

КАРЬЕРА: ЧТО ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЕЕ?

Тамара Васильевна Черникова,

*профессор кафедры психологии образования и развития
Волгоградского государственного социально-педагогического университета,
доктор психологических наук*

Профессиональная карьера руководителя образовательного учреждения представляет собой послужной список педагога, его путь к успеху и видному положению среди коллег. На руководящую должность в образовательные учреждения педагоги приходят с различными намерениями. Для одних управленческая деятельность предоставляет более широкие возможности для внедрения инновационных замыслов. Другие рассматривают возжеленную должность директора как средство карьерного самоутверждения через служебное возвышение, как способ реализации потребности во властном влиянии или как возможную ступеньку к чиновничьей или политической карьере. Третьи принимают руководящую должность как обузу, вменённую повинность, которую они исполняют без особого энтузиазма. Неизбежны столкновения руководителей с различными карьерными устремлениями в условиях конкуренции школ, в притязаниях на рейтинговое место, на повышение статуса или присуждение звания.

- карьера • педагог • управленческая деятельность • служебный рост
- самоутверждение • конкуренция • статус • рейтинг

Почему люди берутся руководить, порой не имея об этом представлений? Чего больше в их желании стать директором — энергии преобразования, авантюриности, корысти? Уже студенты педагогического вуза, в большинстве своём не настроенные идти работать в школу, узнав о размере зарплаты современного руководителя, «соглашаются» снизить до этой должности: «За эту зарплату я, пожалуй, директором школы не много поработала». Почему достойных педагогов, активных и авторитетных среди коллег и родителей, трудно уговорить перейти в директора? Они сомневаются в своих способностях, хотят покоя и стабильности, не верят в перспективы отечественного образования? С другой стороны, как освободить школы от устаревшего, отжившего своё вместе

с консервативным руководителем пенсионного возраста, который ревностно отслеживает вероятных конкурентов и предпринимает всё для того, чтобы продлить во времени привычное служебное положение?

Содержание материалов этой рубрики получено консультантом на основе опыта работы на кафедре управления педагогическими системами факультета повышения квалификации с обучающимися на курсах директорами школ, а также в ходе работы по индивидуальному консультированию руководителей образования в центре психологической службы при районном комитете по образованию. В описанных случаях консультирования изменены имена и обстоятельства личной жизни директоров школ.

Какие типы карьер преобладают в современном образовании? Какие имеются тенденции? Какие типы карьер предпочтительны и какие рекомендации можно дать тем, кто выбирает тот или иной тип карьеры? Какие профессиональные и личностные последствия можно предсказать, если выбрать тип карьеры согласно предпочтениям?

Группа **карьер с активностью для себя** отражает ориентацию руководителей школ на свои потребности. За внешней деловой активностью просматриваются узколичные устремления к власти, повышению социального статуса и уровня материального благополучия. Выбираемые ими типы карьеры получили названия *прагматический (структурный)*, *авантюрный* и *суперавантюрный*.

Прагматический (структурный) тип карьеры выбирают люди, ориентированные на простые способы решения профессиональных задач. Они первыми чувствуют социально-экономические и конъюнктурные изменения, затрагивающие их личные интересы. Легко переходя в другую организацию или даже другую сферу деятельности, они стремятся получить более быстрое статусное продвижение и улучшить материальное положение, не всегда объективно оценивая свои профессиональные ресурсы. Иногда руководящую должность специально вводят под конкретного, чаще «своего», человека, которого хотят поддержать.

Руководителей с прагматическим (структурным) типом карьеры по результатам исследования оказалось 13,37%. Это больше, чем с традиционным (линейным) или последовательно-кризисным, хотя эти типы карьеры встречаются довольно часто. Содержание написанных руководителями текстов свидетельствует о выраженном прагматизме их действий:

«Сразу после института работала заместителем директора, потом перешла на работу в партийные органы (секретарь райкома партии). После этого работаю директором школы более 20 лет».

«Директор стал спиваться, я как заместитель заявила об этом в комитет по образованию. Меня назначили исполняющим обязанности директора школы, да так и оставили директором».

Авантюрный тип карьеры определяется пропуском одного-двух должностных уровней при достаточно высокой скорости продвижения или резкого изменения сферы деятельности. Рост числа авантюрных карьер обусловлен потребностью руководителей подобрать управляемых людей по принципу личной преданности.

