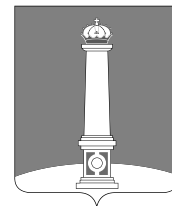


# МОТИВИРУЮЩАЯ ФУНКЦИЯ ВНУТРИШКОЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Стремление быть успешным в своей работе и испытывать чувство удовлетворения — неотъемлемое желание любого человека. Особенно важно это для учителя, работающего в сложных, постоянно меняющихся условиях, полных неопределённости, непредсказуемости. Труд учителя сопровождается постоянными сомнениями: не оказались ли вдруг ошибочными на каком-то этапе деятельности его позиция, методы? Продуктивны ли результаты, приносит ли радость ученикам общение с ним? В степени удовлетворённости своей работой, её организационными, содержательными социально-психологическими аспектами — истоки внутренней мотивации, энергии, творческого потенциала учителя. Как известно, для подавляющего большинства педагогов именно профессиональная деятельность становится основным способом самовыражения, самореализации, мерилom социальной ценности и жизненной успешности.**



**Мargarита Лукьянова,**  
заведующая научно-исследовательской лабораторией психолого-педагогической и социологической диагностики Ульяновского института повышения квалификации и переподготовки работников образования, доктор педагогических наук, профессор

Большую часть дня все мы проводим на работе, а учитель даже дома посвящает ей немало времени. Но работа всё больше становится сегодня не только условием и показателем жизненных достижений, но и фактором, сохраняющим или нарушающим психоэмоциональную гармонию, устойчивость личности.

С сожалением приходится констатировать, что неудовлетворённость педагогов своей профессиональной деятельностью нарастает, о чём в ходе проведённого нами опроса говорят примерно три четверти учителей. Больше всего тревожит их равнодушные к их профессионально-личностным проблемам со стороны руководителей школ: некоторые директора просто не видят, что такие проблемы существуют. Это печально и опасно, ибо порождает профессиональную, а затем и социальную апатию. По мнению учителей, они далеко не всегда могут рассчитывать на взаимопонимание, высокий профессионально-этический уровень управленческой культуры руководителей своих школ, на их готовность создавать приемлемые социально-психологические и удовлетворительные организационные условия для успешного труда учителя.

Не хочется допускать негативных обобщений, но тем не менее задам директорам вопрос: обращают ли они внимание на эмоциональное состояние своих коллег? Задумываются ли над тем, что **удовлетворённость педагогов работой в своей школе — один из существенных показателей качества управленческой деятельности и одно из главных условий высокого качества образовательного процесса?** Интерес к работе, степень включённости в неё и благополучное эмоциональное состояние во многом определяется общей организацией труда, используемыми руководителем методами управления, характером влияния на педагогический коллектив, словом — стилем руководства.

В толковом словаре удовлетворение трактуется как чувство, которое испытывает тот, чьи желания, стремления удовлетворены (исполнены, осуществлены). Удовлетворённость трудом — это состояние сбалансированности требований, запросов, ожиданий, предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и возможностей реализовать эти запросы. Отсюда и две группы факторов, влияющих на удовлетворённость трудом: объективные условия профессиональной деятельности



**Психологическая безопасность личности — это определённая защищённость от воздействий, которые вопреки воле и желанию человека изменяют его психическое состояние, психологические характеристики и поведение. Эта потребность удовлетворяется с помощью определённых организационных форм социального и профессионального взаимодействия, взаимосвязей личных и групповых интересов и способов их достижения. Поэтому все мы так нуждаемся в контактах, в связи с окружающим миром, с другими людьми, в принадлежности к определённым группам и очень переживаем, если эти связи, контакты разрушаются и возникают изоляция и одиночество.**

и факторы субъективного порядка, выражающиеся в уровне притязаний, требований, ожиданий по отношению к этим условиям: профессиональная деятельность как средство самоутверждения — базовая потребность личности. Следовательно, оптимальны такие условия, которые обеспечивают человеку хотя бы частичное удовлетворение его базовых потребностей.

Не претендуя на полноту изложения признанной в науке классификации потребностей и основных мотивов трудовой деятельности, обратим внимание руководителей школ на те социальные и личностные потребности учителей, удовлетворение которых обеспечивается грамотными управленческими действиями, созданием нормальных организационных и социально-психологических условий.

Прежде всего, это потребность в безопасности (второй уровень в иерархической пирамиде потребностей А. Маслоу). Сюда входит защита от лишней (в том числе эмоциональных, психических), от физических угроз и опасностей со стороны окружающей среды. Если эти потребности не удовлетворяются, то нарушается регуляция психики человека.

Проанализируем школьную повседневность: исключены ли в ней такие ситуации, когда именно на рабочем месте, в процессе профессиональной деятельности трудности объективного и субъективного характера накапливаются и угрожают целостности внутреннего мира учителя, смыслу его жизни — этому уникальному феномену, который является главной движущей силой его существования и с таким трудом обретается с опытом? Недопустимо, если на рабочем месте человек испытывает тревожность, постоянный страх — наиболее сильную базовую эмоцию, способную заблокировать рациональное поведение. Страх быть несостоятельным и униженным, не соответствующим предъявляемым требованиям, страх допустить ошибку и быть наказанным. И, наконец, просто страх встретиться с банальной грубостью, бестактностью.

