



МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

УДК 37.07(100)
DOI 10.20339/AM.02-25.092

В.Б. Салахова,
канд. психол. наук, вед. науч. сотрудник
Московский городской педагогический университет;
вед. науч. сотрудник
Центр исследования проблем безопасности РАН, Москва
<https://orcid.org/0000-0002-5056-6518>
e-mail: salakhovavb@mgpu.ru

ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И КАРЬЕРНОГО РОСТА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ: ОПЫТ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН¹

Актуальность статьи определяется значимостью показателей эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих для экономического развития государства. Предметом исследования статьи стали государственные гражданские служащие сферы образования зарубежных стран. Методами исследования выступили теоретический метод и контент-анализ. В результате проведенного исследования рассмотрены особенности организации деятельности педагогических работников и руководителей образовательных организаций Японии, Малайзии и Индонезии. В результате исследования определены ключевые принципы профессионального развития и карьерного роста государственных гражданских служащих в сфере образования.

Ключевые слова: сфера образования, Малайзия, Япония, Индонезия, государственные гражданские служащие, профессиональное развитие, карьерный рост.

THE FEATURES OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND CAREER GROWTH OF STATE CIVIL SERVANTS IN THE SPHERE OF EDUCATION: EXPERIENCE OF FOREIGN COUNTRIES¹

Valentina B. Salakhova, PhD in Psychology, Leading Researcher, Moscow City University (MCU); Leading Researcher, Centre for Security Studies, Russian Academy of Sciences, Moscow, <https://orcid.org/0000-0002-5056-6518>, e-mail: vbsalakhova@mail.ru

The relevance of the article is determined by the importance of indicators of efficiency and effectiveness of civil servants for the economic development of the state. The subject of the article is the state civil servants in the sphere of education in foreign countries. The research methods were theoretical and content analysis. As a result of the research, the peculiarities of the organization of activities of teaching staff and heads of educational organizations in Japan, Malaysia and Indonesia are considered. As a result of the study, the key principles of professional development and career growth of civil servants in the field of education were determined.

Keywords: education, Malaysia, Japan, Indonesia, civil servants, professional development, career development

¹ **Благодарности:** статья подготовлена при финансовой поддержке РНФ № 23-28-01537 «Диагностика профессиональных и личностных качеств управленческих кадров: методология и технологии».

Acknowledgments: the article was prepared with the financial support of Russian National Foundation # 23-28-01537 "Diagnostics of professional and personal qualities of managerial personnel: methodology and technologies".

Введение

В условиях современных экономических и технологических вызовов ключевой задачей деятельности Правительства Российской Федерации, обозначенной в Указе Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», является ускорение технологического развития страны. Значимость развития высокотехнологических направлений обусловлена возможностью получения значительных результатов в социально-экономическом развитии государства и вызывает необходимость формирования таких компетенций специалистов, которые нужны для перехода к реализации новых приоритетов научно-технологического роста государства, отвечающих современным требованиям, актуальным вызовам и потенциальным угрозам.

Деятельность государства, национальный инновационный прогресс, изменение темпов экономического роста, уровень развития науки и многое другое — это те направления, которые делают экономику страны конкурентоспособной в мировом хозяйстве. Данные направления, целью которых является повышение и развитие экономики страны, невозможно рассматривать в отрыве от эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих.

В Российской Федерации к государственным гражданским служащим относятся сотрудники федеральных и региональных министерств и ведомств¹. Важность оценки данной категории лиц рассматривалась авторами в предыдущих научных изысканиях [3]. Однако в данной работе, в связи с тем, что сфера высшего образования не является исключением и к современному педагогу предъявляются новые требования, отвечающие современной повестке развития цифровой экономики, представляется интересным рассмотреть страны, где педагогические и управленческие кадры образовательных организаций относятся к категории государственных гражданских служащих.

