

# ДИРЕКТОР ПОСТСОВЕТСКОЙ ШКОЛЫ УКРАИНЫ: ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА, НЕРЕШЁННЫЕ ПРОБЛЕМЫ

**В недавнем прошлом директорский корпус украинских и российских школ жил практически общими заботами, радостями, трудностями. Сегодня директоров российских и украинских школ разделяет граница. Но вот что любопытно: проблемы менеджеров школьного образования на Украине во многом те же, что и в России, — тот же недостаток финансов, тот же диктат чиновников, те же отвлечения сил и времени директора от образовательных проблем на хозяйственные заботы. Предлагаем статью, которая, на наш взгляд, небезынтересна руководителям российских школ: всегда ведь полезно узнать, чем живут твои коллеги из ближнего зарубежья, сравнить, сопоставить со своими профессиональными затруднениями.**



**Виктор Громовой,**  
заслуженный учитель  
Украины

В 2002/03 учебном году на Украине (*Статистический бюллетень «Общеобразовательные учебные заведения Украины на начало 2002/03 учебного года»*. Киев: Государственный комитет статистики Украины, 2003) насчитывалось 22 094 школы (21 827 государственных и 267 негосударственных). Соответствует их количеству и численность директорского корпуса. Попробуем проанализировать: каков он, директор современной школы, эта ключевая фигура на образовательном поле Украины? Каковы его проблемы, профессиональные затруднения? Какое влияние оказывает директор на «педагогическую поэму» каждого отдельного учителя (а учителей на Украине 561 тысяча)?

Две трети директорского корпуса Украины составляют руководители сельских школ (их у нас 14 734). В городских школах работают чуть более 7000 директоров. В аграрных областях численное преобладание директоров сельских школ ещё значительнее.

Если вспомнить о специфике многих сообществ в сельской местности, проанализировать распространение таких социальных болезней, как алкоголизм, безработица, а также качество жизни — телефонной связи, автомобильных дорог, уровень развития цивилизации (водопровод, газификация сёл), можно представить, в каких условиях приходится работать сеятелям «разумного, доброго, вечного».

Конечно, всё это не может не сказаться на «раскрепощении ума», общей и профессиональной культуре руководителей большинства малокомплектных школ, которые и в эпоху Интернета чувствуют свою оторванность от мира. Напряжённые усилия создать элементарные условия для нормального функционирования школы, решить многочисленные проблемы выживания собственной семьи приводят к росту числа аутистов, к постепенной деморализации и профессиональной деградации руководителей многих учреждений образования. Можно проследить и определённый гендерный дисбаланс в школьных коллективах. Так, директоров мужчин в Кировоградской области, например, 40%, женщин — 60%. Численность мужчин-учителей — 18,7%, женщин — 81,3%. Относительно невысока численность директоров пенсионного возраста (9%). Такой же процент составляют и учителя-пенсионеры.

Интересна динамика текучести директоров школ в Кировоградской области. За последние три года здесь сменилась третья часть руководителей — 183 из 577. Распространённая причина — «переход на учительскую должность». Мотивы такого перехода различны. Часть руководителей пенсионного возраста сами решили вести



## Социальные льготы педагогических работников

Любовь Погребняк,  
юрист, кандидат педагогических наук

**Раньше предусматривалось, что работающим инвалидам пособие по временной нетрудоспособности выдаётся не дольше 2 месяцев подряд и не более 2 месяцев в календарном году. Какая норма действует в настоящее время?**

Согласно Указу Президента РФ «О дополнительных мерах государственной поддержки инвалидов» от 02.10.92 № 1157 (ред. от 09.09.90) с 1 января 1993 года пособие по временной нетрудоспособности, кроме случаев трудового увечья, профессионального заболевания или заболевания туберкулёзом, выдаётся до 4 месяцев подряд или 5 месяцев в календарном году инвалидам, работающим на предприятиях, в учреждениях и организациях, отчисляющих страховые взносы в Фонд социального страхования РФ.

**Каков порядок отказа работника от выполнения работ в случае возникновения опасности для его жизни и здоровья?**

Согласно ст. 21 ТК РФ работник имеет право на рабочее место, соответствующее условиям безопасности труда, предусмотренным в государственных стандартах и коллективном договоре. При возникновении опасности для жизни и здоровья он вправе отказаться от выполнения работ, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами (ч. 4 ст. 220 ТК).

При отказе (ч. 5 ст. 220 ТК РФ) между работником и работодателем возникают отношения, связанные с простоем работника. Такие отношения регулируются нормой, изложенной в ст. 157 ТК, которая говорит о необходимости предупреждения работником работодателя в письменной форме о начале простоя. Согласно ст. 15 Федерального закона «Об основах охраны труда» от 17.07.99 № 181-ФЗ письменное обращение работника должно быть адресовано его непосредственному или вышестоящему руководителю.

только часы, кое-кто отказался тянуть директорскую лямку, убедившись в бесперспективности этой работы в материальном плане, некоторым «подсказали» о нежелательности их дальнейшего пребывания на этом посту в силу тех или других причин...

В областном центре более остро стоит проблема старения кадров: средний возраст женщин-директоров — 52 года, мужчин — 60. Большинство директоров руководят школой более 10–15 лет (рекорд — 29 лет). К сожалению, на протяжении последнего десятилетия в городе не наблюдалось какой-нибудь серьёзной работы, связанной с подготовкой директоров новой формации, отсутствует работа по подготовке кадров.

В другом областном центре на Западе Украины — в Луцке — политика относительно директоров школ пенсионного возраста — прямо противоположна. Все они работают на контрактной основе. После достижения пенсионного возраста контракт может быть продлён только на год-два. Кроме того, омоложению директорского корпуса способствует и сама атмосфера соревновательности и творческого поиска. Здесь сложилась довольно жёсткая система отслеживания результативности работы каждой школы и её руководителя, проводится конкурс «Школа года». Все директора работают на контрактной основе.

В некоторых регионах Украины есть школы руководящих кадров, которые ведут подготовку директоров новой формации, но это скорее исключение, чем правило. Так, в столице Украины г. Киеве омоложение руководящих кадров ведётся с помощью Школы резерва директоров. Слушатели по её окончании должны подтвердить свою профпригодность, проработав год по контракту после назначения на должность. Нужен приток свежих сил, но важно, чтобы пришли не просто новые люди, а носители новых идей.

В Киевской области, которая находится ближе к столице, почти все директора школ (97,6%) согласно решению местных органов власти получают надбавку к заработной плате. Средний размер её составил 92,3 гривен, что равно 543 руб. (курс гривны по отношению к российскому рублю на 31 декабря 2003 г. — 1:5,5). В целом по Украине оклад директора остаётся низким (в среднем в 2002 г. составил 227 гривен, или 1335 руб.). Благодаря надбавке и часам, которые ведут директора, средний их оклад по Киевской области — 496,8 гривен (≈ 2922 руб.). Конечно, дозагрузка директора «часами» — сугубо советское «изобретение», которое противоречит мировому опыту разделения профессии учителя и менеджера образования.

