



## Консультации

**?** Мне 38 лет. В должности директора школы тружусь четвёртый год, в общем-то молодой руководитель. У меня есть мечта — сделать свою школу образцовой. Есть некоторые наработки и достижения. Но постоянно беспокоит проблема, связанная с управлением коллективом школы. Довольно часто в практике приходится сталкиваться с различными нарушениями подчинённых (то опоздают, то курят на территории, не следят за внешним видом и высказываниями, и многое другое). В современных изданиях по вопросам менеджмента в организации прочитал об эффективности введения системы штрафов. Меня этот вопрос очень заинтересовал. За что можно, а за что нельзя штрафовать? Насколько это может быть эффективно в работе с педагогическим коллективом?

А.В.

В современных пособиях для менеджеров можно встретить такие высказывания, как «система штрафов может повысить эффективность организации в целом», «может сократить количество ошибок и недоработок», «штраф — это необходимый ат-

**Ирина Николаевна Попова,**

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

Сегодня всё чаще можно услышать о том, что в образовательных учреждениях появляются разные штрафные санкции, а руководители, создавая попечительские советы, недостаточно глубоко представляют себе факторы, повышающие эффективность деятельности этого общественного управляющего органа в развитии школы. Необходима ли система штрафов? Как лучше организовать работу попечительского совета?

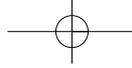
рибут корпоративной культуры» и подобные. Действительно ли это так? Стоит разобратся.

Как ни странно, но штраф по-настоящему становится частью организационной культуры. Не откажу себе в удовольствии привести несколько строк из статьи Г. Николаева «Штраф в законе»<sup>1</sup>: «Корпоративная культура в России развивается как яблоня-дичок: неказиста, корява и нелюбима. Возвращенная на постсоветской «Кзотовской» почве, удобренная инородными нововведениями, она представляет собой достаточно жалкое зрелище. И самым ярким плодом на ней висит Его Величество Штраф». Как ёмко и образно сказано о природе штрафов в культуре организаций, основывающейся на мотивационных механизмах!

Воспринимая штраф как инструмент мотивации персонала, работодатели тем самым воз-

вели его в сан «Величества» и сделали значимой частью корпоративных ценностей. Анализируя доступную информацию о вынесении штрафов сотрудникам, можно прийти к выводу, что чаще всего в современных российских компаниях штрафуют за опоздание и невыполнение внутреннего распорядка. Санкции вводятся за ошибки в ведении документации, несоблюдение дресс-кода и «неидеальные действия» (курение в неположенных местах, нелитературные высказывания и т.п.) — это так называемое «наказание за потерю имиджа». Штрафуют также за несоблюдение стандартов качества, за нецелевое использование Интернета на рабочем месте, за нарушение трудовой дисциплины и многое другое. Именно штраф во всех этих случаях рассматривается руководителями организаций как панацея в решении производственных проблем, заставляющая поразмышлять, настолько ли она эффективна, с точки зрения психологии.

<sup>1</sup> <http://www.buhgalteria.ru/article/5150>



Штраф (от нем. *Strafe* — наказание) — вид наказания, как правило, денежное взыскание, назначаемое за совершение проступка. В организационной психологии штраф — это отрицательный мотиватор, неэффективность природы которого лежит в психологии детства любого человека. Кто из нас не помнит хотя бы одного случая, когда нас в детстве наказывали? Причины были разными, но переживаемые чувства и эмоции были очень сходными: обида, беспомощность, униженность, страх, безысходность, злорадность, жалость к себе, слёзы... В детстве наказание никому не нравилось. Именно поэтому во взрослой жизни люди, составляющие коллектив или организацию, негласно объединяются против штрафов. Складывается впечатление, что сотрудники участвуют в некоем заговоре протеста. Психологические механизмы проекции и переноса играют со всеми нами одну игру, где мера штрафа является весьма непопулярной. А в России в силу особенностей менталитета люди воспринимают штрафы крайне обострённо, как унижение личного достоинства.

