

СКРЫТАЯ РЕАЛЬНОСТЬ: ПОНИМАТЬ, ЧТОБЫ УСПЕШНО УПРАВЛЯТЬ

В управленческой деятельности руководители, как правило, обращают внимание на функционал — чётко расписанный, давно определённый. Но это только один пласт организационной культуры, скажем так: зримый, лежащий на поверхности. А есть и другой, представляющий собой некую скрытую реальность, которой руководители нередко не придают значения. Но именно в ней отражаются основные ценности, которые передаются от руководителя к педагогам и от педагогов к учащимся через символы, язык, ритуалы и процедуры — осознаваемые и неосознанные нормы и правила поведения.

Статья, которую мы вам предлагаем, поможет директору школы исследовать и поддерживать организационную культуру, понимать сущность школы, прогнозировать, какие из его решений и нововведений вызовут сопротивление и в какой степени.



Евгений Руднев,

старший преподаватель кафедры управления человеческими ресурсами Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования

Организационная культура школы — это инструмент, который позволяет руководителю понять особенности своей организации, успешно развивать образовательное учреждение. Однако директора школ часто не обращают внимание на многие детали, в то время как именно в них кроется внутренняя сущность организационной культуры.

На одном из тренингов по проблемам управления человеческими ресурсами я обратил внимание на поведение одного из своих слушателей. Директор школы каждый день приходил на занятия с двумя своими заместителями. Они располагались по обе стороны от него. Любая попытка замов покинуть на какое-то время своё место сопровождалась негативной реакцией руководителя. Некоторое время столь странное поведение директора школы было непонятным. В один из дней он попросил провести экспертизу организационной культуры школы, которой руководил. Было интересно увидеть эту школу, пошли в неё вместе со слушателями.

В вестибюле школы висит объявление на листе ватмана — о проведении конкурса. Красным маркером крупными буквами написан призыв: «Участвуйте, дерзайте, побеждайте!» Здесь же рядом выставлены спортивные кубки. В коридоре спросил старшеклассника: «Если бы тебе предложили перейти в другую школу, ушёл бы?» «Нет, здесь больше выбор профилей».

Начальная школа, перемена. Захожу в один из классов: на доске фотографии учеников в красочных рамках, изготовленных руками детей. Бойкий ученик рассказывает о своих одноклассниках. В шкафу много книг. Спрашиваю: «Можно взять книгу?» «Нет, только с разрешения учителя». Другой кабинет начальной школы. Мебель расставлена полукругом, а не привычными рядами. «Здесь идут занятия по другой программе?» — «Да, изучаем предмет «Гармония». Кабинет детской демократической республики. Старшеклассник-экскурсовод показывает альбомы об истории школы, правовые документы о демократической республике, на документах гриф директора: «Утверждаю» и подпись. Интересуюсь: «Как действует республика? Что вы делаете?» В ответ: «Не знаю». В вестибюле одного из этажей — «Правила поведения для учащихся» на бумаге, пожелтевшей от времени. Выясняю, что висят правила несколько лет.

Буфет. Только на одном столе — солонка. «За этим столом дети обедают?» — «Нет, учителя...»



В учительской несколько столов разрозненно разбросаны по комнате. На перемене за одним из них трое учителей что-то обсуждают. Доска объявлений увешана информацией: приказ о премиях, расписание занятий, уроки по выбору, элективные курсы по профилю... На другой доске надпись мелом «Уважаемые коллеги! Оклеивайте окна!» Директор поясняет с улыбкой: «Это мой заместитель по воспитательной работе написал, он — военный...»

...Слушаем рассказ администрации. Директор подчёркивает, что миссия школы — обеспечить индивидуальное образование ученикам. Заместитель директора по начальной школе отмечает, что ведётся обучение по разным программам. В презентации мелькают тренажёр Базарнова, спортивные соревнования, походы. Заместитель директора по науке рассказывает об участии в конкурсах, конференциях, олимпиадах. Презентация пестрит дипломами. Заместитель по воспитательной работе характеризует модель демократической республики. В представленной схеме — «парламент, дума, генеральный прокурор ...».

— А кто в школе генеральный прокурор? — спрашиваю.

— Эта должность вакантна...

Пока слушатели обсуждают в группах организационную культуру, иду с директором в её кабинет. На самом видном месте — картина Васнецова «Три богатыря». Директор рассказывает о том, что она хочет видеть школу многопрофильным лицеем. «В этой школе я третий год. Когда принимала школу, то здесь висел портрет Крупской... На стенах везде были плакаты «Честь — это...», «Совесть — это...». Попросила завхоза снять всё это, так она мучала меня вопросом: «Куда это деть?» Признаётся, что у неё не ладится работа с одним из заместителей: «Я больше ориентирована на воспитательную работу». Показывает фотографию о коллективном походе, где стоит в центре...

Вместе с участниками тренинга — экспертами оцениваем организационную

культуру школы. Отмечаем, что преобладающим является авторитарное управление. Детская республика называется демократической, но правила её жизни утверждает своей подписью директор. Ученик, который рассказывал о республике, не имеет представления о её деятельности. Сама по себе модель скорее всего — только модель, в которой «прокурором» либо никто не решается быть, либо эта роль несущественна, так как критиковать директора и учителей не принято. Выбор у учеников есть, но он формален. Профили представляют собой набор школьных предметов. В школе сильно расслоение по ролям (солонка как символ властной дистанции и неравенства, возможность пользоваться книгами только с разрешения учителя). Обращение к педагогам внешне уважительное, но с командно-приказным подтекстом («Заклеивайте окна!»). Все силы коллектива брошены на завоевание статуса, о котором мечтает директор. Объявление красным маркером у входа — на самом деле скрытый девиз школы. Дипломы и победы в олимпиадах подтверждают это. В начальной школе — винегрет самых разных программ. Это может привести к формированию у детей разных ценностей, что повлечёт за собой череду конфликтов в будущем. Формируется управленческая команда, для третьего года управления это нормально, но проблемы с заместителем по методической работе — следствие приоритета профессиональных интересов директора. В школе активно идут процессы изменения, **стирания организационной памяти** — переписываются порядок работы, процедуры, ценности (завхоз не знала, что делать с символами, в которых отражались ценности прежнего руководителя школы и определялись нормы поведения). В сознании нового директора — другая организационная культура. Но школа многое ещё наследует: правила для учеников, историю школы (с фотографиями в кабинете демократической республики), символы спортивных достижений. О многом говорят и «Три богатыря». Почему директор