Различают две разновидности авантюрных карьер. Первый тип — так называемые «случайные» карьеры. В них присутствует доля разумного риска, но обстоятельства для их реализации складываются вполне удачно: человек оказался в нужном месте в нужное время. Один из руководителей пишет об этом так:

«Я работала учителем начальных классов в школе, где одна из завучей была очень конфликтной женщиной. Меня выбрал коллектив. Три дня уговаривали занять её место, так как я не считала для себя возможным работать в этой должности. В итоге я согласилась, и сейчас об этом не жалею».

Другая разновидность авантюрных карьер — так называемые «совместные» карьеры. Они базируются на продвижении работника под патронажем более сильного лидера или протекции со стороны покровителей (родственников, друзей, чиновников), например:

«Моей институтской подруге предложили руководящую должность, но она сомневалась, принять ли предложение. Я поддержала её, а по назначении на должность она пригласила заместителем меня. Вот уже два года мы составляем прекрасный тандем: она — хороший хозяйственник, я — интеллектуальный работник».

Покровители поддерживают своих протеже, когда случаются сбои и просчёты в их работе. Однако, как правило, руководители с совместным типом карьеры испытывают дискомфорт как в общении с равными по должности коллегами, так и в общении с подчинёнными. Нередко они встречаются с открытым выражением с их стороны неуважения и протеста. События, связанные с должностью, вновь назначенные руководители сталкиваются с трудностями, которые долгое время не могут преодолеть, расплачиваясь за управленческий статус ухудшением здоровья и постоянными негативными эмоциями:

«После многочисленных убедительных просьб согласился на должность директора. Как таковая работа нравится — контактировать с людьми, быть мобильным, энергичным, но главное (не помню, кто сказал), что власть — не моя эрогенная зона».

Суперавантюрный тип карьеры предполагает резкое (иногда неожиданное для окружающих) должностное продвижение, связанное с расширением влияния на подчинённых. При этом значительное число ступеней должностной лестницы пропускается, иногда кардинально меняется сфера профессиональной деятельности. Например, рядовой работник школы в одночасье может быть назначен руководителем комитета по образованию в областном городе, главой которого стал одноклассник. У руководителей, ориентированных на карьеру суперавантюрного типа, преобладают узколичные интересы. Среди исследованных нами руководителей образования 1,16% можно отнести к суперавантюрному типу:

«Я поставила цель стать руководителем, как только ступила на порог образовательного учреждения. Проработав семь лет, одновременно закончила педучилище, затем пединститут. Ещё во время учёбы в институте была назначена руководителем».

Сами названия типов карьер — «прагматический (структурный)», «авантюрный» и «суперавантюрный» — характеризуют особенности проявляемой активности уже с самого начала профессиональной деятельности. Справедливости ради следует признать, что среди тех руководителей, которым пришлось управлять обра-

зовательным учреждением сразу после окончания вуза или даже в период завершения высшего образования, встречались довольно перспективные. Трезвая оценка своего профессионального потенциала, подкреплённая опорой на педагогический коллектив и утверждённая через самоотверженный труд, давала свои положительные плоды. Однако чаще молодые люди стремились занять место руководителя без должного анализа своих возможностей. Негативным моментом этого является то, что недостаток профессиональных и личностных ресурсов компенсировался неоправданной авторитарностью в поведении, неразборчивостью в средствах управления людьми, подменой производственных отношений межличностными.

Группа карьер с **активностью для дела** отличается тем, что претендующие на должностное продвижение руководители в большей степени ориентированы на подвижнический труд, который приносит пользу подчинённым, организации, доставляет радость им самим. Карьерное продвижение таких руководителей проходит по типам карьер, названным *последовательно-кризисным и преобразующим*. Их основу составила одобряемая или не одобряемая вышестоящим руководством активность, но в любом случае она направлена на благо детей, педагогического коллектива, на улучшение состояния дел в школе. К сожалению, эта активность порой казалась преждевременной или чрезмерной, а руководитель не всегда отстаивал свою позицию перед коллективом и начальством. В этом случае в деятельности руководителя отмечались профессиональные кризисы или даже вынужденная работа не по профессии. В текстах руководителей с преобразующим типом карьеры выражена уверенность в правомерности проявляемой ими инициативы и готовность отстаивать заявленную позицию. Благодаря тому, что их активность распространялась далеко за пределы своего учреждения, они находили единомышленников

и обретали заслуженное признание в среде профессионального педагогического сообщества.