Как педагоги, директора школ столичной области получили высокий рейтинг, общественное признание: среди них 20% — учителя-методисты, 19% — старшие учителя, 4,5% — заслуженные учителя Украины. К сожалению, ни один директор школы области не имеет учёной степени кандидата или доктора наук. Гендерный баланс директорского корпуса области близок к идеальному: 48% мужчин и 52% женщин. Средний возраст директоров школ — около 45 лет.



Общественно-педагогические взгляды директоров школ настолько пестры и эклектичны, что вряд ли возможно их классифицировать, чтобы это отражало всю мозаику. «Разруха» в головах «старой гвардии» директоров соединяется с «казацкой» педагогикой «в стиле ретро» борцов за «национальную идею». «Души прекрасные порывы» последователей новой парадигмы образования сосуществуют с заскорузлыми, часто воинствующими стереотипами поведения консерваторов, которые подвергают огульной критике любые новации.

Среди директорского корпуса можно встретить сегодня кого угодно: подлинных гуманистов, кто искренне исповедует идеи гуманистического образования, и «гуманистов» вынужденных, кто воспринял «указание» о внедрении идей В.А. Сухомлинского. Есть сторонники глобального образования и есть стихийные антиглобалисты, убеждённые в том, что у нас была и есть лучшая в мире школа, которую теперь разрушают западные веяния. Есть «западники», которые стараются приблизить свои школы к евростандартам образования. И есть, как уже было сказано, сторонники «казацкой педагогики». Есть убеждённые строители электронного управления и электронного обучения (E-learning), которые создают школы, базирующиеся на информационных и коммуникационных технологиях, и те, кто сосредоточивается исключительно на «педагогике сердца».

В Национальной доктрине развития образования есть раздел «Управление образованием». Большая часть его положений в той или иной мере касается и директоров школ. Речь идёт о развитии государственно-общественной системы управления сферой образования, о необходимости учитывать тенденцию учебных заведений к автономии, о налаживании «высокопрофессионального научного, аналитического, информационного сопровождения управленческих решений», об открытости, демократизме новой модели управления, о его децентрализации, о «введении новой этики управленческой деятельности» и о «более широком привлечении к ней талантливой молодёжи, женщин, а также о воспитании лидеров в сфере образования» и о «демократизации процедуры назначения руководителей учебных заведений, их аттестации»...

К сожалению, в настоящее время сложно найти хоть какие-то признаки того, что эти положения доктрины развития образования значительно повлияли на ситуацию в управленческой сфере. Пока они лишь в общем очерчивают желаемые направления развития менеджмента в образовании, определяют новую роль директора школы. В утверждённом Министерством образования и науки Украины Положении об общеобразовательном учебном заведении говорится, что «непосредственное руководство учебным заведением осуществляет его директор». Дальше определяются три параметра, которым должен соответствовать претендент на директорский пост: «Директором может быть только гражданин Украины, имеющий высшее педагогическое образование на уровне специалиста или магистра, стаж

#### **Как инвалиду реализовать своё желание выйти на досрочную пенсию?**

Для досрочного оформления пенсии по старости в соответствии с требованиями п. 2 ст. 32 Закона РФ «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.91 № 1032-1 (в ред. от 25.07.02) необходимо, чтобы стаж работы был достаточным для выхода на полную пенсию по старости; трудовой договор был расторгнут по п. 1 или п. 2 ст. 81 ТК РФ; уволенный должен быть зарегистрирован службой занятости как безработный; предложение о назначении досрочной пенсии должно исходить от службы занятости, а безработный — согласен на оформление досрочной пенсии.

Эта норма действует в настоящее время как не противоречащая Федеральному закону «О трудовых пенсиях в Российской Федерации» от 17.12.01 № 173-ФЗ, вступившему в силу с 01.01.02. Об этом говорится в Разъяснении Министерства труда и социального развития РФ от 25.03.02 № 2, утверждённого его постановлением от 25.03.02 № 21.

Оформление досрочной пенсии проводится в соответствии с «Порядком оформления досрочных пенсий безработным органами социального обеспечения по предложению органов государственной службы занятости населения», утверждённым приказом Минсособеса РСФСР и Госкомзанятости РСФСР от 20.08.91 № 154/001.

#### **Вправе ли работодатель в процессе массового высвобождения работников при сокращении их численности и штата уволить работающего по квоте инвалида, достигшего предпенсионного возраста?**

Согласно ст. 20 Федерального закона «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» от 24.11.95 № 181-ФЗ (в ред. от 30.12.01) гарантии трудовой занятости предоставляются инвалидам федеральными органами государственной власти и органами государственной власти субъекта Федерации (но не конкретной организацией-работодателем). Для осуществления гарантий этими органами проводятся мероприятия. В том числе в организациях, независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности, для трудоустройства инвалидов устанавливаются определённые квоты, зависящие от численности работников. В законе говорится, что в случае невыполнения или невозможности выполнения квоты работодатель ежемесячно вносит в бюджет субъекта РФ обязательную



плату за каждого нетрудоустроенного в пределах установленной квоты инвалида.

Таким образом, при уменьшении численности работников (особенно в процессе их массового высвобождения) установленная для данной организации квота снижается, а работодатель вместо выполнения квоты вправе вносить в пределах невыполнения определённую обязательную плату в бюджет субъекта РФ. Если организации-работодателю из-за сложившихся обстоятельств должность, занимаемая трудоустроенным по квоте инвалидом, оказалась не нужной, работодатель не обязан в ущерб себе её сохранять. Он вправе исключить эту должность из штатного расписания и расторгнуть трудовой договор с инвалидом по п. 2 ст. 81 ТК РФ (сокращение штата).

**Включается ли время работы в должности заведующего учебной частью (завуча) в период с 1987 года по 1990 год в межшкольном учебно-производственном комбинате и во внешкольном учреждении в стаж, дающий право на пенсию за выслугу лет?**

Должность заведующего учебной частью, а также такие образовательные учреждения, как межшкольные учреждения, поименованы в Списке профессий и должностей работников народного образования, работа в которых даёт право на пенсию за выслугу лет. Этот список утверждён постановлением Совета Министров РСФСР от 6.09.91 № 463. Периоды работы в указанной должности до 1 ноября 1999 года возможно засчитывать по Правилам и Списку, утверждённым именно этим постановлением. Следовательно, время работы в этой должности и в этих учреждениях включается в стаж для назначения пенсии за выслугу лет.

В Списке 1999 года, утверждённом постановлением Правительства РФ от 22.09.99 г. № 1067, также значится должность заместителя директора (начальника, заведующего), деятельность которого связана с образовательным процессом, а также и образовательное учреждение «межшкольный учебный комбинат».