«Культуры не определены точно. Они есть то, что прочувствовано или воспринято. Но самоанализ позволит понять преобладающую культуру организации и осмыслить собственное культурное предпочтение. Совпадение первого и второго приводит к удовлетворению в работе».

Ч. Хэнди.
«Понимание организаций»



решила снять все картины предшественника, а эту оставила? Мощь и сила — как признак авторитарного управления. Три года директор приходит и уходит с работы, неосознанно сталкиваясь с этим символом, в котором отражена не только сущность организационной культуры школы, но и подход к формированию управленческой команды. В центре — Илья Муромец — директор школы, по левую и правую руку — ключевые заместители. Эту ситуацию из практики я так и назвал: тре-

Управленческие принципы — всемирный стандарт (2006)

по материалам журнала Harvard Business Review

1. Принцип доверия. Продвигать интересы организации, базирующиеся на законе, усердно и профессионально. Поддерживать ресурсы организации и обеспечивать их разумное и эффективное использование.

2. Принцип собственности. Уважать собственность и права тех, кому она принадлежит. Воздерживаться от воровства и незаконного присвоения, избегать порчи и гарантировать сохранность имущества.

3. Принцип надёжности. Выполнение обязательств. Быть верным собственному слову и следовать обещаниям, соглашениям и другим, добровольно взятым обязательствам или не оформленным соглашениям.

4. Принцип прозрачности. Обеспечивать управление правдиво и открыто. Воздерживаться от действий и практик, вводящих в заблуждение, обобщать точные данные и обнародовать периодически информацию.

5. Принцип достоинства. Относиться с уважением к социальному статусу, здоровью, безопасности всех людей. Защищать права человека.

6. Принцип справедливости. Предоставлять работу в свободной конкуренции, соблюдать справедливость и равенство, не практиковать дискриминацию при найме и заключении контракта.

7. Принцип гражданства. Действовать подобно ответственным гражданам сообщества. Уважать закон, защищать общественные блага, работать в сотрудничестве с органами государственной власти, избегать неуместного вовлечения в политику, содействовать улучшению жизни в сообществе.

нинг для «трёх богатырей». Он помог директору понять, какие скрытые от его внимания процессы проходят в школе, какие из норм, которые унаследованы из прошлого и сейчас формируются, соответствуют, а какие не соответствуют демократическим ценностям, какие проблемы можно прогнозировать в будущем и что выходит на первый план, требующее пристального внимания.

Существует множество определений организационной культуры. В некоторых из них акцент делается на уникальной совокупности норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных людей в организацию для достижения поставленных перед ней целей. В других исследованиях организационную культуру определяют как уникальные характеристики особенностей организации, или как «набор важных установок», который имеет скрытый смысл и не сформулирован. Организационную культуру рассматривают и как один из способов деятельности с использованием фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют коллектив в нужное русло. И как «неявное, невидимое и неформальное сознание организации, в виде преобладающих отношений, норм, устойчивых убеждений, ценностей, которые определяют поведение людей и формируются под их воздействием». Организационную культуру также соотносят со способами решения проблем, с методами выполнения работы в организации, с климатом и атмосферой, отражающими преобладающие обычаи и нравы. Некоторые исследователи подчёркивают, что сущность организационной культуры заключается в уникальной психологии членов организации. Одна из отличительных черт организационной культуры — её устойчивость во времени, бытование у членов сообщества в виде символов, ритуалов, разделяемых коллективом ценностей, через которые передаётся определённый жизненный опыт. **Вот почему любые изменения наталкиваются на сопротивление сотрудников.**

Когда исследуется организационная культура, то выделяется главная задача: понять, чем на самом деле является та или иная школа, а не тем, чем она хочет быть или казаться. Иными словами: что реально скрывается за оболочкой того, что преподносится в угоду модным идеям или концепциям.



Приведу пример. Директор сообщает, что цель школы — готовить конкурентоспособного выпускника. Примерный его портрет достаточно хорошо прописан в концепции модернизации российского образования: выпускнику необходимы не только знания, но и способность к самоопределению, мобильность, творческое, критичное мышление и т.д. Чтобы воспитать такого человека, необходимо уделять внимание вопросам социальной компетентности учащихся. При этом учебный процесс должен быть выстроен так, чтобы максимально обеспечивать ученикам выбор, учить коммуникативной культуре, групповым формам работы. Может ли школа воспитать такого выпускника? Что реально представляет она собой? Стены абсолютно «обнажены». Детские творческие работы отсутствуют. Но вывешены картины талантливого учителя (в вестибюле). В классах — планшеты, на которых размещаются «оперативные» объявления, распечатанные на принтере однообразным шрифтом. На уроках — мёртвая тишина, в коридорах — ни одной открытой двери. Все классы и рабочее место учителя оснащены современной техникой. Профессиональное взаимодействие коллег во многом осуществляется через Интернет, вплоть до того, что ученики поздравляют учителей открытками по электронной почте. Рабочий день учителя не начинается без просматривания сообщений в компьютере. Учёт успеваемости ведётся также в электронном виде. Школа гордится большим количеством выпускников-медалистов. На кабинете директора (на втором этаже) отсутствует какой-либо опознавательный знак. За первой дверью скрывается просторное помещение со столом для переговоров. Здесь же находится секретарь. Только попав в это помещение, узнаёшь о том, что это кабинет руководителя. На второй двери надпись: «... — директор». За второй дверью — в виде буквы «Т» — стол руководителя и стол для присутствующих, кресло директора и несколько стульев для посетителей. Скорее всего, на них садятся наиболее приближённые к директору лица. В кабинете есть и ещё одна дверь. За ней — комната релаксации руководителя. Диван. Напротив панно: на чёрном фоне — золотое дерево с многочисленными ветвями. На самом деле в этой школе растут «золотую молодёжь». Здесь существуют достаточно жёсткие требования к форме для учеников — деловой костюм с начальной школы, правила приёма весьма непрозрачны. Кабинет директора затерян и недоступен, что свидетельствует о высокой властной дистанции. Организационная культура школы полностью отождествляется с офисом. 90% выпускников поступают в отраслевой престижный институт. **Скрытая реальность школы в том, что она поддерживает элитную страту, а вовсе не готовит ученика к конкуренции.** И это не плохо и не хорошо — **такова реальность в отличие от декларации.**