Удовлетворение потребности в безопасности становится основой психологического здоровья, душевного комфорта педагога, которые поддерживаются системой ценностей, отношением к себе, и другим, и к жизни в целом, удовлетворённостью социальным статусом, соответствием личностного и профессионального самоопределения, уважительным отношением окружающих (коллег, родителей, учеников и руководителя). Социальные потребности (в принадлежности к группе, в добрых взаимоотношениях с окружающими людьми, во взаимной помощи и поддержке, в дружбе и сотрудничестве) позволяют регулировать социальную активность человека. Что может сделать руководитель, чтобы как можно полнее удовлетворить эти потребности в образовательном учреждении? Способы разные:

- Давайте членам педагогического коллектива такую работу, которая позволяла бы им больше общаться.
- Воспитывайте в коллективе дух единой команды.
- Не старайтесь разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят ущерба, ни в коем случае не сталкивайте людей лбами.
- Создавайте условия для профессиональной активности учителя в школе и для социальной активности коллектива вне её стен.

Личностные потребности носят двойственный характер и чрезвычайно сложны. Во-первых, человек нуждается в самоуважении, которое чаще всего — следствие совершенного владения какой-либо деятельностью. Отсюда — постоянная потребность в знаниях, в развитии своих способностей и возможностей. А во-вторых, каждый нуждается в уважении со стороны других людей, в положительной оценке его деятельности, в признании авторитета, статуса, заслуг. В противном случае человек перестаёт ощущать себя значимым для других, что и приводит к нарушениям в регуляции поведения, к неудовлетворённости собой, окружающими людьми, условиями.



Директору школы целесообразно продумать некоторые управленческие способы деятельности при создании условий для удовлетворения личностных потребностей учителей. Выскажу в связи с этим несколько советов руководителям:

- Предлагайте учителям содержательную работу, давайте им весомые поручения, требующие от них полной творческой самоотдачи.
- Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые результаты.
- Как можно чаще привлекайте членов педагогического коллектива к постановке целей, к выработке решений о различных аспектах деятельности.
- Делегируйте коллегам дополнительные права и полномочия.
- Содействуйте повышению компетентности учителей различными способами, доступными школе (методическая поддержка, семинары, совещания, творческие педсоветы и т.д.), всячески способствующие повышению их квалификации.
- Поощряйте и развивайте творческие способности педагогов.

Одна из базовых — потребность учителя в успехе (или, как её сейчас принято называть, мотивация достижения) — заслуживает особого внимания руководителя школы. Педагогу, как и любому человеку, свойственно не просто «хотеть чего-то», но и определять уровень овладения объектом своего желания — выработать для себя некую планку достижений. Сама по себе потребность в успехе (а значит, и в признании) является общей для всех, однако мера её развития различна, от чего и зависят достижения в своей профессиональной деятельности. Руководитель школы — лицо, весьма заинтересованное в том, чтобы у членов педагогического коллектива была высоко развита мотивация достижения, ибо это во многом определяет эффективность деятельности школы, её престиж и статус в социуме, качество образовательного процесса в ней. Мотивация стремления к успеху, к достижениям может повышаться только

в условиях поощрения творческой инициативы и самостоятельности, поддержки новаторских идей, технологий и — ответственности. Учителю важно видеть, что его труд востребован, усилия оцениваются администрацией школы по заслугам, а какие-то неудачи не воспринимаются как злой умысел и лень.

И ещё один аспект полезно учитывать руководителю: потребность в успехе рассматривать в комплексе с другой важной потребностью — избежать неудачи. Это органическое сочетание определяет субъективно приемлемый уровень рискованного поведения, его способы в условиях риска. Есть люди, в том числе и среди учителей, которые из-за боязни потерпеть неудачу, не соответствовать ожиданиям директора или завуча, оказаться в ситуации обнародования неуспеха отказываются от каких бы то ни было инициатив, отлынивают от выполнения поручений, от участия в творческих делах. Поэтому руководителям школы, чтобы мотивировать учителей на успех, развивать в них потребность в достижениях, следует на первых порах ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска, возможностью неудачи, учитывая при этом индивидуальные особенности каждого учителя, делегируя им достаточные полномочия, создавая атмосферу доверия, терпимости к ошибкам.

Напомню уважаемым директорам образовательных учреждений ещё один подход, получивший достаточно широкое распространение в практике управления. Он так и называется — **теория справедливости**, включающая одну очень важную составляющую, которая оказывает существенное влияние на степень удовлетворённости человека своей профессиональной деятельностью. Суть теории в следующем: люди субъективно определяют соотношение полученного ими вознаграждения и затраченных для этого усилий, а затем сравнивают его с вознаграждением, полученным другими за аналогичную работу. Если в результате они обнаруживают несправедливость,

**Рецепты  
выращивания  
и закрепления  
мотивации  
достижений банально  
просты — похвала  
и выражение  
благодарности  
за активность,  
за творческий поиск,  
за самостоятельность  
и инициативу,  
за личный  
(индивидуальный,  
неповторимый) вклад  
в решение общих  
педагогических  
задач.**



## Юридические консультации



На вопросы читателей отвечает юрист, доктор юридических наук Любовь Погребняк

### Имеют ли право органы местного самоуправления устанавливать стимулирующие выплаты работникам централизованной бухгалтерии городского управления образования?

