

# Профессиональная карьера руководителя образовательного учреждения

*Т.В. Черникова*

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. Одним управленческая деятельность предоставляет более широкие возможности для внедрения инновационных замыслов. Другие рассматривают возжеленную должность директора как средство карьерного самоутверждения путём служебного возвышения, 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 бы, директором школы немного 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.

*«Мой муж — руководитель среднего звена крупного успешно работающего нефтеперерабатывающего предприятия. С некоторых пор он стал настойчиво выяснять, не пора ли мне перестать быть «завучем у расписания», а поискать в городе должность школьного администратора, если я уж из образования уходить не хочу. Я полностью согласна с ним в этом. Мне уже 37 лет, я каждый год учусь на курсах повышения квалификации и сама чувствую, что более компетентна, чем, например, наш директор школы. Но мои попытки расспросить о возможности повышения в должности были встречены в районном комитете по образованию с недоумением и даже подозрительностью: не собираюсь ли я кого-то подсадить? Напряжёнными стали отношения и с директором, которому, вероятно, сообщили о моих поисках. Мне намеренно подсказали, как быстро защитить кандидатскую диссертацию, чтобы увеличить шансы на получение места руководителя. Посоветуйте, как поступить: использовать связи мужа для получения должности или выбрать более приличный вариант — параллельно с основной, заняться научной работой и при этом позиционировать себя как подходящую кандидатуру на руководящую должность в школе или в комитете по образованию?» Римма Шамильевна, учитель информатики, зам. директора по учебно-воспитательной работе*

У Риммы Шамильевны двойственная карьерная ориентация. С одной стороны, это как бы активная попытка раскрыть нереализованные возможности педагога с высокой профессиональной подготовкой в сфере школьного образования. Этот тип карьеры получил название «преобразующего», входящего в группу карьер, условно названных нами «активность для других». С другой стороны, у неё кардинально противоположная позиция. Педагог озабочен повышением своего должностного статуса — переходом из подчинённых в руководители. При этом не называется каких-либо серьёзных оснований для этого перехода. Допускается возможность привлечения родственных связей, чтобы повлиять на изменение карьерного статуса. Кандидатская диссертация рассматривается как средство карьерного продвижения, а не как научный вклад в актуальную для образования проблему или индивидуальное повышение профессиональной квалификации. Подобный тип карьеры называют «структурным». Это прагматически ориентированная активность человека в профессии, когда тот быстро продвигается по карьерной лестнице. Если на этой лестнице перепрыгивают через одну-две ступени, то такой тип карьеры называют «авантюрным», а если перепрыгивают через две и более ступеней — то «суперавантюрным». Структурный, авантюрный и суперавантюрный типы карьер составляют группу карьер, условно обозначенных «активность для себя».

Если карьерные группы «активность для других» и «активность для себя» полярны, то третья группа — «пассивные карьеры» — находится где-то посередине. Три разновидности карьер входят в эту группу: карьеры «отбывающего», «эволюционного» и «традиционного (линейного)» типа. Руководители, профессиональные карьеры которых пассивны, заняты сохранением своего сложившегося с года-

**Т.В. Черникова**

**Профессиональная карьера руководителя образовательного учреждения**

ми привычного уклада жизни. Им трудно расстаться с теми привилегиями, которые даёт руководящая должность. Выход на пенсию и отстранение от дел для управленца с большим стажем неизбежно связаны со страхом потерять вместе с должностью значимость в глазах окружающих, к которой они привыкли и утрата которой для них трагична. Приведённый ниже пример передаёт типичную для этого случая ситуацию.

*Ольге Евгеньевне 54 года, двадцать из них она руководила учебно-производственным комбинатом. За это время директор привыкла чувствовать себя хозяйкой положения. Четыре года назад расположенная поблизости школа стала ресурсным центром профильного обучения, поглотив комбинат и резко изменив его направленность (сфера обслуживающего труда) на социально-экономический профиль (основы рекламного менеджмента и предпринимательства в издательско-полиграфической деятельности). Вместо швейных машин и кухонных плит в здании учебно-производственного комбината расположился центр рекламы и социологических исследований, полиграфический блок с новыми печатными станками. Предложенную бывшему директору комбината должность руководителя профориентационной службы (специально для неё созданной) она рассматривала как насмешку и унижение, свои обязанности выполняла формально или вовсе игнорировала. Утрату директорского места Ольга Евгеньевна воспринимала как катастрофу. Она четыре года после реорганизации образовательного учреждения все свои силы тратила на то, чтобы вернуть себе статус директора. Инициированные ею судебные разбирательства не обнаружили трудовых нарушений и поставили крест на её попытках вернуть должность. Тогда она добилась, чтобы её направили на полугодовые курсы переподготовки по программе «Менеджер образования». Было, однако, заметно, что содержание обучения её мало интересует. Ольга Евгеньевна использовала всякую возможность на практических занятиях дискуссионного типа, чтобы в очередной раз завести разговор о несправедливости по отношению к ней как к директору. Несмотря на то, что все попытки были безуспешны, она продолжала настойчиво доказывать свою правоту, которая со стороны не всегда выглядела адекватной.*