Кабинет директора может многое рассказать о том, что представляет собой школа: каким образом принимаются решения, что здесь принято, а что не принято. Рассмотрим несколько вариантов.

Юридические консультации



На вопросы читателей отвечает юрист, доктор юридических наук **Любовь Погребняк**

 Я педагог по образованию. До 2001 года жила и работала в Республике Молдова, педагогический стаж — 20 лет. В 2001 году мы переехали на постоянное место жительства в Россию, где я работаю педагогом дополнительного образования по настоящее время. Войдёт ли мой стаж, заработанный за пределами России, для начисления досрочной трудовой пенсии (по выслуге лет) и что для этого необходимо предоставить?

А.А. Замашкина, Ивановская область, г. Фурманов

Войдёт ли стаж, заработанный в России, в частности в Республике Молдова, для начисления досрочной трудовой пенсии и что для этого необходимо предоставить?

В соответствии с Соглашением, заключённым между Правительством РФ и Республикой Молдова от 10.02.95, стаж, заработанный в Республике Молдова, войдёт в стаж для начисления досрочной трудовой пенсии по старости.

Для подтверждения этого факта гражданину необходимо предоставить в пенсионные органы России по месту жительства справку на его имя о том, что за него с 01.01.91 по 2001 год уплачивались страховые взносы в Социальный фонд Республики Молдова.

 Ваш журнал в 2000 году № 8 напечатал в разделе «Официальные документы» классификацию должностей по группам персонала работников общеобразовательных учреждений, где в первой группе (Административный персонал) значится и заведующий библиотекой. Согласно этой классификации, в школе с количеством классов от 29 и более заведующий библиотекой должен иметь 14-й разряд оплаты труда. Но во всех юридических консультациях говорят о 13-м разряде, ссылаясь на приказ Минобразования от 04.08.95 №58-М «О разрядах оплаты труда по ЕТС работников культурно-просветительных учреждений». Хотелось бы узнать, являются ли публикации в вашем журнале весомыми в юридическом плане? Мы, школьные библиотекари, как никто обделены законодательной



ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

базой, не имея определённого статуса и кто-то правильно выразился, что мы «между небом и землёй», никому не нужны. Очень надеюсь на ваше участие, и не только я одна, а библиотекари всех наших школ.

Л.Д. Абросимова, руководитель МО школьных библиотекарей Бурейского района (п. Новобурейский)

Существует ли зависимость оплаты труда библиотекаря от группы по оплате труда руководящих работников, к которым отнесена школа?

Разряды оплаты труда, наименования должностей библиотечных работников и требования к их квалификации определяются в соответствии с ТКХ по должностям работников культуры (приложение № 2 к постановлению Минтруда РФ от 01.02.95 № 8). Оплата библиотекарей производится в диапазоне 6–11-го разрядов ЕТС.

Порядок установления разрядов оплаты труда по должностям библиотечных работников имеет некоторые особенности по сравнению с педагогами. У библиотечных работников категории или наименования «ведущих» не присваиваются, а являются частью наименования их должности: 7–8-й разряд ЕТС — «библиотекарь II категории»; 9–10-й — «библиотекарь I категории»; 11-й разряд — «ведущий библиотекарь».

В зависимости от группы по оплате труда руководящих работников оплата труда в диапазоне 11–13-го разрядов ЕТС варьируется только у заведующей школьной библиотекой.

Так, например, если в штат образовательного учреждения, отнесённого к I группе по оплате труда руководящих работников, введена должность заведующего библиотекой, то оплата труда должна осуществляться по 13-му разряду ЕТС. Если образовательное учреждение отнесено ко II группе по оплате труда руководящих работников, то заведующий библиотекой работает по 12-му разряду ЕТС. Если само учреждение образования отнесено к другим по оплате труда руководящих работников, заведующим библиотеками устанавливается 11-й разряд оплаты труда по ЕТС, предусмотренный в библиотеке, не отнесённых к группам по оплате труда руководящих работников.



6 июня 2005 года в Эстонии Государственным Советом принят закон о том, что выпускники Тартуского государственного университета, окончившие его до 1991 года и проработавшие 5 лет, считаются магистрами (г. Тарту, Эстония). Закон имеет примарную силу. Его можно найти в Интернете по адресу: www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=909041.

Я окончила ТГУ, историко-филологический факультет, работаю учителем русского языка и литературы в школе, имею высшую квалификационную категорию (14-й разряд). Возможно ли повышение моего разряда на один или два, исходя из вышеуказанного закона?