В соответствии с действующим законодательством бюджеты всех уровней являются самостоятельными, что обеспечивается наличием собственных источников доходов и правом самостоятельно определять направления их расходования.

Из бюджетов субъектов Российской Федерации финансируются расходы на содержание органов местного самоуправления. Согласно Федеральному закону от 08.01.98 № 8-ФЗ «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации» муниципальные должности муниципальной службы устанавливаются нормативными правовыми актами органов местного самоуправления в соответствии с реестром муниципальных должностей муниципальной службы, утверждаемым законом субъекта Федерации.

Решения об условиях оплаты труда работников органов местного самоуправления, в том числе работников централизованных бухгалтерий при местных администрациях, не отнесённых к муниципальным служащим, принимаются субъектом РФ самостоятельно.

### Я — директор, работаю в ПТУ и ИТК. Хотел бы знать, какие доплаты должны быть в нашем учреждении, каков порядок их расчёта, на какой срок они устанавливаются, из какого фонда (тарифного или надтарифного) должны выплачиваться, какими документами это регламентируется?

В соответствии с приложением № 2 к приказу МВД России от 02.04.93 «О размерах увеличения тарифных ставок (окладов) работников бюджетной сферы, не имеющих воинских и специальных званий рядового и начальствующего состава, и установления им надбавок, компенсирующих доплат и повышений ставок

дисбаланс в оценке своего труда, то будут стремиться уменьшить его интенсивность. В то же время если люди чувствуют, что их личное вознаграждение выше, нежели у других за аналогичную работу, то это далеко не всегда оказывает положительное стимулирующее влияние. В этом случае человек чаще всего стремится просто сохранить интенсивность работы на достигнутом уровне, так как воспринимает завышенную оценку как несправедливую.

**Справедливость индивидуального вознаграждения оценивается с точки зрения того, насколько оно соответствует реальному вкладу, который человек вносит в работу коллектива.** Если оно не соответствует представлениям о значимости личного вклада в решение задач, то мотивация деятельности и уровень удовлетворённости от работы снижаются.

Достижение учителем требуемого результата влечёт за собой два вида вознаграждения: внутреннее (чувство удовлетворённости от выполненной работы, ощущение своей высокой профессиональной компетентности) и внешнее (похвала — устная или в приказе, премия, повышение в должности и т.д.). Удовлетворение — результат как внутренних, так и внешних вознаграждений с учётом их справедливости, мерило того, насколько ценна и адекватна оценка руководителя. Мудрый директор школы знает, что удовлетворение трудом — стимул и основа высоких результатов деятельности, удовлетворённость от выполненной работы способствует не только повышению качества труда, но и создаёт в коллективе бодрый, оптимистичный настрой, предохраняет от профессионального выгорания.

К сожалению (и к нашему общему стыду), возможностей для материального поощрения учителей за их нелёгкий труд у руководителей школ сегодня по-прежнему мало, а порой и вообще нет, если у школы нет надтарифных фондов. Однако директорам и завучам стоит обратить внимание на то, что, как правило, недовольство, напряжённость и конфликты с учителями возникают не из-за низкой оплаты их труда, а совсем по другому поводу: из-за равнодушия к деятельности и успехам учителя, из-за того, что недооценивают руководители именно моральный аспект поощрения. На фоне многих объективных трудностей главным для педагога остаётся ощущение своей нужности коллективу, внимание к его профессиональным достижениям.

В деятельности руководителей школ, которые заботятся о повышении удовлетворённости педагогов от своей работы, существенное практическое значение имеет теория инвестиций. Важное её положение подтверждено многочисленными исследованиями: **и результативность труда, и удовлетворённость им тем больше, чем выше исполнители расценивают величину своего вклада в общий результат совместной деятельности.** Если учителя видят существенный вклад их усилий в общее дело, это многократно повышает и отдачу, и их удовлетворённость, и их мотивацию к труду. Очень важно руководителю хотя бы





сказать учителю о том, что общие результаты достигнуты благодаря его большому вкладу в общее дело. Руководителю школы нужно всячески способствовать повышению меры субъективных инвестиций учителей — сумму их усилий, вложенных в деятельность школы. Тем самым он будет влиять на повышение удовлетворённости коллег от работы.