**Каким категориям населения делается перерасчёт пенсий?**

Пересчёт пенсий по нормам нового законодательства производится всем пенсионерам, ранее получавшим пенсию по нормам Закона Российской Федерации «О государственных пенсиях в Российской Федерации». При этом получателям трудовых пенсий (по старости, инвалидности, случаю потери кормильца и за

педагогической работы не менее 3 лет». Этим же документом чётко обозначен и круг обязанностей директора образовательного учреждения — они не отличаются от прежних.

Украинская действительность начала XXI века такова, что вынуждает директора не только «распоряжаться в установленном порядке школьным имуществом и средствами», но и сосредоточиваться на поиске финансовых ресурсов, которые обеспечивали бы элементарное функционирование и развитие школы. Кроме того, директору школы очень важно быть готовым к преодолению различных противодействий:

- новой идее, которая вначале неизбежно вызывает отрицательную реакцию;
- научно-методическим рекомендациям («мы сами лучше, чем все профессора, знаем, как учить детей»);
- новым образовательным технологиям («я и с мелом в руке смогу лучше научить детей математике, чем компьютерные программы»);
- социального характера («кто будет всё это делать, ведь основная масса наших учителей пенсионного и предпенсионного возраста, а молодёжь бежит от школы, как чёрт от ладана...»);
- психологического характера, что выражается и в авторитарной ментальности учителя («я говорю, а вы слушайте»), и в стереотипах построения урока («мне так удобнее проводить урок»), и в подсознательном стремлении оставить всё как есть («чтобы не было хуже»).

## Директоры школ как элитная группа

У любого общества есть будущее только при условии, если в нём эффективно функционируют элитные группы. Чтобы успешно создать элитную группу руководителей учебных заведений, нужны некоторые условия:

### «Прополка»

Эффективный «отсев» из группы директоров школ лиц, которые в силу тех или иных причин (в связи с пожилым возрастом, по состоянию здоровья, с изменениями мотивационных установок, слабым уровнем профессиональной подготовки и др.) не могут соответствовать уровню требований, предъявляемых к директору школы, не могут самостоятельно находить ответы на вызовы времени. На Украине до сих пор не внедрена аттестация директоров школ и их заместителей, нет и возрастных ограничений пребывания на руководящих постах. Контрактная система тоже скорее исключение, чем правило, при приёме на работу менеджеров образования.

В действительности существуют два варианта отсева:

- немилость начальства, которая приводит к «выживанию» тех, кто не смог «угодить». Иногда в «немилость» попадают плохие руководители, которые не справляются с выполнением служебных обязанностей, но очень часто из школ «выдав-



ливаются» руководители сильные, нестандартно и самостоятельно мыслящие или политические оппоненты;

- стремление сделать из директора «козла отпущения», например, в том случае, когда в школе происходит какой-нибудь несчастный случай.

Эти варианты носят стихийный характер и, как правило, не сохраняют элитную группу директоров от деградации.

Директор школы нередко превращается в бесправного «мальчика для битья», что не может не сказаться на его моральном самочувствии и социальном статусе. Среди директоров бытует такое сравнение: «Мы как те жёлуди, которые не знают, когда упадут с дерева и кто их съест... Пожаловаться или найти защиту не у кого, вокруг одни «дубы». Эта горькая фраза характеризует социальное самочувствие руководителей и даёт ответ на вопрос, кем является современный директор школы на Украине — «мальчиком для битья» или «последней великой надеждой»?

К сожалению, на ситуации в директорском корпусе Украины не может не сказаться то, что мы живём в неконсолидированном государстве. По существу, профессионального сотрудничества директоров школ как такового у нас нет. Нет и минимально необходимой солидарности как условия выживания, совместного развития, общей защиты профессиональных интересов и человеческого достоинства как на всеукраинском, так и на локальном уровне. Отсутствие понимания и представления о социальной солидарности среди директорского корпуса ведёт к ситуации, в которой возможно любое своеволие власть имущих по отношению к каждому отдельному директору школы.

### «Селекция»

Система поиска, отбора и пополнения элитной группы должна действовать по такому принципу: в элитную группу попадает только тот, кто является лучшим из лучших в профессиональном, гражданском, нравственном отношении. Оптимальным был бы вариант конкурсного замещения вакантных должностей директоров школ людьми, которые прошли подготовку по специальности «менеджер образования» и демонстрируют ярко выраженные черты лидера. На заре независимости (начало 90-х годов) часть нынешних руководителей школ прошла через горнило такого конкурсного отбора. В этот же период была вынуждена уйти на пенсию часть директоров пожилого возраста. Но вскоре всё вернулось «на круги своя». И вот результат — отсутствует чёткая система выдвижения перспективных претендентов на директорские должности. Незначительной остаётся и возможность освоить профессию «менеджер образования». Например, только в 2003 году в Центральном институте последипломного образования появилась магистратура по этой специальности.

Процессы селекции руководителей школ новой формации усложняет тот факт, что школа стала местом «почётной ссылки» для политических аутсайдеров или «трофеем» для победителей политических баталий. Когда-то существовала традиция «опаль-

выслугу лет) определяется размер базовой и страховой части новой трудовой пенсии. Получателям социальных пенсий, чернобыльцам, родителям погибших военнослужащих и некоторым другим категориям устанавливается соответствующая пенсия по государственному пенсионному обеспечению и определяется её размер.

### Все ли работающие пенсионеры будут получать пенсию по новому закону?

Перерасчёт трудовых пенсий по нормам нового пенсионного законодательства предусматривается для всех пенсионеров, в том числе работающих, по единым правилам определения её расчётного размера (либо сохранения фактического размера, если это окажется выгодным пенсионеру). При этом выплата трудовой пенсии в новом размере осуществляется независимо от факта выполнения оплачиваемой работы.

В отличие от трудовой пенсии социальная пенсия по государственному пенсионному обеспечению, назначенная мужчинам по достижении возраста 65 лет (женщинам — 60 лет), не выплачивается в период выполнения оплачиваемой работы.

### Как будут исчисляться пенсии пенсионерам, которые не выработали полностью трудовой стаж или по каким-либо причинам не имеют стажа?

Если общий трудовой стаж пенсионера на 1 января 2002 года оказался менее требуемого (25 лет у мужчин, 20 лет у женщин), то размер пенсии подсчитывается как при полном стаже и подлежит снижению пропорционально имеющемуся стажу и требуемому. Вместе с тем это снижение менее значительно, чем применялось в ранее действовавшем законодательстве.

Для оценки пенсионных прав по состоянию на 1 января 2002 года достаточно иметь хотя бы один день общего трудового стажа на эту дату. Если стаж отсутствует вообще, то речь идёт о получателе социальной пенсии, которому полагается установление пенсии по государственному пенсионному обеспечению в фиксированном размере.

