

ЗАВИСИМОСТЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ОТ ЭТАПОВ КАРЬЕРЫ

Dependence of the Effectiveness of Managers of General Educational Organizations on Career Stages

Svetlana Koshevenko
Smolensk State University, Russia

Abstract. *The article examines the problem concerning the effectiveness of managers of general education organizations. There is no universal methodology for the assessment of effectiveness of activity of managers of general education organizations and no determined factors affecting any effectiveness indicator. The aim of this study is to analyse the effectiveness of managers of a general education organization at different stages of their careers. The main methods of this research are the system analysis, the questionnaire survey and the factor analysis. The author analyses the dependence of the effectiveness indicators of managers of general education organizations on the career stages. The effectiveness evaluation was carried out according to the author's methodology and was based on the data of general education organizations in the Smolensk region.*

Managers of general education organizations at the establishment stage of a career haven't sufficiently formed public relations and developed educational activities. Managers at the advancement stage do not pay enough attention to building the career of employees of the educational organization. Transfer of experience to youth, their adaptation in the team, support in research work, assistance in building a career are not sufficiently typical for school managers at the maintenance stage of careers. Managers at the withdrawal stage of a career have a low level of information culture, lack motivation to use new technologies and progressive ideas.

Keywords: *effectiveness of activities, manager, general educational organization, career stages.*

Введение **Introduction**

В последнее время изменяются установки по управлению человеческими ресурсами в организациях различных видов. Происходит концептуальное и практическое становление «обучающихся организаций», главным отличием которых от организаций традиционного типа становится создание условий, способствующих непрерывному развитию работников.

Вопрос развития педагогических кадров – один из самых важных на этапе перехода к информационному обществу, так как именно сфера образования является генератором новой информации и высшей её формы – знания. Безусловно, образовательные организации не способны содействовать интенсивному развитию потенциала страны (образовательного, социального, инновационного, экономического), если они не приобрели статус «обучающейся организации».

В общеобразовательной организации развитием персонала занимаются директора, завучи, методисты. Они осуществляют подбор и расстановку педагогических кадров, руководят процессом адаптации сотрудников, их развития и обучения в соответствии с целями организации с учётом интересов самих сотрудников. Результативность этой деятельности влияет на эффективность становления «обучающейся организации», её инновационность и рост кадрового потенциала. А зависит эта результативность от множества факторов, в том числе от профессионализма, опыта деятельности и заинтересованности самих образовательных менеджеров в результате.

Ранее нами была разработана система ключевых показателей эффективности деятельности менеджеров общеобразовательных организаций (Кошевенко С. В. & Сильченкова С. В., 2015, 2016). Актуальность данного исследования определяется тем, что для оценки эффективности деятельности менеджеров общеобразовательных организаций не существует универсальной методики, не исследованы факторы, влияющие на неё, в том числе не выявлено влияние этапов их карьеры на результаты деятельности.

Предмет исследования – индикаторы эффективности деятельности менеджеров общеобразовательных организаций (МОО). Цель исследования – анализ эффективности деятельности менеджеров общеобразовательной организации на разных этапах их карьеры.

Основными методами данного исследования являются системный анализ, опрос методом анкетирования и факторный анализ.

Материалы и методы *Materials and Methods*

Методологическую основу исследования составляют труды представителей учёного сообщества в области:

- образовательного менеджмента (Бойдел Т., Бургойн Дж., Гютл Б., Иванов Е. В., Ортей Ф., Певзнер М. Н., Педлер М., Петряков П. А., Федотова Г. А., Фоскет Н., Шерайзина Р. М., Ширин А. Г. и др.).

Ряд учёных указывают на необходимость формирования у менеджера в сфере образования готовности «к инновационной деятельности, обеспечивающей развитие ... на основе концепции менеджмента знаний, рефлексии личного и профессионального развития...» (Иванов и др., 2010);

- управления человеческими ресурсами (И. А. Епешкин, А. Я. Кибанов, Л. И. Лукичева и др.). И. А. Епешкин делит показатели эффективности работы с человеческими ресурсами на три группы: финансовые, управленческие показатели и показатели лояльности и удовлетворённости персонала (Епешкин, 2013);
- управления образовательными системами (Артюхов М. В., Капустин Н. П., Третьяков П. И., Шамова Т. И.). Так ряд авторов в качестве блоков анализа деятельности менеджеров школ выделяют: информационно-аналитические, планово-прогностические, контрольно-диагностические и коррекционные умения, а также эффективность организационно-исполнительской деятельности (Шамова и др., 2002).