Мы много говорим о демократизации школьной жизни, о демократической культуре управления, при которой существенно расширяется круг людей, принимающих решение. Но ведь всё это — не самоцель, а лишь средство достичь наибольших результатов, что будет способствовать удовлетворённости коллектива своим трудом. Инвестирование в реализацию именно организационных, управленческих функций приносит мощный эффект. Если на подчинённых возлагаются лишь исполнительские обязанности, то они утрачивают чувство сопричастности к общему делу, снижают интенсивность, при этом разрушается общекорпоративная атмосфера. Учителя всё больше начинают ощущать себя «винтиками» в общей «машине», индивидуальный вклад в общее дело становится практически неразличимым. **Происходит отчуждение общего результата труда, от усилий каждого учителя.** Из этого следует сущностный вывод: мотивацию разрушают и снижают анонимность индивидуального труда, его неразличимость в общем продукте, отсутствие прямой связи личных усилий и итогового результата. Специфика педагогической деятельности (каждый учитель преподаёт свой учебный предмет), система классного руководства позволяют руководителям школы в достаточной мере достоверно определять и оценивать значимость, качество труда каждого учителя, находить эффективные способы педагогического взаимодействия между ними для достижения общего высокого результата, чем и должны умело пользоваться директор и его заместители. Для этого у них немало возможностей. Разве нельзя обсудить на методобъединении или на педсовете такую, например, тему: какова степень самораскрытия каждого педагога в профессиональной деятельности? И определить способы конструктивного содействия тем, кто стремится к наиболее полной реализации своего потенциала. Это будет способствовать самоорганизации и всего коллектива, и отдельных учителей, их полноценному функционированию в рамках своей профессиональной деятельности, создаст благоприятную для развития педагогов среду. Но для этого нужна кропотливая и многоаспектная управленческая работа, исключая для учителя социальный вакуум. Если же он возникает, то о творческом развитии речи быть не может: оно становится невозможным.

Управленческие рекомендации в соответствии с этой проблемой ориентируют руководителя школы на соблюдение некоторых важнейших условий:

- достоверно оценивать затрачиваемые учителями усилия и результаты и поощрять их в соответствии с этими усилиями;

и окладов», увеличение тарифных ставок (окладов) работников ИТК было произведено на 20%. Этот приказ был издан на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 03.01.93 № 2 и Постановления Минтруда России от 15.03.93 № 52 «О согласовании размеров увеличения тарифных ставок (окладов) работников бюджетной сферы по категории гражданского персонала и видам деятельности, перечня надбавок, компенсационных доплат, повышений ставок и окладов, связанных с особенностями деятельности подразделений системы Министерства внутренних дел Российской Федерации». Распоряжением Совета министров Правительства Российской Федерации от 25.09.93 № 1692-р было установлено, что предусмотренный для гражданского персонала исправительно-трудовых учреждений размер увеличения тарифных ставок (окладов) распространяется на работников учреждений начального профессионального образования, созданных при ИТК. Таким образом, тарифные ставки (оклады) работников образовательных учреждений при ИТК были увеличены на 20%. Установленные ранее повышения ставок заработной платы (должностных окладов) за особые условия работы в образовательном учреждении при ИТК в размере 50% исчисляются от увеличенной на 20% тарифной ставки (оклада).

Всё эти повышения ставок заработной платы (должностных окладов) образуют новые ставки заработной платы (должностных окладов), от которых исчисляются надбавки за стаж непрерывной работы в образовательном учреждении при ИТК, а также доплаты за классное руководство, проверку письменных работ, заведование кабинетом и др.

Размеры надбавок к должностным окладам и ставкам заработной платы за стаж непрерывной работы, установленные для работников исправительных колоний, были рассмотрены для работников образовательных учреждений, созданных при исправительных учреждениях, Постановлением Правительства Российской Федерации от 30.06.92 № 447.

За непрерывный стаж работы в образовательных учреждениях, созданных при ИТК, должна выплачиваться процентная надбавка в следующих размерах:

При непрерывном стаже работы	Размеры ежемесячных надбавок за непрерывную работу (%)
От 1 до 2 лет	-----5
От 2 до 5 лет	-----10
От 5 до 10 лет	-----20
От 10 до 15 лет	-----25
От 15 до 20 лет	-----30
От 20 до 25 лет	-----35
25 лет и более	-----40



## Юридические консультации

Порядок исчисления непрерывного стажа работы для установления указанных надбавок определен соответствующей инструкцией, утверждённой приказом МВД России от 12.02.94 № 51.

Все вышеуказанные повышения ставок заработной платы (должностных окладов), а также надбавки за стаж непрерывной работы в образовательном учреждении при ИТК образуют тарифный фонд оплаты труда и выплачиваются постоянно. Доплаты за классное руководство, проверку письменных работ, заведование кабинетом образуют надтарифный фонд оплаты труда и выплачиваются в течение того срока, на который они установлены приказом.

**Кто устанавливает и кем распределяется надтарифный фонд образовательного учреждения?**

Статьями 32 и 54 Закона РФ «Об образовании» предусмотрено, что образовательное учреждение само устанавливает надбавки и доплаты к должностным окладам работников, определяет порядок и размеры их премирования в пределах имеющихся средств. Данными статьями не установлено каких-либо ограничений при установлении надбавок, доплат и премировании работников. Следовательно, образовательное учреждение решает эти вопросы самостоятельно. Постановлением Минтруда России от 04.03.93 № 48 определено, что размеры доплат и надбавок работников максимальными размерами не ограничиваются.

Стимулирующие надбавки к должностным окладам руководителям учреждений и организаций образования, находящихся на бюджетном финансировании, устанавливаются решением (приказом) органа управления образования, в подчинении которого они находятся (разъяснение Минтруда России от 20.01.94 № 2 утверждено Постановлением Минтруда России от 20.01.94 № 6).

