет достаточной педагогической нагрузки».

«Важнейший вопрос — уровень зарплат. Стимулирующая часть крайне низкая. У нас 101 работник, из них не все учителя. На них — 120 тыс. [руб.] в месяц. Это включая социальные выплаты, дни рождения и похороны, больницы, малообеспеченные. Это копейки. А в школах, что поменьше, эта часть вообще отсутствует. Увеличение норматива могло бы привести к увеличению зарплат. Это главное! Потому что престиж — это зарплата: она создаёт другие условия жизни — за этим и отдых, и другие жизненные блага...»

Во-вторых, важно иметь в виду, за счёт чего некоторые школы решают кадровые проблемы. В одних случаях это достигается за счёт того, что один и тот же преподаватель ведёт разные, иногда очень далёкие от его профессиональной подготовки предметы.

«В моей школе 16 учителей. Есть с незаконченным образованием — двое студентов пятого курса. Хотя они пока не получили дип-

лом, их пригласили, чтобы обеспечить учебный процесс — не хватает кадров. Останутся ли работать в школе? Вряд ли. Нехватка кадров в школе очень ощущается. Получается, что некоторые преподаватели ведут несколько предметов — приходится им иногда переквалифицироваться. У нас был учитель истории, мы его переучили на курсах, сейчас он ведёт физкультуру, потому что на физкультуру теперь нагрузка возросла (три часа в неделю), а кадров не хватает».

В других случаях — за счёт существенного повышения почасовой нагрузки учителей, берущих на себя те часы, на которые при работе на одну ставку требовался бы ещё один педагог.

«Кадров недостаточно. Даже по своей школе скажу: в начальной школе некоторым учителям мы даём по два класса. Это не совсем правильно, но такая производственная необходимость. Иногда практикуем и такое, что учителя, закончившие педагогические вузы, ведут предметы не по своей специальности».

«Квалификационный уровень педагогов нашего лицея высок — 78% учителей имеют первую и высшую категорию. Но педагогов для ведения учебной деятельности недостаточно. Учителя перегружены: очень много учителей, прежде всего предметников (математика, физика, обществознание, история), несут нагрузку 36 часов. Так что педагоги нам нужны».

«Тех педагогов, кто есть на территории, тех и выискиваем. Привлекаем пенсионеров в основном. В этом учебном году у нас не хватало математика. Мы отдали всё одному учителю, и у него нагрузка была 40 часов. А пятый и шестой классы вёл другой человек — не педагог, а просто математик, как говорится, человек, который увлекается математикой».

В то же время нередко серьёзная почасовая нагрузка связана не с нехваткой кадров, а с необходимостью за счёт количества часов обеспечить уже находящиеся в штате школы учителей необходимым уровнем заработка.

Кроме того, следует учитывать тенденцию объединения классов внутри школы для получения большей численности учащихся в классе и соответственно роста важного для размера зарплаты учителей числа человеко-часов. Меньше число классов — меньше вакансий в штатном расписании и соответственно проблем с их заполнением. Сюда же можно отнести такой фактор решения кадровой проблемы, как объединение общеобразовательных организаций, когда силами перемещающихся из школы в школу учителей основной школы решаются кадровые проблемы школы присоединяемой (филиала).

Благополучнее всего выглядела ситуация с заполнением педагогических штатов в региональных столицах и относительно крупных городах, особенно в гимназиях, лицеях.

«Судя по моей гимназии, кадров достаточно, потому что ни одного свободного места нет, и звонят, просят — хотят устроиться на работу».

Сложнее ситуация в малых городах и расположенных в отдалении от крупных центров сёлах.

В качестве основного антистимула для занятия педагогической деятельностью по-прежнему выступала относительно невысокая оплата труда педагога. Кроме прочего низкий уровень зарплат в принципе не позволяет молодым педагогам надеяться на решение своих жилищных проблем.

«Фактическая заработная плата, получаемая учителем, особенно молодым, и средняя зарплата по учреждению (это статистическая цифра) разнятся очень сильно. Реально цифры зарплаты молодых учителей, или учителей, имеющих нагрузку в соответствии

со ставкой в 18 часов, совершенно другие. И они, наверное, ещё не скоро дойдут до уровня заработной платы по региону в отраслях экономики».