Исходя из анализа работ перечисленных выше авторов и опираясь на анализ практической деятельности менеджеров общеобразовательных организаций г. Смоленска и Смоленской области, нами была разработана система ключевых показателей эффективности деятельности менеджеров общеобразовательных организаций. Были выделены девять блоков, для каждого из которых определены ключевые показатели эффективности деятельности (индикаторы) и критерии их оценки (рисунок 1). В предыдущих работах авторов Кошевенко С. В. и Сильченковой С. В. можно более подробно ознакомиться с данной методикой и разработанными диагностическими материалами.

В 2016 году при поддержке Департамента Смоленской области по образованию, науке и делам молодёжи был проведён мониторинг руководителей и заместителей руководителя общеобразовательных организаций Смоленской области по проблеме эффективности их деятельности. В нём приняли участие 116 респондентов из 64 городских школ и школ районных центров и 158 респондентов из 118 сельских школ Смоленской области (всего 274 человека). Такой объём выборки является достаточным для монографического исследования. Надёжность и достоверность используемого теста подтверждает величина коэффициента альфа Кронбаха (0,88).

Блоки и показатели эффективности деятельности менеджеров школ			
Блок 1. Подбор и адаптация новых сотрудников			
укомплектованность позиций в штате	адаптированность нового сотрудника к условиям работы в образовательной организации	удовлетворенность новых сотрудников сопровождением и условиями работы	
Блок 2. Проектирование индивидуальных образовательных маршрутов педагогов			
количество педагогов, для которых спроектирован индивидуальный образовательный маршрут		соответствие спроектированного образовательного маршрута целям самого педагога и целям образовательной организации	
Блок 3. Организация обучения персонала (внутри и вне организации)			
количество педагогов, своевременно прошедших повышение квалификации и переквалификацию	соответствие обучения преподаваемым дисциплинам и потребностям педагогов	удовлетворённость педагогов проводимым внутриорганизационным обучением	готовность сотрудников использовать новые знания и технологии
Блок 4. Проектирование индивидуальных траекторий карьерного роста педагогов			
график (годовой план) должностных продвижений	замещенные должности внутренним продвижением сотрудников	количество педагогов, защитившихся на I и высшую квалификационную категорию, при активной информационно-педагогической поддержке ОМ	
Блок 5. Построение системы взаимодействия с педагогическим коллективом			
реализованные функциональные задачи		удовлетворённость коллектива и руководителя работой ОМ	
Блок 6. Создание и координация работы проектных групп и координация индивидуальной исследовательской работы педагога			
количество заявок педагогических работников на участие в грантах, конкурсах профессионального мастерства		количество победителей и лауреатов конкурсов разного уровня, выигранных грантов	
Блок 7. Ведение базы данных сотрудников			
полнота заполнения БД сотрудников		скорость составления информационно-аналитических справок, отчётов	
Блок 8. Связи с общественностью			
участие в мероприятиях разного уровня, проводимых на базе школы	взаимодействие с внешними организациями, социальное партнёрство	взаимодействие со СМИ	
Блок 9. Просветительская деятельность менеджера			
выступления на семинарах, конференциях, курсах повышения квалификации по вопросам ОМ	трансляция опыта посредством участия в смотрах-конкурсах профессионального мастерства	участие в экспериментальной (исследовательской) деятельности	публикационная активность

Рисунок 1. Ключевые показатели эффективности деятельности менеджеров общеобразовательных организаций (источник: составлено авторами статьи)
Figure 1. Key effectiveness indicators for managers of general education organizations
(source: compiled by the authors of the article)

Для достижения поставленной цели нами использовались такие методы исследования как изучение научной литературы по проблеме исследования, системный анализ, опрос методом анкетирования, анализ статистических показателей, графический и табличный методы и факторный анализ.

Результаты исследования *Results of the research*

Рассмотрение полученных результатов следует начать с изучения средних показателей эффективности деятельности МОО Смоленской области (рисунок 2).

Средний балл по анкете – 2,63 балла, что соответствует среднему показателю эффективности деятельности МОО по региону.

Низкие баллы по блокам просветительская деятельность (1,31), создание и координация работы проектных групп и координация индивидуальной исследовательской работы педагога (0,88), говорят о недостаточной эффективности работы МОО по данным направлениям.

Далее рассмотрим особенности изменения показателей эффективности деятельности в зависимости от этапа карьеры менеджера образовательной организации.



