

Научно-исследовательская статья

УДК 37.088.2

DOI: 10.25688/2076-9121.2023.17.4.04

ФАКТОРЫ МОБИЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ В ШКОЛАХ ПОДМОСКОВЬЯ (НА ПРИМЕРЕ ОДИНЦОВСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА)

Елена Михайловна Шипалова

Средняя общеобразовательная школа № 328

с углубленным изучением английского языка,

Санкт-Петербург, Россия,

emshipalova@edu.hse.ru, <https://orcid.org/0009-0004-4582-9573>

Аннотация. Предоставление равных возможностей в образовании было и остается одним из главных приоритетов системы образования в различных странах. Но при этом дефицит учителей в школах, а особенно в отдаленных и пригородных районах, — проблема международного уровня. Одной из центральных тем, вызывающих обеспокоенность, являются постоянные трудности с привлечением и удержанием учителей в таких школах. Причем директора небольших школ и школ, находящихся в пригородах мегаполисов, больше говорят о нехватке педагогических кадров, чем руководители школ в крупных городах. Мобильность педагогов актуальна для современной образовательной среды, поэтому появляется все больше данных о факторах, которые могут быть связаны с этим явлением. В статье представлены результаты исследования с участием 118 педагогов из школ Одинцовского городского округа Московской области на предмет выявления факторов, увеличивающих и уменьшающих мобильность учителей этих образовательных учреждений. В результате исследования были проведены качественные полуструктурированные интервью с шестью учителями различного возраста и педагогического стажа, а также преподающих разные предметы. В основу гайда интервью легли вопросы из интервью М. Токсанбаевой, с помощью которого проводился опрос в 2017–2018 гг. в 14 субъектах РФ на предмет выявления мотивов мобильности и стабильности работников различных сфер. Были выявлены факторы, которые снижают мобильность учителей исследуемых школ, несмотря на близкое расположение данных образовательных учреждений к Москве.

Ключевые слова: мобильность учителей, мобильность педагогов, факторы мобильности учителей, текучесть педагогических кадров

Благодарности: работа выполнена в рамках выпускной квалификационной работы магистерской программы «Управление образованием» НИУ «Высшая школа экономики».

Research article

UDC 37.088.2

DOI: 10.25688/2076-9121.2023.17.4.04

**FACTORS OF TEACHER MOBILITY
IN THE SCHOOLS OF OUTER MOSCOW
(CASE STUDIES OF THE ODINTSOVO CITY DISTRICT)***Elena M. Shipalova*

*Secondary school No. 328
with advanced study of English,
Saint-Petersburg, Russia,*

emshipalova@edu.hse.ru, <https://orcid.org/0009-0004-4582-9573>

Abstract. The provision of equal opportunities in education has been and remains one of the main priorities of education systems in different countries. However, the shortage of teachers in schools, especially in remote and suburban areas, is a pressing problem acknowledged internationally. One of the issues that concerns schools in suburban areas is constant difficulties in attracting and retaining teachers. The directors of small schools and schools located in the suburbs of megacities emphasize a greater shortage of teaching staff than the directors of schools in large cities. The mobility of teachers is relevant for the modern educational environment, and there appears more data on the factors that are associated with teachers' mobility. This article presents the results of a study that involved 118 teachers from schools of the Odintsovo city district of outer Moscow, aimed at identifying the factors that impact the mobility of teachers in these schools. As a result of the study, high-quality semi-structured interviews were conducted with six teachers of different ages and teaching experience, as well as teaching different subjects. The interview guide was based on the questions of the interview with M. Toksanbayeva, that was used to conduct the 2017–2018 study of the motives for mobility and retainment of workers in various economic fields in 14 regions of Russia. The study reveals the factors that decrease the mobility of teachers in the schools of the study sample, despite the proximity of these schools to Moscow.

Keywords: teacher mobility, teaching staff mobility, factors of teacher mobility, teacher attrition

Acknowledgements: this study is part of the final qualifying work for a Master's degree in Education Management at HSE University.

Для цитирования: Шипалова, Е. М. (2023). Факторы мобильности педагогов в школах Подмоскovie (на примере Одинцовского городского округа). *Вестник МГПУ. Серия «Педагогика и психология»*, 17(4), 63–78. <https://doi.org/10.25688/2076-9121.2023.17.4.04>

For citation: Shipalova, E. M. (2023). Factors of teacher mobility in the schools of outer Moscow (case studies of the Odintsovo city district). *MCU Journal of Pedagogy and Psychology*, 17(4), 63–78. <https://doi.org/10.25688/2076-9121.2023.17.4.04>

Введение

Дефицит учителей в школах Российской Федерации увеличивается из года в год. Так, например, за последние два года число вакансий педагогов в общеобразовательных организациях увеличилось в два раза (Заир-Бек и др., 2021, данные ФСН № ОО-1). Но это официальная отчетность. По другим данным, в 2020 году нехватка учителей составила около 150 000 человек (Колесникова, 2020). А в 2021 году, по данным РАНХиГС, дефицит педагогических кадров в школах Российской Федерации был уже почти 250 000 человек. При этом всего 10–20 % выпускников педагогических вузов остаются в педагогике, других пугают сложности, связанные с данной профессией (Костенко, 2021).