Материалы и методы

Методом исследования являлся теоретико-методологический анализ научной литературы по проблеме профессионального развития и карьерного роста государственных гражданских служащих в сфере образования; контент-анализ открытых источников данных по вопросам профессионального развития и построения карьерных траекторий развития руководящих кадров в образовательных

организациях зарубежных стран (500 интернет-страниц руководителей образовательных организаций). Были проанализированы:

1) нормативные правовые документы, представленные на официальных сайтах государственных министерств и ведомств, обуславливающие реализацию деятельности по вопросам профессионального развития и построения карьерных траекторий развития руководящих кадров в образовательных организациях Малайзии, Японии и Индонезии;

2) документы (программы повышения квалификации, программы образовательных курсов, аналитические материалы образовательных проектов), представленные на сайтах образовательных организаций высшего профессионального образования отобранных стран;

3) рукописи международных научных исследований, посвященных вопросам профессионального развития и построения карьерных траекторий развития руководящих кадров в образовательных организациях зарубежных стран [2].

Результаты исследования

По результатам проведенного теоретического исследования были определены основные подходы к теории и практике профессионального развития и построения карьерных траекторий руководящих кадров в образовательных организациях Малайзии, Японии и Индонезии.

Кейс 1. Япония

В Японии работники сферы образования и науки относятся к государственным служащим. Карьера руководителя в сфере образования бывает быстрой, протяженной по времени и медленной. В некоторых случаях применяется смещение работника с должности. Это так называемая «карьера с горы». Например, начальника отдела переводят на должность начальника сектора, начальника департамента — на должность начальника отдела. Причины могут быть различные — по собственному желанию, состоянию здоровья или по инициативе администрации.

Типичная «карьера в гору» по-японски для научного работника может выглядеть, например, так:

- ◆ ассистент (оклад 170–180 тыс. иен);
- ◆ лектор (210 тыс. иен);
- ◆ доцент (300 тыс. иен);
- ◆ профессор (400 тыс. иен и выше).

Работают два механизма ухода с должности — простая отставка и освобождение.

Японская Конституция определяет государственного гражданского служащего как слугу всего народа, а не какой-то его части. Государственный служащий при поступлении на работу принимает присягу, клянется соблюдать

¹ Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 № 58-ФЗ (последняя редакция) [4].

все требования государственной службы, выполнять указания вышестоящих чиновников и японские законы, не распространять сведения, относящиеся к разряду секретных (последнее условие распространяется и на ушедших с государственной службы).

Решающая роль в обеспечении эффективности работы института государственной службы принадлежит обучению и переподготовке государственных служащих, хотя ключевое значение при этом отводится подготовке на рабочем месте — элемент системы пожизненного найма. Японские организации, предприятия и государственная служба не требуют от школ и высших учебных заведений специальной подготовки. Организации сами «доводят» обучение своего работника (бывшего выпускника школы или вуза) до уровня, нужного данной организации.

В Японии образовательные функции четко разделены между школьным и вузовским образованием, обеспечивающим фундаментальное обучение, и внутриорганизационным, обеспечивающим профессиональное обучение. Кроме того, подготовкой государственных служащих всех отраслей занимается Институт повышения квалификации при Управлении по делам персонала [1].

Программы повышения квалификации (ПК) для учителей реализует *Национальный институт профессионального развития учителей и работников школ* (NITS)².

NITS несет ответственность, прилагая большие усилия для разработки более продвинутых и структурированных возможностей профессионального развития — как напрямую, через программы обучения на национальном уровне, так и косвенно, путем руководства/консультирования местных поставщиков программ профессионального развития. В дополнение к традиционному и более формализованному обучению NITS стремится разработать более гибкие программы профессионального развития, к которым учителя могут получить доступ и использовать индивидуально по своему усмотрению. Чтобы сделать качественные программы профессионального развития доступными для учителей, NITS предлагает широкий спектр возможностей — от долгосрочных программ обучения в сотрудничестве с профессиональными высшими образовательными организациями до учебных онлайн-материалов для отдельных учителей. Содействие в текущей практике OJT (on-job-training, обучение без отрыва от производства) является особенно важной миссией из-за ее потенциала для поддержки культуры совместного развития учителей. Таким образом, NITS вкладывает свои ресурсы в разработку содержательных материалов, программ и средств массовой информации для поддержки обогащения OJT на уровне местной школы.

