

ОБЩАЯ ПСИХОЛОГИЯ, ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ, ИСТОРИЯ ПСИХОЛОГИИ GENERAL PSYCHOLOGY, PSYCHOLOGY OF PERSONALITY, HISTORY OF PSYCHOLOGY

Научная статья
УДК 159.923, 316.663.2
DOI: 10.14529/jpps220201

Жизнестойкость и факторы управленческой деятельности менеджеров образования с различным стажем и статусом: ресурсный подход

И.В. Выбойщик¹, Н.В. Маркина² ✉, Ю.Л. Юсупова¹, А.С. Гумницкая³

¹ Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск, Россия

² Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования, г. Челябинск, Россия

³ ООО «Мобильное электронное образование», г. Москва, Россия

✉ nvmark@mail.ru

Аннотация

Введение. Исследование продолжает цикл работ, посвященных изучению психологических ресурсов и ограничений менеджеров системы образования. Понятие «ресурс» включает способность к качественному осуществлению управленческой деятельности и потенциальную возможность снижения риска ограничений, обусловленных индивидуальными особенностями субъекта. Изучение ресурсов/ограничений способствует развитию управленческой культуры, навыков самоанализа, умения соотносить представления о своих возможностях с целями и задачами организации. **Цель:** эмпирическая проверка идеи о том, что жизнестойкость и ресурсы/ограничения управленческой деятельности являются составляющими психологических ресурсов менеджеров образования и зависят от управленческого стажа и статуса. **Материалы и методы.** В исследовании задействованы 315 менеджеров образования Ленинградской области и Ханты-Мансийского автономного округа. С учетом задач исследования выборка дифференцирована по нескольким основаниям в зависимости от институционального либо муниципального уровня, от степени функционально-управленческой ответственности и от управленческого стажа менеджеров. Используются опросник жизнестойкости С. Мадди и методика «Анализ своих ограничений» М. Вудкока и Д. Френсиса. Для статистической обработки использованы: анализ группового распределения показателей; сравнительный анализ (критерий Крускала – Уоллиса, Т-критерий Стьюдента), множественный регрессионный анализ корреляций. **Результаты.** Уточнено понятие «факторы управленческой деятельности» в контексте соотношения ресурсов и ограничений менеджеров. Выявлены связи факторов с жизнестойкостью, а также особенности их проявления у менеджеров образования с различным стажем и статусом. Построены регрессионные модели жизнестойкости менеджеров с разным управленческим стажем, дано их описание. Определены ограничения методики М. Вудкока и Д. Френсиса, связанные с практико-ориентированным подходом авторов, отсутствием четкой терминологии и структуры ресурсов/ограничений, предлагаемых для оценки. **Заключение.** Особенности оценок руководителей различного статуса связаны со спецификой деятельности. Подтверждены гипотезы о влиянии выраженности ресурсов/ограничений на уровень жизнестойкости и их совокупном влиянии в зависимости от стажа управленческой деятельности.

Ключевые слова: жизнестойкость, факторы управленческой деятельности, ресурсный подход, менеджеры образования

Благодарности. Авторы выражают благодарность Комитету общего и профессионального образования Ленинградской области и Департаменту образования Кондинского района Ханты-Мансийского автономного округа и руководителям школ – участникам региональных программ.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Жизнестойкость и факторы управленческой деятельности менеджеров образования с различным стажем и статусом: ресурсный подход / И.В. Выбойщик, Н.В. Маркина, Ю.Л. Юсупова, А.С. Гумницкая // Психология. Психофизиология. 2022. Т. 15, № 2. С. 5–18. DOI: 10.14529/jpps220201

Original article

DOI: 10.14529/jpps220201

Resilience and management factors in education managers of different experience and status: a resource approach

I.V. Vyboyshchik¹, N.V. Markina²✉, Yu.L. Yusupova¹, A.S. Gumnitskaya³

¹ South Ural State University, Chelyabinsk, Russia

² Chelyabinsk Institute of Retraining and Advanced Training of Educators, Chelyabinsk, Russia

³ "Mobile e-education", Moscow, Russia

✉ nvmark@mail.ru

Abstract

Introduction. This paper continues the series of studies on the psychological resources and limitations of education managers. The “resource” concept includes the ability to perform high-quality managerial activities and the prospect for risk-reduction with respect to limitations imposed by the characteristics of the individual. The study of resources/limitations contributes to the development of management culture, introspection skills, and the ability to associate personal ideas with corporate goals and strategies. **Aim.** The paper aims to verify the idea that managerial resilience and resources/limitations are the components of psychological resources of education managers and depend on their experience and status. **Materials and Methods.** The study involved 315 education managers from the Leningrad Region and the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug. The sample was divided based on the institutional level, the scope of functional and managerial responsibilities, and the managerial experience of participants. The Resilience questionnaire (S. Maddy) and the Critical Blockages Survey (M. Woodcock, D. Francis) were used. Statistical processing was performed with dispersion analysis; comparative analysis (Kruskal-Wallis test, Student's T-test), multiple regression analysis. **Results.** A management factor as a concept was clarified being the ratio of managerial resources and limitations. The relationship between management factors and resilience was found, as well as their features with respect to professional experience and status. Resilience models were built and described with respect to managerial experience. The limitations associated with the methodology of M. Woodcock and D. Francis were found as soon as it was too practice-oriented, with ambiguous terminology and structure. **Conclusion.** The results obtained show the correlation between management evaluation and activity features. The hypothesis about the effect of resources/limitations and their amount on resilience has been verified, as well as the hypothesis about the integral effect of resources/limitations and resilience, which depends on professional experience.

Keywords: resilience, management activity factors, resource approach, education manager

Acknowledgments: The authors express their gratitude to the Committee of General and Vocational Education (Leningrad Region), the Department of Education of the Kondinsky District (Khanty-Mansi Autonomous Okrug), and the heads of schools participating in regional programs.

The authors declare no conflict of interest.