По результатам мониторингов системы образования Московской области, в 2012 году количество вакансий учителей составляло 3296, а учителей-совместителей — 7062; к 2019 году эти показатели не изменились. При этом количество обучающихся увеличилось на 50 %, а учителей — всего на 22 %. Соответственно, возросло соотношение «учитель – ученик» с 1 : 15,23 до 1 : 19,8. В среднем по области нагрузка педагогов составляет 1,53 ставки. Доля учителей с нагрузкой больше 27 часов (1,5 ставки) возросла с 13,29 % в 2019 году до 18,94 % в 2022 году. Соответственно, нехватка учителей в Московской области — основная проблема системы образования Подмосковья (Милькевич, и Перлова, 2021), в то время как Москва решила эту проблему, подняв заработные платы педагогическим кадрам (Горохов, и Луцкая, 2021). В связи с близостью сильного соседа, у которого более привлекательные условия труда, как в экономическом, так и в инфраструктурном плане, в Московской области все еще сохраняется проблема удержания высококвалифицированных кадров.

В статье рассмотрено понятие текучести кадров, которое чаще всего подразделяют на выбытие и мобильность. В образовании под мобильностью обычно понимают переход на другие преподавательские должности, тогда как выбытие означает полный уход из профессии. Важно различать эти две категории текучести кадров, поскольку исследования часто показывают, что факторы, определяющие переход учителей на новую преподавательскую работу, не совпадают с факторами, которые предсказывают уход из учительской профессии (Elfers et al., 2006; Kukla-Acevedo, 2009).

Мы будем рассматривать именно мобильность учителей, т. е. переход педагогов в другие школы, так как территориальное расположение школ Одинцовского городского округа накладывает определенные ограничения: доступность московских школ, где заработная плата педагогов существенно выше. Так, за 2022/2023 учебный год средняя заработная плата учителя Москвы составила 125 000 рублей (С. С. Собянин), тогда как в Московской области, по статистике сайта «ГородРабот.ру» — 40 070 рублей. Под мобильностью кадров мы будем понимать перемещение специалиста в профессиональной структуре, когда он выбирает более выгодный вариант трудоустройства, которая

в первую очередь зависит от качеств личности человека, его развитости, а также от его социальных качеств, а во вторую очередь — от его квалификации и профессиональных качеств.

Аналитический обзор литературы

На сегодняшний день имеется достаточно много исследований мобильности педагогов. После изучения имеющейся литературы все факторы, связанные с мобильностью учителей, были разделены на три группы: личные характеристики педагогов, характеристики обучающихся, условия труда / организационные условия.

1. Факторы, связанные с характеристиками учителей.

Например, возраст и опыт закрепились в литературе как сильно коррелирующие с показателями мобильности учителей, которые самые высокие у наиболее молодых и наименее опытных учителей (Goldhaber et al., 2016; Marinell, & Cosa, 2013) и у самых возрастных и опытных учителей (Borman, & Dowling, 2008), что создает U-образную взаимосвязь.

Предполагается, что учителя с более ценной квалификацией имеют больше возможностей на рынке труда, не связанного с преподаванием. По этой причине у учителей, преподающих математику или естественно-научные предметы (Carver-Thomas, & Darling-Hammond, 2017; Owens, 2010; Ingersoll, & Perda, 2010), а также имеющих ученые степени, более высокий уровень мобильности.

Таким образом, изученная литература указывает на то, что учителя, которые остаются, — это люди преимущественно среднего возраста с более низкой квалификацией, не имеющие ученых степеней.

2. Факторы, связанные с характеристиками обучающихся.

Согласно многим исследованиям, учителя с большей вероятностью покидают образовательные организации с большим количеством учеников из неблагополучных семей и семей с низким социально-экономическим статусом (Ingersoll, & May, 2012; Whipp, & Geronime, 2017). А некоторые из них говорят, что более высокая мобильность учителей связана с тем, что обучающиеся получают более низкие отметки в школе и демонстрируют девиантное поведение (Carver-Thomas, & Darling-Hammond, 2017; Owens, 2010; Feng, & Sass, 2017). В то же время школы, делающие упор на академический успех обучающихся, в которых учатся дети с более высоким уровнем мотивации, отличаются меньшими показателями мобильности педагогов (Swars et al., 2009). Таким образом, действия обучающихся, их дисциплина, мотивация и достижения вносят свой вклад в школьную среду, тем самым либо удерживая учителей, либо увеличивая их мобильность.

3. Условия труда / организационные условия.

Исследования показывают, что учителя с большей вероятностью покидают те школы, которые находятся в плохом физическом состоянии, не имеют

достаточных основных ресурсов (например, учебников) или в которых имеются проблемы с элементарными удобствами (отсутствие чистоты или хорошего содержания) (Johnson et al., 2012). К этой же группе относятся такие факторы, как слишком высокая продолжительность рабочего дня (Clandinin et al., 2015; Palma-Vasquez et al., 2021). Кроме того, отсутствие системы поддержки учителей, наставничества или введения в должность, программ профессионального развития были связаны с большей мобильностью учителей (Burleigh, 2016; LoCascio et al., 2016). Хотя большая часть исследований посвящена не денежным аспектам мобильности учителей, они также учитывают уровень заработной платы при принятии решения о дальнейшей карьере. Многие исследования показали, что педагоги уходят на более низкие должности, когда им платят больше. Более низкая заработная плата связана с более высокими показателями мобильности учителей (Clotfelter et al., 2011). Также одним из наиболее очевидных условий, связанных с мобильностью учителей, является чрезмерная нагрузка (Torres, 2016; Van Droogenbroeck, & Spruyt, 2015). Ряд исследований выявляют взаимосвязь между рабочей нагрузкой и мобильностью учителей как следствие стресса (Dupriez et al., 2016). Все исследователи сходятся во мнении, что отсутствие поддержки как от руководства и администрации, так и от коллег положительно связано с мобильностью учителей. (Player et al., 2017; Glennie et al., 2016).

Мы видим, что материальные и нематериальные факторы выбора места работы одинаково важны. Анализ исследований показал, что психологическая поддержка, рефлексивная обратная связь от коллег, создание условий для профессионального и личностного развития, а также возможность участия в принятии решений в организации является весомыми факторами для того, чтобы сотрудник не рассматривал другие вакансии.