Л.А. Терёхина, г. Псков

Первая модель. В кабинет ведут две двери. Чтобы попасть на приём к директору, необходимо преодолеть препятствие в качестве секретаря — символ властной дистанции в организации. Помещение, в котором располагается директор, небольшое: стол, ряд стульев. Справа от стола — журнальный стол и два массивных кожаных кресла. В кабинете такой модели профессиональные вопросы решаются в плоскости стол — ряд стульев. Сотрудники и руководитель дистанцированы друг от друга. Решение принимается практически индивидуально. Только в том случае, если необходимо провести расширенное совещание, директор покидает свой кабинет. В плоскости стол — кресла решаются главным образом вопросы между руководителем и кем-то равным по статусу. С помощью этой плоскости руководитель поддерживает и свою «демократичную» позицию — приглашает изредка кого-то из учеников, чтобы дать им поручение.

Вторая модель. В кабинет руководителя — две двери. Одна дверь ведёт к директору. Ею пользуются (как осознал в ходе анализа организационной культуры сам директор) сотрудники, которые поддерживают неформальные отношения с руководителем. Чаще всего заходит, чтобы решить профессиональные проблемы, заместитель по воспитательной работе. Вторая дверь ведёт к директору через секретаря, который ограничивает доступ к первому лицу. В эту дверь входят все остальные заместители.

В моей практике встречались ситуации, когда властная дистанция между директором и подчинёнными подчёркивалась отнюдь не секретарём. У директора может и не быть секретаря или он находится в другом месте. Властная дистанция может создаваться двойной дверью, подобно входу в квартиру. Если человек впервые попадает в школу, он при входе в кабинет, открывая одну дверь и видя вторую, типично реагирует: «Ой!..» Вторая дверь как бы посылает ему сигнал: «А ты хорошо подумал о том, с чем идёшь сюда?»

Третья модель. В кабинет ведут последовательно две двери и за первой — стол секретаря. В достаточно просторном кабинете — стол директора. К нему не примыкает никакой мебели. По сути, рабочее место руководителя уподоблено индивидуальной парте ученика. Но есть в кабинете и другой — длинный стол с большим количеством стульев. Такое устройство кабинета говорит о том, что властная дистанция директора повышена в отношении внешних посетителей. Однако как только посетители входят в кабинет, директор покидает своё индивидуальное рабочее место и садится с ними за один стол. Такой руководитель поддерживает равный статус и демократичную позицию за счёт «стола переговоров».

Четвёртая модель. В ней скрывается самый высокий уровень властной дистанции. На кабинете отсутствуют опознавательные знаки. Открывая первую дверь, посетитель попадает в небольшое помещение — в пустоту. Его оставляют наедине с собой. Далее следует дверь направо. Опознавательные знаки на ней также отсутствуют. Только за второй дверью находится стол и за ним



секретарь. Место секретаря располагается против следующей двери, на которой указаны имя и статус руководителя. Если дверь в кабинет директора открыта, то он может наблюдать по выражению лица секретаря, как он относится к посетителю. В целом такой кабинет руководителя напоминает лабиринт. Когда попадаешь в первое помещение, то между тобой и директором — стена (в буквальном смысле).

О том, чем на самом деле является школа, в значительной степени могут поведать официальные документы. Так, в одной из школ директор утверждал, что обновляет каждые пять лет управленческую команду. Это, с одной стороны, очень сложно, а с другой — новые люди в команде директора приносят новые идеи, что создаёт условия для развития школы. Однако в документации должность одного из заместителей формулировалась так: «заместитель директора». Не заместитель по учебно-воспитательной работе, по науке и т.д., а именно «заместитель». Это означало, что основные функции управления школой возложены были на этого человека с сильным формальным и неформальным авторитетом. В реальности заместитель выполнял функции первого лица. Другие заместители, которые периодически менялись, были всего лишь носителями интересных идей, но не более. Эти идеи позволяли позиционировать школу необычным образом. Основная же её деятельность подчинялась конъюнктуре.

Нередко управление организацией сравнивают с айсбергом: $\frac{3}{4}$ находятся «над водой», $\frac{1}{4}$ — скрытая реальность. «Надводная» часть организации описывается чаще всего схемами управления. В них отражается структура, функционал, кто и кому подчиняется. Но такие схемы малоинформативны и не отражают действительности — «подводную» часть. Держу в руках структуру «демократического управления школой» — так её преподносят. На схеме обнаруживаю название детского органа самоуправления — «Совет командиров». Дети в школе транслируют то поведение, которое демонстрируют им педагоги. Слово «командир» происходит из армейского лексикона. Много ли в армии демократии? А в школе, где в лексиконе активно используют слово «командир»? Сразу всё ясно.

Об организационной культуре школы многое могут рассказать символы и мифы. Но интерпретация их может быть затруднена, поскольку эти атрибуты нельзя рассматривать в отрыве от жизни. Можно говорить о некоторых стереотипах. Так, образ школы нередко ассоциируют с тюрьмой. Если окна зарешечены, всё запирается и закрывается (признаком этого могут служить и навесные замки), то в действительности школа близка к тюрьме, куда «помещают» ребёнка. При этом варианте профессиональные убеждения педагогов сводятся к тому, что дети неопытны, своего мнения у них быть не может, им всё надо «вдалбливать».

Противоположностью этой служит позиция: детство — уникальный возраст. Задача школы — создать условия для его

Возможно ли повышение разряда по оплате труда на один или два разряда при наличии степени магистра?

В соответствии с Приложением 1 к приказу Министерства образования России и Госкомвуза России от 14.12.95 № 622/1546. оплата труда педагогическим работникам производится:

— **на два разряда выше:**

работникам, имеющим учёные степени доктора наук по профилю учреждения или педагогической деятельности (преподаваемых дисциплин);

— **на один разряд выше:**

работникам, имеющим учёные степени кандидата наук по профилю учреждения или педагогической деятельности (преподаваемых дисциплин);

руководителям, специалистам учреждений, имеющим почётные звания «Народный учитель», «Заслуженный учитель» и «Заслуженный преподаватель»;

руководителям учреждений, имеющим другие почётные звания, повышение оплаты труда производится только при условии соответствия почётного звания профилю учреждения, а специалистам учреждения — при соответствии почётного звания профилю педагогической деятельности или преподаваемых дисциплин.