### Применяются ли правила льготного исчисления периодов, включаемых в трудовой стаж?

Нет, периоды исчисляются только в календарном порядке, без применения зачёта каких-либо периодов в полуторном, двойном или трой-



ном размере. Полный навигационный период на водном транспорте, полный сезон в организациях сезонных отраслей промышленности учитываются за год работы.

#### Какие виды деятельности учитываются при перерасчёте пенсий?

При определении расчётного размера пенсии по состоянию на 1 января 2002 года в общий трудовой стаж включаются те же периоды, что учитывались при определении пенсии с индивидуальным коэффициентом пенсионера. Во-первых, это документально подтверждённые периоды выполнения оплачиваемой сезонной работы по найму (трудовому договору), в том числе за границей. Во-вторых, это периоды, обусловленные наличием гражданско-правовых отношений и периоды деятельности лиц, самостоятельно обеспечивающих себя работой. Такие периоды (индивидуальной трудовой деятельности, в том числе в качестве фермера, работы в крестьянском хозяйстве, творческая деятельность членов творческих союзов и отдельных категорий творческих работников, оказание услуг по договорам гражданско-правового характера и др.) могут включаться в общий трудовой стаж при подтверждении уплаты страховых взносов по обязательному пенсионному страхованию. В-третьих, это периоды военной службы — по призыву или по контракту. В-четвёртых, это периоды получения выплат по гражданскому социальному страхованию (временной нетрудоспособности, начавшейся в период работы, отпуска, представленного работающим женщинам по уходу за детьми до достижения ими возраста трёх лет, инвалидность I и II групп вследствие увечья, связанного с производством, или профессионального заболевания, получения пособия по безработице, участие в оплачиваемых общественных работах, проезд по направлению службы занятости в другую местность и трудоустройство).

При определении общего трудового стажа учитывается работа осуждённых в период отбывания ими наказания в виде лишения свободы, периоды пребывания (по достижении трудоспособного возраста — 16 лет) в местах заключения сверх срока, назначенного при пересмотре дела, а также необоснованно привлечённых к уголовной ответственности, необоснованно репрессированных и впоследствии реабилитированных.

ных» членов ЦК, обкомов и райкомов компартии, которых отправляли в «почётную ссылку» в какую-нибудь из «братских» африканских стран руководителем школы. Такой способ «замещения вакантных должностей» директоров партноменклатурным «пришествием» в образование пережил пик после августовского путча 1991 года. Тогда внезапно реализовался забытый лозунг из учебника истории «Райком закрыт, все ушли на фронт». Этим «фронтом» для многих вчерашних ответственных партработников с педагогическим образованием неожиданно стала школа.

После событий 1991 года приход в школы новых руководителей происходит после очередных выборов в местные советы. Некоторые чиновники из «команды», которая проиграла выборы, вынуждены «отсиживаться» в школах в ожидании своего «звёздного часа» — очередных выборов.

По мере дальнейшего скатывания страны к «управляемой демократии» школа становится не столько местом ссылки тех, кто стал политическим аутсайдером, сколько трофеем для победителей. Мужья (жёны), братья (сёстры), друзья (подруги), иногда любовники (любовницы) новоназначенных заместителей мэра города или начальников управлений образования, активисты партий — победительниц избирательных кампаний, родные и близкие явных или завуалированных спонсоров местных выборов могут получить директорский пост как утешительный «приз», как награду за прямое или посредническое участие в победившей политической кампании.

Конечно, в этом случае главными критериями отбора становятся отнюдь не профессиональные качества новоявленного руководителя, а его вклад в предвыборную кампанию команды-победительницы. Не преданность делу, а личная преданность «боссу» является преобладающим показателем этого типа выдвиженцев на директорские кресла. Таким образом, типичные негативные составляющие механизма отбора руководящих кадров на Украине, такие, как протекционизм, клановость, личная преданность, способность служить не делу, а лицам, сказываются и на сфере образования.

#### Стимулирование

Элитная группа имеет достаточные предпосылки для динамичного развития только тогда, когда число желающих попасть в её состав значительно превышает количество вакантных мест в этом профессиональном сообществе. Конкурентная среда появляется только при условии действия весомых стимулов для того, чтобы возникло желание претендовать на участие в соревновании за директорское кресло. Проанализируем стимулирующую роль заработной платы руководителей школ. В то время, как в большинстве стран мира соотношение заработной платы учителя и директора составляет пропорцию 1:2 или даже 1:3, на Украине в прошлом году соотношение было 1:1,14.

Небольшая — в 29 гривен, равных 170 рублям, — разница в зарплате учителей и директоров (а это 12%) существенной



стимулирующей роли сыграть не может. Тем более, как показывает практика, в большинстве школ значительная часть учителей с большой педагогической нагрузкой (1,5–2 ставки), солидным педагогическим стажем, с высшей категорией и доплатой за классное руководство получает заработную плату выше директорской. В ряде регионов Украины несколько сглаживают этот парадокс надбавки к окладу директора — как правило, в размере 30–50%. Устанавливают их местные органы власти.

В связи с повышением заработной платы отдельных категорий педагогических и научно-педагогических работников с 1 мая прошлого года на 17,9% и с 1 июля на 12,1% соотношение между зарплатой директора и учителя не изменилось. Теперь директор школы с численностью учеников до 300 получает должностной оклад в сумме 281 гривны, от 300 до 1000 учеников — 334 гривны (1965 руб.). Учитель или воспитатель высшей категории получает оклад в сумме 281 гривны (1653 руб.). Такая «стратегия» общего повышения заработной платы не играет никакой стимулирующей роли ни для директоров школ, ни для педагогов, которые убеждены, что им как недоплачивали, так и продолжают недоплачивать сейчас.

К сожалению, реальность сегодняшней жизни вынуждает директора школы прибегать к любым способам обеспечения прожиточного минимума, которые отвлекают от выполнения прямых служебных обязанностей, а иногда приводят к прямому нарушению закона. Есть руководители, которые занимаются творческой деятельностью (получают гонорары за статьи или учебники). Для некоторых дополнительный заработок приносит политическая деятельность. Есть директора-бизнесмены, которые научились соединять «приятное с полезным». Много руководителей, особенно тех, кто имеет профессию учителя иностранного языка, подрабатывают репетиторством или работают экскурсоводами-переводчиками в туристических компаниях.

В сельской местности часто единственным дополнительным заработком директора, как и учителя, является подсобное хозяйство. К сожалению, так называемый огородный бум не обошёл большинство педагогов и в городах, особенно в последние десятилетия. Так, «синдром дачника» и у многих директоров городских школ культивирует традиционные ментальные модели, ведёт к изменению нормального жизненного распорядка и даже состояния здоровья. «Шесть соток» нередко заменяют и профессиональное развитие, и культурный досуг, и дружеское общение...