Методы и результаты исследования

В данном исследовании будет рассмотрено влияние организационных условий на мобильность учителей, так как на эту группу факторов руководитель образовательной организации повлиять в силах и может их так корректировать, чтобы снижалась мобильность педагогов.

По данным органов управления образования Одинцовского округа текучесть в большинстве школ больше 5 %, то есть выше нормального уровня. Но также есть и те школы, где показатель текучести находится в пределах нормы (3–5 %). Именно на это мы обратили внимание в своем исследовании: какие факторы способствуют снижению показателей мобильности в этих учреждениях, какими аргументами педагоги руководствуются и не покидают эти школы, несмотря на близкое расположение столичных школ с более высокой оплатой труда. Таким образом, были отобраны три школы с нормальным уровнем текучести (3–5 %) и приблизительно одинаковыми контекстуальными данными (см. табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

Характеристики исследуемых школ
Characteristics of the school sample

Контекстные данные	1-я школа	2-я школа	3-я школа
Расположение от МКАД, км	31	16	28
Численность обучающихся	844	1274	821
Численность учителей	43	58	37
Средний возраст учителей	42	46	45
Квалификация учителей, %: без кат., 1 кат., высшая кат.	21, 37, 42	30, 24, 46	27, 29, 44
Характеристики директора: возраст, стаж (директорский)	36, 2	36, 5	51, 14

В исследовании принимали участие 118 из 138 учителей этих школ. Нашу выборку мы сравнили с делением на когорты (по возрасту) в международном исследовании учительского корпуса TALIS-2018 (табл. 2).

Таблица 2 / Table 2

Сравнение исследуемой выборки учителей
с выборкой учительского корпуса TALIS-2018
Comparison of the studied sample of teachers
with the sample of the TALIS-2018 teaching staff

	До 30 лет	30–49 лет	50 лет и старше
Россия	11 %	47 %	42 %
Наша выборка	16 %	49 %	35 %

Такое деление на когорты по возрасту соответствует и основным этапам трудовой карьеры педагога, каждый из которых отличается своими особенностями. Педагогический состав нашей выборки несколько моложе, чем в среднем по России: на 5 % больше учителей в возрасте до 30 лет и на 7 % меньше педагогов старше 50 лет.

Педагоги исследуемых образовательных организаций ответили на вопросы анкеты, разработанной социологами Т. Н. Балиной и Л. Ю. Тепляковой (Балина, и Теплякова, 2020). Эта анкета состоит из восьми вопросов, отражающих удовлетворенность различными аспектами трудовой деятельности. Результаты ответов респондентов на вопросы анкеты представлены в виде диаграммы на рисунке 1. При ответе на вопросы необходимо было выбрать один из трех вариантов ответов: не удовлетворен, частично удовлетворен и удовлетворен.

Для удобства анализа ответы «частично удовлетворен» и «удовлетворен» были объединены в одну группу. Далее рассматривали группы ответов «не удовлетворен» по каждому вопросу в процентном соотношении давших такой ответ к общему числу респондентов.

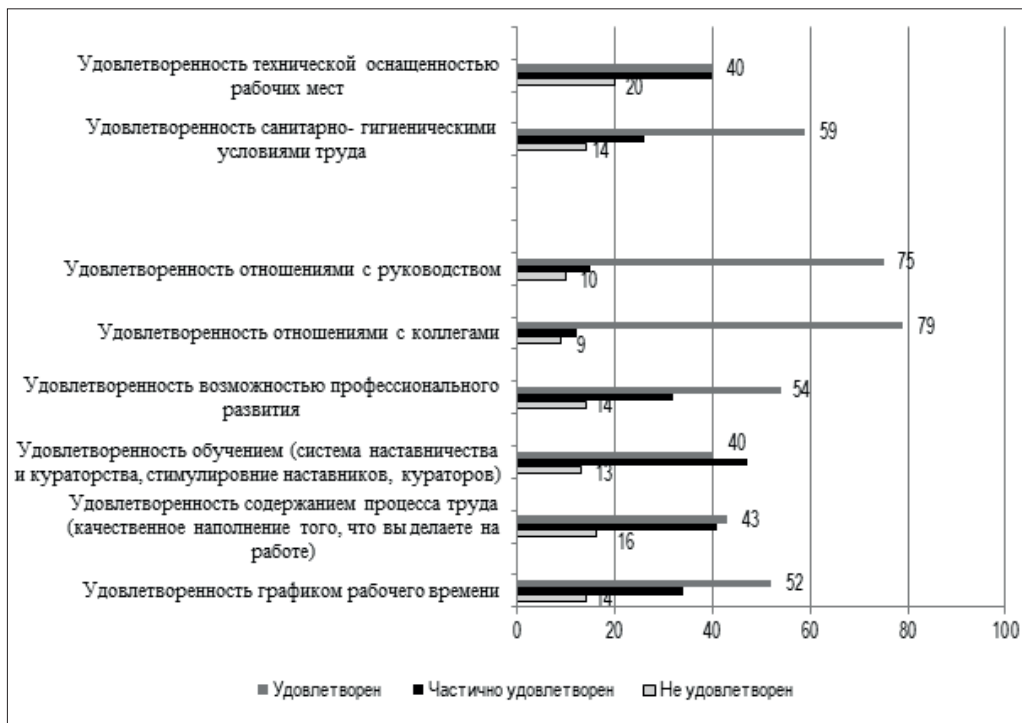


Рис. 1. Результаты ответов респондентов на вопросы анкеты Т. Н. Балиной и Л. Ю. Тепляковой
Fig. 1. The answers to the questions of the questionnaire by T. N. Balina and L. Y. Teplyakova

Из диаграммы на рисунке 1 видно, что наименьшая неудовлетворенность сотрудников по пунктам, связанным с отношениями с коллегами и с руководством, неудовлетворенных по этим пунктам менее 10 %. Также видно, что наибольший процент сотрудников не удовлетворен технической оснащённостью рабочих мест (20 %).