«Молодёжь получает очень маленькую зарплату. Они не могут прийти на эти деньги, потому что молодёжь хочет всё сразу. В основном у них жилищные проблемы. Но здесь нет никакой поддержки государства. Если бы хотя бы давали общежитие, мы бы имели гораздо больше молодёжи. На самом деле приживается молодёжь, приехавшая откуда-то, либо те, которым всё достаётся трудно. Я это вижу и по своим кадрам. Вот одна девочка у меня из Карпинска, другая — из Алапаевска, обе пришли, и всё хорошо. И ещё одна — по преимущественности: наша медалистка, которая вернулась в родную школу. То есть есть два варианта. Если местные — они идут на традиции, на микроклимат, на то, что им помнится со школы. А если неместные — лучше всего приживались бы и приносили бы пользу люди, приехавшие в пединституты из региона».

«Никакого притока нет. Абсолютно. Причины — жильё и зарплата. Зарплата копеечная по сельской территории. Увидите — ахнете. Вот данные нашей бухгалтерии: 19 312 руб. 27 коп. За восемнадцать часов. А средняя по региону у нас 26 тыс. И втирают очки все, начиная с высшего уровня до низшего. Говорят неправду и подают всё это на стол областному правительству, федеральному, потом Путину докладывают».

«Низкая заработная плата — это главное, почему не хватает квалифицированных кадров. 90% тех детей, из которых бы получились очень хорошие учителя, просто не идут в педагогические вузы».

Особенно это касается молодых учителей, которые в основном не имеют повышающих стоимость часа высоких категорий, не обладают также в силу отсутствия опыта высокими достижениями в деле

подготовки олимпиадников, что позволяло бы им рассчитывать на значительные стимулирующие выплаты при условии, разумеется, достаточных средств на стимулирование в школьном фонде оплаты труда. Молодые педагоги, а учителя по-прежнему в абсолютном большинстве женщины, из-за наличия у них маленьких детей также чаще ограничены в возможностях реализации учитываемой при распределении стимулирующих выплат внеурочной деятельности.

### **Включение молодых педагогов в профессиональную деятельность**

«Молодые специалисты, выходя из стен вузов, сразу хотят иметь высокую зарплату. Приходя в нашу сферу, он её не получит, потому что сам оклад маленький. Для того чтобы иметь большую зарплату в школе, нужно иметь квалификацию, педагогический стаж и много всего того, что молодой специалист в силу того, что он только начал работать, не имеет. Поэтому нужно повышать минимальный оклад, на который приходят молодые специалисты. Хотя в Положении об оплате труда есть запись, что для поддержки молодых специалистов школа осуществляет доплаты, но это не во всех школах и не всегда есть. А если бы был фиксированный нормальный оклад, то молодой специалист уже бы приходил на определённые деньги».

«У нас в школе лучший показатель заработной платы по Кохме: где-то 17 тыс. Но он, конечно, недостаточный. Это же усреднённый. Чтобы заработать стимулирующие, нужно выполнять определённые вещи. Но если человек кроме работы ещё и участвует в конкурсах, много и серьёзно делает то, другое, то он должен вообще не спать. Зарплата учителя должна быть тысяч 30 — по нашей области это было бы очень неплохо и, на мой взгляд, реально. Тогда мы сможем говорить о каком-то серьёзном притоке».

«Фактически отсутствует приток молодых специалистов. Ну недостаточно 20 тыс. — тех денег, которые дают как подбёмные для молодого специалиста. Эти деньги проблему не решают. Самая главная проблема в данном вопросе — это жильё».

«22-летний человек, который только что закончил институт, должен понимать, что сразу получать приличную зарплату невозможно. Здесь есть нестыковка. Если сразу дать 20 тыс. человеку, который пока что ничего из себя не представляет, это неразумно. Ведь и по молодому специалисту сразу видно — школьный он человек или не школьный. Школьный человек никогда не будет смотреть на свою зарплату — для него важнее любовь к детям, интерес к профессии. Это своего рода наркотик, из которого, если ты попал, выйти невозможно. Почему учителя говорят, что зарплата униженительно мала, но не уходят? Не потому, что они кривят душой, а потому, что они не могут без этого жить. Какая должна быть минимальная зарплата для учителя, который только что выпустился из вуза, — сложный вопрос. Если бы базовая оплата была сейчас не 6, а 10 тыс., то, во всяком случае у нас в школе, учителя получали бы приличную зарплату, а про большие школы я не говорю».

«На сегодня недостаточно квалифицированных кадров и в нашей школе, и по Республике Татарстан, и в целом по России. Причина в том, что долгие годы не соответствовала заработная плата, поэтому был отток педагогических кадров. На сегодняшний день зарплату повысили, и думаю, что и те гранты, которые правительство объявляет, и новая система оплаты труда приведут к тому, что учителя всё-таки будут приходиться в школу».