Значительную часть женщин-директоров материально поддерживают мужья, которые зарабатывают львиную долю семейного бюджета, поэтому их особенно не волнуют символические размеры зарплаты жены.

Отдельные учебные заведения нового типа имеют возможность доплачивать руководителям и педагогам более-менее значительные суммы за счёт благотворительных фондов, которые состоят из добровольных пожертвований родителей или же оплаты за «дополнительные педагогические услуги».

Периоды учёбы и иные «нестраховые» периоды в общий трудовой стаж не включаются. Вместе с тем выполнение оплачиваемой работы в течение таких периодов (например, в стройотрядах, в рамках научно-исследовательских и договорных работ и иных форм «подработки» студентов, аспирантов, учащихся) при необходимом документальном подтверждении может быть включено в стаж.

#### **Какие изменения при перерасчёте пенсий предусматривает новый закон для инвалидов I и II групп?**

В новом законодательстве упраздняется ранее действовавшая система надбавок к пенсиям по старости и инвалидности (на уход за инвалидом и на нетрудоспособных иждивенцев), которые «поглощаются» более высоким размером полагающейся базовой части пенсии, устанавливаемой с учётом группы инвалидности и числа иждивенцев.

Также пенсии за выслугу лет, к которым ранее не предусматривались подобные надбавки, преобразуются в досрочно назначаемую трудовую пенсию по старости, базовая часть которой определяется для инвалидов по тем же нормам, что и для обычных пенсий по старости. Поэтому при перерасчёте пенсии инвалидам с 1 января 2002 года её размер повышается за счёт того, что сумма ранее установленных надбавок «доводится» до нового полагающегося размера базовой части трудовой пенсии. Такое повышение полагается «автоматически» (без дополнительных документов), исходя из сведений, содержащихся в пенсионном деле.

Кроме того, при этом перерасчёте работающие инвалиды могут воспользоваться оценкой пенсионных прав по правилам исчисления пенсий с применением индивидуального коэффициента пенсионера, что приводит к дополнительному повышению размера пересчитанной пенсии.

#### **Будет ли производиться перерасчёт пенсий лицам, достигшим 80-летнего возраста?**

Лицам, достигшим 80-летнего возраста до 1 января 2002 года, пенсия увеличивается в том же порядке и в том же размере, что и инвалидам I группы. Пенсионерам, которые достигли или достигнут возраста 80 лет (после 1 января 2002 года), полагается перерасчёт базовой части трудовой пенсии с 1 числа месяца, следующего за тем месяцем, в котором исполняется 80 лет. При таком перерасчёте базовая часть трудовой пенсии удваивается.

**Касается ли новая пенсионная реформа детей-сирот, потерявших обоих родителей?**

С 1 января 2002 года значительно (до 900 руб.) увеличен размер социальной пенсии, предоставляемой в рамках государственного пенсионного обеспечения детям, потерявшим обоих родителей.

Определение размера трудовых пенсий по случаю потери кормильца будет производиться с учётом общей суммы уплаченных страховых взносов обоими родителями, что в перспективе позволит устанавливать эти пенсии в более высоком размере, чем социальные.

Также круглым сиротам предоставлено право отказаться от получения трудовой пенсии по случаю потери кормильца в пользу социальной пенсии, если рассчитанный размер трудовой пенсии окажется ниже.

**Как оформить инвалидность?  
В какие органы обращаться?**

Основания для признания инвалидом перечислены в постановлении Правительства РФ от 13.08.98 № 965:

— нарушение здоровья со стойким расстройством функций организма, обусловленное заболеваниями, последствиями травм или дефектов;

— ограничение жизнедеятельности, то есть полная или частичная утрата способности осуществлять самообслуживание, самостоятельно передвигаться, общаться, контролировать своё поведение, обучаться или заниматься трудовой деятельностью;

— необходимость в социальной защите.

Только медико-социальная экспертиза (МСЭ) может признать гражданина инвалидом. МСЭ проводится в Бюро медико-социальной экспертизы по месту жительства гражданина или по месту его прикрепления к государственному или муниципальному лечебному учреждению.

Если есть медицинское заключение о том, что больной не в состоянии явиться в Бюро, то экспертиза может проводиться на дому или заочно на основании документов.

В Бюро МСЭ надо подать:

1. Заявление о признании инвалидом (может быть написана его законным представителем).
2. Направление на МСЭ. Выдаётся учреждением здравоохранения или органом социальной защиты населения.
3. Медицинские документы, подтверждающие нарушение здоровья.

Внешкольная экономическая активность директора имеет и один положительный аспект: чувство независимости и уверенности в себе, отсутствие страха потерять должность. Человек, для которого работа менеджера образования превратилась в «хобби», чувствует себя самым большим спонсором собственного учебного заведения. Любому директору школы, проработав за символическую зарплату 10 лет, вложил в развитие школы 1 миллион долларов своих заработанных, но не полученных денег (как показывает опыт США и Западной Европы, стоимость труда директора школы достигает 70–90 тысяч долларов в год, к ним следует добавить ещё и оплату за 9–12 часов, которые наш директор вопреки международной практике вынужден вести, работая в качестве учителя).

Как показали исследования американского учёного Колемана, эффективность работы школы, её директора и педагогического персонала и объём финансирования, размер заработной платы не находятся в прямой зависимости — эта истина справедлива и для Украины. Так, мы не раз были свидетелями повышения заработной платы педагогам, которые не привели и не могли привести к качественному скачку в работе школы. Не появилась эффективной системы стимулирования труда, не изменилась и массовая психология учительства: «они» делают вид, что нам платят, а мы делаем вид, что работаем. Конечно, там, на Западе, Колеман не сталкивался с ситуацией, когда заработная плата директора школы и учителя ниже прожиточного минимума, что неминуемо порождает массу негативных последствий: апатию, прогрессирующую профессиональную деградацию, расцвет теневых отношений (репетиторство, «купленные» оценки и т.д.).

Кроме того, только у нас как следствие хронического недофинансирования школы возможна ситуация, когда дети занимаются в условиях, которые не отвечают элементарным нормам, поэтому обеспечение нормального отопления или вентиляции помещений является капиталовложениями в сохранение здоровья нации, в значительной мере — и в её интеллектуальный потенциал. Какая может быть эффективность обучения в школе, где температура воздуха 8–12°C? Сокращённые уроки, удлинённые каникулы, огромный процент больных детей, которые не посещают занятия, — вот печальный результат только одного факта нарушения гигиенического режима.

Таким образом, наша действительность вносит существенную поправку в выводы Колемана: они справедливы в том случае, когда объём финансирования школы не достигает критической отметки, за которой может быть падение в пропасть.