For citation: Vyboyshchik I.V., Markina N.V., Yusupova Yu.L., Gumnitskaya A.S. Resilience and management factors in education managers of different experience and status: a resource approach. *Psikhologiya. Psikhofiziologiya* = *Psychology. Psychophysiology*. 2022;15(2):5–18 (in Russ.) DOI: 10.14529/jpps220201

Введение

Изучение ресурсов и ограничений способствует развитию управленческой культуры менеджеров, руководителей, навыков их самоанализа, умения соотносить представления о своих возможностях и ограничениях с реальными результатами своей профессиональной деятельности, а также с целями и задачами, стоящими перед организацией. Все это позволяет более осознанно подходить к решению профессионально-управленческих проблем. Более высокие управленческие способности увеличивают возможность стратегических вариантов роста организации [1].

Понятие «ресурс» мы рассматриваем как составляющую комплекса компетенций, которая имеет два принципиально важных преимущества: 1) способность к качественному осуществлению профессиональной деятельности (в соответствии со всеми необходимыми требованиями к процессу и результату его достижения), 2) потенциальную возможность компенсации, преодоления либо снижения риска ограничений профессиональной деятельности, обусловленных индивидуальными особенностями субъекта.

Представленное исследование является продолжением цикла работ, опирающихся на идеи ресурсного подхода и посвященных изучению психологических ресурсов руководителей школ с различным уровнем образовательных результатов, а также педагогов-новаторов, работающих с одаренными детьми. В качестве таковых нами рассматриваются жизнестойкость как системообразующий психологический ресурс успешной деятельности, саморегуляция и толерантность к неопределенности.

Жизнестойкость является показателем общей адаптации и характеризует меру способности человека выдерживать стрессовую ситуацию, сохраняя внутреннюю сбалансированность и качество деятельности [2]. Исследования доказывают, что при повышении уровня жизнестойкости уменьшаются симптомы эмоционального выгорания [3]. В трактовке С. Кобейса с соавторами (1982) «жизнестойкость» относится к понятиям экзистенциальной теории личности [4]. Нам наиболее близка экзистенциальная трактовка жизнестойкости, которая позволяет рассматривать это свойство в качестве психологического ресурса преодоления жизненных и профессиональных трудностей.

Мы разделяем основные положения метасистемного подхода к профессиональному становлению личности в современном мире. В рамках данного подхода профессионал рассматривается как субъект метасистемы «профессиональная среда – личность – социум» [5].

Близким к жизнестойкости выступает феномен жизнеспособности, который по мнению Е.А. Рыльской «проявляется не только в динамике и качественном своеобразии освоения деятельности в узком смысле («классическая» способность), а включает активное освоение всей экзистенциальной, бытийной сферы и сферы его «жизненного пространства» (семейной, профессиональной, гражданской и др.), обеспечивая становление самого человека» [6]. Жизнеспособность руководителя Е.А. Рыльская рассматривает как его общий энергетический потенциал, обеспечивающий успешность решения управленческих задач и взаимосвязанный с лидерским и управленческим потенциалом, коммуникативной компетентностью и разнонаправленно взаимосвязана с личностно-характерологическими акцентуациями. Это создает благоприятные условия для управленческой деятельности в кризисных условиях функционирования организации¹.

В практике управленческого консалтинга одним из инструментов диагностики ресурсов и ограничений руководителей является методика «Анализ своих ограничений» [7]. Несмотря на относительно отдаленное время создания, базовые положения данной методики до сих пор востребованы по ряду причин:

- наличие многоаспектного перечня ресурсов, актуальных для всех видов и уровней управленческой деятельности;
- возможность для менеджеров, руководителей соотнести собственные ресурсы и ограничения управленческой деятельности;
- потенциальная возможность найти пути компенсации/преодоления собственных ограничений для руководителей, ориентированных на собственное развитие и развитие управляемой ими организации.

¹ Рыльская Е.А. Жизнеспособность в структуре профессионально-личностного потенциала руководителя // Актуальные проблемы экстремальной и кризисной психологии: матер. II Всеросс. науч.-практ. конф., Екатеринбург, 04–05 апреля 2019 г. Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2019. С. 52–54.

Как показывает практика, относительно полные и приемлемые для анализа данные о ресурсах руководителей школ можно получить преимущественно в рамках мероприятий, направленных на повышение квалификации. При этом существует высокая вероятность систематической ошибки, снижающей достоверность полученных результатов.

Основными источниками систематической ошибки в данном случае являются: затраты времени, необходимые для диагностики (субъективно воспринимаются многими участниками исследования как избыточные); психологические барьеры, связанные с предоставлением персональных данных; недостаточный уровень мотивации для участия в диагностике.

Как следствие, неизбежными ограничениями для получения адекватной оценки становятся: влияние фактора «социальной желательности» на ответы участников исследований (приводит к искажению реальной информации о ресурсах и ограничениях руководителей школ); формальный подход участников исследования к ответам на вопросы (не позволяет выявить их индивидуальные особенности и «сглаживает» общую картину полученных результатов); игнорирование запроса на участие в исследовании (снижает количество респондентов и влияет на достоверность полученных данных). В качестве особо значимого источника систематической ошибки считаем важным выделить умение адекватно оценивать собственную деятельность. Основой данного умения является способность к рефлексии, а также готовность воспринимать объективную информацию о себе и своих достижениях как возможность для дальнейшего профессионального и личностного развития. Речь идет об уровне личностной зрелости субъекта деятельности как профессионала и руководителя.

Цель исследования: эмпирическая проверка идеи о том, что жизнестойкость и ресурсы / ограничения управленческой деятельности являются составляющими психологических ресурсов менеджеров образования и зависят от управленческого стажа и статуса.

Методологические основы исследования определены положениями ресурсного, мета-системного и системно-деятельностного подходов к развитию личности менеджера образования. В представленной работе для нас важен менеджер образования как субъект управленческой деятельности разного уровня

(муниципального и институционального). *Объектом* исследования является деятельность менеджера образования. В качестве *предмета* исследования определены психологические ресурсы менеджера образования в зависимости от управленческого стажа и статуса (жизнестойкость и самооценка факторов управленческой деятельности).

Задачи исследования:

1. Уточнить понятие «факторы управленческой деятельности» в контексте соотношения ресурсов и ограничений менеджеров.

2. Осуществить сравнительный анализ степени выраженности жизнестойкости и ресурсов / ограничений управленческой деятельности менеджеров образования с разным управленческим стажем и статусом

3. Выявить и описать регрессионные модели жизнестойкости менеджеров образования с разным управленческим стажем.