Порядок и условия премирования руководителей образовательных учреждений и установление им доплат определяются в соответствии с действующими в учреждении Положениями о премировании работников.

**Каковы особенности оплаты больничных листов?**

Пособия по временной нетрудоспособности исчисляются из среднего заработка работника по основному месту работы за последние 12 календарных месяцев, предшествующих месяцу наступления нетрудоспособности, с учётом непрерывного трудового стажа и иных условий, установленных законодательными и иными нормативными

- обеспечивать неоспоримость меры вознаграждения, соответствующего достигнутому результату;

- повышать меру личных инвестиций (сумму усилий) каждого педагога в работу коллектива, степень его влияния на результативность деятельности образовательного учреждения;

- всемерно привлекать педагогов не только к исполнению своих профессиональных обязанностей, но и к управлению школой, к принятию управленческих решений, что даст ещё больший эффект инвестирования;

- развивать и поощрять внутреннюю мотивацию деятельности, когда она осуществляется не только ради результата и его признания, оценки, а ради самого процесса действия, когда удовольствие приносит сама активность и источник удовлетворённости находится не вне деятельности, а в ней самой.

Во внутришкольном управлении есть аспект, который не отразишь в плане, в циклограмме, но который оказывает огромное влияние на трудовую энергию коллектива. Речь идёт о психологическом климате в коллективе, о благоприятном его влиянии на эмоциональное самочувствие учителей, их работоспособность. Это обусловлено во многом нашей ментальностью — потребностью в общении, в уважении, признании, в привязанности друг к другу, в межличностных контактах. Всё это — базовая группа потребностей, определяющих социальное поведение человека, необходимых для его нормального самочувствия.

В психологии управления это давно признанный факт: существенное, определяющее влияние на психологический климат в коллективе оказывают администрация школы и особенно — её директор. Задача оптимизации психологического климата — прямая управленческая обязанность руководителя.

А вот здесь-то дела обстоят далеко не лучшим образом. При анкетном опросе учителя констатируют низкий уровень коммуникативной культуры многих своих руководителей. В чём это проявляется? В неспособности почувствовать другого человека, в отсутствии профессионального умения убеждать коллег, аргументировать свою точку зрения, в стремлении грубо её навязывать; в неумении терпеливо выслушивать и принимать иную точку зрения. Многие директора, по мнению учителей, постоянно демонстрируют свою власть, не используют конструктивные способы профессионального взаимодействия. Обиднее всего учителя воспринимают бестактные замечания, грубость, агрессивные выпады в свой адрес.

Проанализируем эти поведенческие характеристики, и прежде всего речевую агрессию руководителя. Она нередко проявляется как поведенческая реакция на какую-либо раздражающую ситуацию — например, нарушение трудовой дисциплины, неподчинение требованию и т.д. В этом случае грубое поведение руководителя, чётко неосознанное и непродуманное, становится выплеском негативных эмоций, некой эмоциональной разрядкой. Оно может быть и защитой от предшествующего проявления агрессии. Поразмыслим над тем, как часто



позволяет себе руководитель реагировать подобным образом на непредвиденные или негативные производственные ситуации? Является ли такое поведение типичным для директора или завуча школы? Могут ли внезапные вспышки гнева, воплощённые в потоке брани, в крике, вызвать удовлетворение учителя от подобного делового общения? Ответ самоочевиден.

Весьма печальным, но признанным является факт: для многих руководителей возможность кричать на своих подчинённых — способ нормализации своего психического состояния. Известно же, что в перегретом паровом котле пар с силой стремится наружу, чтобы давление в нём уменьшилось. Справедливости ради отмечу, что руководитель может кричать на своего коллегу и от психологической усталости (жизнь директорская очень трудна), и от боязни оказаться несостоятельным в достижении позитивных результатов своей управленческой деятельности. Конечно, крик приносит его носителю некоторое успокоение и расслабление. Но в этом случае учитель становится для руководителя средством решения его внутриличностных проблем, что никак нельзя признать грамотным, квалифицированным управленческим действием. И уже тем более — демократичным, повышающим профессиональную удовлетворённость учителей.

Ещё большее неудовольствие вызывает у педагогов наблюдаемая ими в некоторых школах целенаправленная, продуманная агрессивная речь руководителя, то есть его сознательный выбор грубого поведения, которое ложится в основу управленческого стиля. Причины такого поведения чаще всего — ярко выраженное стремление к доминированию, желание показать своё превосходство над другими, продемонстрировать власть (помните, у Алексея Толстого безвольный царь Фёдор Иоаннович стучит кулаком по столу: «Я царь или не царь?»). А по большому счёту — это отсутствие управленческой и общей культуры, недостаточное владение умениями и навыками конструктивного общения, неспособность выбрать эффективный способ воздействия на подчинённых, неуважительное отношение к коллегам. Речевым воплощением подобной позиции чаще всего становятся угрозы, враждебные и унижительные замечания, категоричные требования, оскорбления, обидные сравнения, принижение заслуг и достижений, грубое подчёркивание неудач и ошибок. Пренебрежительное или повелительно-покровительственное отношение руководителя к коллегам может также проявляться в утрированном повышении тона, намеренных паузах, в растягивании слов, частом употреблении повелительного наклонения глаголов («вы должны», «вы обязаны»), в иронично-насмешливой интонации.