На мой взгляд, минимально достигнутый уровень финансирования школы должен определяться тремя признаками:

- Зарплата руководителей школы и учителей выше прожиточного минимума. Пока же должностной оклад директора не приближается даже к официально установленному прожиточному минимуму.
- Финансирование содержания школьных помещений, достаточное для обеспечения элементарных санитарно-гигиениче-





ских и других условий, для безопасного пребывания учеников и учителей. Только так с директора можно снять «дамоклов меч» ответственности за многочисленные нарушения норм безопасности, которые имеют место в большинстве школ в связи с хроническим отсутствием средств на какие-нибудь значительные работы, связанные, например, с монтажом новой противопожарной сигнализации или заменой электропроводки.

- Средства на осуществление образовательного процесса должны давать возможность покупать хотя бы минимальное количество учебников, современных технических средств обучения, наглядных пособий.

К сожалению, в настоящее время на Украине отсутствуют весомые социальные стимулы для работы руководителей школы. Только в 2001 году появилась номинация «Руководитель учебного заведения» в рамках общеукраинского конкурса «Учитель года». Отдельных соревнований, которые стимулировали бы директоров школ, на Украине нет. Зато есть сильное давление на директоров со стороны разнообразных контрольно-ревизионных служб и бюрократического аппарата местных управлений образования, что превращает карьеру директора в движение «вверх по лестнице, ведущей вниз».

Приходится констатировать, что в большинстве районов Украины отсутствует эффективная кадровая политика, которая способствовала бы динамичному развитию элитной группы директоров школ. В этой сфере работы с руководителями практически не используются ни *ресурс подготовки* (отсутствует система образования на протяжении всей жизни для потенциальных и ныне действующих директоров школ), ни *ресурс организации* (создание условий, которые давали бы возможность проявить себя на уровне района или города).

Стратегическая задача кадровой политики в образовательной сфере — придать этой «цепной реакции» положительный заряд. Сделать это возможно только тогда, когда общество, управленческие службы станут ценить уникальные особенности директора, его роль в развитии образования и в обеспечении страны интеллектуальным и трудовым потенциалом. «Незаменимых людей нет», — твердят апологеты традиционного советского подхода к кадровой политике. Есть незаменимые! Каждая школа похожа на своего директора, потому что от его профессионализма, мобильности, возможности, готовности к переменам, творческого подхода к делу зависит творческая деятельность коллектива, а в итоге — судьба образовательных реформ на Украине.

## Типы директоров школ

Самая, пожалуй, многочисленная группа — директор-хозяйственник. Эта группа основывается на существовавшем ещё в советские времена стереотипе в оценке работы: о школе и её руководителе судят по тому, что в ней есть. Самое простое, что можно продемонстрировать, — это материальная база. Как правило,

### В случае болезни продлится ли период выплаты пособия по безработице?

Нет. В период временной нетрудоспособности безработного ему выплачивается пособие по безработице, причитающееся на этот период. Листки нетрудоспособности принимаются специалистами службы занятости в качестве оправдательного документа при нарушении безработным условий и сроков перерегистрации.

### Учитываются ли доплаты, предусмотренные к пособию по безработице, при оплате больничного листа?

Учитываются доплаты на иждивенцев, районный коэффициент, выплаты гражданам, подвергшимся воздействию радиации, и удержания согласно приговору или решению суда.

### Если на содержании безработного инвалида есть иждивенец, увеличивается ли размер пособия по безработице?

Да. Размер пособия увеличивается на половину минимального размера оплаты труда на каждого из указанных лиц, но не может превышать её полуторакратной величины.

### Недавно вернулся из армии. Будет ли засчитан срок моей службы в трудовой стаж?

Да, причём согласно пункту 3 ст. 10 Закона № 76-ФЗ от 27.05.98 «О статусе военнослужащих», если вы проходили срочную службу по призыву (в том числе и в звании офицера), то время службы будет засчитано вам из расчёта один день военной службы за два дня работы. Если же вы служили по контракту, то время службы будет засчитано из расчёта один день военной службы за один день работы.

### Включается ли время нахождения педагогического работника в длительном отпуске до одного года в стаж, дающий право на трудовую пенсию?

Если такой отпуск не оплачивается, то период нахождения в этом отпуске в страховой стаж для назначения трудовой пенсии не включается. В соответствии со ст. 3 Федерального закона от 17.12.01 № 173-ФЗ «О трудовых пенсиях в Российской Федерации» право на трудовую пенсию имеют граждане Российской Федерации, застрахованные в соответствии с Федеральным законом «Об обязательном пенсионном страховании в РФ», при соблюдении ими условий, предусмотренных настоящим Федеральным законом. В ст. 10 Федерального закона «О трудовых пенсиях в Российской Федерации»



определено, что в страховой стаж включаются периоды работы и (или) иной деятельности, которые выполнялись на территории Российской Федерации, при условии, что за эти периоды уплачивались страховые взносы в Пенсионный фонд Российской Федерации.

#### **Можно ли педагогу работать и получать пенсию?**

Закон о трудовых пенсиях в РФ от 17.12.01 № 173-ФЗ (п. 4 ст. 18) предполагает выплату трудовой пенсии в установленном размере без каких-либо ограничений. При этом перерасчёт размера трудовой пенсии производится согласно ст. 29 и 30 Закона «О трудовых пенсиях в РФ» в общем порядке (аналогично ранее действовавшему расчёту с применением индивидуального коэффициента пенсионера (ИКП).

Поэтому в настоящее время какие-либо ограничения по выплате пенсий работающим пенсионерам отсутствуют, и педагоги, имеющие право на получение трудовой пенсии (в том числе и досрочной, назначаемой за 25 лет педагогической деятельности в государственных и муниципальных учреждениях для детей), помимо заработной платы получают установленную им пенсию в полном размере.

#### **Прошу пояснить, предусматривают ли нормы принятого нового пенсионного законодательства право на досрочную пенсию. Не утратили ли свою силу в настоящее время списки № 1 и № 2?**

В Федеральном законе от 17.12.01 «О трудовых пенсиях в Российской Федерации» нет изменений в стажевых требованиях для мужчин и женщин (вредные или тяжёлые условия труда). Остался прежним и возраст уходящих на досрочную трудовую пенсию.

Списки № 1 и № 2 для работающих во вредных и тяжёлых условиях утверждались правительством дважды — в 1956 и 1991 годах. Новое законодательство не содержит норм, позволяющих пользоваться списками 1956 года.

Поэтому некоторые учреждения и предприятия должны устанавливать тождественность профессий рабочих, чтобы не лишать их права на досрочную пенсию. Например, в трудовой книжке человека записана работа до 1992 года в должности «Мастер». Она была прямо предусмотрена Списком № 3 (1956 год) разделом «Строительство зданий». При обращении за назначением пенсии до 1 января 2002 года вопрос о назначении пенсии по этому списку решался положительно.

