

ЗАДАЙТЕ ВОПРОС ПСИХОЛОГУ

Подготовила **Ирина Николаевна Попова**,
заведующая кафедрой теории и методики воспитания
Владимирского института повышения квалификации
работников образования имени Л.И. Новиковой,
кандидат педагогических наук

? Я всё чаще слышу от своих подчинённых, что оплата труда не соответствует их реальным трудовым затратам. Казалось бы, в школе сложилась своя система материального стимулирования и поощрения персонала, все пункты этого положения обсуждались и были приняты на педагогическом совете... Однако, претензий по оплате труда не стало меньше! В чём проблема? Помогите разобраться в природе подобных разговоров.

С.Г. Иванов, директор школы

Рассуждения о недостаточности и несправедливости оплаты труда среди педагогов сегодня являются одними из наиболее распространённых. И связано это не только с несовершенством экономических механизмов расчёта заработной платы сотрудников системы образования, но и с такими психологическими факторами как мотивация деятельности человека и реализация его потребностей.

Действительно, настоящее положение вещей в отечественной экономике, несмотря на систематические процентные надбавки, продолжает свидетельствовать о недостаточном уровне матери-

ального подкрепления труда работников системы образования (особенно отдельно взятых категорий: воспитателей ГПД, педагогов-организаторов, воспитателей ДОУ, педагогов-психологов, социальных педагогов и др.). Однако психология труда человека убедительно доказывает, что материальное стимулирование не имеет решающего значения в мотивации человеческой деятельности. Здесь на первый план выходят личностные мотивы, потребности и индивидуальные ценности каждого отдельно взятого сотрудника.

Сегодня каждому руководителю образовательного учреждения необходимо осознать, что недовольство педагогов своим социальным положением (статусом), влечёт за собой склонность к доминанте личного труда; недоверие коллективными производственными отношениями рождает и усиливает потребность в развитии индивидуальных форм профессиональной самореализации (отсюда множественные примеры легального и нелегального репетиторства, появ-

ление официальных и неофициальных фирм по написанию контрольных работ, рефератов, курсовых и дипломных работ и др.).

Таким образом, в центре внимания педагогического менеджмента должны стать вопросы практического мотивирования, суть которых заключается в поиске оптимальных способов влияния на людей для повышения результативности их труда, удовлетворённости условиями и результатами профессиональной деятельности, персональным отношением к себе как к сотруднику.

Важно помнить, что существуют определённые законы трудовой деятельности, в которых кроме финансовых существуют и нефинансовые способы стимулирования и вознаграждения работника. Деньги, как правило, играют большую роль в мотивации присоединения, т.е. тогда, когда человек принимает решение прийти в ту или иную организацию. Это происходит потому, что именно с деньгами

люди связывают свой социальный статус и положение. В процессе производственного поведения роль денег перестаёт быть единственной в определении системы мотивов деятельности.

Здесь появляются мотивы, связанные с социальными гарантиями защищённости, профессионального и личностного развития, возможности удовлетворения высших потребностей: самореализации, самоактуализации, творчества.

Традиционно система управления в организациях была построена так, что игнорировала индивидуальные различия своих сотрудников (гендерные, возрастные, религиозные, расовые). Сегодня же просто необходимо стимулировать отход от такой унификации. С точки зрения современной организационной психологии «только если руководство будет индивидуализировать предложения сотрудникам, оно вправе рассчитывать на рост эффективности труда»¹. Если каждый сотрудник будет уверен в том, что он значим и у него какая-то особая миссия (а это возможно при условии, если руководитель целенаправленно распределяет роли и ответственность между всеми членами своего коллектива, проявляет искреннее неподдельное внимание в форме заинтересованных вопросов, обращения за советами, обсуждения способов и путей решения назревших ситуаций, организует временные творческие, исследовательские, проект-

ные группы и др.), тогда разговоры о неудовлетворённости деятельностью и её оплатой уйдут на второй план, а постепенно и совсем станут неактуальны.

Важно помнить, что сегодня успеха в управлении педагогическим коллективом можно ожидать от внедрения маркетинговой идеи сегментации, когда сегментированию подвергаются потребности, ценности, ожидания и интересы сотрудников. Таким образом, заботливый руководитель создаёт для каждого своего педагога индивидуальный мотивационный пакет, в котором будут стимулироваться не только потребности в росте финансирования, но и личные интересы, перспективные траектории профессионального роста, развитие отношений в коллективе.