В скрытом виде силой своего голоса такой директор обычно демонстрирует окружающим уровень своей самооценки, своего социального статуса, чем и показывает, кто здесь самый главный. В результате у педагога не без оснований складывается впечатление, что агрессия руководителя направлена не столько на его конкретное действие, поведение

правовыми актами об обязательном социальном страховании.

Средний заработок исчисляется в порядке, установленном Правительством Российской Федерации, в соответствии со ст. 139 ТК РФ (ст. 8 Закона № 166-ФЗ).

При этом сохраняется установленное ст. 15 Федерального закона от 12.02.01 № 7-ФЗ ограничение максимального размера пособия по временной нетрудоспособности 11 700 рублей за полный календарный месяц (ст. 17 Закона № 166-ФЗ).

В районах и местностях, где применяются районные коэффициенты, размер пособия определяется с их учётом.

В соответствии со ст. 139 ТК РФ для расчёта средней заработной платы учитываются все предусмотренные системой оплаты труда виды выплат, применяемые в соответствующей организации (образовательном учреждении) независимо от источников этих выплат. При оплате больничного листа будет учитываться средний заработок от совокупной оплаты труда по двум должностям. Педагогическая нагрузка сохраняется в полном объёме на период болезни и передаётся на время отсутствия другим педагогическим работникам, замещающим с почасовой оплатой. Если замещение продолжается более двух месяцев подряд, то должна осуществляться тарификация.

### **Как производится оплата труда методистам образовательных учреждений? Есть ли какие-нибудь надбавки за сложность и объём выполняемой работы?**

В соответствии с рекомендациями о порядке исчисления работников образовательных учреждений (приложение к письму Министерства образования России и Профсоюза работников народного образования и науки Российской Федерации от 16.01.01 № 20-58-196/20-5/7, раздел 2 п. 2.1), ставки заработной платы педагогических работников выплачиваются за установленную им норму часов учебной нагрузки (объёма педагогической работы). Объём педагогической работы методистов образовательных учреждений составляет 36 часов в неделю. Таким образом, ставка заработной платы методистам образовательных учреждений выплачивается за 36 часов работы в неделю.

Раздел 7 п. 7.3 данных рекомендаций предусматривает доплаты за увеличение объёма выполняемых работ. Размеры доплат за увеличение объёма работ устанавливаются руководителем образовательного учреждения по соглашению сторон и максимальными размерами не ограничиваются.

**Юридические консультации**

Раздел 8 п. 8.1 вышеназванных рекомендаций устанавливает надбавки за напряжённость, интенсивность труда и т.д. Размеры надбавок и порядок их установления определяются образовательным учреждением в пределах средств, направляемых на оплату труда, самостоятельно и закрепляются в положении, коллективном договоре (соглашении).

**Должен ли работодатель давать подробную ежемесячную информацию работнику, за какие виды работ ему выплачивается заработная плата?**

Законодательство РФ, в частности Трудовой кодекс РФ ст. 136, устанавливает, что при выплате заработной платы работодатель обязан в письменной форме извещать каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях произведённых удержаний, а также об общей денежной сумме, подлежащей выплате.

Форма расчётного листа утверждается работодателем с учётом мнения представительного органа работников.

В соответствии со ст. № 136 ТК РФ заработная плата выплачивается работнику, как правило, в месте выполнения им работы либо перечисляется на указанный работником счёт в банке на условиях, определённых коллективным договором или трудовым договором.

**Освобождаются ли образовательные учреждения от уплаты налога на добавленную стоимость?**

В соответствии с п. 5 ст. 13 Налогового кодекса Российской Федерации НДС относится к федеральному налогу, а федеральные налоги устанавливаются, изменяются или отменяются только настоящим кодексом.

Согласно пп. 14 п. 2 ст. 149 Налогового кодекса Российской Федерации, не подлежит обложению НДС реализация на территории Российской Федерации услуг в сфере образования по проведению некоммерческими образовательными организациями учебно-производственного или воспитательного процесса, кроме консультационных услуг и аренды помещений.

Реализация некоммерческими образовательными организациями товаров (работ, услуг) как собственного производства (произведённых учебными предприятиями, в том числе учебно-производственными мастерскими, в рамках основного и дополнительного производственного процесса),

в определённой ситуации, сколько обращена непосредственно на него самого, на конкретную личность. А ведь во всём этом гневном крике, как уже сказано, — слабость руководителя.

Речевая агрессия может иметь весьма опасные последствия. Добиваясь сиюминутного послушания подчинённых или напоминая таким образом о том, «кто в доме хозяин», директор школы невольно вырабатывает и у педагогов ответную агрессивную реакцию, формирует соответствующее поведение учителей. В том числе — и что самое опасное — в их отношениях с учениками. Обиды, нанесённые педагогу директором или завучем школы, долго напоминают о себе, «оживают» на уроках и в общении с коллегами под воздействием обстоятельств, схожих ситуаций. Унижения ухудшают настроение любого человека, а это немедленно сказывается на качестве профессиональной деятельности, на эмоциональном настрое, на трудовой дисциплине. По данным психологических исследований, только 25% людей в напряжённых условиях действуют адекватно, сохраняют активность, и то тогда, когда экстремальная, стрессовая ситуация не является для них неожиданной. У большинства же во время аффекта — бурной эмоции взрывного характера — эмоциональный тонус может колебаться от сильной эмоциональной возбудимости до эмоциональной тупости, стопора.