² Национальный институт профессионального развития учителей и работников школ (NITS). URL: <https://www.nits.go.jp/en/>

NITS реализует шесть следующих функций.

1. Обеспечивает обучение без отрыва от работы для школьных учителей, школьных администраторов и работников государственного образования.

2. Предоставляет рекомендации по исследованиям и политике для местных советов по образованию в отношении индекса способностей для педагогических профессий.

3. Оказывает помощь местным советам по образованию, консультируя их по программам профессионального развития.

4. Проводит исследования в области педагогического образования, уделяя особое внимание целостному взгляду на развитие карьеры учителей.

5. Обеспечивает административную поддержку для аккредитации программ продления лицензии учителя.

6. Администрирует сертификационные экзамены учителей, проводимые Министерством образования.

Кроме того, NITS предлагает программы по развитию административного потенциала руководителей школ и другого административного персонала, чтобы помочь им решать институционально разнообразные проблемы, с которыми те сталкиваются в школе, а также развивать ориентированное на учащихся образование. Программы рассчитаны на учителей и сотрудников на разных этапах их карьеры: например, программы для директоров, помощников директоров, учителей среднего звена и административного персонала. Содержание учебной программы направлено на ознакомление с последними тенденциями в образовательной политике и теориями школьного администрирования и управления, включая соблюдение требований школы, а также вопросы психического здоровья.

NITS предлагает программы для лиц, которые несут ответственность за разработку, координацию и реализацию программ профессионального развития для безработных учителей в местных советах по образованию. NITS также предлагает программы обучения для учителей-наставников, которые несут ответственность за проведение эффективного и значимого обучения в школе. Для данной программы установлено пять направлений, и каждое направление имеет 19 конкретных курсов.

Кейс 2. Малайзия

Согласно Конституции Малайзии (ст. 132³), профессиональная деятельность учителей и педагогов университетов относится к государственной гражданской службе. Продвижение по службе основывается на заслугах (Colmer, 2017

³ Статья 133, п. 1: Федеральным законом по запросу заинтересованных сторон могут учреждаться объединенные службы, являющиеся общими для Федерации, одного или более штатов, или для двух и более штатов. URL: https://www.concourt.am/armenian/legal_resources/world_constitutions/constit/malaysia/malays-e.htm

[5]). Рассмотрением вопросов повышения статуса государственного служащего в образовании занимается Совет по оценке и продвижению, который учитывает:

- ♦ оперативность и работоспособность служащего;
- ♦ квалификацию, знания, навыки и опыт;
- ♦ личные качества, в том числе честность, потенциал, лидерские качества;
- ♦ внешнюю деятельность и вклад в развитие страны и общества.

Общие условия продвижения по службе:

- ♦ опыт службы;
- ♦ достижение заданных результатов;
- ♦ отсутствие дисциплинарных взысканий;
- ♦ прохождение «проверки на честность» Малазийской антикоррупционной комиссии;
- ♦ отсутствие в списке постоянных неплательщиков учебных кредитов учебным кредитным учреждениям.

Вопросы повышения государственного служащего в образовании регулируются:

- ♦ Public Officers (Appointment, Promotion and Termination of Service) Regulations 2012 [P.U.(A). 1/2012].
- ♦ Public Services Promotion Board Regulations 2010 [P.U.(A)75/2010].
- ♦ Education Service Promotion Board Regulations 2010 [P.U.(A)24/2010].
- ♦ соответствующие служебные циркуляры (Service Circulars) и служебные рассылки (Distribution Letters).