В соответствии с первой задачей необходимо уточнить понятие «факторы управленческой деятельности» в контексте соотношения ресурсов и ограничений менеджеров и рассмотреть особенности применения методики и современные исследования с ее применением.

Теоретической основой методики М. Вудкока и Д. Фрэнсиса является разработанная ими «концепция ограничений». Под ограничениями авторы понимают «факторы, сдерживающие потенциал и результаты работы системы» (на уровне организации в целом, на уровне «коллективов», входящих в организацию, а также на уровне деятельности отдельных людей). Речь идет о способностях, умениях и навыках менеджеров, которые нужны в развитии для успешного функционирования организации: 1) способность управлять собой; 2) разумные личные ценности; 3) четкие личные цели; 4) постоянное саморазвитие); 5) навыки решения проблем; 6) творческий подход; 7) способность влиять на окружающих; 8) знание современных управленческих подходов; 9) способность руководить; 10) умение обучать подчиненных; 11) способность формировать и развивать коллектив.

Отметим, что каждый фактор, в зависимости от степени выраженности у конкретного руководителя, может рассматриваться и как ресурс, и как ограничение. Особое внимание к ограничениям (и, соответственно, название методики) авторы объясняют воз-

возможностью для руководителей получить «ясное и всестороннее» представление о направлениях и «реальных путях развития своих личностных и деловых качеств» [7]. В частности, при достижении определенной степени развития ограничения могут поменять «знак» и стать ресурсами управленческой деятельности.

К особенностям применения методики можно отнести методы анализа, ориентацию на практическое применение в рамках управленческого консалтинга, ограниченность результатов.

Практико-ориентированный подход М. Вудкока и Д. Фрэнсиса представляет ценность для индивидуального сопровождения руководящих работников в рамках управленческого консалтинга. Однако для анализа ресурсов и ограничений на уровне общей организационной системы и ее отдельных составляющих (подразделений/в терминах авторов концепции – «коллективов»), в перспективе представляется важным определить структуру входящих в методику факторов. А именно: выделить группы факторов, имеющих различную психологическую природу и, соответственно, различные проявления в реальной управленческой деятельности. В базовом варианте методики такая дифференциация отсутствует. Перечень из одиннадцати факторов включает «навыки», «умения», «знания» – с одной стороны, «ценности» и «цели» – с другой. Кроме того, авторы применяют термин «способности» (например, способность руководить), который, на наш взгляд, по своему содержанию является более обобщенным по отношению к другим факторам.

Рассмотренные выше особенности методики М. Вудкока и Д. Фрэнсиса могут служить объяснением выбора их применения в исследованиях, связанных с изучением вопросов успешной управленческой деятельности.

Так, в отечественной психологии предметом исследований данной направленности до настоящего времени были: профессионально важные качества, способствующие повышению успешности управленческой деятельности (в том числе нравственно-этические детерминанты личности²); управленческие компетенции (способности и готовность приме-

нять полученные знания и навыки в стандартных управленческих ситуациях с целью решения профессиональных задач) [8]; взаимосвязь эффективности управленческой деятельности и эмоциональной устойчивости руководителей [9]; психологические аспекты управленческой деятельности [10]; мотивационно-целевые и рефлексивные составляющие управленческой деятельности³. К участию в упомянутых исследованиях были привлечены государственные служащие, руководители общего, высшего и дополнительного образования, бизнесмены,

В перечисленных работах методика М. Вудкока и Д. Фрэнсиса является одним из инструментов диагностики факторов, способствующих успешной управленческой деятельности руководителей. В исследовании Н.Н. Ковалю (2010) применяется адаптированный вариант базовой методики в сочетании с другими диагностическими инструментами с целью комплексного анализа процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей школ³.

Отдельный интерес представляет развитие подхода М. Вудкока и Д. Фрэнсиса в направлении изучения процессуальной стороны управленческой деятельности на уровне организации «командной работы». Авторы дают характеристику командных ролей, функций лидера команды, необходимых для достижения успешной работы, а также приводят описание стилей командного лидерства [11].

Материалы и методы

Психологические ресурсы менеджеров образования определялись с помощью следующих психодиагностических методик.

1. *Опросник жизнестойкости С. Мадди (в адаптации Д.А. Леонтьева, Е.И. Рассказовой)* диагностирует три компонента:

1) «Вовлеченность» – «убежденность в том, что вовлеченность в происходящее дает максимальный шанс найти нечто стоящее» и получить удовольствие от своей деятельности;

2) «Контроль» – убежденность в том, что «борьба» (совладание) может обеспечить

² Максумова А.О. Нравственно-этические детерминанты личности (на примере молодых руководителей малого и среднего бизнеса): автореф. дис. ... канд. психол. наук. Казань, 2010. 20 с.

³ Коваль Н.Н. Формирование аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Донецк. 2020. 24 с.

влияние на результат происходящего, даже если это влияние не гарантирует полностью успех;

3) «Принятие риска» – убежденность в том, что все, что происходит с человеком, способствует его развитию за счет знаний, извлекаемых из нового опыта. Общий уровень жизнестойкости характеризует систему убеждений человека о себе и мире, об отношениях с миром, которые позволяют ему эффективно преодолевать стрессовые ситуации за счет готовности «действовать вопреки» экзистенциальной тревоге⁴.

2. *Методика «Анализ своих ограничений»* (М. Вудкок, Д. Фрэнсис). Методика содержит 11 биполярных шкал, соответствующих 11 факторам, вошедшим в концепцию ее авторов. Высокие значения по шкалам характеризуют выраженные управленческие ресурсы, низкие – выраженные ограничения.

Процедура диагностики состоит в следующем. Руководителям предлагается 110 утверждений, каждое из которых необходимо соотнести со своим поведением и отметить знаком «плюс» те, которые справедливы по отношению к ним. После подсчета количества «плюсов» по каждой шкале полученные показатели вносятся в таблицу. Далее выполняется прямое и обратное ранжирование баллов. В результате прямого ранжирования (наивысшему результату присваивается первый ранг) выделяются «сильные» стороны (ресурсы) управленческой деятельности. Обратное ранжирование (первый ранг присваивается наименьшему результату) позволяет выделить «слабые» стороны (ограничения), которые в дальнейшем рассматриваются как области, требующие наибольшего развития.