Рисунок 2. Средние показатели эффективности деятельности МОО Смоленской области по блокам (источник: составлено автором статьи)

Figure 2. Effectiveness averages for managers of general education organizations in the Smolensk region by indicator category (source: compiled by the authors of the article)

В таблице 1 приведены характеристики этапов карьеры сотрудников, которые являются универсальными для любой области деятельности и профессии (Кибанов и др., 2013).

Таблица 1. **Характеристика этапов карьеры** (Кибанов и др., 2013)
Table 1 Characteristics of career stages (Kibanov et al., 2013)

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение профессии, приобретение навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие: рост квалификации, приобретение опыта, продвижение по службе	Социальное признание, самореализация
Сохранение	До 60 лет	Закрепление достигнутых результатов. Пик совершенствования квалификации, ее повышение в результате активной деятельности, обучения молодежи. Творчество	Повышение оплаты труда. Достижение вершин независимости и самовыражения. Уважение
Завершение	До 65 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смене	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Для достижения цели исследования вся выборка разделена на несколько групп по возрасту, соответствующему каждому этапу карьеры. Так как в выборке не выявлено респондентов с возрастом до 25 лет, количество групп равно пяти. Количество менеджеров общеобразовательных организаций в возрасте от 26 до 30 лет в регионе составляет всего 2 человека, их средний стаж работы в должности – 3 года. В возрасте от 31 до 45 лет, соответствующем этапу продвижения в карьере, опрошено 78 человек, их средний стаж работы в должности – 6 лет. Возрастная группа, соответствующая этапу сохранения карьеры (от 46 до 60 лет), составляет 161 человек, средний стаж – 13 лет. В группе МОО, находящихся на этапе завершения карьеры (возраст от 61 до 65 лет), оказалось 23 человека, в среднем они исполняли обязанности руководителя образовательной организации 25 лет. Респондентов в возрасте старше 65 лет, их 10 человек, средний стаж работы в должности – 29 лет, максимальный возраст респондента составляет 70 лет.

В целом данная группировка отражает практически все этапы продвижения карьеры МОО: в молодом возрасте (до 30 лет) специалисты учатся, накапливают первый опыт трудовой деятельности и не могут в полной мере выполнять обязанности менеджера, в пенсионном возрасте (старше 65 лет) для выполнения обязанностей менеджера работники должны идти в ногу со временем, что не всегда удается, поэтому таких респондентов меньшинство. Средние баллы эффективности деятельности МОО для каждой группы опрошенных отражены в таблице 2.

Таблица 2. Средний балл эффективности деятельности МОО по блокам в зависимости от этапов их карьеры (источник: составлено автором статьи)
 Table 2 Average scores for the effectiveness of MGEO by indicator category, depending on the stages of their career (source: compiled by the authors of the article)

Функциональная задача менеджера общеобразовательной организации	Этап карьеры				
	Становление (до 30 лет)	Продвижение (до 45 лет)	Сохранение (до 60 лет)	Завершение (до 65 лет)	Пенсионный (старше 65 лет)
Подбор и адаптация новых сотрудников	3,42	3,97	3,88	3,75	3,98
Проектирование индивидуальных образовательных маршрутов педагогов	3,67	3,17	2,88	3,03	2,77
Организация обучения персонала	3,00	3,57	3,03	3,22	2,92
Проектирование индивидуальных траекторий карьерного роста педагогов	3,17	2,58	2,24	2,12	2,00
Построение системы взаимодействия с педагогическим коллективом	3,50	3,49	3,02	3,01	2,95
Создание и координация работы проектных групп и координация индивидуальной исследовательской работы педагога	0,92	1,52	0,80	0,91	0,80
Ведение базы данных педагогов	3,33	3,39	3,12	3,05	2,33
Связи с общественностью	1,67	2,83	2,43	2,31	2,40
Просветительская деятельность МОО	0,38	1,67	1,12	1,56	1,12
Общий средний балл	2,56	2,91	2,50	2,70	2,36

На этапе становления карьеры (до 30 лет) средний балл показателя эффективности деятельности МОО равен 2,56 балла. Наибольший средний балл соответствует этапу продвижения карьеры (возраст от 31 до 45 лет) – значение 2,91. Наблюдается некоторое снижение показателя на этапе сохранения карьерных позиций (до 60 лет) – 2,50. На этапе завершения

карьеры (до 65 лет) данный показатель равен 2,70 балла. На пенсионном этапе (старше 65 лет) показатель равен 2,36 балла.