Это позволяет сделать вывод, что данный фактор в этих школах, скорее всего, не влияет на увеличение мобильности педагогов. Анализ частоты ответа «не удовлетворен» показал следующее:

– всего 7 из 118 (5,9 %) педагогов дали ответ «не удовлетворен» по всем пунктам анкеты. Среди них четверо в возрасте от 49 лет и с педагогическим стажем более 27 лет, что может являться показателем профессионального выгорания этих сотрудников. Остальные три учителя этой группы в возрасте от 34 до 44 лет имеют педагогический стаж от 3 до 8 лет. Это говорит о том, что данные сотрудники начали свою педагогическую деятельность не сразу после института, а, скорее всего, до школы имели опыт работы в другой сфере, им есть с чем сравнивать;

– 8 из 118 (6,8 %) учителей выбрали ответ «не удовлетворен» по 3–4 пунктам: четверо из них в возрасте 50 лет и старше, двое — 25 и 28 лет и двое — 34 и 36 лет. При этом шестеро из них не удовлетворены содержанием труда, закономерности по другим пунктам не выявлено;

– остальные респонденты выбирали ответ «не удовлетворен» лишь в единичных случаях.

Анализ удовлетворенности условиями труда в соответствии с делением на когорты по возрасту, представленный в виде диаграммы на рисунке 2, показал следующее: уровень удовлетворенности педагогов до 30 лет в целом выше, чем более старших коллег по всем пунктам, кроме пунктов, связанных с санитарно-гигиеническими условиями и технической оснащённостью рабочего места. Возможно, это связано с тем, что они уже изначально привыкли к хорошим условиям, тогда как более возрастные коллеги помнят, что раньше во многих школах санитарно-гигиенические условия, а также техническое оснащение рабочих мест было гораздо хуже, чем на сегодняшний день. Также молодые учителя полностью удовлетворены отношениями с коллегами и руководством. Возможно, что большая удовлетворенность трудом более молодых учителей связана с тем, что сейчас увеличилось количество информационных потоков и именно молодые люди более стрессоустойчивы к этому.

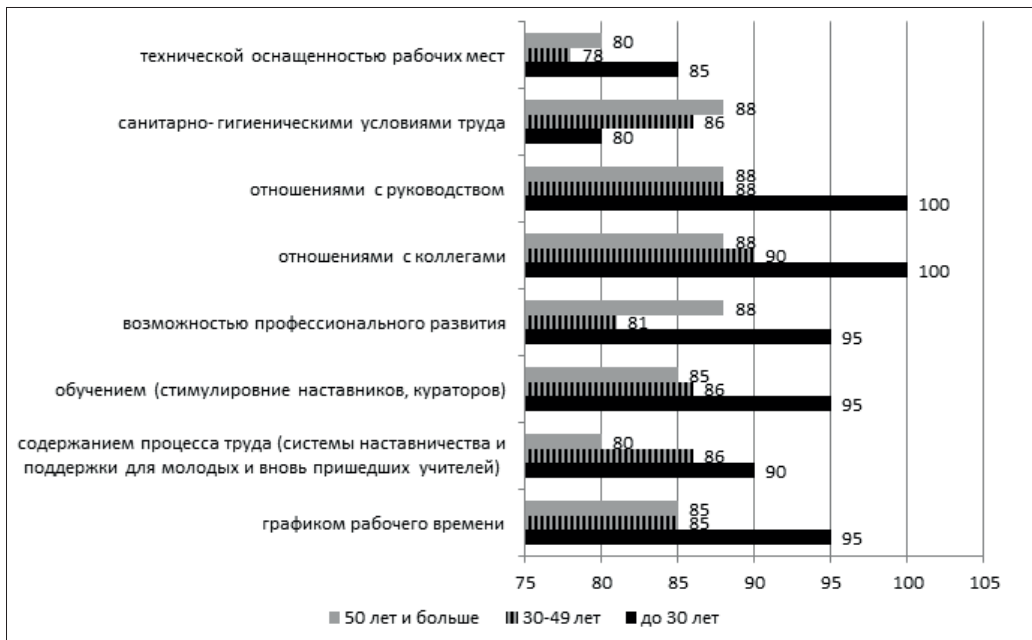


Рис. 2. Удовлетворенность сотрудников условиями труда в соответствии с делением на когорты по возрасту (% от количества педагогов в данной возрастной группе)

Fig. 2. Job satisfaction rates of employees by age (% of the number of teachers in the age group)

Что касается когорты учителей от 30–49 и 50 лет и более, то уровень удовлетворенности условиями труда этих двух групп почти по всем пунктам примерно одинаковый. Учителя старше 50 лет больше всего не удовлетворены содержанием процесса труда; возможно, это происходит из-за того, что многие учителя с большим педагогическим стажем постоянно сравнивают то, что они делают в современной школе, и как все было раньше. Также, возможно, это накопленный трудовой социальный опыт, которого пока нет у более молодых коллег. А вот если сравнивать удовлетворенность этих двух групп с возможностью профессионального развития, то видно, что учителя в возрасте от 30 до 49 лет больше не удовлетворены данным аспектом, чем педагоги старше 50 лет. Вероятно, это происходит потому, что возраст от 30 до 40 отличается активностью и стремлением к развитию, тогда как педагоги старше 50 уже не такие активные в силу накопившейся усталости.