С учётом того, что при невысокой оплате труда на учителя ложится большой груз существенных трудовых затрат и ответственности при отсутствии ярко выраженного призвания и одновременно наличия некоторого выбора на местном рынке труда, молодёжь предпочитает устраиваться на менее тяжёлую и ответственную работу даже при равной зарплате.

«Куда идут работать? В основном в магазины, частные кафе. Зарплата в конверте. Это не в школе — где и пенсионные, и социальные отчисления. Большинство ездит в Семилуки и Воронеж. Была у нас сельхозартель, но сейчас всё меньше и меньше работающих сельхозартелей. Есть «Агрогарант-молоко», но они полностью компьютеризированы, туда требуется небольшое количество людей. Развивается соседнее село — там есть швейный цех и плюс набирают сотрудников на открывающийся вскоре завод по производству детского питания. Ещё сельская администрация, почта...»

### **Стимулы занятости педагогической профессией**

«Сегодня в школе все, включая учителя, завалены бумагами. Плюс электронный журнал, электронный дневник, электронное портфолио. И конечно, если молодой человек познакомится с этой работой, он бежит отсюда. И ещё вот вы каждые пять лет подтверждаете свою квалификацию? Нет. У меня сын работает на солидной работе, у него такого нет. А почему учитель должен каждый раз доказывать, что он учитель? Он даёт открытые уроки, выступает на методобъединениях, по его ученикам можно видеть, как он работает. Почему мы должны каждые пять лет ехать на курсы, писать контрольную работу, диктант? Это тоже отпугивает».

«Какие сегодня есть стимулы? Может быть, призвание. Потому что другого я не вижу стимула пока».

«В основном идут люди, у которых есть призвание. По крайней мере, наша молодёжь — она так. То есть ранее учителями были их родители, дедушки, бабушки. Теперь они пошли в педуниверситет, приобрели профессию педагога».

«Стимулы идти в школу? Даже затрудняюсь ответить. Вот пришли молодые специалисты

за последнее время, одна девочка просто наш ребёнок, которого мы выпустили. Выучилась на учителя русского языка и литературы, сейчас пришла к нам работать. Второй молодой специалист — у неё вся семья работает у нас: и муж, и свекровь. Привычные люди, поэтому и пришли».

Кроме того, занятость в сфере торговли при меньшей «головной боли» открывает больше возможностей по сравнению со школой для последующего карьерного роста.

«И зарплата не по труду, и с точки зрения движения по кадровой лестнице в школе очень проблематично — мы же не развивающаяся компания, у нас нет такого быстрого движения».

Дополнительную сложность и так традиционно непростой работе учителя придают изменения, происшедшие в детском и родительском сообществе. Так, далеко не все учащиеся настроены на ответственное отношение к учёбе. В то же время многие родители (а в поколении родителей сегодняшних школьников всё больше места занимают заброшенные дети «лихих 90-х»), сами вынужденные ради заработка крутиться, как белка в колесе, и при этом буквально воспринявшие термин «образовательные услуги», самоустраиваются от своих воспитательных функций, перекадывая этот труд и бремя ответственности на школу.

«Работать-то учителем достаточно сложно. Современный школьник — это... Очень много проблемных детей появилось. И молодёжь из педвуза просто пусует. Желающих идти на эти места работать мало, тем более что сейчас и работать стало сложнее, чем, скажем, десять лет назад. Дети совершенно другие».

«Что сейчас не устраивает учителей и меня как руководителя — это порой потребительское отношение к школе со стороны родителей — кто-то должен,

кто-то обязан, а мы будем стоять в стороне. Например, все сейчас хорошо ориентируются в законах. А законодательство предусматривает полное финансирование школы. И есть такой пункт, как бесплатное обеспечение учебными пособиями. Но мы все понимаем, что каждое учебное пособие предусматривает наличие рабочих тетрадей. И без средств родителей мы не можем выполнить поставленную задачу. Приходится уговаривать, напоминать о возможности делать добровольные пожертвования. Кто-то из родителей слышит, а кто-то — нет. Это касается порой и вопросов воспитания, когда семья пытается переложить воспитательные функции целиком на школу. Для учителя это тоже трудно: он не видит своей семьи, он полностью вовлечён в процесс воспитания других детей».