Педагогические и управленческие кадры сферы образования, которые могут получить повышение:

- ♦ служащие, находящиеся на постоянной должности;
- ♦ служащие, прикомандированные или временно переведенные;
- ♦ служащие, находящиеся в учебном отпуске с полной, половинной оплатой или без оплаты труда;
- ♦ служащие, которым предъявлено бездоказательное обвинение;
- ♦ служащие, в отношении которых ведется дисциплинарное производство (руководство должно быть уведомлено об этом).

Педагогические и управленческие кадры сферы образования, которые не могут получить повышение: те, кто не соответствует общим условиям или служащие, к которым применено дисциплинарное взыскание.

Период, в течение которого должностное лицо не может рассматриваться для продвижения по службе, определяется Service Circular no. 3 of 2009, Promotion Policy For Officer Being Investigated and Imposed Disciplinary Punishment и составляет в зависимости от вида наказания следующие сроки:

- ♦ предупреждение — 12 месяцев;
- ♦ штраф — 18 месяцев;

- ♦ конфискация вознаграждения — 24 месяца;
- ♦ отсрочка роста заработной платы — 30 месяцев;
- ♦ сокращение зарплаты — 36 месяцев;
- ♦ понижение в должности — 48 месяцев.

Отсчет ведется с даты наложения дисциплинарного взыскания.

В Малайзии эффективно реализует свою деятельность Asian College of Teachers (ACT, Азиатский колледж учителей) — образовательная организация, специализирующаяся на дополнительном образовании для высших учебных заведений. ACT имеет огромный выбор программ повышения квалификации и специализированных курсов для учителей⁴. По состоянию на 2024 г. количество обучающихся в ACT насчитывает более 50 тыс. чел. За пределами Малайзии Asian College of Teachers реализует свою деятельность в Индии, Таиланде, Сингапуре, Индонезии и Мьянме.

Наиболее интересной, на наш взгляд, является **программа школьного лидерства**, которая реализуется не только в Малайзии, но и Сингапуре⁵.

Программа школьного лидерства, предлагаемая ACT, представляет собой недельную программу, разработанную с учетом требований кандидатов и позволяющую им совершенствовать свою профессиональную деятельность. Программа направлена на ознакомление кандидатов с малайзийской и сингапурской системой образования, а также на ознакомление их с местной культурой во время путешествий и знакомства с местным образом жизни. Программа включает в себя подготовку руководителей образования, старших учителей, заинтересованных сторон, ректоров, менеджеров среднего звена в школах и опытных педагогов с практическим опытом и посещением школ, а также наблюдение за дифференцированным, индивидуально ориентированным обучением и обучением на основе опыта. Кандидаты получают возможность поговорить с лидерами и преподавателями о политике и сроках подготовки учителей, о перспективах, коллегиальной работе и обратной связи и др. Программа недельного ознакомительного тура специально разработана для лидеров, желающих поднять свои лидерские навыки на ступеньку выше и получить полное представление о системе образования Малайзии и Сингапура. Кандидаты также получают возможность посетить известные школы и университеты. В целом, программа была разработана таким образом, чтобы дать кандидатам возможность всесторонне изучить новейшие педагогические достижения, а также архитектуру, природу и технологии.

Программа разделена на внутренние семинары (2–4 дня) и школьные туры в Куала-Лумпур (4 дня)

⁴ <https://www.asiancollegeofteachers.com/>

⁵ <https://www.asiancollegeofteachers.com/school-leadership-malaysia-singapore.php>

и Сингапур (5–7 дней). Курсы проводятся высококвалифицированными преподавателями, обладающими большим педагогическим опытом и знаниями в соответствующих предметных областях. Посещение известных школ и университетов Малайзии позволяет получить практический опыт использования различных методик обучения, пообщаться с опытными профессионалами в области преподавания, узнать о командной работе, получить обратную связь, а также понять важность технологий в образовании.

Кейс 3. Индонезия

В Индонезии педагогические работники сферы образования также относятся к государственным гражданским служащим.