К другим почётным званиям, за наличие которых повышается оплата труда работников учреждения образования, при указанных выше условиях, относятся почётные звания «Заслуженный работник физической культуры», «Народный артист», «Заслуженный артист», «Заслуженный мастер профтехобразования», «Заслуженный врач» и другие почётные звания СССР, Российской Федерации и союзных республик, входивших в состав СССР, установленные для работников различных отраслей, название которых начинается со слов «Народный», «Заслуженный».

Таким образом, разряд по оплате труда за наличие степени магистра в настоящее время не предусматривается.



В документе «Приложение к письму МО РФ и профсоюза работников народного образования и науки РФ от 07.02.03» № 03-8ин/22-03/11 даны разъяснения по применению «Положения о порядке аттестации педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных учреждений», утверждённого приказом Минобразования России от 26.06.2000 № 1908.

Прошу разъяснить п. 16, касающийся продления срока действия квалификационной категории (или разряда) на год, после которого работник уходит на пенсию. Зависит ли это от возраста работника и кто принимает решение по сохранению категории?

Обратившись в инспекцию по труду и заработной плате, мы получили два взаимоисключающих разъяснения от разных юристов.



ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

16. Срок действия квалификационной категории по заявлению работника в исключительных случаях (например, временная нетрудоспособность, нахождение в отпуске по беременности и родам, уходу за ребёнком, нахождение в командировке по специальности за рубежом, возобновление педагогической работы после её прекращения в связи с ликвидацией образовательного учреждения **или ухода на пенсию**, нахождение в отпуске в соответствии с пунктом 5 статьи 55 Закона РФ «Об образовании» **и другие причины**) может быть продлён до одного года соответствующими органами управления образованием.

Заявления должны быть адресованы: на продление высшей квалификационной категории — федеральному, федеральным ведомственным органам управления образованием, органам управления образовательных субъектов РФ; на продление первой и второй квалификационных категорий — местным (муниципальным) органам управления образованием. Кроме того, орган управления образованием субъекта Российской Федерации может принять общее решение по данному вопросу.

Срок рассмотрения заявлений граждан, в том числе и по указанному вопросу, не должен превышать одного месяца.

17. В соответствии с пунктом 4.3 Положения трудовые споры по вопросам аттестации педагогических и руководящих работников рассматриваются в комиссиях по трудовым спорам, судах в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации.

Административная процедура рассмотрения споров по вопросам аттестации Положением не предусмотрена, поэтому вышестоящие аттестационные комиссии или органы управления образованием не могут отменить решение нижестоящих аттестационных комиссий.

В МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ: Приказом от 28.11.2002 № 4159 в связи с отказом Минюста России в его государственной регистрации (письмо Минюста России от 31.10.2002 № 07/10203-ЮД) отменён приказ Минобрнауки России от 15.03.2002 № 864 «Об утверждении Примерной формы договора об оказании платных образовательных услуг в сфере общего образования».

А. Коваль, замдиректора по УВР МОУ «Общеобразовательная гимназия № 13» г. Красноярск

Продлевается ли срок действия квалификационной категории (или разряда) на год перед уходом работника на пенсию. Зависит ли это от возраста работника и кто принимает решение по сохранению категории?

В соответствии с п. 16 Приложения к письму Министерства образования РФ и Профсоюза работников народного образования и науки РФ от 07.02.03 № 03-8 ин/22-03/11 продление срока действия квалификационной категории осуществляется в исключительных случаях соответствующими органами управления образованием по заявлению работника, но не более чем на один год.

полнокровного проживания, помочь открыть в ребёнке индивидуальность, способствовать выращиванию личности. В организационной культуре такой школы много открытых пространств, в которых ученик пробует свои силы и находит себя.

Школы нередко создают мифы для «внешнего потребителя». Так, директор одной из школ использовал очень грамотный тактический ход. Он собрал и оформил в виде брошюры смешные случаи о жизни школы, которые когда-либо имели место в её истории. Это создавало в глазах окружающих образ открытой школы и представление о её организационной культуре, в которой юмор — одна из ценностей.

Чтобы выявить истинную организационную культуру, истинные ценности коллектива, требуются специальные приёмы. Дело это нелёгкое. Те же мифы могут помочь понять её, но — далеко не всё. В одной из школ на августовском педсовете принята процедура — профсоюз называет имена тех, кто отработал в школе пять, десять, пятнадцать и более лет, а также тех, кто повысил свою квалификацию в прошлом учебном году. Каждый, чьё имя упоминается, получает символический подарок. Такая процедура, с одной стороны, подчёркивает значимость аттестации и ценность профессионального роста и опыта, а с другой — лояльность к организации. Так, руководитель создаёт и миф о герое. Если в качестве героя в организации считается человек, у которого только одна запись в трудовой книжке и руководство постоянно подчёркивает это, то ценность развития в организационной культуре невысока. Обновление коллектива не становится приоритетом в управлении, школа может быстро войти в застой.

Для понимания ценностей иногда используются неожиданные средства. Так, в одном городе активно осуществлялись программы развития толерантности. Управление образования решило продиагностировать директоров. Девочка-подросток обращалась к директорам нескольких школ с просьбой принять её в 6-й класс. Руководителей подкупала самостоятельность ребёнка и в то же время настораживало, что к ним на приём приходил не взрослый человек. А когда выяснилось, что девочка ВИЧ-инфицирована, то под разным предлогом ей отказывали в приёме в школу. Стала понятна «эффективность» работы по программам воспитания толерантности. От того, что произносятся хорошие слова, уровень толерантности ни у детей, ни у руководителей не повышался. Не происходило смены ценностей и в школе в целом.