«Проблемы с родителями отмечают многие учителя, хотя мы очень поддерживаем учителей и с родителями пытаемся беседовать. На первых собраниях, ещё перед первым классом, я обычно родителям говорю: «Уважаемые, вы приходите в школу не просто получать услугу, и учитель не служанка. Это человек, который служит Отечеству». И в большинстве своём уважение есть, но далеко не всегда. Часть учителей, особенно молодых, испытывают прессинг со стороны родителей — неуважительного, высокомерного отношения к учителю».

«Профессия теряет престиж в глазах родителей. И дети тяжелее стали. До нас и цивилизация доходит не в самых лучших её проявлениях. Снимают на камеры учителей, на телефоны. Бывает, что и выкладывают в Интернет. Когда я пришла на работу, дети были совсем другие. Хотя наши дети участвуют во всех конкурсах, в том числе престижных, у нас и премии есть. Поэтому говорить, что у нас совсем плохие дети, нельзя».

«Мало кто из молодых людей, которые проходят педагогическую практику, возвращается в школу. Я не знаю, что их отталкивает. Зарплата или вообще что-то такое. Это ведь действительно сложная профессия. Ведь самое сложное искусство — это искусство общения с людьми. А нам приходится общаться с людьми».

При этом следует помнить, что в настоящее время и выраженная в рублях оценка труда учителя (размер стимулирующей выплаты), и оценка эффективности работы школы, также сказывающаяся на финансовых возможностях школы и её учителей, существенно зависят от тех учебных результатов, которые демонстрирует школа. Ещё одним антистимулом ряд руководителей общеобразовательных организаций назвал снижение социального престижа профессии школьного учителя, причём, что важно, не только в силу невысокой заработной платы, но и вследствие негативного образа, который школе и работающим в ней людям уже многие годы создают российские СМИ.

«Молодые люди крайне редко приходят в школу, так как зарплата достаточно низкая. Это первое. Второе — престижность самой профессии под вопросом. Даже термин «образовательные услуги», который сейчас часто используется, учителей раздражает. Это неправильно. Образование — это не услуги, это что-то более высокое, более значительное. Я не могу за 30 лет своей работы сказать, что моя работа подобна работе официанта, киоскера. Это совсем другое».

«Проблема старения актуальна для всех школ страны, потому что выпускники педагогических вузов в школу не идут. Пройдёт десяток лет, и если мы не изменим ситуацию, то у нас учителя останутся в Москве и Санкт-Петербурге. Да, прежде всего надо решать это повышением не только заработной платы, но и статуса учителя, т.е. демонстрацией отношения к учителю как человеку, который держит будущее страны в своих руках».

«Проблема — отсутствие выстроенной государственной политики по повышению имиджа профессии учителя».

«Учительство — это не услуга. Сегодня неправильный подход к этому. Мы душу формируем прежде всего,

а во вторую очередь даём знания. А у нас на сегодняшний момент это приравнялось к тому, как если в магазине или на базаре продать что-то. Вот мы и себя продаём, и знания продаём, и так далее».

Впрочем, некоторые позитивные подвижки в этом направлении произошли. Кроме определённого, хотя, судя по словам значительной части наших респондентов, ещё недостаточного, повышения заработной платы директора отметили важность событий символического характера — социальной рекламы, разного рода конкурсов, позволяющих учителям себя проявить.

«Что бы ни говорили, но учитель — это звание. Да, приятно было, когда в нашем Воронеже в этом году впервые в конкурсе «Учитель года» (номинация «Лучший классный руководитель») победила наша учительница и получила 70 тыс. Но ещё приятнее, что власть делает шаги, чтобы престиж учителя не только деньгами поддерживался. Была по всему городу размещена социальная реклама — огромные щиты «Учитель — профессия лучших». Было приятно видеть и мне, и детям. Это тоже необходимо. В такой ситуации родители, более состоятельные, но менее образованные, высокомерно смотрящие на учителя, увидят социальную акцию, посвящённую учителю. А это проецируется и на детей».

Важным стимулом, способным привлечь молодёжь в школу, могло бы стать содействие молодым педагогам в решении их жилищных проблем хотя бы на уровне предоставления на определённый, достаточно длительный период муниципального жилья. Ещё один стимул — помощь в устройстве собственных детей педагогов в дошкольные учреждения.

«Что может привлечь? Жильё и заработная плата. Да, хотя бы служебное было бы какое-то жильё».

«Сейчас или покупай жильё, или снимай. Живут у деревенских в домиках, потом уез-

жают. У нас в прошлом году был всего один молодой специалист на весь город. Потом он в садик ушёл, так что даже не знаю, не уехал ли он. В основном к нам приезжают работать те, у кого здесь родители. Жильё стоит два с лишним миллиона, а муниципального жилья нет».