Факторы, влияющие на формирование успешной модели карьеры управленческих кадров в сфере образования, включают: формальное образование, профессиональную подготовку, возраст, стаж работы, звание и уровень должности и компетентности (Walker, 2015 [6]).

Эти факторы следует рассматривать в качестве расчетов для повышения производительности труда.

Факторы:

1. Личные/индивидуальные факторы, а именно индивидуальные навыки, компетентность, мотивация, приверженность и уверенность в себе.
2. Факторы лидерства, а именно качество поддержки со стороны руководства, а также направление и поддержка со стороны группы лидеров.
3. Командные факторы, а именно качество поддержки, сплоченность членов команды.

Требования к руководящим кадрам образовательных организаций включают в себя:

- ♦ высшее образование;
- ♦ курсы/обучение — образование и обучение, необходимые для улучшения управленческих способностей, таких как управленческие, определенные технические и другие знания, в соответствии с должностными требованиями;
- ♦ опыт работы — это развитие знаний, умений и навыков, которые не получены в результате обучения, но получены в результате предыдущего периода работы в течение определенного периода времени, связанного с текущей должностью;
- ♦ профессиональные знания — набор результатов формальных или неформальных образовательных процессов, которые используются для реализации профессиональной деятельности, творчества и выполнения рабочих задач.
- ♦ профессиональные навыки — это уровень способностей и педагогического мастерства государственных служащих в определенной области работы;

- ♦ талант — это особые способности или потенциал; профессиональная мотивация и волевая регуляция.

Так же, как и вышеперечисленных странах, в Индонезии реализуется программа школьного лидерства⁶. Однако данная программа реализуется на государственном уровне. Программа школьного лидерства рассчитана на два года обучения и реализует диалектическое единство теории и практики в контексте каждой школы. Программа включает мероприятия, направленные на непрерывное профессиональное развитие для школьных руководителей и руководящих групп малоэффективных школ.

Выводы

Рассмотренные кейсы зарубежных стран по проблеме профессионального развития и карьерного роста государственных гражданских служащих в сфере образования позволяют выделить принципы построения системы профессионального развития и карьерного роста педагогических и управленческих кадров.

1. *Принцип контекстуальности руководства.* Роль директора школы в XXI в. — одна из самых захватывающих и значимых из тех, которые берет на себя человек в нашем обществе. Руководители помогают создавать будущее. Директора школ несут ответственность за развитие детей и молодежи, чтобы они могли стать «успешными учениками, уверенными творческими личностями и активными информированными гражданами».

2. *Принцип непрерывности обучения.* Директора приобретают лидерские качества многими способами, как формальными, так и неформальными. Важно отметить, что они учатся, руководя, размышляя о своей практике и получая обратную связь от других. Директорам школ необходимо четко осознавать свои собственные сильные стороны и потребности в развитии, а также важность вложения времени в профессиональное обучение.

3. *Принцип рефлексии.* Принцип предполагает предоставление руководителям обратной связи, включающей описание их сильных сторон и областей для развития. Это позволяет директорам школ определить направление своего профессионального обучения.

4. *Интегративный подход* к профессиональному развитию руководителей образовательных организаций. Многоуровневые системы карьерного роста, различные траектории профессионального развития, стандарты компетенций. Система оценки компетенций позволяет учителям самостоятельно управлять своей карьерой и отслеживать карьерный рост с помощью наставников и руководителей.

⁶ <https://www.globalschoolleaders.org/case-indonesia>

Программы профессионального развития дополняют систему оценки компетенций с целью обеспечения учителей возможностью приобрести необходимые для карьерного роста знания и навыки. Прозрачность системы карьерного роста обеспечивается национальными системами сертификации и оценки.

5. *Принцип диагностичности*: к преподавательской деятельности допускаются учителя, прошедшие квалификационные испытания и имеющие действующую лицензию на педагогическую деятельность.

6. *Принцип непрерывности обучения*, основанный на государственных образовательных программах.

7. *Принцип социального взаимодействия* — конкурсный выбор руководителя.