Поскольку организационная культура — феномен описательный, то понять истинные ценности директору школы поможет описание организационных культур — типологии. Не рекомендую обращаться с этой целью к психологам. Предмет психологии — личность. Организации рождаются, живут, развиваются и умирают по своим особым законам. «Законы» психологии не применимы к организациям, поскольку **феномен организационной культуры — порождение отношений людей**. Этот уровень



проблем лежит в профессиональной области специалиста по управлению человеческими ресурсами. Чтобы успешно внедрять изменения и управлять развитием организационной культуры, предлагаю провести исследование в своей школе (по широко признанной в мировой практике типологии Ч. Хэнди):

1. Ознакомьтесь с типологией.

2. Проведите оценку по пятибалльной шкале символов, языка, процедур, ритуалов, норм и правил поведения в организации на соответствие различным типам организационной культуры школы в рамках типологии.

3. Выделите плюсы и минусы каждого из типов организационной культуры.

4. Отметьте, какой из типов организационной культуры ведущий (преобладающий) в школе, а какие — сопутствующие или менее выраженные.

5. Ответьте на вопросы:

- соответствуют ли декларируемые миссия, цели работы школы выделенному вами ведущему типу организационной культуры?
- какому из типов соответствуют в действительности заявляемые цели работы школы?
- какой из типов вы хотели бы видеть в будущем в качестве ведущего? (при этом учитывайте те недостатки, которые будет нести желаемый тип организационной культуры на основе выделенных вами плюсов и минусов различных типов);
- в чём заключается несоответствие между настоящим и желаемым?

6. Составьте план изменений. Спрогнозируйте и отразите в плане возможное сопротивление (риски) — кто, чему и в какой мере будет сопротивляться, не выражая открыто несогласия с изменениями. Набросайте как можно больше вариантов собственного поведения по преодолению сопротивления различных групп сотрудников. Не стремитесь сразу внести как можно больше изменений и достигнуть желаемого за короткий срок. Изменение квалификации сотрудника занимает в среднем от месяца до года, «переписывание» процедур — минимум год, структуры и стратегии — до трёх лет, типа организационной культуры в среднем — пять лет.

7. Следуйте тактике и стратегии плана намеченных перемен.

8. Поощряйте поведение сотрудников в соответствии с изменениями в профессиональном поведении.

Вот что писал Ч. Хэнди: «Важным аспектом в понимании организации является понимание её культуры. Тот, кто провёл время с любым множеством организаций или работал более чем в двух или трёх, проведёт различие их атмосферы, путей выполнения работы, уровней власти, человеческой свободы, видов индивидуальности. Организации различаются и варьируются, как нации и общества мира. Они имеют отличающиеся культуры — наборы ценностей, норм и убеждений, отражённых в различных структурах и системах. Культуры являются действующими событиями прошлого и климатом

Перечень оснований для продления сроков действия квалификационных категорий (например, уход за ребёнком, нахождение в командировке на работе по специальности за рубежом, нахождение в длительном отпуске до 1 года, временная нетрудоспособность, возобновление педагогической работы после её прекращения в связи с ликвидацией образовательного учреждения, а также уходом на пенсию) **целесообразно предусматривать в региональных отраслевых соглашениях**, в порядке, установленном законом РФ «О коллективных договорах и соглашениях».

Таким образом, работнику за год до ухода на пенсию согласно Приложению к письму Министерства образования РФ и Профсоюза работников народного образования и науки РФ от 07.02.03 № 03-8 ин/22-03/11 работнику должна продлеваться на год квалификационная категория (или разряд). Данное положение необходимо также отразить в региональных отраслевых соглашениях.

Заявления должны быть адресованы: на продление высшей квалификационной категории — федеральному, федеральным ведомственным органам управления образованием, органам управления образованием субъектов РФ; на продление первой и второй квалификационных категорий — местным (муниципальным) органам управления образованием. Кроме того, орган управления образованием субъекта Российской Федерации может принять общее решение по данному вопросу.



После 32-летней педагогической практики в школах Дагестана и Азербайджана в 2004 году, защитив кандидатскую диссертацию, я стал работать в должности старшего преподавателя кафедры теории и методики обучения иностранным языкам при ДГПУ с учебной нагрузкой 0,5 ставки. Меня сразу назначили и зам. декана по организационно-воспитательной работе (количество студентов — 1400 чел.) с надбавкой к зарплате 20% (269 руб.).

Скажите, пожалуйста, данная надбавка должна исчисляться с 0,5 ставки или с полного должностного оклада, если я занят на работе с 8.15 по 18.55 (окончание II смены занятий).

Это первый вопрос. Второй вопрос: должна ли бухгалтерия (администрация) начислять мне зарплату по 15-й квалификационной категории или по 16-й как руководящему работнику, у которого к моменту вступления в должность имелись звания «Учитель-методист», «Заслуженный учитель школ Республики Дагестан», «Победитель конкурса «Учитель года Дагестана-2003» в номинации «иностранные языки»? Стаж педагогической работы — 33 года.

А.Ш. Муталибов, старший преподаватель кафедры теории и методики обучения иностранным языкам Дагестанского госпедагогического университета, кандидат педагогических наук



ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

Я был принят на должность старшего преподавателя на кафедру ДГПУ с учебной нагрузкой 0,5 ставки. Сразу же был назначен зам. декана факультета по организационно-воспитательной работе с надбавкой к зарплате 20%. Должна ли данная надбавка исчисляться с 0,5 ставки или с полного должностного оклада?

Данная надбавка исчисляется по 0,5 ставки старшего преподавателя по кафедре ДГПУ, так как Вы обязанности зам. декана факультета исполняли с надбавкой 20%, то есть за пределами основной работы старшего преподавателя и на общественных началах.