Аффект захватывает личность целиком. Под его влияние подпадает сознание, объём которого суживается и ограничивается лишь небольшим количеством восприятий, сфокусированных на предмете или явлении, вызвавшем аффект. При этом резко снижается сознательный контроль за собственными действиями, поведением, утрачивается способность держать себя в руках, по отношению к окружающим демонстрируется деструктивное поведение.

Избежать аффекта можно только на стадии его возникновения. Опытный руководитель, осознающий разрушающие последствия аффектов, не безразличный к работоспособности педагогов и их эмоциональному состоянию, не будет провоцировать возникновение такой реакции у подчинённых проявлением своих сильных эмоций, несдержанностью, грубостью, бестактностью. Кроме того, будем помнить: люди зеркально относятся друг к другу и потому могут ответить не менее бурной реакцией, дать отпор руководителю несмотря на его высокий статус.

Руководитель — всегда психолог по своей должности, по тем функциям, которые ему приходится исполнять. Значит, надо вырабатывать в себе способность относиться к конфликтным ситуациям сдержанно, а то и с юмором, использовать приёмы регуляции эмоциональных состояний, произвольно переключать внимание собеседника, отсроченно реагировать на случившийся факт.

Проведём небольшой психологический практикум, с тем чтобы осознать свои возможные агрессивные проявления.

В значительной степени нам привычнее говорить в целом об агрессивных выпадах одного человека против другого. Однако





понимание агрессивных проявлений окажется более успешным, если знать об их различных видах, поскольку агрессия — сложное и многоаспектное явление, виды и формы которого можно по-разному классифицировать. Осознать степень присутствия в себе того или иного вида агрессии можно с помощью приведённых ниже суждений (за основу предлагаемого перечня взята методика Басса — Дарки, с полным текстом которой можно ознакомиться в книге: Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации: Описание и руководство к использованию / Отв. ред. А.Ф. Кудряшов. Петрозаводск, 1992).

Прочитайте внимательно каждое суждение и решите, согласны вы с ним или нет («да» или «нет» — ваши ответы). Явное преобладание положительных ответов будет свидетельствовать о том, что вам необходимо обратить внимание на характер своего поведения в ролевом и межличностном взаимодействии. Итак, наблюдаем и поразмышляем...

Склонность к раздражению означает готовность человека к проявлению при малейшем возбуждении вспыльчивости, грубости, резкости.

1. Не могу назвать себя снисходительным к чужим недостаткам.
2. Некоторые люди раздражают меня даже своим присутствием.
3. На работе я часто чувствую себя, как пороховая бочка, готовая взорваться.
4. Я бываю грубоват по отношению к людям, которые мне не нравятся.
5. Я часто огорчаюсь даже из-за мелочей.

Негативизм — оппозиционная форма поведения, обычно направленная против авторитетов, руководителей — всех тех, кто выше по статусу и должности.

1. Я выполняю просьбу только тогда, когда меня по-хорошему попросят.
2. Когда какое-то правило мне не нравится, то мне хочется его нарушить, проигнорировать.
3. Чаще всего я поступаю наперекор тому, кто пытается мной командовать.
4. Я даю людям почувствовать моё неодобрение каких-либо их поступков.

Косвенная агрессия направляется на другое лицо опосредованно (сплетни, злобные шутки, обсуждение недостатков другого человека).

1. Я частенько сплетничаю даже о людях, которые мне нравятся.
2. Бывало так, что в момент сильного раздражения я кидалась предметами.
3. Когда я раздражаюсь, то хлопаю дверьми.
4. Бывало так, что от злости я ломала вещи.
5. Иногда я выражаю свой гнев тем, что стучу по столу кулаком.

Подозрительность — недоверие и осторожность по отношению к людям, основанные на убеждении, что окружающие намерены причинять зло, навредить.

так и приобретённых на стороне, подлежит налогообложению вне зависимости от того, направляется ли доход от той реализации в данную образовательную организацию или на непосредственные нужды обеспечения развития, совершенствования образовательного процесса.

Пунктом 17 Методических рекомендаций по применению главы 12 «НДС» Налогового кодекса Российской Федерации разъяснено следующее.

При применении подпункта 14 п. 2 ст. 149 Налогового кодекса Российской Федерации следует иметь в виду, что под некоммерческой образовательной организацией понимается государственная (или муниципальная), а также негосударственная образовательная организация, созданная в организационно-правовых формах, предусмотренных гражданским законодательством Российской Федерации и осуществляющая образовательную деятельность при наличии лицензии на право ведения образовательной деятельности.