Вторым этапом исследования стало качественное полуструктурированное интервью, составленное на основе интервью М. Токсанбаевой, которое состоит из ряда открытых вопросов, направленных на выявление мотивов мобильности и стабильности работников различных сфер (Токсанбаева, 2019). Также для своего интервью мы взяли вопросы, связанные с нагрузкой педагогов. Основными вопросами интервью были:

1. Если люди у вас уходят, увольняются, то куда они уходят?
2. Какие категории учителей уходят?
3. Если люди не уходят, что их так удерживает? (что все-таки удерживает людей, почему не уходят и держатся)
4. Приходят ли в школу молодые педагоги?
5. Какие требования сейчас предъявляются к учителям? Какая нагрузка?

Чтобы результаты исследования были наиболее объективными, ответить на вопросы было предложено двум представителям из каждой возрастной группы в соответствии с делением на возрастные когорты по TALIS (всего 6 человек). Интервью дали учителя русского языка, физической культуры, обществознания, начальных классов, химии и ОБЖ. Время, затраченное на проведение интервью с каждым респондентом, составило от 40 до 60 минут.

На вопрос: «Если люди увольняются из вашей школы, то куда они уходят?» — респонденты отвечали:

- «туда, где платят больше денег, в Москву» (учитель физической культуры, возраст — 26 лет, педагогический стаж — 3 года);
- «туда, где больше зарплата, где лучше условия труда, в московские школы» (учитель химии, возраст — 29 лет, педагогический стаж — 5 лет);
- «идут либо в частную школу, либо в Москву, потому что выше зарплата» (учитель начальных классов, возраст — 32 года, педагогический стаж — 6 лет);
- «в основном учителя-женщины, они уходят на обеспечение мужа или переходят в другие школы, где выше заработная плата» (учитель русского языка, возраст — 35 лет, педагогический стаж — 9 лет);

– «в более высокооплачиваемые места, в основном, в Москву» (учитель ОБЖ, возраст — 55 лет, педагогический стаж — 35 лет);

– «в основном в Москву, потому что там более высокая зарплата, либо в частные школы» (учитель истории, возраст — 63 года, педагогический стаж — 38 лет).

Кроме этого, учитель химии отметил, что «уходят в бизнес»; учитель русского языка — что «меняют сферу деятельности», а учитель ОБЖ сказал, что «по семейным обстоятельствам, например переезд, или уходят на пенсию». Это подтверждает то, что наиболее значимым фактором, увеличивающим мобильность учителей подмосковных школ, является достаточно близкое расположение московских школ, где заработные платы в разы выше.

О том, какие категории учителей уходят, четверо из шести респондентов ответили, что «уходят в основном молодые, потому что они идут больше за деньгами, их не устраивает эта заработная плата» (учитель физической культуры). При этом трое опрошиваемых конкретизировали возраст уходящих педагогов, уточняя, что в основном уходят 30–40-летние сотрудники, так как «самые молодые еще не наработали опыта, а возрастные уже привыкли и не хотят ничего менять» (учитель истории). Так или иначе каждый респондент говорил, что уходят из школы либо молодежь, либо педагоги в возрасте 30–40 лет. Итак, можно сделать вывод, что учителя считают наиболее активными коллег в возрасте от 30 до 40 лет — тот возраст, когда уже есть определенный опыт в преподавании, но еще достаточно активности и амбициозности, в том числе и в вопросе улучшения своего материального положения.

Отвечая на вопрос, что удерживает учителей в этой школе, респонденты отвечали:

– «Человеческие отношения. Хорошо работать там, где уютно и комфортно, не ходишь зажатым и не боишься встретиться с директором, чувствуешь удовлетворенность, где на тебя не все равно. Коллеги помогают, когда нужно» (учитель физической культуры);

– «Коллектив, обстановка, уют, то тепло, которого нет в других школах. Всегда поддержат и помогут, утешат, если надо» (учитель химии);

– «В школе нет сильной бюрократии. Поддержка и взаимопомощь» (учитель начальных классов);

– «Любовь к этой школе, к коллективу. Комфорт и атмосфера в школе. Поддержка и помощь от администрации и коллег» (учитель русского языка);

– «Сплоченность коллектива, комфортно друг с другом работать. Человеческие взаимоотношения. Поддержка и взаимопомощь» (учитель ОБЖ);

– «Коллектив доброжелательный, понимание со стороны администрации, поддержка» (учитель истории).

Также трое из шести опрошенных отметили, что «администрация создает все условия для профессионального развития», «поддерживает инициативы

педагогов», «способствует участию учителей в различных профессиональных конкурсах». Респонденты говорили, что в школе имеются и поддерживаются традиции, которые способствуют сплочению коллектива и укреплению взаимоотношений между педагогами (неформальные мероприятия, корпоративы). Учитель русского языка (возраст — 35 лет, педагогический стаж — 9 лет) и учитель обществознания (возраст — 63 года, педагогический стаж — 38 лет) на этот же вопрос отвечали, что их удерживает от перехода в другую школу «налаженный быт», «страх перемен», «нежелание ничего менять» и «просто лень».

Учитель химии (возраст — 29 лет, педагогический стаж — 5 лет), работающий по совместительству один день в неделю в московской школе, отмечает, что там за один день он получает заработную плату почти такую же, как в подмосковной за 4 дня, но переходить туда на постоянную работу не будет, потому что «фактор человек – человек играет решающую роль: это и педагоги, и администрация. Если администрация не будет помогать, держаться не за кого. Важно, чтобы был надежный тыл, который вытащит из любой ситуации. В московской школе каждый сам за себя (пришел, отвел уроки, ушел — общения нет), такого там нет». Подобное отмечали и двое других респондента, у которых был опыт работы в Москве. Так, еще один педагог в возрасте 63 лет, имеющий опыт работы в московской школе, сказал, что «московские школы отличаются от регионов и детьми, и отношением, учителя там не выдерживают нагрузки, отношения. В нашей же школе сплоченный и доброжелательный коллектив. Со стороны администрации есть понимание: можно договориться об удобном графике работы». О том, что «администрация идет навстречу, когда нужно, дает отгулы», сказал и учитель начальных классов (возраст — 32 года, педагогический стаж — 6 лет).