«Я не думаю, что будущих молодых специалистов стимулирует заработная плата, несмотря на то что среднемесячная зарплата педагога приравнивается к среднемесячной зарплате работников других сфер. Я думаю, что молодых педагогов можно было бы заинтересовать различными социальными программами, касающимися детского сада и жилья в первую очередь».

«Привлечение молодых специалистов возможно было бы при помощи жилья, потому что для молодёжи жильё — это в первую очередь. Надо, чтобы на уровне субъекта это решалось, была бы какая-то законодательная база, тогда подвижки были бы и на уровне муниципалитета. А так сейчас в основном в школы возвращаются те выпускники, кто проживает в городе и имеет жильё».

Такая практика существовала в советский период, но в постсоветской России практически не реализуется. В то же время острота кадрового голода — проблема, которая из-за социальной значимости школьного образования заставляет государство изыскивать возможности для её решения. Так, в ряде случаев регионы поощряют пришедших на работу в школы молодых специалистов денежными надбавками, например, молодым учителям в течение трёх лет выплачивается ежемесячная надбавка, равная 1,5 тыс. руб., а в конце первого, второго и третьего года работы предусмотрена выплата 10, 15 и 20 тыс. руб. соответственно; выделяют молодым педагогам денежные суммы на аренду жилья, субсидируют ипотеку.

«Существуют программы ипотечного кредитования для семьи молодого педагога, возраст которого до 35 лет».

«Сейчас у меня в филиале молодой специалист. Мы послали письмо в пединститут — берём учителя начальных классов, молодого специалиста. Девочка с красным дипломом к нам приехала. Сначала вроде как испугалась, а потом сказала: «Мне тут так понравилось — у вас здесь всё так по-домашнему...» Сейчас она в декрете. Собирается вернуться. Они встали на очередь, и если ей повезёт и им ещё ипотеку дадут (которая сейчас учителям предлагается), то она с удовольствием вернётся. Плюс у нас наконец-то строится новая школа благодаря программе модернизации. Плюс молодой специалист получает 2596-ю надбавку. Хотя ещё не знаю — вернётся — не вернётся...»

«Первым делом, когда молодые учителя приходят, они спрашивают, решаются ли проблемы с жильём. В нашей школе стараюсь им объяснять, что можно собрать пакет документов и подать на ипотеку. Да, конечно, там достаточно большие выплаты, но в процессе времени можно выплатить это жильё. В этом году у нас молодые педагоги получили квартиры по ипотеке».

«Моя школа и другие близкие к райцентру школы обеспечены кадрами благодаря географическому положению. Дело в том, что зарплату учителей повысили — во всяком случае есть эти положения о малокомплектных школах, чтобы молодым учителям предоставлять соответствующие доплаты. То есть дело, скорее всего, не столько в финансах, сколько в отдалённости от областных и районных центров. Молодёжь сейчас из сёл уезжает, потому что нет особых перспектив — нет предприятий и сёла (чем дальше от областного центра, тем больше) вымирают. Я знаю, что есть какие-то районные положения о том, что молодому специалисту положены соответствующие льготы. Ему могут жильё предоставить по согласованию».

«Теперь мы им ещё и проезд оплачиваем из своего школьного бюджета. Плюс существует районная программа, по которой молодому специалисту доплачивается 4 тыс. руб. за съём жилья».

«У меня есть молодые специалисты, причём это муж и жена. И как только они поженились и к нам пришли, у меня была возможность предоставить им квартиру. Это явилось закрепляющим моментом. Им было трудно: оба молодых

специалиста не из тех семей, что до пенсии кормят. Поэтому когда у них появилась такая возможность — получить муниципальную квартиру, которой они пользуются, пока работают, конечно, это с точки зрения материальной сделало их жизнь легче».

«Если бы было жильё хотя бы государственное, молодёжь пошла бы с удовольствием. Раньше учителя жили в домах, которые выделял колхоз. Или вот здесь, рядом, небольшой домик, который школа дала завучу, когда она только пришла. Им как работающим в сельской местности молодым специалистам выделили ссуду. И они построили дом».

В некоторых школах при наличии средств в фонде оплаты труда молодых специалистов авансом поощряют высокими баллами, влияющими на размер стимулирующей выплаты.

«Молодых специалистов стараемся привлечь и зарплатой. Я ставлю им стимулирование сразу же 100%. За счёт этих 100% стимулирования они получают дополнительные 4 тысячи в течение всего года. Я им объясняю: «Сейчас у вас 100 баллов, и зарплата у вас будет очень хорошая. Но вы должны себя показать». И они сейчас стараются, нарабатывают. Работают даже не за баллы, а потому что ответственные люди — нам повезло. К тому же наша школа сельская, мы получаем неплохие льготы по сравнению с городскими школами».