Если руководитель образовательного учреждения будет внимателен к проблемам мотивации трудовой деятельности педагогического коллектива, то у него есть шанс стать не просто работодателем, а вдохновителем и партнёром по развитию.

? Уважаемая редакция! Пишет Вам председатель родительского комитета школы. Наш родительский актив очень беспокоит информация об организации платных образовательных услуг на базе школы! Прокатившаяся волна публикаций и передач в СМИ о платном образовании нас просто потрясла! Как на это реагировать? Как объяснить родительской общественности преимущества возможных изменений?

Е.Н., 45 лет

Действительно, последние 2–3 года на страницах Internet и в средствах массовой информации активно обсуждаются вопросы оплаты тех или иных услуг в образовательных учреждениях дошкольного, общего и дополнительного образования детей. Актуальность этой проблемы сохраняется и в настоящее время. И трудно не согласиться с теми авторами, которые рассматривают эту информационную волну с одной стороны как своеобразный заказ на привлечение внимания родительской общественности к активному обсуждению экономических механизмов модернизации российского образования, реализации принципа вариативности и максимального удовлетворения образовательных потребностей сегодняшних детей. А с другой стороны, такие процессы в маркетинге называют «вирусной атакой», суть которой в формировании ситуации нагнетания состояния тревожности сверх возможного у тех же самых родителей, из уст которых впоследствии можно услышать агрессивные высказывания о «школьных поборах» и «ударах по родительскому кошельку».

С точки зрения практической психологии, чтобы справиться с неприятными ощущениями и предчувствиями, связанными с размышлениями о платных образовательных услугах, необходимо постараться для начала «снять маску тревожности». А это значит, следует разобраться в причинах возникающих угроз, связанных сегодня с выражением

¹ Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / Авт.-сост. В. Надеждина. Минск: Харвест, 2007. С. 9.

Задайте вопрос психологу

«платное образование», вызывающих такие эмоциональные реакции как напряжение, беспокойство, озабоченность, нервозность, агрессию.

Сегодня каждый участник образовательного процесса должен хорошо осознавать, что модернизация современного российского образования предполагает новые механизмы финансово-экономических отношений, представленные, в том числе, и хозяйственной деятельностью. Таким образом, последняя продиктована жизнью, и прежде всего необходимостью образовательных учреждений «выживать» в сложной экономической ситуации. Правительственное постановление от 05.07.2001 г.

№ 505 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг в сфере дошкольного и общего образования» узаконило эту деятельность.

Однако в соответствии с п. 3 ст. 5 Закона РФ «Об образовании» в государственных общеобразовательных учреждениях обучение на всех ступенях общего образования ведётся бесплатно. Взимание денег за обучение по «особым» программам и учебникам, охрану и уборку школьного здания, на надбавки к заработной плате педагогов и нужды школы не допускается. В соответствии с п. 38 Типового положения об общеобразовательном учреждении, утверждённого постановлением Правительства РФ от 19.03.2001 г.

№ 196, общеобразовательное учреждение в соответствии со своим уставом может реализовывать дополнительные образо-

вательные программы и оказывать дополнительные образовательные услуги (на договорной основе), не включённые в перечень основных общеобразовательных программ, определяющих его статус. Виды и формы дополнительных образовательных услуг, в том числе платных, определяются уставом образовательного учреждения.

Зачем же в детских садах, школах, учреждениях дополнительного образования детей вводятся платные дополнительные образовательные услуги? Они дают возможность введения дополнительных часов для углублённого занятия теми видами деятельности или изучения тех, предметов, которые необходимы ребёнку для его развития или при сдаче экзаменов, или для того, чтобы ликвидировать пробелы в знаниях. Поскольку эти дополнительные часы не предусмотрены учебным планом образовательного учреждения, они государством не оплачиваются, и единственная возможность проводить их — это организовать платные образовательные услуги.