Возраст людей с преобразующим типом карьеры в основном 35–45 лет. Их дети учились в старших классах, они больше всех были заинтересованы в повышении качества образования и образовательной среды. Именно они чаще других были готовы лично и профессионально растративать себя ради общего дела.

Последовательно-кризисный тип карьеры распространён во времена революционных преобразований в стране, когда происходит вынужденная миграция работников, когда требуется быстрая адаптация к постоянным переменам, к содержанию и направлению работы. Для тех руководителей, которые почувствовали новые требования и точно в них попали, наступает время резкого взлёта карьеры. Для тех, кому было трудно адаптироваться к новому, приходят не самые лучшие дни. Карьерные возможности руководителя, особенно если он негибок, объективно снижаются. Это приводит к «конфликту несоответствия» и понижению в должности. Порой руководитель, движимый желанием сохранить должность в личных интересах, вступает в отчаянную борьбу за сохранение занимаемой позиции. Как правило, время и силы бывают потрачены им напрасно.

Количество руководителей с последовательно-кризисным типом карьеры в нашем исследовании составило 10,47%. Вот примеры описаний карьеры такого типа:

«С 27 лет я работала завучем по учебно-воспитательной работе, которую выполняла успешно и с удовольствием в течение пяти лет. Потом семья была вынуждена переехать в другой, более крупный город. В течение года из-за моего возраста (32 года) мою кандидатуру на руководящую должность серьёзно не воспринимали, и четыре года я работала в школе учителем. Но вот мне предложили орга-

низовать и возглавить частную школу. Это совпало с моим желанием, я с удовольствием занимаюсь этим вот уже пять лет».

«Получила педагогическое образование, но четыре года работала на заводе. После его закрытия стала работать в школе учителем, затем — методистом по работе с детьми. Проводила работу с педагогически запущенными, так называемыми «трудными». Вскоре была переведена на должность заместителя директора».

«Работала учителем начальных классов. Под угрозой сокращения была вынуждена стать учителем технологии и заместителем директора по воспитательной работе. Рада, что так сложилось».

«Я думаю, что творческий подход, желание выйти за пределы урока привлекло руководителей города, и мне предложили должность организатора внеклассной и внешкольной работы. За четыре года я создала систему самоуправления, систему яркой внеклассной массовой работы с детьми. Меня пригласили работать методистом по воспитательной работе в город. Затем — директор школы, заврайоно, снова (но предложили!) директор школы-новостройки. Школу мы реорганизовали в лицей. Сменилась власть в городе, пошёл процесс омоложения кадров, и я перешла на должность заместителя директора. По-другому я не могла работать: мы всегда двигались вперёд».

Почти каждый из руководителей с последовательно-кризисным типом карьеры может рассказать историю бесцеремонного отстранения от должности вышестоящим начальством, когда эта должность требовалась для «нужного» человека. За скупыми строками текстов порой скрыто переживание несправедливости и обиды от профессиональной нереализованности либо торжество справедливости.

Преобразующий тип карьеры характеризуется высоким темпом должностного продвижения. Это продвижение может быть как постепенным, так и скачкообразным. В любом случае в основе карьерного роста лежит активная преобразующая деятельность соискателя руководящей должности. Часто эта активность обеспечена выдающейся идеей, которую предложил претендент на должность в системе управления. Это всегда новая позиция в обществе и устремлённость в будущее. Другая разновидность преобразующего типа карьеры — успешная горизонтальная карьера. Учитель выступает как интеллектуальный лидер в школе. Не занимая никаких должностей, он включён в административные советы, выступает как авторитетный эксперт в различных вопросах для педагогов, руководства, школьников. При этом соблюдается одно обязательное условие: ярко выраженная лидерская позиция такого учителя безоговорочно принимается администрацией школы и всячески поддерживается учителями и родителями.

Лица с преобразующим типом карьеры в нашем исследовании оказалось 16,28%. В историях, написанных руководителями с преобразующим типом карьеры, имеются указания на то, что параллельно с выполнением обязанностей рядового учителя каждый из них интенсивно занимался профессиональным саморазвитием, вовлекая в эту работу других.

«Стала завучем в 27 лет (авторская школа: моя идея — создание инициативной группы — реализация), потом перешла в большую школу (100 учителей, 1200 детей), работаю заместителем директора по научно-методической работе. Учусь на курсах ежегодно, очень люблю учиться сама. Активно работаю с наукой — научными руководителями и консультантами. В этом вижу залог прогресса. Моё профессиональное кредо: «Кто не учится, тот не должен учить» (Б. Брехт)».