#### **Распространяются ли налоговые льготы на образовательные учреждения, функционирующие на условиях самофинансирования?**

Такое право предоставлено государственному или муниципальному образовательному учреждению действующим законодательством в п. 1 ст. 41 Закона РФ «Об образовании». Решение вопроса о праве на налоговые льготы, предусмотренные этим законом, зависит от организационно-правовой формы образовательной организации.

Несмотря на то что Департамент налоговой политики Министерства финансов Российской Федерации письмом от 19.05.2000 № 04-03-11 дал разъяснение, что единственное основание для образовательных организаций — наличие лицензии на право ведения образовательной деятельности, судебная практика установила, что основанием для получения налоговых льгот образовательной организацией является наличие лицензии на право ведения образовательной деятельности (п. 6 ст. 33 Закона РФ «Об образовании») и статус некоммерческой организации (согласно ст. 11 Закона РФ «Об образовании»).

Это положение было закреплено позже и во второй части Налогового кодекса Российской Федерации в абзаце 1 пп. 1 ст. 149 НК РФ.





1. Я знаю, что говорят обо мне люди за моей спиной.
2. Я держусь настроенно с людьми, которые относятся ко мне несколько дружелюбнее, чем я ожидаю.
3. Мой принцип: «Никогда не доверять чужакам».
4. Я часто бываю озабочен(а) теми тайными причинами, которые заставляют некоторых людей делать что-то приятное для меня.
5. Я не верю в то, что большинство людей говорит правду.

И, наконец, вербальная агрессия как выражение негативных чувств в форме крика, ссоры, так и в содержании словесных ответов — в угрозе, ругани и т.д.

1. Если я не согласен(на) в чём-либо с людьми, то я это выражаю.
2. Если люди не согласны со мной, я вступаю в спор с ними.
3. Я требую, чтобы люди уважали мои права.
4. Когда на меня кричат, я начинаю кричать в ответ.
5. Я часто угрожаю людям, хотя и не собираюсь приводить угрозы в исполнение.
6. В споре я часто повышаю голос.
7. Когда я злюсь, то прибегаю к «сильным» выражениям.

Каким же образом руководитель школы, заботящийся об эмоциональном самочувствии своих коллег, может помочь педагогу восстановить или сохранить душевное равновесие, удовлетворение от своей деятельности и общения на работе? Возможны различные виды помощи, но главное — сделать это предметом своего осознания, задуматься и поразмышлять о причинах душевного дискомфорта своих подчинённых.

Когда проблема осознана, то становится возможным найти пути к её решению: использовать комплекс коммуникативных умений, с помощью которого директор и завуч школы могут помочь учителям глубже, ярче, талантливее выразить себя в профессиональной деятельности и общении.

А для начала давайте учиться, как советовал поэт, делать своим коллегам-педагогам комплименты (это один из возможных вариантов «словесного поглаживания»), чаще выражать им похвалу и поддержку. Каждый человек нуждается в приятном слове и добром внимании. Эмоциональные перегрузки и психофизиологическое напряжение делают нас усталыми и раздражительными. Учитель порой забывает о том, каким обаятельным и привлекательным он может быть для своих учеников, если будет чаще улыбаться, доброжелательно на них смотреть, всем своим внешним обликом демонстрировать открытость к общению и радость встречи с ребятами. Напомните об этом учителю правдивым и искренним комплиментом, используя выразительные слова, но избегая общих фраз. Обратите внимание педагога на его лучшие личностные качества, подчеркните его индивидуальность и непохожесть на других.

Очень рекомендую хвалить не столько внешние достоинства, сколько душевные качества коллеги, его подлинную человеческую сущность. Главное — дайте почувствовать, что коллеги вам как руководителю очень нравятся, вам приятно с ними рабо-

тать и вы цените их работу, верите в дальнейшие успехи. Тем самым вы улучшите их настроение и самочувствие, вызовете у них желание проявлять себя с лучшей стороны, они почувствуют удовольствие от общения с вами. Мудрый руководитель всегда найдёт в течение рабочего дня несколько минут, чтобы сказать учителям несколько доброжелательных слов, комплиментов, поддерживая тем самым работоспособность, благоприятный микроклимат в школе.

Подведём некоторые итоги.

Обсуждаемые нами аспекты управленческой деятельности руководителей школы направлены на поиск путей сохранения работоспособности педагогов, на повышение их удовлетворённости своей профессиональной деятельностью.

Понимание её мотивов, широкого спектра человеческих потребностей, их значимости позволяют руководителю выбрать и использовать систему мотивационных факторов, на основе которых он будет строить и развёртывать мотивирующую функцию управления. При этом центр административного внимания советую переместить на представления самих педагогов о себе, на устранение мешающих делу конфликтов и напряжённых ситуаций, на активизацию хорошего настроения. В «Разговоре с молодым директором школы» В.А. Сухомлинский возмущался теми директорами, от кого только и слышишь, что **должен** учитель. Он говорил о том, **что руководители школ «должны дать учителю: создать** обстановку богатой духовной жизни, условия для того, чтобы силы и драгоценное время учителя не тратились впустую на ненужное, мелочное, убивающее творческие силы».

Думаю, что современные руководители школ — просвещённые, увлечённые делом, служащие детству, — с этим согласятся и выберут для себя соответствующие способы управления педагогическим коллективом.

**г. Ульяновск**