При рассмотрении блоков эффективности деятельности МОО видны максимальные значения показателей также для этапа продвижения. Это предсказуемо, так как на этой ступени для специалистов свойственны максимальная отдача, активность в профессиональной деятельности, рост квалификации, приобретение опыта, продвижение по службе; они стремятся к признанию в трудовом коллективе, самореализации.

Объяснить повышение общего показателя эффективности профессиональной деятельности МОО в возрасте от 61 до 65 лет (этап завершения) по сравнению с этапом сохранения можно ростом активности работников, они как бы доказывают себе и более молодым коллегам, что у них достаточно опыта и им многое по силам и в этом возрасте.

Хотя первую и последнюю группы респондентов нельзя считать статистически значимыми, но характерно, что минимальный балл демонстрируют опрошенные более старшего возраста (старше 65 лет), чем молодые и неопытные коллеги в возрасте до 30 лет, которые более мотивированы на достижение высоких профессиональных результатов.

Рассмотрим, какие проблемы можно выявить для каждого этапа становления карьеры менеджеров общеобразовательных организаций.

Для группы менеджеров общеобразовательных организаций на этапе становления карьеры можно заметить самый низкий показатель эффективности по сравнению с другими группами респондентов по блокам «Связи с общественностью» и «Просветительская деятельность». Недостаточный опыт руководителя, большие временные затраты на осуществление его текущей административной, хозяйственной и педагогической деятельности не позволяют ему активно организовывать конференции, семинары, мастер-классы и выступать на них, а так же осуществлять активную публикационную деятельность. Тем не менее, молодой возраст дает преимущество для применения прогрессивных знаний и передового опыта и низкие показатели для позиций «Участие МОО в смотрах-конкурсах профессионального мастерства» и «Участие МОО в экспериментальной работе» являются индикатором недостаточно возможной эффективности их деятельности. Что касается взаимодействия со средствами массовой информации, то сами руководители школ не проявляют особой заинтересованности в этом, а СМИ интересуют только очень активные и талантливые молодые руководители, которые могут транслировать передовой опыт своего образовательного учреждения.

На этапе продвижения недостаточно высокими являются показатели по блокам «Проектирование индивидуальных образовательных маршрутов педагогов» и «Проектирование индивидуальных траекторий карьерного

роста педагогов». Они ниже, чем у группы МОО на этапе становления карьеры. Это говорит о том, что менеджеры в возрасте от 31 до 45 лет недостаточно уделяют внимания построению карьеры сотрудников образовательной организации и их образованию.

Для группы на этапе сохранения карьеры показатели практически по всем блокам эффективности деятельности имеют средние баллы ниже, чем аналогичные показатели на этапах становления и продвижения карьеры. При достижении вершин независимости и самовыражения, признания и уважения в коллективе многие МОО снижают активность и считают, что им уже не нужно ничего доказывать и добиваться высоких результатов. В итоге такие важные позиции как передача опыта, адаптация новых сотрудников в коллективе, сопровождение педагогов в исследовательской работе, помощь в построении карьеры не достаточно характерны для менеджеров в возрасте до 60 лет, что негативно сказывается и на показателях эффективности работы молодых специалистов. Это отражено в средних баллах по блокам «Проектирование индивидуальных образовательных маршрутов педагогов», «Проектирование индивидуальных траекторий карьерного роста педагогов» и «Построение системы взаимодействия с педагогическим коллективом»), и «Создание и координация работы проектных групп и координация индивидуальной исследовательской работы педагога», показатели по которым у группы МОО на этапе сохранения карьеры ниже, чем на двух предыдущих этапах.

Для пенсионной ступени карьеры МОО некоторые показатели их деятельности выше, чем для менеджеров, находящихся на других ступенях развития карьеры, что объясняется большим опытом профессиональной деятельности. Проблемными моментами являются ведение базы данных сотрудников и создание и координация работы проектных групп и координация индивидуальной исследовательской работы педагога. Низкие баллы по данным блокам являются отражением недостаточного уровня информационной культуры возрастных руководителей, отсутствием мотивации в освоении новых технологий и прогрессивных идей.

Тем не менее, каждый этап развития карьеры позволяет проявить себя в определенных областях. Молодые руководители больше внимания уделяют построению карьеры сотрудников, так как это актуально и для них. Более опытные МОО продуктивно проявляют себя в подборе кадров для своего учебного заведения. С позиции своего опыта и интуиции они лучше оценивают компетентность соискателей и помогают в их адаптации.