Методы математической статистики: анализ группового распределения показателей; сравнительный анализ различий между показателями выделенных групп менеджеров образования по критерию Крускала – Уоллиса, по Т-критерию Стьюдента, множественный регрессионный анализ корреляций (программный пакет Statistica v. 7.0).

Состав выборки. Исследование проводилось в рамках региональных проектов Ленинградской области и Ханты-Мансийского автономного округа по поддержке школ, обладающих лидерской практикой в области кон-

курсно-олимпиадного движения и школ с низкими образовательными результатами. Общий объем выборки составил 315 человек в возрасте от 29 до 70 лет, из них 25 мужчин, 290 женщин.

Отвечая на вопросы методики, 6,55 % руководителей школ (15 человек) дали максимальные оценки по всем одиннадцати управленческим навыкам. Это соответствует таким особенностям оценочного стиля, как поляриность, позитивность и низкая детализация, которые могут свидетельствовать о низкой адекватности оценок и/или недостаточном уровне рефлексии⁵. При статистической обработке результаты данных руководителей были удалены из последующей обработки.

В соответствии с задачами исследования выборка дифференцирована по нескольким основаниям.

В зависимости от институционального/муниципального уровня скомплектованы две группы: 1) менеджеры образовательных организаций – директора и их заместители (246 человек); 2) муниципальные менеджеры образования – начальники муниципальных органов управления образованием, их заместители, начальники отделов и специалисты, осуществляющие управленческие функции, а также руководители муниципальных методических служб (69 человек).

В зависимости от институционального/муниципального уровня и степени функционально-управленческой ответственности из общей выборки участников исследования выделены четыре группы. Содержание состава групп будет представлено в описании первой серии.

В зависимости от управленческого стажа менеджеры образования разделены на три группы: 1) начинающие и молодые руководители с управленческим стажем до 3 лет включительно (79 человек); 2) «опытные» руководители со стажем 4–14 лет (164 человека); 3) «зрелые» руководители со стажем 15 и более лет (72 человека).

⁵ Выбойщик И.В., Солдатова Е.Л. Психологическая безопасность как фактор сохранности личности в системе служебной деятельности: на примере профессионального сообщества муниципальных служащих // Ананьевские чтения – 2021: матер. междунар. науч. конф., 19-22 октября 2021 г. / Под общ. ред. А.В. Шаболтас. СПб.: Скифия-принт. 2021. С. 414–415.

⁴ Леонтьев Д.А. Тест жизнестойкости. М.: Смысл. 2006. 63 с.

Результаты и обсуждение

В первой серии осуществлено исследование соотношения ресурсов и ограничений управленческой деятельности у менеджеров образования. Проанализированы результаты всех участников исследования независимо от управленческого стажа и статуса. Для общей характеристики ресурсов и ограничений используются ранги: подсчитаны доли руководителей, оценивших каждую из характеристик как свою «сильную»/«слабую» сторону (это доля первых трех рангов).

Согласно полученным данным, к «сильным» сторонам (ресурсам) своей управленческой деятельности руководители чаще всего относят: *творческий подход* (68,52 %), *способность управлять собой* (65,12 %), *четкие ценности* и *хорошие навыки решения проблем* (48,76 %) (см. рисунок).

В качестве наиболее «слабых» сторон (ограничений, выявленных на основе трех последних рангов) они отмечают: *неумение влиять на людей* (72,53 %), *неумение обучать* (62,83 %), *низкую способность формировать коллектив/неумение наладить групповую работу* (59,88 %) и *недостаток способности к руководству* (50,93 %).

Сопоставление качественного содержания преобладающих ресурсов и ограничений руководителей позволяет выделить важную тенденцию: «сильные» стороны имеют отношение к «внутренним» ресурсам руководителей; «слабые» стороны – к сфере взаимодействия с подчиненными, от которой непосредственно зави-

сит достижение целей и задач организации, включая ее развитие. Таким образом, основным ограничением для руководителей можно считать неумение/умение влиять на людей и связанные с ним другие характеристики.

Во второй серии осуществлено исследование связей управленческих ресурсов и ограничений менеджеров образования с личностным ресурсом «Жизнестойкость». С помощью коэффициента ранговой корреляции Спирмена определены взаимосвязи между параметрами жизнестойкости и показателями, характеризующими «сильные»/«слабые» стороны управленческой деятельности менеджеров образования (доля первых трех высших рангов при прямом и обратном ранжировании).

Согласно полученным данным, жизнестойкость сопряжена как с ресурсами, так и с ограничениями: чем выше жизнестойкость, тем выше руководители оценивают не только «сильные», но и «слабые» стороны своей управленческой деятельности. А именно: жизнестойкость в ее позитивном проявлении сочетается с высокими результатами руководителей по ресурсам (при уровне значимости $p < 0,01$): *четкие личные ценности*, *способность к саморазвитию*, *понимание особенностей управленческого труда* и *умение наладить групповую работу*. При этом в зону ограничений, сопутствующих позитивным проявлениям жизнестойкости, попадают следующие характеристики (при уровне значимости $p < 0,05$): *неумение управлять собой*,