Касаемо нагрузки в этих школах, опрашиваемые отвечали, что «она средняя», «все в рамках разумного», «чрезмерной нагрузки нет ни у кого». Учитывая изученные исследования можно предположить, что данный фактор также способствует снижению мобильности педагогов в исследуемых школах.

Заключение

Итак, тема мобильности учителей актуальна во многих странах и школах. Факторы, оказывающие влияние на мобильность педагогов, зависят от конкретной образовательной организации и от тех условий, в которых она находится. Данное исследование подтвердило тот факт, что основным фактором, увеличивающим мобильность учителей в школах Подмосковья, является близкое расположение к московским школам, где уровень заработных плат гораздо выше. Наиболее мобильными учителя считают своих коллег в возрасте от 30 до 40 лет, у которых уже есть определенный опыт, квалификация и это еще достаточно активные люди, не боящиеся изменений.

Факторами, снижающими мобильность сотрудников в исследуемых школах, учителя считают отношения с руководством и коллегами. Говоря об этом, педагоги отмечают взаимопомощь и взаимоподдержку внутри коллектива, а также со стороны администрации и руководства школы, комфортную и доброжелательную атмосферу в школе, а также создание условий для профессионального и личного развития. Также обращают внимание на отсутствие дистанцирования власти, наличие возможности напрямую обращаться и к администрации, и к директору школы и получать от них поддержку и помощь, если это необходимо. Учителя, имеющие опыт преподавания в школах Москвы, отмечают такие взаимоотношения в школе как отличительную особенность подмосковных школ и называют это удерживающим фактором.

Данное исследование будет интересно управленцам школ Московской области, а также директорам образовательных организаций, расположенных в пригородах других мегаполисов, так как они фактически не могут повлиять на уровень заработных плат своих сотрудников, но могут так выстроить внутренние взаимоотношения в коллективе, что это будет способствовать удержанию педагогов.

Список источников

1. Заир-Бек, С. И., Мерцалова, Т. А., и Анчиков, К. М. (2021). *Актуальные характеристики школьной образовательной экосистемы*. Информационный бюллетень. Москва: НИУ ВШЭ. 44 с. (Мониторинг экономики образования, № 7). https://www.hse.ru/data/2021/11/11/1458419974/ib_7_2021.pdf
2. Колесникова, К. (2020, 20 января). С министром за парту. *Российская газета*. Федеральный выпуск № 3 (8057). <https://rg.ru/2020/01/12/olga-vasileva-v-shkolnyh-attestatih-poiavitsianovaia-ocenka.html>
3. Костенко Я. (2021, 15 июля). В российских школах не хватает учителей: как восполнить дефицит. *Газета.ru*. <https://www.gazeta.ru/social/2021/07/14/13733882.shtml>
4. Милькевич, О. А., и Перлова, Ю. В. (2021). Педагогический вуз как субъект сетевой модели наставничества в Московской области. *Гуманитарные науки*, 3(55), 33–40.
5. Горохов, С. А., & Луцкая, Е. Е. (2021). Особенности системы общего образования Центрального федерального округа. *Наука и школа*, 5, 138–152.
6. Elfers, A. M., Plecki, M. L., & Knapp, M. S. (2006). Teacher mobility: Looking more closely at "the movers" within a state system. *Peabody Journal of Education*, 81(3), 94–127.
7. Kukla-Acevedo, S. (2009). Leavers, movers, and stayers: The role of workplace conditions in teacher mobility decisions. *The Journal of educational research*, 102(6), 443–452.
8. Goldhaber, D., Lavery, L., & Theobald, R. (2016). Inconvenient truth. Do collective bargaining Help Explain the Mobility of Teachers within School Districts? *Journal of Policy Analysis and Management*, 35(4), 848–880. <https://doi.org/10.1002/pam.21914>
9. Marinell, W. H., & Coca, V. M. (2013, March). "Who Stays and Who Leaves?" *Findings from a Three-Part Study of Teacher Turnover in NYC Middle Schools*. New York: New York University. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED540818.pdf>