Стоит только представить себе униженного и оскорблённого в своём внутреннем «Я» учителя, входящего в класс к подросткам, и пытающегося сеять «разумное, доброе, вечное». Что-то в этой картинке не складывается и вызывает ощущение дискомфорта. Мы все хотим, чтобы наших детей учили и воспитывали педагоги, отличающиеся благородством души, величием ума, красотой своих помыслов и поступков. Вряд ли таким

может оказаться учитель, постоянно находящийся под «дамокловым мечом» штрафных статей. Здесь гораздо больше пользы могла бы принести позитивная мотивация и система стимулирования профессиональной активности педагогов. Об этом стоит глубоко задуматься руководителю, создающему хорошую школу.

А чтобы думалось продуктивнее в решении проблем профилактики и искоренения негативных проявлений в поведении подчинённых, всегда есть смысл обратиться к нормативным документам, в которых можно найти юридическое обоснование тех или иных действий руководителя организации.

Так, в действующем трудовом законодательстве мы находим, что нарушение трудовой дисциплины — это неисполнение или некачественное исполнение своих обязанностей без уважительной причины, недостижение запланированных результатов труда, превышение прав, причинившее ущерб другим гражданам, что влечёт применение дисциплинарных взысканий или мер общественного воздействия.

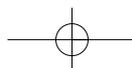
В соответствии со ст. 192 Трудового кодекса Российской Федерации за совершение дисциплинарного проступка, то есть за неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные

## КОНСУЛЬТАЦИИ

взыскания: замечание; выговор; увольнение по соответствующим основаниям. Федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине для отдельных категорий работников могут быть предусмотрены также и другие дисциплинарные взыскания. К дисциплинарным взысканиям, в частности, относится увольнение работника по основаниям, предусмотренным пунктами 5, 6, 9 или 10 части первой статьи 81, пунктом 1 статьи 336 или статьёй 348.11 настоящего Кодекса, а также пунктом 7 или 8 части первой статьи 81 настоящего Кодекса в случаях, когда виновные действия, дающие основания для утраты доверия, либо соответственно аморальный проступок совершены работником по месту работы и в связи с исполнением им трудовых обязанностей.

Не допускается применение дисциплинарных взысканий, не предусмотренных федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине. При наложении дисциплинарного взыскания должны учитываться тяжесть совершенного проступка и обстоятельства, при которых он был совершен.

В соответствии со ст. 66 Трудового кодекса РФ сведения о взысканиях в трудовую книжку не вносятся. За исключением случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение. Дисциплинарное взыскание может быть обжаловано работником в государственной инспекции труда или органах





## Консультации

по рассмотрению индивидуальных трудовых споров. Организации, предприятия не имеют права изменять виды дисциплинарных взысканий по своему усмотрению.

Таким образом, делаем вывод: требованиями действующего законодательства Российской Федерации ни в каком виде применение штрафных санкций не предусмотрено! Этот запрет распространяется на все категории сотрудников.

**?** Я — опытный руководитель. Меня всерьёз волнуют вопросы общественно-государственного управления в образовательном учреждении. Один из наиболее значимых — это роль попечительского совета в развитии школы. Как грамотно организовать работу попечительского совета, чтобы деятельность этого выбранного органа не была просто очередной формальностью? Чтобы его состав и деятельность были уважаемы всеми участниками образовательного процесса, так, как это было в известных дореволюционных образовательных учреждениях России?

*В.А., 53 года*

Действительно, это один из наиболее интересных и актуальных вопросов, затрагивающих проблемы развития современных образовательных учреждений. Чтобы его решение не выглядело очередной формальностью, я позволю себе затронуть историко-педагогический аспект развития попечительства и меценатства в России, чтобы попытаться понять глубину смысла самой идеи попечительства.

Традиции попечительства в оте-

ственном просвещении имеют давнюю и глубокую историю. По мере сил представители разных сословий, богатые и бедные, осознавая роль просвещения как «первой степени благосостояния государства», способствовали развитию образовательных учреждений: школ, гимназий, университетов. Одни вкладывали своё состояние, другие — силы и время.