«Я работала учителем школы (мне было тогда всего 30 лет), которую «раздирали» группировки. Так оказалось, что к первому сентября уволились все завучи, на их место районный отдел образования временно прислал инспекторов. Через два месяца уволился директор школы, на два следующих

месяца был назначен человек, временно исполняющий его обязанности. И за эти два месяца молодое поколение школы решило, что надо остановить развал и взять власть в свои руки. Пришли в районный отдел образования, предложили свои кандидатуры и своё видение перспектив работы школы. С тех пор уже десять лет я её директор».

«Работал в школе учителем математики. Два раза избирался председателем профкома. Руководил секцией учителей математики в районе. Имел свою жизненную позицию, принципиальный взгляд на окружающую реальность. Неожиданно в течение недели меня назначили директором в новую школу, направили на двухмесячные курсы. В общем — понравилось. Школа занимала первое место в районе. Побеждал в конкурсе «Директор года».

Принятие руководящей должности происходило у руководителей с преобразующим типом карьеры как само собой разумеющееся:

«Прежде чем стать директором в свои 32 года, я прошла практически все ступени развития и приняла должность после итогового городского мероприятия, на котором моя методическая разработка заняла первое место».

«Я стала руководителем после того, как получила звание лауреата областного конкурса «Учитель года», одновременно получив диплом с отличием после окончания педагогического университета (заочно)».

Следует обратить внимание на то, что руководителей, проявляющих активную заботу о деле образования как таковом, примерно столько же, сколько ориентированных на достижение своих личных карьерных целей. Из образования

уходят старые кадры с заботой о покое на рабочем месте, им на смену приходят две полярно ориентированные профессиональные группы: прагматично настроенная или творческая молодёжь. Этот факт не может не тревожить уже потому, что эти равные по количеству подгруппы работников управления находятся в оппозиции друг к другу по содержанию ценностей, поставленным целям и выбору средств их реализации, по выбору эталонов для оценки своих профессиональных достижений. Таким образом, среди руководящих работников системы образования в возрасте до 40 лет наметилось два типа активных управленцев. Руководители с прагматическим (структурным), авантюрным и суперавантюрным типами карьеры получили должность без достаточных оснований, благодаря протекционизму и умелому использованию ситуации в личных интересах. Для директоров школ с последовательно-кризисным и преобразующим типами карьеры полученная должность стала признанием творческой инициативы и активности.

Если речь идёт о выборе руководителей для образовательного учреждения развивающегося типа, их следует искать среди работников с преобразующим типом карьеры, помня о том, что их молодость не станет помехой для дела. Чтобы узнать, входите ли вы как директор в их число, ответьте на предлагаемые вопросы. Посчитайте, сколько раз вы ответили «да», и выразите своё знание о себе как руководителе в самооценочных суждениях:

1. Выдержали бы вы проверку на гласность в условиях открытого конкурса при назначении на должность руководителя в сфере образования?
2. Сформулируйте миссию своей управленческой деятельности. Укажите на ключевые

слова формулировки. Можно ли с уверенностью утверждать, что это ориентация на дело и ни на что другое (например, престиж, место в конкурентной борьбе и пр.)?

3. Считаете ли вы успехи руководителей других образовательных учреждений закономерными, связанными с высоким качеством их работы?
4. Привлекаете ли вы молодых талантливых коллег к управлению, выращиваете ли вы резерв управленческих кадров, чтобы обеспечить себе достойную замену в будущем?
5. Есть ли у вас привычка консультироваться с подчинёнными по вопросам, в которых вы разбираетесь слабо?
6. Можете ли вы спрогнозировать характер работы вновь принятого учителя?
7. Входят ли категории «порядочность» и «альтруизм» в перечень основных критериев для оценки эффективности вашего управленческого труда как директора школы?
8. Имеете ли вы склонность проецировать на повседневные жизненные ситуации (или содержание фильмов и спектаклей) недавние ситуации своей управленческой работы?
9. Являетесь ли вы обладателем универсальной технологии самообразования?
10. Согласны ли вы с высказыванием Никаса Сафронова: «Карьера — не прыжки с должности на должность, а достижение уровня состоявшегося человека»? **НО**