Должна ли бухгалтерия начислять мне заработную плату по 15-й квалификационной категории или по 16-й как руководящему работнику, у которого к моменту вступления в должность имелись звания «Учитель-методист», «Заслуженный учитель школы Республики Дагестан».

Согласно Приложению № 1 к приказу Министерства образования России и Госкомвуза России от 14.12.95 № 622/1646 п. 2.3.4. при наличии у работника двух оснований (наличие почётного звания или нескольких почётных званий и учёной степени) повышение оплаты труда производится по одному (максимальному) основанию в пределах 18 разрядов ЕТС по оплате труда работников бюджетной сферы.

Таким образом, бухгалтерия должна начислять Вам заработную плату по 15-й квалификационной категории, поскольку по трудовой книжке Вы приняты на должность старшего преподавателя кафедры ДГПУ.



С 1977 по 1982 год я работала в Доме пионеров руководителем кукольного кружка. В трудовой книжке точно такая же запись: **руководитель кружка**. Стаж моей педагогической работы 28 лет, но в пенсии по выслуге лет мне было отказано. Когда я обратилась в Пенсионный фонд, мне сказали, что нужен документ, подтверждающий идентичность трудовых функций руководителя кружка и педагога дополнительного образования. Где я только ни была, где только ни искала такой документ, но не могла его найти, даже в Министерстве образования Чувашской республики. Тогда я обратилась в суд, были и свидетели, люди, которые работали со мной. Много говорилось о том, что мы работали с детьми, что Дом пионеров являлся структурным подразделением РОНО, но суд отказал мне, аргументировав это так: раньше в списках на льготную пенсию такой должности, как руководитель кружка, не было, а в новых списках 1999 года такой должности не предусмотрено, хотя в этих списках есть **Дом пионеров** и должность **директор**, но ведь в Доме пионеров **тогда** не было должности «педагог». Эта должность появилась **недавно!** И уже не в Доме

настоящего, технологией типа работы, её целями и характером людей, что работают в них.

Не существует организаций с одним лучшим способом работы, оценивания и контролирования людей, бюджета, прогнозирования и планирования. Разнообразные культуры отражены в различных структурах и системах. Многие болезни организаций происходят от навязывания неподходящей структуры, форм работы в специфичной культуре или от ожидания специфичной культуры преуспевать в несоответствующем климате».

Итак, типология организационной культуры Ч. Хэнди.

Основания для классификации: характер власти, структура, отношение к изменениям, ценности

Культура, ориентированная на власть. Структура организации описывается как сеть. Культуру символизирует всемогущий Зевс. В такой культуре главным источником власти выступает руководитель. Организация рассчитывает на доверие и эмпатию для её эффективности, персональные переговоры в коммуникации. В ней существуют несколько правил и процедур, небольшая бюрократия. Контроль осуществляет руководитель через ключевые фигуры от центра, человека вызывают непосредственно к руководителю. Такие организации имеют способность двигаться быстро, динамично реагируют на угрозу или опасность. Ресурс власти является главной властной основой с некоторыми элементами персональной власти. Размер является проблемой для властных культур. Сеть может разрушаться, если она стремится связывать слишком многие действия.

Наиболее характерные признаки такой организационной культуры в школе:

- профессионал — человек, разделяющий идеи руководителя; при приёме на работу учитывают мотивацию, а не уровень профессиональной подготовки;
- несоответствие должности выполняемым задачам;
- постоянное нарушение руководителем должностных инструкций подчинённых;
- согласование любого решения с первым лицом организации;
- действует принцип «инициатива наказуема»;
- активно используется личностный ресурс руководителя в решении проблем организации. Как следствие — перегрузка сотрудников.

Ролевая культура. Структуру такой культуры можно проиллюстрировать как греческий храм. Её символ — Аполлон, бог причины. Такая культура работает на основе логики и рациональности. Ролевая организация поддерживается за счёт функций или специалистов. Персональная власть рассматривается неодобрительно, а к экспертной относятся терпимо, только если это уместно. Правила и процедуры являются главными методами влияния. Эффективность такой культуры рассчитана на рациональность распределения работы и скорее ответственность, чем



на индивидуальные характеристики. Ролевая организация может действовать в устойчивой среде. Ролевые культуры не восприимчивы к изменениям и медленно меняются, в то время, когда существует видимая потребность в этом. Ролевые культуры предлагают личности безопасность и предсказуемость. Они склонны вознаграждать человека, который выполняет свою работу в соответствии со стандартом.

Наиболее характерные признаки в школе:

- профессионал — специалист, который способен следовать должностной инструкции; при приёме на работу уровень профессиональной подготовки — первичен;
- у каждого своя ниша — попытки выполнять «чужую» роль или занять другую нишу в организации вызывают осуждение и пресекаются;
- наличие отдельных кодексов, правил поведения для учеников и для учителей;
- подчёркивание статуса (например, различный цвет формы у учеников начальной, средней, старшей школы);
- большое количество должностных инструкций, к которым обращаются при возникновении конфликта;
- возраст и стаж работы — основа для признания.

«Командная» культура, или ориентированная на задачу. Всецело направлена на работу и проектирование. Её структура представляет собой сетку, в которой наблюдаются сгущения и усиления. Подобные организации ещё можно назвать матричными.

Влияние основано больше на экспертной власти, чем на позиционной или персональной, несмотря на то что они имеют в ней место. Влияние более широко рассеяно, чем в других культурах. В такой культуре результату или продукту командной работы приносятся в жертву индивидуальные цели, статус и стилевые различия. «Командная» культура использует объединяющую власть группы, чтобы повысить эффективность труда и отождествить человека с целью организации. Такая культура является крайне приспособляющейся. Группы, проектные команды или силы являются элементом структуры и могут реформировываться, исчезать или продолжать работу. Такая организация работает быстро, поэтому каждая группа идеально содержит в себе требуемую власть для принятия решения. Люди группы в такой культуре наделены полномочиями контроля над работой и оценки результатов. Работа в группах выстраивается на основе свободных рабочих взаимоотношений внутри и связана с взаимным уважением. Взаимоуважение базируется скорее на способностях, чем на возрасте или статусе.