Наибольший размах эта деятельность в России приобрела в XIX — начале XX века. Среди попечителей были члены императорской семьи, крупные государственные деятели, представители дворянства и купечества, почитавшие за честь патронировать образовательные учреждения. Навсегда вписаны в историю российского просвещения имена императриц Марии Фёдоровны, Елизаветы Алексеевны, принца Ольденбургского. Широко известны имена ярких предпринимателей, поддерживающих развитие образования в России того времени. Это семейства Бахрушевых, Морозовых, Прохоровых, Сытиных. Благодаря стараниям попечителей и меценатов в образовательных учреждениях решался широчайший круг вопросов: от организации питания воспитанников, приглашения учителей, выбора программ и учебников, организации и проведения благотворительных мероприятий до открытия просветительских сообществ, издания общественно-педагогических журналов, проведения педагогических съездов, участия в создании

и продвижении государственных реформ системы образования.

Эта небольшая историко-педагогическая зарисовка характеризует роль попечительской деятельности в российском государстве как необходимого условия построения и развития гражданского общества, в котором попечительское представительство выступает как партнёр образовательного учреждения в многообразном процессе обучения и воспитания детей, вовлекается в процесс соуправления образовательным учреждением и тем самым разделяет ответственность за направление и состояние учебно-воспитательного процесса.

Современному руководителю важно понимать, что предпринимаемые сегодня попытки возрождения попечительства отражают осознаваемую обществом и государством потребность в создании механизмов поддержки современной школы. В настоящее время развитие этого направления посредством создания попечительских советов рассматривается как одна из форм участия общества в управлении образованием, где попечительский совет — это негосударственная, неправительственная, общественная, некоммерческая организация, объединяющая на добровольной основе всех, кто заинтересован в развитии образования и конкретного образовательного учреждения. У него возможны два правовых статуса: с образованием юридического лица или без его образования.

Роль попечительского совета заключается не просто в поддержке и финансировании, а в выстраивании диалога с властью от имени школы и диалога со школой от имени гражданского общества, что должно быть далеко от формализма.

Эффективность такого диалога во многом зависит от степени осознания и реализации функций попечительского совета. К ним относятся:

1) социальная функция, в рамках которой к деятельности попечительского совета привлекаются представители разных социально-профессиональных групп населения. Это обстоятельство влияет на состав попечительского совета и в определённой степени предопределяет характер дифференциации образовательных запросов социальных групп. Члены совета должны понимать, что качество полученного образования будет определять будущий социальный статус гражданина;

2) экономическая функция, определяющая развитие и функционирование образовательного учреждения на основе реализации многоканальных схем внебюджетного, долевого финансирования. Ключевым акцентом реализации данной функции является понимание того, что наличие финансовой, правовой и имущественной базы попечительского совета обуславливает конкурентные преимущества коллектива образовательного учреждения на рынке труда и образовательных услуг;

3) политическая функция, направленная на проведение в жизнь муниципальным сообществом в лице органов законодательной и исполнительной властей, а также другими социальными партнёрами определённой образовательной политики, характеризуется как функция, нацеленная на реализацию модернизационных процессов в образовании: развитие творческого потенциала

## КОНСУЛЬТАЦИИ

педагогов и учащихся, стимулирование инновационных процессов, создание имиджа образовательного учреждения.

Таким образом, попечительский совет формирует социальный заказ образованию в соответствии с потребностями рынка труда, определяет перспективы развития образовательной сферы и становится механизмом формирования системы государственно-общественного управления образования.

Осознание всех выше названных аспектов позволит организовать деятельность попечительского совета Вашей школы на достойном уровне. И у Вас появится естественная потребность не только видеть и оценивать деятельность членов попечительского совета, но и выстраивать совместно стратегию развития образовательного учреждения, ориентированного на успех. **НО**