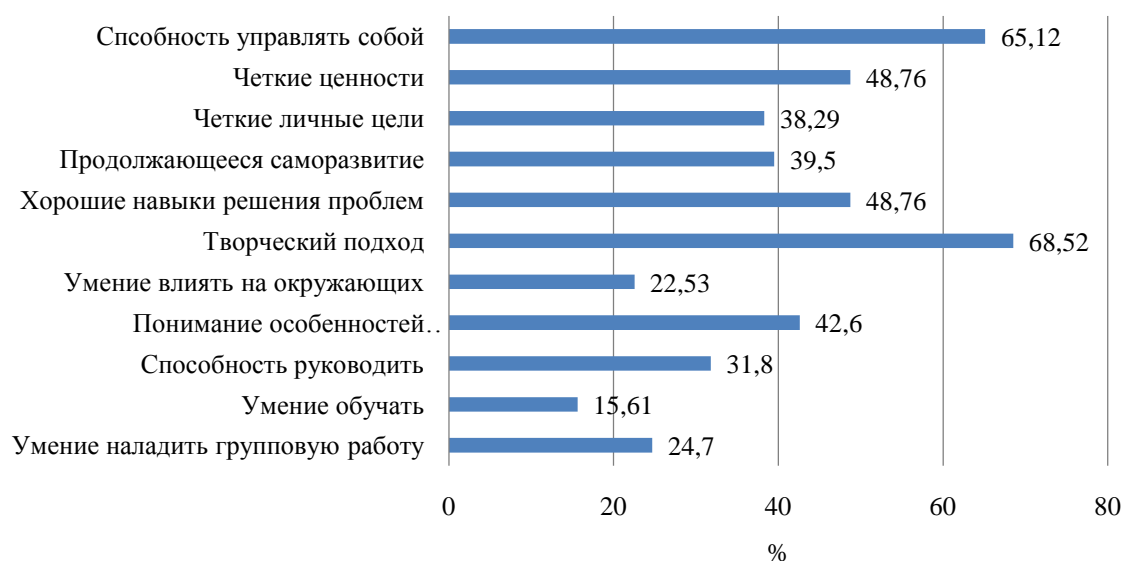


Рис. Факторы управленческой деятельности: доля руководителей, оценивших каждую из позиций как свою «сильную» сторону (ресурс, в %)

Fig. Management factors: managers who rated each of the positions as their advantage (managerial resource, %)

недостаточность навыков решения проблем, неумение влиять на людей, недостаток способности к руководству.

Особый интерес представляет выявленная статистически значимая отрицательная связь между уровнем жизнестойкости и фактором «*способность формировать коллектив/ умение наладить групповую работу*». Согласно результатам первой серии, к управленческим ограничениям данную характеристику отнесли 59,88 % участников исследования. В представлениях М. Вудкока и Д. Фрэнсиса такие ограничения предполагают недостаточный уровень развития организационных умений. Например: умение создать положительный климат в коллективе, умение распределять обязанности и делегировать полномочия с учетом затрат времени и иных имеющихся ресурсов, умение давать конструктивную обратную связь, умение сохранять лидерскую позицию на протяжении всех этапов развития коллектива.

Полученная картина взаимосвязей, на первый взгляд, выглядит достаточно противоречивой. Однако если обратиться к содержанию понятия «жизнестойкость», то можно найти объяснение такому результату. Во-первых, чем выше жизнестойкость, тем больше вероятность того, что менеджеры образования могут найти в себе смелость для критического анализа (оценки) своих ресурсов и ограничений. В первую очередь, за счет готовности к совладанию с трудностями даже в тех случаях, когда нет гарантии на успех (параметр «принятие риска») и готовности извлекать полезный опыт из любых ситуаций, включая ошибки и неудачи (параметр «контроль»). Во-вторых, жизнестойкость может иметь достаточный или высокий уровень выраженности за счет управленческих ресурсов, сформировавшихся в деятельности менеджеров образования.

Гипотеза о влиянии выраженности управленческих ресурсов на уровень жизнестойкости проверялась в третьей серии исследования. Для более глубокого анализа взаимосвязи управленческих ресурсов/ограничений с параметрами жизнестойкости и выявления совокупного влияния управленческих ресурсов проведен множественный регрессионный анализ. В качестве зависимой переменной выбран балл, полученный по параметрам жизнестойкости. В качестве независимых перемен-

ных – значения, полученные по всем управленческим ресурсам/ограничениям.

Регрессионная модель описывает 29,63 % общей дисперсии зависимой переменной. Это говорит о том, что остальная часть вариации обусловлена действием неучтенных факторов (таких, например, как толерантность к неопределенности, особенности саморегуляции) [12].

Вероятностные уравнения по всем параметрам жизнестойкости, включая суммарный показатель (по всей выборке), приведены ниже.

$$\text{Вовлеченность} = 26,872 + 1,058*V + 0,902*III + 0,653*I - 0,503*II$$

$$\text{Контроль} = 18,765 + 0,602*III + 0,601*V + 0,548*VI + 0,507*I$$

$$\text{Принятие риска} = 10,738 + 0,584*III + 0,460*VI - 0,361*II + 0,329*V + 0,265*I$$

$$\text{Жизнестойкость (суммарный показатель)} = 53,44 + 1,784*III + 1,663*V + 1,349*I + 1,309*VI$$

Включенные в уравнения факторы имеют следующие обозначения: I – способность управлять собой; II – четкие личные ценности; III – четкие личные цели; V – хорошие навыки решения проблем; VI – творческий подход.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что на формирование жизнестойкости как общей способности конструктивно совладать со стрессом влияют: *хорошие навыки решения проблем* (фактор V), *четкие личные цели* (фактор III), *способность управлять собой* (фактор I) и *творческий подход* (фактор VI). При этом наибольший вклад в общую прогностичность оказывают «хорошие навыки решения проблем» ($B = 1,663$, $p < 0,003$) и «четкие личные цели» ($B = 1,784$, $p < 0,006$). То есть чем более развито у менеджеров образования умение решать современные проблемы (при условии, что они имеют стратегию решения и цели в своей личной и профессиональной жизни), тем выше уровень их способности справляться со стрессовыми ситуациями. Совместное влияние указанных управленческих ресурсов на жизнестойкость является высоким ($F = 26,634$ при $p < 0,001$).

При анализе влияния управленческих ресурсов на отдельные параметры выявлены особенности, позволяющие более подробно рассмотреть каждый из этих параметров в отдельности. Так, выраженность параметра жизнестойкости «Вовлеченность» (как и жизнестойкость в целом) обусловлена влиянием факторов «хорошие навыки решения про-

блем», «четкие личные цели» и «способность управлять собой». При этом обнаружено отрицательное влияние на этот параметр фактора «четкие личные ценности». Можно предположить, что вовлеченность, под которой понимается получение удовольствия от профессиональной деятельности (с максимальным шансом «найти нечто стоящее»), приводит к снижению роли внешних ценностных регуляторов и проявляется в отстраненности менеджеров от позиций и взглядов других участников образовательного процесса – вплоть до полного игнорирования информации, которая противоречит их собственному видению сложившейся ситуации.

Содержание параметра жизнестойкости «контроль» подразумевает убежденность в необходимости преодолеть трудности, продолжать движение к результату вне зависимости от гарантии на полный успех. Выраженность данного параметра обусловлена факторами, выделенными для общего (суммарного) показателя жизнестойкости. К ним также добавляется «творческий подход», который позволяет находить варианты решения сложных, нестандартных задач, не имеющих однозначного решения.