Выводы **Conclusions**

Таким образом, анализ эффективности деятельности менеджеров общеобразовательных организаций Смоленской области на разных этапах развития карьеры позволил выявить некоторые проблемы в их деятельности, что значительно снижает её эффективность.

У менеджеров общеобразовательных организаций, находящихся на этапе становления карьеры, недостаточно сформированы связи с общественностью и развита просветительская деятельность. На этапе продвижения менеджеры недостаточно уделяют внимания построению карьеры сотрудников образовательной организации. Передача опыта молодежи, их адаптация в коллективе, сопровождение в исследовательской работе, помощь в построении карьеры не достаточно характерны для менеджеров школ на этапе сохранения карьеры, что негативно сказывается и на показателях эффективности работы молодых специалистов. А для руководителей, находящихся на пенсионном этапе развития карьеры характерен низкий уровень информационной культуры, отсутствие мотивации в освоении новых технологий и прогрессивных идей.

Данный анализ позволил определить «точки роста» эффективности деятельности менеджеров общеобразовательных организаций на каждом из этапов их карьеры. Выстраивая программы повышения квалификации для директоров и завучей общеобразовательных организаций необходимо учитывать этап карьеры, на котором находится менеджер, с учётом этого формировать учебные группы и подбирать содержание и формы обучения.

Работа над данной проблемой требует детализации и уточнения на основе анализа данных других регионов, так как не все группы менеджеров общеобразовательных организаций Смоленской области в зависимости от этапа их карьеры представлены равнозначно.

Summary

There is no universal methodology for the assessment of effectiveness of activity of managers of general education organizations and no determined factors affecting any effectiveness indicator. A system of key effectiveness indicators for managers of general education organizations was invented before. The aim of this study is to analyse the effectiveness of managers of a general education organization at different stages of their careers.

In the course of the study, based on the data of 274 respondents (managers of general education organizations in the Smolensk region), the following results were revealed. The average score of effectiveness was 2.63 points out of 5. It corresponds to the average effectiveness indicator value. At the establishment stage of a career (up to 30 years of age) the average score for the index of effectiveness of managers of general education organizations was

2.56 points. The highest average score corresponds to the advancement stage of a career (age from 31 to 45 years) - 2.91. There was a slight decrease in the indicator value at the maintenance stage of career positions (up to 60 years of age) - 2.50. At the withdrawal stage of a career (up to 65 years of age) this indicator value was equal to 2.70 points. At the pension stage (over 65 years of age) the value was 2.36 points.

Managers of general education organizations at the establishment stage of a career haven't sufficiently formed public relations and developed educational activities. Managers at the advancement stage do not pay enough attention to building the career of employees of the educational organization. Transfer of experience to youth, their adaptation in the team, support in research work, assistance in building a career are not sufficiently typical for school managers at the maintenance stage of careers. Managers at the withdrawal stage of a career have a low level of information culture, lack motivation to use new technologies and progressive ideas.

This analysis has made it possible to determine the "growth point". It is necessary to take the career stage into account for building up the programmes of professional development for directors and head teachers of schools, for forming training groups and selecting the content and forms of training.

Литература References

- Foskett, N., & Lumby, J. (2003). *Leading and Managing Education: International Dimensions*. London: Paul Chapman Publishing.
- Gütl, B., Orthey, F. M., & Laske, S. (2006). *Bildungsmanagement*. München und Mering,.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *The Learning Company*. The MacGraw – Hill book.
- Артюхов, М. В. (2004). *Управление образовательными системами: менеджмент, маркетинг, человеческие ресурсы*. Новокузнецк.
- Епишкин, И. А. (2013). *Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент»*. Москва: МИИТ.
- Кибанов, А. Я., Гагаринская, Г. П., Калмыкова, О. Ю., & Мюллер, Е. В. (2013). *Управление персоналом: Учебное пособие*. Москва: НИЦ ИНФРА-М.
- Лукичева, Л. И. (2013). *Управление персоналом: Учебное пособие*. Москва: Омега-Л.
- Иванов, Е. В., Певзнер, М. Н. и др. (2010). *Образовательный менеджмент: учебное пособие для магистратуры по направлению «Педагогика»*. Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого.
- Шамова, Т. И., Третьяков, П. И., & Капустин, Н. П. (2002). *Управление образовательными системами: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений*. Москва: ВЛАДОС.