Даже простое упоминание о трёх группах карьер с примерами их реализации в жизни даёт основание для определения их соотношения между собой. 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?

В проведённом нами исследовании участвовали 172 руководителя школы. Проанализируем особенности, все типы карьер. Восемь типов управленческой карьеры мы объединили в три группы по признакам «пассивность или активность» и «направленности активности на дело или на себя». Любому руководителю нетрудно будет предположить, в какую сторону идёт карьерное продвижение, какие профессиональные радости и трудности встретятся на пути.

В группу **пассивных карьер** в управлении отнесено 50% послужных списков руководителей, принявших участие в исследовании. Для них характерны *отбывающий, эволюционный и традиционный (линейный)* типы карьеры. Управление школами основано на выполнении идущих «сверху» требований и не предполагает ни инициативы, ни риска. Работник не предпринимает особых действий для карьерного продвижения. Действуя в привычном режиме и зарабатывая профессионализм, он автоматически становится претендентом на руководящую должность, иногда просто потому, что некого больше назначить. Эту группу карьер изначально выбирают педагоги определённого личностного склада — склонные к стабильности и поддержанию заведённого распорядка. В основном это люди, постепенно прошедшие все ступени становления руководителя: вожатая — учитель — руководитель методобъединения — завуч — директор. Постепенно они продвигались в должности благодаря накоплению

опыта, познанию своего предмета и способов обращения с детьми. Как правило, никто из руководителей первой группы не стремился стать руководителем. Почти половина из них приступила к управленческой работе в предпенсионном возрасте, и для многих она в тягость. Положительной характеристикой этой группы является то, что благодаря пассивному типу управления в школе поддерживаются добрые традиции, обеспечивается устойчивость благоприятного психологического климата. В то же самое время управленческие карьеры пассивного типа не предполагают развитие образовательных учреждений: слабо внедряются прогрессивные разработки, инициативы учителей-новаторов не находят поддержки у руководства.

*Отбывающий тип карьеры* характерен для руководителей, чья трудовая деятельность близится к завершению. Перемещение вниз по служебной лестнице для них маловероятно, вверх — практически невозможно. Основная задача руководителя состоит в том, чтобы удержать занимаемое положение как можно дольше, сохранить социальный статус и преимущества руководящей должности. С развитием организации их позиция бывает всё более отдалена от решения производственных проблем и не служит интенсификации деятельности учреждения. Содержание работы руководителей с отбывающим типом карьеры обеспечивает по большей части их личные интересы. В основе этих интересов — забота о стабилизации содержания труда, о сохранении здоровья, из-за чего профессиональная активность таких руководителей снижена. Они не любят учиться, осторожно относятся к новым веяниям. В ситуации организованного повышения профессиональной квалификации зачастую составляют оппозицию молодым активным руководителям. В образовательном учреждении в условиях его обновления и построения долгосрочных программ развития руководители с отбывающим типом карьеры, как правило, препятствуют проведению инновационных преобразований. Наглядное «отбывание» происходит в случаях, когда сокращаются кадры в районных и городских комитетах по образованию, и, по обоюдному согласию сторон, специалиста предпенсионного или пенсионного возраста переводят «дорabатывать» на руководящую должность в школу.