Вклад в проявление параметра жизнестойкости «принятие риска» вносят все отмеченные выше факторы, характеризующие ресурсы и ограничения управленческой деятельности. Более существенный вес при этом имеют «четкие личные цели» и «творческий подход», которые согласуются со следующей диспозицией: все, что происходит с человеком, способствует его развитию за счет знаний, извлекаемых из нового опыта. Отрицательный вклад фактора «четкие личные ценности» можно объяснить убежденностью руководителей в правомерности собственной позиции вне зависимости от того, насколько она соответствует взглядам, позициям и ценностям, декларируемым в рамках системы их деятельности.

В четвертой серии представлен сравнительный анализ ресурсов и ограничений менеджеров образования с различным стажем управленческой деятельности. Для подтверждения гипотез о наличии различий использованы «сырые» баллы с последующей обработкой с помощью статистических критериев: Т-критерия Стьюдента, критерия Крускала–Уоллиса. Значимые различия выявлены по характеристикам: четкие ценности ($p = 0,0083$), умение влиять на окружающих

($p = 0,0147$), понимание особенностей управленческого труда ($p < 0,0002$), способность руководить ($p < 0,0002$) и формировать коллектив ($p < 0,0001$). Полученные результаты свидетельствуют о том, что уровень выраженности всех перечисленных характеристик возрастает по мере увеличения стажа и, соответственно, реального опыта управления.

Для анализа взаимосвязи управленческих ресурсов/ограничений с параметрами жизнестойкости и выявления совокупного влияния управленческих ресурсов в зависимости от стажа управленческой деятельности проведен регрессионный множественный анализ.

Вероятностные уравнения по всем параметрам жизнестойкости, включая суммарный показатель, приведены в таблице.

«Начинающие» руководители со стажем до трех лет способны быть эффективными в ситуации стресса и неопределенности благодаря способности управлять собой и пониманию особенностей управленческого труда, «опытные» руководители – за счет наличия четких личных целей и умения управлять собой. «Зрелые» руководители сохраняют качество своей деятельности в условиях профессиональных и управленческих стрессов за счет хороших навыков решения проблем. Четкие личные цели, творческий подход не выступают для них надежной опорой, эти факторы утрачивают свою силу для них. Внешне это проявляется в изменении стиля деятельности. Поскольку трансформируется опыт, трансформируются и системообразующие факторы, обеспечивающие качество управления в условиях стресса. Остальные факторы могут быть на любом уровне выраженности, при этом они не интегрированы в структуру личностной диспозиции жизнестойкости.

Сравнительный анализ ресурсов и ограничений руководителей с различным управленческим статусом проведен в два этапа. Проверяется гипотеза о том, что для менеджеров образования с разным управленческим статусом характерны разные сочетания степени выраженности управленческих ресурсов и ограничений управленческой деятельности. На первом этапе проведено сравнение двух групп: в первую группу вошли руководители и специалисты муниципальных органов управления образования (69 человек), во вторую – руководители образовательных организаций и их заместители (215 человек). На вто-

Уравнения регрессии жизнестойкости в зависимости от управленческого стажа менеджеров образования
Regression Equations for resilience with respect to managerial experience

Группы менеджеров образования Groups of managers (education system)	Уравнения множественной регрессии жизнестойкости Regression Equations for resilience
Группа 1 – «начинающие» руководители со стажем 0–3 года «Amateur» managers 0–3 years	Жизнестойкость/Resilience = 63,22+2,66*I + 2,23*VIII
Группа 2 – «опытные» руководители со стажем 4–14 лет Experienced managers 4–14 years	Жизнестойкость/ Resilience = 51,46+3,68*III+1,48*I
Группа 3 – «зрелые» руководители со стажем 15 и более лет advanced managers 15 years	Жизнестойкость/Resilience = = 60,1+3,26*V + 1,39*VI

Примечание. I – способность управлять собой; III – четкие личные цели; V – хорошие навыки решения проблем; VI – творческий подход; VIII – понимание особенностей управленческого труда.

Note: I – self-control skills; III – clear personal goals; V – problem-solving skills; VI – creativity; VIII – awareness of managerial functions and their features.

ром этапе из общей выборки выделены четыре группы: группа 1 – председатели, заместители председателей и заведующие отделами муниципальных органов управления образования (31 человек); группа 2 – специалисты муниципальных органов управления образования, осуществляющие управленческие функции по отдельным аспектам деятельности образовательных организаций и муниципальной системы образования (38 человек); группа 3 – директора образовательных организаций (96 человек); группа 4 – заместители директоров образовательных организаций (117 человек).

Сравнительный анализ управленческих ресурсов у руководящих работников муниципальных органов управления образования и школ. Обработка проведена с применением Т-критерия Стьюдента, значимые различия выявлены у большей части характеристик. Исключение составляют *четкие личные цели и умение наладить групповую работу.*

В целом руководители МОУО оценивают себя строже: средние значения по данной группе ниже, чем в группе руководителей школ. При этом среднегрупповые значения ниже 5 баллов получены по факторам *способность управлять собой* (4,3) и *творческий подход* (3,9).

Формирование оценочного основания происходит через накопление информации об оцениваемом объекте. При оценивании собственных умений и навыков руководители ориентируются на некоторый эталон, который

может быть разным, в зависимости от опыта управленческой деятельности, имеющихся знаний в данной области, а также опыта наблюдения за другими людьми, проявлением их умений и навыков в аналогичной деятельности⁶ [13]. Управленческая деятельность руководителей МОУО и руководителей школ имеет различную специфику; кроме того, руководители этих двух групп функционируют на разных уровнях управления. В связи с этим можно предположить наличие различий в результатах их самооценки по методике М. Вудкока и Д. Фрэнсиса.

Данная гипотеза проверялась во второй серии сравнительного анализа. Сравнение проводилось по показателям самооценки управленческих ресурсов/ограничений представителей групп 1 и 2, а также групп 3 и 4 (попарно) с применением непараметрического критерия Манна – Уитни.

В результате проведенного анализа статистически значимые различия выявлены для первой и второй групп менеджеров образования, представляющих муниципальные органы управления образования. В частности, специалисты МОУО (группа 2) по сравнению с вышестоящими руководителями дают более высокие оценки по факторам «внутренних»

⁶ Юсупова Ю.Л. Особенности изменчивости оценки в зависимости от личностных особенностей оцениваемых людей // Наука ЮУрГУ: матер. 66-й науч. конф., Челябинск, 15–17 апреля 2014 г. Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ. 2014. С. 1581–1588.