Сельские школы при наличии у них средств компенсируют педагогам, живущим в близлежащем городе, транспортные расходы.

Кроме того, в сельских школах сохранены 25%-ная надбавка к зарплате и льготы по оплате жилищно-коммунальных услуг.

«Заработная плата в нашей школе достаточно нормальная по сравнению

с другими образовательными учреждениями, потому что у нас на 25% зарплата выше — мы относимся к категории сельских школ. И у нас есть льготы по оплате коммунальных услуг».

Тем не менее некоторый приток молодёжи в школы всё же происходит. Стимулами, способными привлечь в школу молодёжь, в ходе интервью были названы:

- стабильность работы и зарплаты (пусть и не очень высокой) — важный фактор для депрессивных территорий с ограниченными возможностями для трудоустройства;
- относительно приемлемый уровень заработной платы (при условии ряда факторов, о которых подробнее будет сказано ниже) — важный стимул для молодых людей, проживающих в местах, где на рынке труда есть выбор (на том же уровне зарплат), но имеющих призвание педагога и желающих реализоваться именно в учительской профессии;
- занятость в первой половине дня, относительно гибкий график, длительный отпуск летом — важный фактор для учителей, имеющих детей.

Дополнительными стимулами служат:

- комфортные условия работы с точки зрения бытового и технического обеспечения;
- наличие условий для самореализации и профессионального роста;
- здоровая атмосфера в педагогическом коллективе;
- мотивированный на учёбу контингент учащихся.

Как видно, ряд перечисленных условий в большей мере выполняется в таких образовательных организациях, как гимназия, лицей, школа с углублённым изучением отдельных предметов. В таких школах и контингент мотивированный, и обеспечивающая приток учеников популярность выше, и образовательные результаты из-за уже упомянутых факторов лучше. А в конечном счёте за счёт роста

численности желающих учиться в этих школах, грантов, полученных такими школами на разных конкурсах, и других аналогичных факторов увеличивается объём финансирования школы, а с ним дополнительные возможности материального стимулирования учителей и соответственно привлечения и удержания наиболее квалифицированных кадров, оснащения школ современным учебным оборудованием. Всё это, в свою очередь, работает на достижение новых образовательных результатов.

«Во-первых, статус гимназии — это на 1 596 выше зарплата, во-вторых, наши гимназии котируются и многие просто хотят работать в гимназии».

«Хоть мы и крупная школа, и вблизи большого города, мы всё-таки сельская школа — поэтому у нас плюс 2 596 к заработной плате. Плюс ещё 1 596 за то, что мы школа инновационная. Это уже 4 096. А так как мы в этом году выиграли конкурс, департамент образования выделил нам очень большую сумму на стимулирование учителей — 5 млн на год. Поэтому у нас очень хорошие прибавки к зарплате. У нас средняя зарплата учителей 26 221 руб. Учителя начальных классов получают 27–28 тыс. Тем учителям, которые ведут «углубления», мы сделали прибавку к зарплате. Плюс огромные премии люди получают за методическую работу, за конкурсы всевозможные — за призёров и победителей. Конечно, к нам стремятся. Кроме того, сами условия для работы у нас созданы очень хорошие. У нас есть и комната психологической поддержки, и замечательный медицинский кабинет (чуть ли не лучший в области), который обслуживает не только учеников, но и учителей. Сама атмосфера в школе творческая: у нас в учительской не будут разговаривать о каких-то низменных вещах, там будут говорить о подготовке, о том, как работают другие школы. Сейчас центр образования готовит нашим учителям, опять-таки в силу того, что мы победили в этом конкурсе, командировки в лучшие школы не Воронежа, а Петербурга, Москвы.

У нас уже две группы учителей побывали в Москве — приехали полные идей, смотрели лучшие школы, лучшие выступления. Всё это, конечно, тоже стимулирует идти в нашу школу».

Не случайно основу притока молодых педагогов в такого рода школы составляют их бывшие выпускники. Получив хорошее школьное образование, они после окончания вуза возвращаются в свою родную школу и, за некоторыми исключениями, остаются работать надолго, поскольку сразу хорошо представляют обстановку, в которой им предстоит трудиться, являются органичными продолжателями сложившейся в школе культурно-образовательной традиции.