в этом случае на передний план выходят такие черты директора, как способность что-то «выбить», достать, выпросить... Обратная сторона такой деятельности — ориентация на показуху. Некоторые школы напоминают музей, в котором дети чувствуют себя не полноправными хозяевами, а скорее — вредителями, которые портят красоту школы-витрины. Иногда в условиях низкого температурного режима желание эту красоту поддерживать перерастает в издевательство над детьми, которые губят здоровье, замерзая в сменной обуви, зато паркет в школьных коридорах безукоризненно блестит — для «проверяющих».

Есть тип директора, которой можно назвать «священной коровой». Такого человека нельзя уволить, нельзя уговорить заняться чем-то другим и добровольно оставить эту должность, например, в связи с преклонным возрастом. У него — колоссальные связи, которые появились ещё со времён комсомольско-партийной молодости или же за время многолетней «работы с родителями».

Есть и такой тип — директор, которого не ждали. Несколько лет назад в российской газете «Первое сентября» появились оригинальные характеристики особенностей постсоветской школы. Среди них зафиксировано появление новой и пока что неожиданной для школы генерации руководителей, отдельных представителей которой и можно назвать этим термином — «директор, которого не ждали». Их действительно не ждали — молодых, энергичных, смелых, в чём-то жёстких и безапелляционных «выскочек», эрудированных и насмешливых, далёких как от альтруизма, так и от меркантильности. Людей, которые не боятся говорить правду в глаза «высокому начальству», которые не умеют гнуть спину, живут весело, жадно, разумно и, назло обстоятельствам, радостно. Они принесли в школу высокий уровень свободы, свежую стихию по-юношески самоуверенного и одновременно очень трезвого отношения к жизни. Возможно, в связи с тем, что им в своё время не смогли объяснить, что и как необходимо делать в школе, они самостоятельно формируют свой стиль управления, свой простор и свою педагогику. Им не нужно долго и болезненно разрушать старые принципы и традиции школьного устройства — они просто имели счастье их не знать, — таковы основные характеристики этого типа директоров.

И хотя роль «белой вороны» на педагогическом Олимпе часто вызывает негативные реакции и создаёт массу проблем, они просто обречены быть не такими, как все. Это о них американский философ Генри Торо писал: «Если человек не шагает в ногу со своими спутниками, возможно, ему слышатся звуки иного марша».

Как правило, они возглавляют учебные заведения нового типа — лицеи, гимназии, частные школы. Собственно, в работе директора их привлекла именно возможность создать адекватную будущему образовательную структуру, которая «вобрала» бы в себя будущее таким, каким оно предстаёт в оптимистических прогнозах футурологов и ориентировалась бы на новую образовательную парадигму. Директор такого учебного заведения обязан быть не просто высокочлассным профессионалом в сфе-



ре образовательного менеджмента, но и *человеком идеи*, который имеет собственное видение цели и задач современной школы, может на практике реализовать эти идеи, построив технологично продуманную образовательную систему.

Есть директор-учёный. Для него школа — это недописанная диссертация, которая должна стать трамплином к спокойной преподавательской жизни в местном педагогическом университете. Основная его функция — «включённое наблюдение» за реализацией тех или иных педагогических идей в образовательном школьном пространстве. Конечно, это возможно лишь в том случае, когда идеи переходят из сферы педагогического прожектёрства в сферу педагогической реальности.

Сегодня в нашей стране можно «на пальцах» пересчитать тех директоров школ, которые имеют печатные труды, ведут серьёзные научные исследования, инновационный поиск.

Так что когорта «директоров-учёных» является самой маленькой среди всех остальных.

Наконец, жизнь породила и такой тип: директор — бумажный король. Существующая на Украине система отслеживания результативности работ руководителей школ основывается в основном на проверке документации. Это ведь проще, чем исследовать образовательный процесс. Так что хорош тот директор, который сам смог наработать безукоризненное, с точки зрения бюрократа, портфолио с многочисленными концепциями, положениями, планами, циклограммами работы, годовым комплектом приказов, своевременно подаёт всевозможные отчёты, может добиться и от своих подчинённых безукоризненного ведения школьной документации. «Без бумажки ты букашка, а с бумажкой — человек», — эта старая, как мир, истина действует безотказно и поныне.

При этом главное — не работа школы в том или ином направлении, а отображение этой работы (часто воображаемой) на бумаге. Так, например, если в школе есть «Положение об охране труда», план проведения обучения по технике безопасности, тексты инструктажей, — можно не бояться визита государственного инспектора по охране труда, особенно в том случае, если этот комплект документов школа приобрела именно у него. Можно спокойно ждать представителей пожарной охраны, если в школе есть план работы отряда юных пожарных, выписан никому не нужный ведомственный журнал, изданы соответствующие приказы и т.д. Тогда тебе с лёгкостью простят то, что противопожарная сигнализация в школе давно вышла из строя, а деревянные конструкции крыши лет десять не обрабатывались противопожарным раствором.

Но в последнее время нарастает резко критическое отношение педагогов и руководителей школы к такому «бумаготворчеству». Как ярмарку нищенства воспринимают они всяческие педагогические выставки с кустарными «наглядными пособиями», вышивками и другими изделиями в стиле «голь на выдумку хитра». Всё большее раздражение вызывает и процедура «подписания акта о готовности школы к новому учебному году». Так и будет до тех пор, пока процедура приёма школы не превратится из «бумажно-

При рассмотрении права на досрочную пенсию по старости после 1 января 2002 года должность «Мастер» не является полной, так как Списком № 2 (1991 год) разделом «Строительство, реконструкция» предусмотрена должность «Мастер строительных и монтажных работ».

Поэтому для положительного решения вопроса о назначении пенсии необходимо установить тождественность наименования должности. Право устанавливать тождественность не только наименований профессий рабочих и наименований профессий, но и тождественность должностей и организаций дано Минтруда РФ по представлению федеральных органов исполнительной власти по согласованию с Пенсионным фондом РФ.

#### **Возможен ли перерасчёт пенсии по новому закону, если пенсионеры продолжали трудиться в 2002 году?**

Вступивший в силу с 1 января 2002 года Федеральный закон «О трудовых пенсиях в Российской Федерации» не содержит норм, по которым можно было бы произвести перерасчёт пенсии в связи с добавлением стажа или перерасчёт пенсии из более высокого заработка за работу в 2002 году.

Вместе с тем ст. 17 Закона «О трудовых пенсиях в Российской Федерации» предусматривает, что пенсионерам, проработавшим не менее 12 полных месяцев со дня назначения страховой части трудовой пенсии, производится перерасчёт страховой части трудовой пенсии по старости или страховой части трудовой пенсии по инвалидности. Для того чтобы приобрести право на такой перерасчёт, необходимо проработать не менее 12 полных месяцев после назначения пенсии. Граждане, которые на момент вступления в силу нового закона уже были пенсионерами, такой перерасчёт смогут произвести в январе 2003 года. При этом на увеличение размера пенсии будет влиять не количество проработанных месяцев, а сумма уплаченных работодателем в этот период страховых взносов в Пенсионный фонд.