ресурсов, таких как: *способность управлять собой* ($U = 353$ при $p = 0,004$), *четкие личные ценности* ($U = 417$ при $p = 0,039$) и *продолжающееся саморазвитие* ($U = 394$, при $p = 0,019$).

Таким образом, среди руководителей с различным статусом наиболее низкие оценки своих «внутренних» ресурсов дают председатели, заместители председателей и заведующие отделами МОУО, деятельность которых относится к высшему уровню муниципальной системы управления. Особенностью данной деятельности является ответственность за обеспечение стабильности функционирования муниципальной системы образования, с одной стороны, и необходимость адаптировать работу под меняющуюся государственную политику – с другой. Кроме того, на фоне высокой ответственности муниципальная служба предполагает жесткую регламентацию. За нарушение норм либо за недостаточно высокую эффективность предписаны санкции, последствия которых могут оказаться необратимыми для карьеры служащих, особенно тех, кто занимает высшие должности в общей системе управления⁵. В связи с этим очевидно, что руководители департаментов образования не могут принимать управленческие решения, исходя из собственных предпочтений. Более того, общие требования к деятельности оказывают существенное давление на их личность, что приводит к ослаблению внутренних ресурсов и трансформации оценочных оснований. Особенно уязвимой является *способность управлять собой*, которая оценивается этими руководителями на низком уровне и попадает в разряд ограничений (среднее значение по группе 1 – 3,77 балла из 10). В зоне риска также находится *продолжающееся саморазвитие* как ресурс, имеющий недостаточную степень выраженности для руководителей высшего уровня управления.

Заключение

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о различиях в оценке ресурсов/ограничений руководителей, обусловленных стажем управленческой деятельности. Чем выше стаж и, соответственно, опыт управленческой деятельности, тем выше оценка по таким факторам, как: четкие личные ценности, понимание особенностей управленческого труда, способность

руководить и способность формировать коллектив.

Выявлены различия в оценках ресурсов/ограничений, характерные для руководителей, функционирующих на разных уровнях системы управления образованием. Так, руководители муниципальных органов управления образованием (МОУО) по сравнению с руководителями школ ниже оценивают большинство управленческих ресурсов. Исключение составляют четкие личные цели и умение наладить групповую работу. На уровне МОУО более низкие оценки управленческих ресурсов/ограничений характерны для руководителей высшего звена (председатели, заместители председателей и начальники отделов). При этом в зону ограничений в первую очередь попадают «способность управлять собой» и «продолжающееся саморазвитие».

Особенности оценок руководителей различного статуса связаны со спецификой профессиональной деятельности, которая оказывает существенное влияние на их личность. Данное утверждение согласуется с позицией А.Н. Леонтьева, где «ядро» личности определяется деятельностью человека как формой взаимодействия с миром⁷.

Методика М. Вудкока и Д. Фрэнсиса имеет практическую направленность и создавалась для индивидуальной работы по развитию управленческих умений и навыков в рамках самоменеджмента. Часть утверждений методики, предложенных для самооценки, имеет отношение к работе менеджеров в частном бизнесе, что может приводить к искажениям в результатах оценки ресурсов/ограничений руководителей других сфер управленческой деятельности. Подход авторов методики предполагает возможность изучения ресурсов/ограничений не только отдельных руководителей, но и общей системы управления организацией. Однако для полноценного анализа на данном уровне необходимо определить структуру входящих в методику факторов. В нашем исследовании выявлены 2 группы таких факторов: 1) «внутренние», имеющие отношение к целям, ценностям, особенностям саморегуляции и мотивации к саморазвитию и 2) «внешние», обусловленные уровнем раз-

⁷ Леонтьев А.Н. Деятельность и личность // Вопросы философии. 1974. № 4. С. 87–97.

вития конкретных умений и навыков, которые развиваются и повышаются по мере приобретения практического опыта управленческой деятельности.

Список источников

1. Ambiguity, Managerial Ability, and Growth Options / T. Driouchi, M. Chen, Z. Lyu et al. // *British Journal of Management*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12534>
2. Maddi S.R. Hardiness as the Existential Courage to Grow Through Searching for Meaning // *The Experience of Meaning in Life* / J. Hicks, C. Routledge (eds). New York: Springer. Dordrecht. 2013. P. 227–239. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-007-6527-6_18
3. Calvo J.-C.A., García G.M. Hardiness as moderator of the relationship between structural and psychological empowerment on burnout in middle managers // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2018. Vol. 91 (2). P. 362–384. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12194>
4. Kobasa S.C., Maddi S.R., Kahn S. Hardiness and health: A prospective study // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1982. Vol. 42(1). P. 168–177. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.42.1.168>
5. Личность профессионала в современном мире. Коллективная монография / отв. ред.: Л.Г. Дикая, А.Л. Журавлев. М., 2013. 944 с.
6. Рыльская Е.А. Жизнеспособность человека: понятие и концептуальные основы исследования // *Сибирский психологический журнал*. 2009. № 31. С. 6–11.
7. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика / Перевод с англ. М.: Дело. 1991. 320 с.
8. Зелинский С.Э. Диагностический инструментарий оценки управленческой компетентности государственных служащих // *Вопросы управления*. 2015. № 6 (18). С. 204–210.
9. Шевердина Т.Н., Фещенко Е.М. Исследование взаимосвязи эффективности управленческой деятельности и эмоциональной устойчивости руководителя // *Концепт*. 2017. № 11. С. 70–78. DOI: <https://doi.org/10.24422/MCITO.2017.11.8157>
10. Морозов А.В. Психологические аспекты управленческой деятельности руководителей системы образования // *Управление образованием: теория и практика*. 2017. № 3 (27). С. 33–49.
11. Woodcock M. *Team Metrics: resources for measuring and improving team performance*. HRD Press. 2008. 394 p.
12. Толерантность к неопределенности и саморегуляция руководителей школ с низкими и высокими образовательными результатами / Н.В. Маркина, Е.С. Первухина, М.Е. Гумницкий [и др.] // *Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета*. 2020. № 6(159). С. 241–265. DOI: <https://doi.org/10.25588/CSPU.2020.159.6.015>
13. Батурин Н.А., Выбойщик И.В. Психология оценивания и оценки: теоретические и прикладные аспекты: моногр. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ. 2011. 243 с.