По нашим данным, руководители с таким типом карьеры составили 10,47% от общего числа исследованных:

*«Проработав учителем-предметником 20 лет, я стала учителем-методистом. Была приглашена в качестве методиста на работу в райметодкабинет в районный отдел образования. Там я проработала 10 лет. Накануне ухода на пенсию по приглашению директора одной из школ перешла на должность его заместителя. В этой школе работаю уже 4 года».*

*«Шесть лет (в возрасте от 57 до 63 лет) работаю директором школы. Об этом меня попросили учителя. Мотив — не допустить на руководящую должность чужого человека, чтобы не навредить хорошей школе».*

*«По рекомендации комитета по образованию добровольно-принудительно работаю директором школы 20 лет».*

Тексты руководителей с отбывающим типом карьеры типичны. Описания карьеры, как правило, бывают двух видов. В первом случае у назначенного на должность заместителя в середине его профессионального пути карьерное продви-

**Т.В. Черникова**

**Профессиональная карьера руководителя образовательного учреждения**

жение остановилось: нет указаний на достижения, новые предложения, инициативу в организации преобразований. Педагоги с должностью не расстаются, но и ситуацию менять не хотят: существующее положение их устраивает. Во втором случае имеются указания на то, что должность предложили поздно, часто после 50 лет. Её принимают скорее как признание прошлых заслуг, а не как побуждение к активным действиям. Одни педагоги соглашались работать директором по «предложению» вышестоящего руководства, иногда оговаривая для себя выгодные условия, другие потому, что были давно готовы к этому в силу своих организационных возможностей и педагогических достижений, но в пору расцвета их профессионализма должность никто не предлагал. Приступая к руководству образовательным учреждением в конце трудового пути, они находят в том подтверждение своей профессиональной значимости.

Характерная особенность откровений руководителей с отбывающим типом карьеры — наличие страдательного залога. Он полностью передаёт их пассивную позицию: «меня уговорили», «меня утвердили», «была приглашена», «была выбрана», «назначена директором». Должность «освободилась», она была некоторое время как бы ничья, но вскоре её «заполнили». Такой ход не предполагает инициативы руководителя в улучшении личных или производственных достижений, он выступает исполнителем воли назначившего его («мне предложили исполнять обязанности директора»).

*Эволюционный тип карьеры* — это когда карьерное продвижение происходит автоматически, вместе с ростом организации и расширением её влияния в изменяющемся социуме. Забота руководителей о своём соответствии рабочему месту заставляет их расширять свои возможности в соответствии с возможностями организации. Ориентация на совмещение производственных и личных интересов обеспечивает их карьерный рост. Такой тип карьеры у руководителей образовательных учреждений встретился в нашем исследовании только у одного руководителя и составил 0,58%:

*«В связи со слиянием двух учреждений дополнительного образования в один центр я стал его руководителем. До назначения на эту должность я шесть лет проработал заместителем директора по учебно-воспитательной работе. Благодаря реорганизации курируемое мной направление (профорientация) получило полноценное развитие».*

Предполагаем, что эволюционный тип карьеры (по сути это так называемая «горизонтальная» карьера) в образовании встречается редко в тех случаях, когда не происходит реальной модернизации, затрагивающей структуру образовательных учреждений. Разновидностью горизонтальной карьеры следует также считать переход работника в другое образовательное учреждение, если в нём имеются возможности для профессионального развития. О готовности педагогов и руководителей к горизонтальной карьере можно узнать, если спросить их, перешли бы они в школу, которая развивается и в которой было бы интересно работать. Мы уверены, что желающих было бы достаточно.

*Традиционный (линейный) тип карьеры* — это постепенное продвижение вверх, иногда с пропуском одной ступени, иногда с непродолжительным понижением в должности. Скорость карьерного продвижения человека зависит от нескольких факторов. Во-первых, карьерный рост может определяться управленческими способностями конкретного человека. Они проявляются, когда ситуация требует выдвижения лидера. Во-вторых, карьерный рост может быть обеспечен спецификой образовательной сферы или отдельного учреждения, потребовавших интенсивного развития. В-третьих, карьерный рост может быть отчасти обеспечен протекциями и связями. Традиционная (линейная) карьера — это карьера постепенная, резкие карьерные продвижения здесь исключены. Медленно развивающаяся карьера позволяет руководителю овладеть необходимыми знаниями и навыками, накопить достаточный опыт взаимодействия

с людьми, научиться воздействовать на них. Успешность карьеры такого типа зависит от предсказуемости развития учреждения, планомерной реорганизации управления.

Традиционный (линейный) тип карьеры чаще других встретился в нашем исследовании (38,95%). Описания таких карьер руководителями, как правило, содержат перечень пройденных этапов профессионального развития, ступеней карьерного роста, например:

*«В 1997 году стала завучем начальной школы. В 1999 году назначена заместителем директора по основной школе. В 2003 году стала заместителем директора по научно-методической работе в своей школе. С 2012 года — директор этой школы».*

Другая половина исследованных нами руководителей указала на активность в своём карьерном продвижении. По направленности этой активности — «на дело» (27%) или «на себя» (23%) — они разделились, в сущности, на две полярные группы.

---

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