10. Carver-Thomas, D., & Darling-Hammond, L. (2017, August). *Teacher turnover: Why it matters and what we can do about it*. Learning Policy Institute. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED606805.pdf>
11. Owens, A. (2010). *The Massachusetts teacher workforce: Status and challenges*. Cambridge, UK: John F. Kennedy School of Government. https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/rappaport/files/owens_teachers.pdf
12. Ingersoll, R. M., & Perda, D. (2010). Is the supply of mathematics and science teachers sufficient? *American Educational Research Journal*, 47(3), 563–594. <https://doi.org/10.3102/0002831210370711>
13. Ingersoll, R. M., & May, H. (2012). The magnitude, destinations, and determinants of mathematics and science teacher turnover. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 34(4), 435–464. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED519789.pdf>
14. Whipp, J. L., & Geronime, L. (2017). Experiences that predict early career teacher commitment to and retention in high-poverty urban schools. *Urban Education*, 52(7), 799–828.
15. Feng, L., & Sass, T. R. (2017). Teacher quality and teacher mobility. *Education Finance and Policy*, 12(3), 396–418. https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1212&context=uwrg_workingpapers
16. Swars, S. L., Meyers, B., Mays, L. C., & Lack, B. (2009). A two-dimensional model of teacher retention and mobility: Classroom teachers and their university partners take a closer look at a vexing problem. *Journal of Teacher Education*, 60(2), 168–183. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=ffddc0d1af78762111f834781872ff3616a13f5a>
17. Johnson, S. M., Kraft, M. A., & Papay, J. P. (2012). How context matters in high-need schools: The effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement. *Teachers college record*, 114(10), 1–39. <https://goo.su/LD0Ypb>
18. Clandinin, D. J., Long, J., Schaefer, L., Downey, C. A., Steeves, P., Pinnegar, E., ... & Wnuk, S. (2015). Early career teacher attrition: Intentions of teachers beginning. *Teaching education*, 26(1), 1–16. <https://goo.su/NjuF>
19. Palma-Vasquez, C., Carrasco, D., & Hernando-Rodriguez, J. C. (2021). P-230 The Mental Health of Chilean teachers in times of Forced Telework: how many, who and why are they in worse health? *Occupational and Environmental Medicine*, 78(Suppl 1), A90–A90.
20. Burleigh, D. (2016). Teacher attrition in a northern Ontario remote First Nation: A narrative re-storying. <https://opus.uleth.ca/server/api/core/bitstreams/6a7d0c73-f4ab-479b-bc2c-05eebcab624b/content>
21. LoCascio, S. J., Smeaton, P. S., & Waters, F. H. (2016). How induction programs affect the decision of alternate route urban teachers to remain teaching. *Education and Urban Society*, 48(2), 103–125.
22. Clotfelter, C. T., Ladd, H. F., & Vigdor, J. L. (2011). Teacher mobility, school segregation, and pay-based policies to level the playing field. *Education Finance and Policy*, 6(3), 399–438.
23. Torres, A. C. (2016). Is this work sustainable? Teacher turnover and perceptions of workload in charter management organizations. *Urban Education*, 51(8), 891–914.
24. Van Droogenbroeck, F., & Spruyt, B. (2015). Do teachers have worse mental health? Review of the existing comparative research and results from the Belgian Health Interview Survey. *Teaching and Teacher Education*, 51, 88–100.

25. Dupriez, V., Delvaux, B., & Lothaire, S. (2016). Teacher shortage and attrition: Why do they leave?. *British Educational Research Journal*, 42(1), 21–39. <https://goo.su/hqSh>
26. Player, D., Youngs, P., Perrone, F., & Grogan, E. (2017). How principal leadership and person-job fit are associated with teacher mobility and attrition. *Teaching and Teacher Education*, 67, 330–339.
27. Glennie, E. J., Mason, M., & Edmunds, J. A. (2016). Retention and Satisfaction of Novice Teachers: Lessons from a School Reform Model. *Journal of Education and Training Studies*, 4(4), 244–258. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1095143.pdf>
28. Балина, Т. Н., и Теплякова, Л. Ю. (2020). Формирование удовлетворенности трудом у работников производственного департамента в организации промышленного типа. *Вестник Таганрогского института управления и экономики*, 2(32), 84–90. <https://goo.su/qFcSBF>
29. Балина, Т. Н., и Гализина, С. О. (2021). Анализ причин текучести кадров в их взаимосвязи с удовлетворенностью трудом. *Труды Института бизнес-коммуникаций*, 9, 6–10. http://publish.sutd.ru/docs/content/trudyibk9_2021.pdf#page=7
30. Токсанбаева, М. С. (2019). Масштабы, факторы и мотивы мобильности и стабильности на рынке труда. *Уровень жизни населения регионов России*, 2, 35–42. <https://goo.su/LaiNm>

References

1. Zair-Bek, S. I., Mertsalova, T. A., & Anchikov, K. M. (2021). Current characteristics of the school educational ecosystem. The newsletter. Moscow: Higher School of Economics. 44 p. (Monitoring the Economics of Education, No. 7). (In Russ.). https://www.hse.ru/data/2021/11/11/1458419974/ib_7_2021.pdf
2. Kolesnikova, K. (2020, January 20). With the minister at the desk. *Russian Newspaper*. Federal Issue No 3 (8057). (In Russ.). <https://rg.ru/2020/01/12/olga-vasileva-v-shkolnyh-attestatah-poiavitsianovaia-ocenka.html>
3. Kostenko Ya. (2021, July 15). There are not enough teachers in Russian schools: how to fill the deficit. *Gazeta.ru*. (In Russ.). <https://www.gazeta.ru/social/2021/07/14/13733882.shtml>
4. Milkevich, O. A., & Perlova, Yu. V. (2021). Pedagogical university as a subject of the network model of mentoring in the Moscow region. *Humanities*, 3(55), 33–40. (In Russ.).
5. Gorokhov, S. A., & Lutskaya, E. E. (2021). Features of the general education system of the Central Federal District. *Science and School*, 5, 138–152. (In Russ.).
6. Elfers A. M., Plecki M. L., & Knapp M. S. (2006). Teacher mobility: Looking more closely at” the movers” within a state system. *Peabody Journal of Education*, 81(3), 94–127.
7. Kukla-Acevedo S. (2009). Leavers, movers, and stayers: The role of workplace conditions in teacher mobility decisions. *The Journal of educational research*, 102(6), 443–452.
8. Goldhaber, D., Lavery, L., & Theobald, R. (2016). Inconvenient truth. Do collective bargaining Help Explain the Mobility of Teachers within School Districts? *Journal of Policy Analysis and Management*, 35(4), 848–880. <https://doi.org/10.1002/pam.21914>
9. Marinell, W. H., & Coca, V. M. (2013, March). “Who Stays and Who Leaves?” *Findings from a Three-Part Study of Teacher Turnover in NYC Middle Schools*. New York: New York University. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED540818.pdf>