8. *Принцип взаимосвязи профессионализма и эффективности социально-педагогической деятельности* (пример: творческий отпуск директорам школ на период прохождения программы повышения квалификации).

Заключение

Основополагающей задачей государственной образовательной политики в Российской Федерации яв-

ляется организация обеспечения качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства. Определяющая роль в обеспечении качества образования отводится педагогически работникам и управленческим кадрам образовательных организаций общего образования, эффективность и результативность деятельности которых зависит от профессионального мастерства и перспективы карьерного роста, от возможностей получения дополнительных профессиональных знаний, умений и навыков в педагогической и управленческой деятельности, овладения современными методиками, инновационными цифровыми технологиями, средствами обучения и воспитания, способности выстраивать индивидуальные образовательные маршруты и корректировать их с учетом особенностей, потребностей и изменений образовательной среды. Кроме того, организация и проведение мероприятий, направленных на повышение квалификации и совершенствование профессиональных компетенций педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций, должна быть неразрывно связана с возможностью получения своевременной научно-методической и организационно-методической помощи.

Литература

1. Кац А.С. Исследование подходов к профессиональному развитию педагогов высшей школы в Китае и Японии // Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И.Я. Яковлева. 2021. № 4 (113). С. 158–168.
2. Международный опыт организации карьерного роста и профессионального развития учителей / С.Н. Вачкова, В.Б. Салахова, Н.В. Антонов, Н.С. Агеева // Russian Journal of Education and Psychology. 2024. Т. 15. № 2. С. 88–111. DOI: 10.12731/2658-4034-2024-15-2-490. — EDN JYIHVX
3. Салахова В.Б., Кидинов А.В. Разработка системы оценки профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих // Вестник МГПУ. Серия: Педагогика и психология. 2024. Т. 18. № 2. С. 211–239. DOI: 10.25688/2076-9121.2024.18.2.14 — EDN GXTSVG.
4. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 № 58-ФЗ (последняя редакция). [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/ (дата обращения: 01.12.2024).
5. Colmer K. Collaborative professional learning: Contributing to the growth of leadership, professional identity and professionalism // European Early Childhood Education Research Journal. 2017. No. 25 (3). P. 436–449. URL: <https://doi.org/10.1080/1350293X.2017.1308167>
6. Walker A., Hallinger P. Synthesis of reviews of research on principal leadership in East Asia // Journal of Educational Administration. 2015. No. 53. P. 467–491.

References

1. Katz, A.S. Study of approaches to professional development of teachers of higher education in China and Japan. *Vestnik of the Chuvash State Pedagogical University named after I.Ya. Yakovlev*. 2021. No. 4 (113). P. 158–168.
2. International experience of organizing career development and professional development of teachers / S.N. Vachkova, V.B. Salakhova, N.V. Antonov, N.S. Ageeva. *Russian Journal of Education and Psychology*. 2024. Vol. 15. No. 2. P. 88–111. DOI: 10.12731/2658-4034-2024-15-2-490 — EDN JYIHVX.
3. Salakhova, V.B., Kidinov, A.V. Development of a system for assessing professional and personal qualities of public civil servants. *Vestnik MGPU. Series: Pedagogy and Psychology*. 2024. Vol. 18. No. 2. P. 211–239. DOI: 10.25688/2076-9121.2024.18.2.14 — EDN GXTSVG.
4. Federal law “On the system of public service of the Russian Federation” from 27.05.2003 No. 58-ФЗ (last edition). [Electronic resource]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413 (accessed on: 01.12.2024).
5. Colmer, K. Collaborative professional learning: Contributing to the growth of leadership, professional identity and professionalism. *European Early Childhood Education Research Journal*. 2017. No. 25 (3). P. 436–449. URL: <https://doi.org/10.1080/1350293X.2017.1308167>
6. Walker, A., Hallinger, P. Synthesis of reviews of research on principal leadership in East Asia. *Journal of Educational Administration*. 2015. No. 53. P. 467–491.