Поступила 10.03.2022; одобрена после рецензирования 10.04.2022; принята к публикации 30.04.2022.

Информация об авторах:

Выбойщик Ирина Владимировна, кандидат психологических наук, доцент, Южно-Уральский государственный университет (Россия, 454080, Челябинск, проспект Ленина, 76), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4194-369X>, xchik2007@rambler.ru

Маркина Нина Витальевна, кандидат психологических наук, доцент, Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования (Россия, 454091, Челябинск, ул. Красноармейская, 88), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5396-9785>, nvmark@mail.ru

Юсупова Юлия Леонидовна, кандидат психологических наук, доцент, Южно-Уральский государственный университет (Россия, 454080, Челябинск, проспект Ленина, 76), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4194-369X>, uul7@yandex.ru

Гумницкая Анна Сергеевна, специалист, ООО «Мобильное электронное образование» (Россия, 129626, Москва, ул. Суцёвский Вал, 16, стр. 4), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5797-1591>, Ledi-ann87@rambler.ru

Заявленный вклад авторов:

Выбойщик И.В. – научное руководство, постановка исследовательской задачи, разработка схемы исследования, интерпретация данных исследования, обзор соответствующей литературы, формулировка выводов, подготовка окончательной редакции текста

Маркина Н.В. – методологические основания статьи, постановка исследовательской задачи, разработка схемы исследования, подготовка и проведение эмпирического исследования, анализ эмпирических материалов, подготовка окончательной редакции текста

Юсупова Ю.Л. – сбор материалов, анализ данных, интерпретация данных исследования, визуализация, формулировка выводов, подготовка первоначального варианта статьи.

Гумницкая А.С. – подготовка и проведение эмпирического исследования, сбор данных, анализ эмпирических материалов, исправление и форматирование

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

References

1. Driouchi T., Chen M., Lyu Z. et al. Ambiguity, Managerial Ability, and Growth Options. *British Journal of Management*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12534>
2. Maddi S.R. Hardiness as the Existential Courage to Grow Through Searching for Meaning. *The Experience of Meaning in Life*. Eds. J. Hicks, C. Routledge. New York: Springer. Dordrecht. 2013:227–239. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-007-6527-6_18
3. Calvo J.-C.A., García G.M. Hardiness as moderator of the relationship between structural and psychological empowerment on burnout in middle managers // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2018; 91 (2):362–384. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12194>
4. Kobasa S.C., Maddi S.R., Kahn S. Hardiness and health: A prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1982;42(1):168–177. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.42.1.168>
5. *Lichnost' professionala v sovremennom mire* [The personality of a professional in the modern world]. Eds. L.G. Dikaya, A.L. Zhuravlev. Moscow. 2013:944. (in Russ.).
6. Rylskaya E.A. Person's resilience: category and conceptual foundations of investigation. *Sibirskii psikhologicheskii zhurnal = Siberian Journal of Psychology*. 2009;31:6–11. (in Russ.).
7. Vudkok M., Frensis D. *Raskreposhchennyi menedzher. Dlya rukovoditelya – praktika* [The liberated manager. For the head – practice]. Moscow. Delo. 1991:320. (in Russ.).
8. Zelinskiy S.E. Diagnostic tools for assessment of civil servants' managerial competence. *Voprosy upravleniya = Management issues*. 2015;6(18):204–210. (in Russ.).
9. Sheverdina T.N., Feshchenko E.M. Investigation of the correlation between management activity effectiveness and emotional resilience of a leader. *Kontsept = Konzept*. 2017;11:70–78. DOI: <https://doi.org/10.24422/MCITO.2017.11.8157>. (in Russ.).
10. Morozov A.V. Psychological aspects of the management activity of heads of the education system. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika = Education Management Review*. 2017;3(27):33–49. (in Russ.).
11. Woodcock M. *Team Metrics: resources for measuring and improving team performance*. HRD Press. 2008:394.
12. Markina N.V., Pervukhina E. S., Gumnitskiy M.E. et al. Tolerance to uncertainty and self-regulation of leaders of schools with low and high educational results. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo gumanitarno-pedagogicheskogo universiteta = The Herald of South-Ural state Humanities-Pedagogical University*. 2020;6(159):241–265. DOI: <https://doi.org/10.25588/CSPU.2020.159.6.015>
13. Baturin N.A., Vyboishchik I.V. *Psikhologiya otsenivaniya i otsenki: teoreticheskie i prikladnye aspekty* [Psychology of assessment and evaluation: theoretical and applied aspects]. Chelyabinsk: Izdatel'skii tsentr YuUrGU. 2011:243.

Submitted 10.03.2022; approved after reviewing 10.04.2022; accepted for publication 30.04.2022.

About the authors:

Irina V. Vyboyshchik, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, South Ural State University (76 Lenin Ave., Chelyabinsk, 454080, Russia), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4194-369X>, xchik2007@rambler.ru

Nina N. Markina, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Chelyabinsk Institute of Retraining and Advanced Training of Education Workers (88 Krasnoarmeyskaya Str., Chelyabinsk, 454091, Russia), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5396-9785>, nvmark@mail.ru

Yulia L. Yusupova, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, South Ural State University (76 Lenin Ave., Chelyabinsk, 454080, Russia), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4194-369X>, uul7@yandex.ru

Anna S. Gumnitskaya, specialist, LLC “Mobile Electronic Education” (16 p. 4 Sushchevsky Val str., Moscow, 129626, Russia), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5797-1591>, Ledi-ann87@rambler.ru

The declared contribution of the authors:

I.V. Vyboyshchik– scientific management, study framework development, research problem statement, reviewing the relevant literature, interpretation of research data, formulation of conclusions, preparation of the final version of the text.

N.V. Markina – methodological basis of research, research problem statement, study framework development, preparation and implementation of empirical research, preparation of the final version of the text

Yu.L. Yusupova – gathering of information, data analysis, interpretation of research data, visualization of data in the text, writing the draft, formulation of conclusions

A.S. Gumnitskaya – preparation and implementation of empirical research, data collection, analysis of empirical materials, correction and edition

All authors have read and approved the final manuscript.