«Выпускники возвращаются, потому что их манит то тепло, тот уют, тот огонёк, та душа, которую смогли заложить в них преподаватели. Их учительское призвание развилось в стенах родной школы. И они сюда возвращаются».

«Приходят наши же выпускники, они уже знают традиции нашей школы, нас всех знают — им не надо приспосабливаться к нам как к администрации, им не надо вливаться в коллектив, поскольку они пришли к тем учителям, которые их учили. Они традиции все знают и продолжают их. Я всегда говорила, что мы растим для себя. И когда другие школы просят, я говорю, что я их для себя воспитывала. Но и они сами не идут в другие школы, хотя им и зарплату больше предлагали, и в администрации [райцентра] просили — так как у них интерес в том, чтобы учителя работали в городе, при том что они и так живут в городе — райцентр-то недалеко».

### Проблемы притока новых кадров

Судя по словам директоров, тенденция пополнения школ молодыми специалистами, их бывшими выпускниками, получает поощрение в рамках разного рода конкурсов.

Однако далеко не во всех случаях ситуация с пришедшими в школу молодыми педагогами складывается таким образом. Как следует из данных интервью, следом за организационно-техническим решением вопроса с заполнением имевшейся вакансии встаёт вопрос об уровне подготовки молодых специалистов, ко-

торый нередко оставляет желать лучшего. В частности, отмечались такие недостатки подготовки, как:

- недостаточный общий уровень профессиональной грамотности в рамках предмета;
- отсутствие подготовки, связанной с преподаванием по ФГОС;
- отсутствие навыков работы с используемыми в образовательном процессе информационно-коммуникационными технологиями;
- отсутствие сугубо педагогических навыков;
- отсутствие социально-психологических знаний и навыков общения с детьми и родителями.

Из некоторых интервью следует, что имеются следующие расхождения: в педагогических вузах низкий уровень подготовки по самим предметам, а в классическом университете нет необходимой педагогической подготовки. В результате школам приходится прикладывать значительные усилия (гораздо большие, нежели требовалось в отношении молодых специалистов ранее) к сопровождению молодого специалиста уже в процессе профессиональной деятельности, а также сразу отправлять выпускника педагогического вуза на курсы повышения квалификации.

«С точки зрения квалификации сегодня у нас достаточно квалифицированные кадры. Другое дело, что когда мы теряем учителей в возрасте и приходит молодёжь — хотя она практически не приходит, — то тут образуются огромные проблемы».

«В прошлом году у нас проходила практику наша же выпускница, и оказывается, что их в вузе не учат пользоваться интерактивной доской. Они даже не имеют представления, что это такое. А ведь это настолько интересно, это облегчает работу и учителю, и детям, а сам процесс делает познавательным и увлекательным. Может быть, районный отдел образования не совсем представляет нашу работу?»

Проблемы, порождаемые набором в вузы людей, заведомо не собирающихся работать в школе, а также снижение качества подготовки будущих учителей приводят некоторых директоров к мысли о необходимости возвращения к системе обязательного распределения выпускников вузов, способной, по их мнению, заставить абитуриента серьёзно подумать, прежде чем переступить порог педагогического вуза.

«Раньше было закрепление — трёхгодичная отработка. Сейчас этого нет, и все молодые, конечно, чаще всего — в разные стороны. Если бы это было вместе с жильём — это был бы один из способов. Ведь и раньше лишь небольшое количество людей было, кто не отработывал. Но если человек знает, что он должен отработать, и приходит в школу, то он включается в эту систему, и тут уже должно сработать образовательное учреждение — показать все плюсы этой профессии, помочь где-то, сопровождать его. И когда человек привыкает, уже достаточно сложно уйти».

При этом возрождение системы распределения невозможно без решения вопроса обеспечения жильём педагогов, направляемых государством в населённые пункты, не являющиеся для них родными.

«Сейчас очень хорошая практика в медицине: молодые специалисты, которые приехали в сельскую больницу, получают миллион. Миллион — это уже очень хорошо, это практически две трети квартиры».

Некоторые директора видят ключ к решению проблемы привлечения молодёжи в школу в работе на ещё более раннем, довузовском этапе — через усиление соответствующей профориентации школьников.

«Актуальная проблема. А как решить? Вот вчера мы с директорами школ вспоминали об учебно-производственных комбинатах, где были педагогические профили. И детей с 8 класса обучали, развивали у них педагогические способности. Я сама пришла в пе-

дагоги через это, и все коллеги-педагоги моего возраста также прошли через эти учебно-производственные комбинаты по педагогическому профилю. Нужна такая углублённая профориентация».