Кроме того, есть и ещё один момент, на который стоит обратить внимание — проанализировать возможные преимущества платных образовательных услуг. Сами образовательные учреждения оценивают их следующим образом:

- невысокая цена (по сравнению с коммерческими организациями);
- занятия проводят квалифицированные педагоги, знающие образовательные програм-

мы, требования (в том числе к ГИА и ЕГЭ), индивидуальные особенности детей;

- в отличие от частных репетиторов, педагоги несут ответственность за качество образовательных услуг и результат;
- организация занятий проходит в стенах самого образовательного учреждения;
- часть средств, полученных за образовательные услуги, отчисляется на развитие материально-технической базы образовательного учреждения;
- качество работы педагогов и выполнение ими образовательных программ контролируется администрацией образовательного учреждения.

Возможно, после того, как Вы ознакомились с данной информацией, проблема платных образовательных услуг не будет так Вас пугать, и Вы сможете объяснить другим родителям особенности их введения в образовательном учреждении.

? Стаж моей работы в должности директора школы 3 года.

За это время сумел осмотреться, найти общий язык с детьми, родителями, учителями, другим персоналом. Адаптировался к непростою роли руководителя образовательного учреждения. И понял одну очень важную вещь — без средств школу не сделать успешной, интересной для детей и родителей, конкурентоспособной. Отсюда вопрос: как привлечь в школу средства? Если можно, поделитесь секретами!

Н.С., 42 года

Желание руководителя школы сделать своё образовательное

учреждение успешным, сильным, с развитой системой ресурсов, конкурентоспособным достойно всяческого уважения. А вот то, что привлечение в бюджетное учреждение средств обладает определёнными секретами — это, действительно, так. И сродни знаниям Буратино о тайне волшебной двери и золотого ключика, владением Али-Бабой волшебными словами «сим-сим» в обращении к горе с сокровищами и другими магическими предметами и явлениями.

Секреты привлечения средств в организацию кроются в содержании деятельности такого современного маркетингового направления, основанного на знании организационной психологии и НЛП, — фандрайзинг. Фандрайзинг (англ. *Fundraising*) — это процесс привлечения денежных средств и иных ресурсов (человеческих, материальных, информационных и т.д.), которые организация не может обеспечить самостоятельно и которые являются необходимыми для реализации определённого проекта или своей деятельности².

Если свести фандрайзинг исключительно к сбору финансовых ресурсов, то это будет свидетельствовать о тупиковой стратегии развития данной деятельности (хотя изначально, лет

² <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D4%E0%ED%E4%F0%E0%E9%E7%E8%ED%E3>

20 назад, в отечественном педагогическом менеджменте фандрайзинг рассматривался именно так).

Сегодня фандрайзинг (от англ. «найти средства») смыслово приравнивается френдрейзингу (от англ. «найти друзей»), что, безусловно, расширяет смысловое наполнение содержания этой деятельности и, прежде всего, предполагает организацию эффективной, открытой и прозрачной коммуникации со спонсорами, которые могут поддержать работу организации. И конечно, руководитель образовательного учреждения со здоровыми профессиональными амбициями обязательно в поле своих интересов будет держать процессы развития альтернативной системы самофинансирования, будет заниматься активным внедрением инновационной деятельности по привлечению внебюджетных средств.

Наиболее распространённые техники и стратегии фандрайзинга как у нас в России, так и за рубежом, это личные просьбы, обращения-письма к компаниям, фондам и индивидуальным донорам, специальные мероприятия (акции), участие в конкурсах на получение грантов, развитие платных услуг и т.п. Эта деятельность достаточно традиционна

КОНСУЛЬТАЦИИ

и не воспринимается как особая технология.

Сегодня современному руководителю нужно освоить техники влияния на потенциальных доноров средствами Internet. Здесь большую помощь может оказать школьный сайт как современный инструмент продвижения информации, выстраивания конструктивного диалога и партнёрства с бизнес-сектором. К таким фандрайзинговым мероприятиям могут быть отнесены объявления о проведении благотворительных балов, выставок, аукционов, гала-концертов, соревнований и т.п.; публичное выражение благодарности спонсору за потраченное время и предоставленную помощь; развитие волонтерских практик (поддержка и развитие взаимодействия с бывшими выпускниками).

Чтобы подробнее ознакомиться с содержанием этой увлекательной деятельности, обратитесь к книге Роберта Пейтона «К философии фендрейзинга», в которой он пишет: «Людям становится лучше, когда они служат другим. Самый важный плюс — это удовлетворение, которое они получают. Духовное, моральное, психологическое... Добровольные акты сострадания и действия на благо будут всегда. **НО** Во всех обществах».