10. Carver-Thomas, D., & Darling-Hammond, L. (2017, August). *Teacher turnover: Why it matters and what we can do about it*. Learning Policy Institute. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED606805.pdf>
11. Owens, A. (2010). *The Massachusetts teacher workforce: Status and challenges*. Cambridge, UK: John F. Kennedy School of Government. https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/rappaport/files/owens_teachers.pdf
12. Ingersoll, R. M., & Perda, D. (2010). Is the supply of mathematics and science teachers sufficient? *American Educational Research Journal*, 47(3), 563–594. <https://doi.org/10.3102/0002831210370711>
13. Ingersoll, R. M., & May, H. (2012). The magnitude, destinations, and determinants of mathematics and science teacher turnover. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 34(4), 435–464. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED519789.pdf>
14. Whipp, J. L., & Geronime, L. (2017). Experiences that predict early career teacher commitment to and retention in high-poverty urban schools. *Urban Education*, 52(7), 799–828.
15. Feng, L., & Sass, T. R. (2017). Teacher quality and teacher mobility. *Education Finance and Policy*, 12(3), 396–418. https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1212&context=uwrg_workingpapers
16. Swars, S. L., Meyers, B., Mays, L. C., & Lack, B. (2009). A two-dimensional model of teacher retention and mobility: Classroom teachers and their university partners take a closer look at a vexing problem. *Journal of Teacher Education*, 60(2), 168–183. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=ffddc0d1af78762111f834781872ff3616a13f5a>
17. Johnson, S. M., Kraft, M. A., & Papay, J. P. (2012). How context matters in high-need schools: The effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement. *Teachers college record*, 114(10), 1–39. <https://goo.su/LD0Ypb>
18. Clandinin, D. J., Long, J., Schaefer, L., Downey, C. A., Steeves, P., Pinnegar, E., ... & Wnuk, S. (2015). Early career teacher attrition: Intentions of teachers beginning. *Teaching education*, 26(1), 1–16. <https://goo.su/NjuF>
19. Palma-Vasquez, C., Carrasco, D., & Hernando-Rodriguez, J. C. (2021). P-230 The Mental Health of Chilean teachers in times of Forced Telework: how many, who and why are they in worse health? *Occupational and Environmental Medicine*, 78(Suppl 1), A90–A90.
20. Burleigh, D. (2016). Teacher attrition in a northern Ontario remote First Nation: A narrative re-storying. <https://opus.uleth.ca/server/api/core/bitstreams/6a7d0c73-f4ab-479b-bc2c-05eebcab624b/content>
21. LoCascio, S. J., Smeaton, P. S., & Waters, F. H. (2016). How induction programs affect the decision of alternate route urban teachers to remain teaching. *Education and Urban Society*, 48(2), 103–125.
22. Clotfelter, C. T., Ladd, H. F., & Vigdor, J. L. (2011). Teacher mobility, school segregation, and pay-based policies to level the playing field. *Education Finance and Policy*, 6(3), 399–438.
23. Torres, A. C. (2016). Is this work sustainable? Teacher turnover and perceptions of workload in charter management organizations. *Urban Education*, 51(8), 891–914.
24. Van Droogenbroeck, F., & Spruyt, B. (2015). Do teachers have worse mental health? Review of the existing comparative research and results from the Belgian Health Interview Survey. *Teaching and Teacher Education*, 51, 88–100.

25. Dupriez, V., Delvaux, B., & Lothaire, S. (2016). Teacher shortage and attrition: Why do they leave?. *British Educational Research Journal*, 42(1), 21–39. <https://goo.su/hqSh>
26. Player, D., Youngs, P., Perrone, F., & Grogan, E. (2017). How principal leadership and person-job fit are associated with teacher mobility and attrition. *Teaching and Teacher Education*, 67, 330–339.
27. Glennie, E. J., Mason, M., & Edmunds, J. A. (2016). Retention and Satisfaction of Novice Teachers: Lessons from a School Reform Model. *Journal of Education and Training Studies*, 4(4), 244–258. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1095143.pdf>
28. Balina, T. N., & Teplyakova, L. Yu. (2020). Formation of job satisfaction among employees of the production department in an industrial-type organization. *Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics*, 2(32), 84–90. (In Russ.). <https://goo.su/qFcSBF>
29. Balina, T. N., & Galizina, S. O. (2021). Analysis of the causes of staff turnover in their relationship with job satisfaction. *Proceedings of the Institute of Business Communications*, 9, 6–10. (In Russ.). http://publish.sutd.ru/docs/content/trudyibk9_2021.pdf#page=7
30. Toksanbayeva, M. S. (2019). The scale, factors and motives of mobility and stability in the labor market. *The standard of living of the population of the regions of Russia*, 2, 35–42. (In Russ.). <https://goo.su/LaiNm>

Статья поступила в редакцию: 22.06.2023;

одобрена после рецензирования: 21.08.2023;

принята к публикации: 14.09.2023.

The article was submitted: 22.06.2023;

approved after reviewing: 21.08.2023;

accepted for publication: 14.09.2023.

Информация об авторе:

Елена Михайловна Шипалова — заместитель директора по учебно-воспитательной работе средней общеобразовательной школы № 328 с углубленным изучением английского языка, Санкт-Петербург, Россия,
emshipalova@edu.hse.ru, <https://orcid.org/0009-0004-4582-9573>

Information about the author:

Elena M. Shipalova — Deputy Director for educational work at the Secondary School No 328 with advanced study of English, Saint-Petersburg, Russia,
emshipalova@edu.hse.ru, <https://orcid.org/0009-0004-4582-9573>