Правда, тут же у озвучивающих такие идеи директоров возникали и сомнения в их реализуемости.

«Другой вопрос, будет ли это интересно детям сейчас. Но, наверное, если на высоком уровне об этом подумают и какие-то технологии нам предложат, думаю, что будет интересно».

У директоров школ выяснился спектр и весомость арсенала средств, с помощью которых школьная администрация может привлечь и закрепить ценные для неё педагогические кадры. Судя по данным интервью, диапазон возможностей руководителя школы с точки зрения привлечения и сохранения в школе квалифицированных кадров одновременно и существен, и невелик.

Так, с одной стороны, возможности материального стимулирования учителей ограничены следующими объективно существующими рамками:

- основа уровня заработной платы в виде оклада задаётся вне школы;
- возможности дополнительного наполнения школы учащимися (важный фактор в условиях подушевого финансирования) ограничены чисто физическими возможностями занимаемого школой здания и т.д.;
- возможности привлечения средств за счёт предоставления платных услуг ограничены платёжеспособностью населения, проживающего на территории, где расположена школа;
- возможности предоставления молодым специалистам жилья зависят от ситуации в соответствующем муниципальном образовании;
- возможности школы в отношении ремонта здания и внутренних помещений, что очень важно для социально-психологического комфорта педагогов, особенно молодых, ориентирующихся в этих вопросах

на несколько иные стандарты, нежели их более зрелые коллеги, ограничены возможностями местных бюджетов и объёмом финансовых ресурсов самих школ, чьи ограничения перечислены выше.

С другой стороны, именно директор задаёт атмосферу в коллективе, в том числе:

- нацеливает свой педагогический корпус на высокие образовательные результаты учащихся;
- нацеливает самих педагогов на участие в разного рода профессиональных конкурсах.

«Директор должен ежедневно заниматься формированием педагогического коллектива единомышленников, профессионалов, патриотов, трудолюбивых, я бы сказала, используя индивидуальный подход, личный пример и создавая условия для ситуации успеха».

«Всячески поддерживаем, направляем на участие в конкурсе на грант «Лучший новый учитель». Советую преподавателю найти в Интернете разного рода конкурсы — тоже поддерживаю и стимулирую. И за последние два года у нас в гимназии 23 учителя имеют грант «Лучший учитель» — наверное, это о чём-то говорит».

«Что может сделать директор? Немного. Здесь в руках директора единственное — нравственная обстановка в коллективе, возможность создать максимально комфортную атмосферу для учителей. И второе, что зависит от директора, — престиж школы. Это количество учеников в школе, а количество учеников — это деньги. Больше денег — выше заработная плата. Такая цепочка».

И то, и другое в принципе может давать как школе в целом, так и работающим в ней учителям определённый финансово-экономический эффект:

- за счёт повышения привлекательности школы в рамках конкуренции общеобразовательных организаций за учащихся как непосредственно обучающихся в школе, так и за тех, кто лишь посещает организованные в данной школе платные курсы (для дошкольников и т.п.);
- за счёт получения персональных грантов учителями и коллективных грантов непосредственно школой;

- за счёт повышения доли педагогов с первой и высшей квалификационными категориями.

Директор же ответствен за то, насколько в школе здоровая, комфортная атмосфера. Это особенно важно в условиях новой системы оплаты труда, предусматривающей решение сложного вопроса распределения стимулирующих выплат, а также иных вопросов, в том числе связанных с предоставлением дополнительных платных услуг. Некоторые директора говорили о такой возможности руководителя школы, как приведение штатного расписания в вид, позволяющий иметь относительно большой фонд стимулирования труда — достаточный, чтобы делать стимулирующие выплаты ощутимыми.

«Единственное, чем директор может удержать в моём, по крайней мере, учреждении квалифицированного работника, — это стимулирование его профессиональной деятельности. Естественно, за качество и за результативность».

С учётом важности, которую для всех и особенно для молодых специалистов — выпускников школ, в которые они приходят работать, имеют традиции, царящий в школе дух сотрудничества и взаимопомощи, на директора ложится ответственность за поддержание сложившейся культурно-образовательной матрицы.

Говоря о молодых специалистах, следует отметить возможности директора по организации для них максимально удобного расписания, позволяющего больше находиться с семьёй, детьми, а также по созданию условий для профессионального роста и творческой самореализации молодых учителей, что приносит материальную и моральную отдачу как самим педагогам — возможность быстро повысить категорию, получить персональный грант, так и воспитавшей их школе. **НО**