Культура, ориентированная на задачу, проявляет значительную гибкость и чувствительность к рынку или среде. Она приемлема там, где существует конкуренция, жизнь продукта коротка, а скорость реакции очень важна. Осуществлять контроль в таких организациях весьма сложно. Он сохранён верхушкой управления за счёт распределения проектов, людей

пионеров, а в **Доме народного творчества**. Но доказать ничего не смогла. Говорят: нет такого документа, который доказывает идентичность, и нет такой должности в списках на льготные пенсии.

Я больше не обращалась никуда! И вот решила написать Вам. Мне очень жаль, что к педагогическим работникам вот такое отношение. Пока я работала в Доме пионеров, я ещё училась заочно в институте и в 1980 году уже работала преподавателем в школе, но по совместительству; всё равно мне не хватает стажа для льготной пенсии, потому что почти **5 лет не в счёт!**

Я прошу Вас, помогите мне, чем можете! Посоветуйте, может быть, есть какой-то документ, доказывающий идентичность должностей.

Н.С Кольцова, Чувашская Республика, п. Ибреси

Каким образом можно подтвердить идентичность трудовых функций руководителя кружка и педагога дополнительного образования?

В связи с вопросами, возникшими у судов при применении Федерального закона от 17.02.01 № 173-ФЗ «О трудовых пенсиях в Российской Федерации», Пленум Верховного суда РФ в целях обеспечения правильного применения положений названного закона при разрешении споров, связанных с реализацией гражданами права на трудовые пенсии, дал судам следующее разъяснение.

В п. 9 Постановления Пленума Верховного суда РФ № 25 от 20.12.05 «О некоторых вопросах, возникших у судов при рассмотрении дел, связанных с реализацией гражданами права на трудовые пенсии» указано: «В случае несогласия гражданина с отказом пенсионного органа включить в специальный стаж работы, с учётом которого может быть назначена трудовая пенсия по старости ранее достижения возраста, установленного ст. 7 Федерального закона «О трудовых пенсиях в РФ» (п. 1 ст. 27 и подп. 7–13 п. 1 ст. 28 названного закона) периода его работы, подлежащего, по мнению истца, зачёту в специальный стаж работы, необходимо учитывать, что вопрос о виде (типе) учреждения, тождественности, выполняемых истцом функций, условий и характера деятельности тем работам (должностям, профессиям), которые дают право на досрочное назначение трудовой пенсии по старости, должен решаться судом, исходя из конкретных обстоятельств каждого дела, установленные в судебном заседании (характера и специфики, условий осуществляемой истцом работы, выполняемых им функциональных обязанностей по занимаемым должностям и профессиям, нагрузки с учётом целей и задач, а также направлений деятельности учреждений, организаций, в которых он работал и т.п.).

Таким образом, тождественность трудовых функций руководителя кружка и педагога дополнительного образования необходимо устанавливать в суде.

Продолжение см. на с. 58



и ресурсов. Такие культуры имеют склонность процветать, когда климат является приятным. Управление в такой культуре заключается в постепенном ослаблении контроля изо дня в день и концентрации на ресурсе распределения решений, подборе и размещении ключевых людей. В такой организации обращается внимание на группы, экспертную власть, вознаграждение за результаты, слияние индивидуальных и групповых целей.

Наиболее характерные признаки в школе:

- профессионал — человек с высоким уровнем социальной компетентности, который способен работать в группе; при приёме на работу акцент делается на индивидуальном человеческом ресурсе;
- клиенто-ориентированность, приспособляемость, ориентация на результат — измерители труда;
- обилие групповых форм обучения и работы;
- разновозрастные группы и команды;
- нормы и правила, разработанные и принятые коллективным способом;
- проект, форум, совет, дискуссия, временная творческая группа, команда — ключевые слова в лексиконе;
- таланты и способности — признак для признания;
- сложно понять, кто есть кто в организации, размытость ролей и должностных инструкций.

Культура индивидуальности, или ориентированная на личность. В такой культуре человек является центром всего. Структура в такой организации минимальна. Контролирующие механизмы или управленческие иерархии невозможны в этих культурах, исключая взаимное согласие. Культура основывается на том, что организация подчинена человеку и рассчитывает на человека для её существования. Человек может покинуть организацию, но организация редко освобождает человека от занимаемой должности.

Люди в культуре, ориентированной на личность, имеют низкую степень преданности организации, но рассматривают её скорее как место, где они выполняют работу с некоторой нарастающей выгодой для работодателя. В такой организации часто преобладает экспертная власть.

Наиболее характерные признаки в школе:

- профессионал — специалист высокой квалификации, нередко имеющий учёную степень;
- профессиональная автономия педагога;
- большое значение личностного пространства (например, парты для одного ученика);
- разрозненность и разнообразие взглядов на преподавание и воспитание;
- индивидуальный учебный план — основа организации учебного процесса;
- личность, индивидуальность, личная траектория развития, относительный успех, достижения, портфолио, «звезда» — ключевые слова в лексиконе школы;
- качественная оценка труда ученика, нетрадиционные способы оценивания — рейтинг, портфолио.

Кому-то из руководителей может показаться, что организационная культура школы — характеристика несущественная. Но это не так. В общении с людьми нельзя опираться только на формализованные отношения. Любой директор школы знает, как много зависит от настроения и настроения учителя, от тончайших нюансов нравственного климата в коллективе. Поэтому есть смысл задуматься об этом понятии, исследовать его и начать настойчиво, терпеливо вносить коррективы в организационную культуру школы, выстраивать её, что в конечном счёте существенно повысит вашу социально-управленческую компетентность и эффективность труда коллектива.

Москва