#### **Какие документы следует предоставить для перерасчёта пенсии?**

Для перерасчёта пенсии пенсионеру необходимо представить заявление, паспорт и страховое свидетельство, а работодателю — сведения индивидуального (персонифицированного) учёта.

**Каким документом будут подтверждаться суммы уплаченных страховых взносов?**

Сведения об уплаченных страховых взносах в Пенсионный фонд РФ предоставляются работодателями и фиксируются на индивидуальном лицевом счёте застрахованного лица. Поэтому после предоставления работодателем сведений персонализированного учёта органами Пенсионного фонда будет сформирована выписка из индивидуального лицевого счёта застрахованного лица, на основании которой и будет произведён перерасчёт пенсии.

**С каких сроков производится перерасчёт пенсии?**

В соответствии со ст. 20 Закона «О трудовых пенсиях в Российской Федерации» перерасчёт трудовой пенсии (части трудовой пенсии) производится с первого числа месяца, следующего за месяцем, в котором принято заявление пенсионера о перерасчёте размера трудовой пенсии (части трудовой пенсии) в сторону увеличения.

**Постоянно говорят о расширении методической службы, об усилении её значимости, а правовой статус методиста ниже, чем у педагогических работников. Будут ли какие-либо изменения?**

Все льготы, продолжительность отпуска и другие преимущества педагогических работников установлены в связи с их работой с детьми в образовательных учреждениях. Вряд ли можно согласиться с тем, что эти преимущества должны быть одинаковыми у методистов методкабинетов и, например, у школьных учителей.

**Засчитывается ли учителю начальных классов при неполной ставке педагогический стаж для начисления пенсии за выслугу лет (досрочную пенсию)?**

Для исчисления пенсии за выслугу лет, которая с 1 января 2002 года в соответствии с Федеральным законом «О трудовых пенсиях в Российской Федерации» называется досрочной трудовой пенсией по старости, принимается во внимание не педагогический стаж, который исчисляется для установления разрядов оплаты труда по ЕТС, а стаж работы, связанный с педагогической деятельностью в определённых должностях и в определённых учреждениях для детей. Список должностей и учреждений для детей, работа в которых даёт право на досрочную пенсию, а также правила её исчисления утверждаются Прави-

го» прикрытия в реальную заботу местной власти об улучшении материально-технической базы образовательных учреждений.

Среди новых функций директора школы, которые для нас необычны, в первую очередь стоит назвать роль директора как общественного деятеля. Он активное действующее лицо на уровне развития локального социума. Так что жители микрорайона, в котором расположена школа, могут ожидать от него и общественных инициатив, которые помогли бы решить проблемы местной общины, и непосредственного участия в выполнении многих других функций, которые позволили бы школе стать ресурсом социального развития.

**Основные роли директора**

От директора школы в США и Западной Европе ожидают не только квалифицированного исполнения функций менеджера образования, но и профессионального лидерства. Не случайно одна из первых украинско-американских программ для руководителей школы, которая проходила в 1993–1994 гг. апробацию в Харькове, называлась «Лидеры образования XXI века». Именно лидеры образования, а не послушные исполнители «указаний» сверху могут двигать процесс реального реформирования школы. При навязывании даже прогрессивных идей «сверху», при отсутствии настоящего лидерства реформирование среднего образования станет имитацией, а то и профанацией.

Ответы на вопросы «Почему я лидер и чего хочу достичь?» предоставят возможность адекватно оценить себя, в чём-то и пересмотреть собственный стиль управления. Так, например, если лидер способен мотивировать людей, он не будет делать то, что могут сделать подчинённые. Стоит выделить и функции «эксперта», которые выходят за пределы ежедневного менеджмента.

Нам приходится работать в условиях низкого уровня материально-технического обеспечения образовательного процесса, поэтому умение организовывать любую работу становится главным ресурсом школьной организации. Особенно при условии, что директор школы «и швец, и жнец, и на дуде игрец...».

Благодаря украинско-голландскому проекту по образовательному менеджменту у нас есть возможность ознакомиться со взглядами самих руководителей украинских школ на их профессиональное мастерство. Основными функциями руководителя образовательного учебного заведения они считают:

- видение стратегии образования (знание законодательной и нормативной базы, особенностей развития местных образовательных систем, умение прогнозировать развитие школы, использовать педагогический опыт других стран, готовность к переменам и т.д.);
- руководство образовательным процессом, его мониторинг (знание технологий теории и практики учебно-воспитательного процесса, умение организовывать работу персонала школы для достижения поставленной цели, осуществление мониторинга качества управления учебным заведением);



- мотивация и управление персоналом (знание теории управления психолого-педагогических особенностей, форм и методов работы с персоналом, умение использовать те или иные стимулы, решать конфликтные ситуации и т.д.);

- управление развитием и финансами (знание основ экономики и маркетинга, законодательной и нормативной базы по этому вопросу, умение эффективно использовать материальные и финансовые ресурсы, вести маркетинговую деятельность);

- внутренняя и внешняя коммуникация (общие понятия о коммуникативных процессах, знание иностранных языков; умение организовать такие современные формы взаимодействия, как работа в команде; управление учебным заведением как открытой педагогической системой).

Из уст некоторых представителей Ассоциации руководителей школ Украины при определении их профессиограммы звучит термин «стандарт директора школы». Другие руководители настаивают на том, что вначале нужно определить стандарт условий, которые позволят директору эффективно работать.

В частности, такими обязательными условиями могли бы быть:

- зарплата не ниже трёх прожиточных минимумов;

- финансирование ежегодных 2–3 творческих командировок и профессиональных визитов;

- современное техническое обеспечение образовательного процесса;

- выделение достаточных средств на подписку периодических изданий, покупку отечественной и зарубежной литературы по менеджменту образования;

- возможность продолжить учёбу в магистратуре по специальности «менеджмент образования», на курсах иностранных языков, информатики и т.д.

Сторонники такого подхода к определению стандарта как совокупности условий, которые способствуют достижению каждым руководителем желанного профессионального уровня, считают, что не должны «привязывать себе камень на шею» в виде стандарта как требований к директору без создания условий.

## **Информационные и коммуникативные технологии в работе директора школы: сравнительный анализ**

Одним из значимых элементов развития школы на протяжении последнего десятилетия были информационные и коммуникационные технологии. Насколько же украинские менеджеры образования смогли приобщиться к этому всемирному «прорыву в будущее»? Всё познаётся в сравнении, поэтому воспользуемся результатами опроса, проведённого в 2002 году сотрудниками Центра исследований Интернет-обучения и построения знаний Хельсинкского университета Киеси Оравайнер, Яцизы Алопяки, Кая Хаккарайнена и Анны Топоме, проведённого совместно с медиа-центром Хельсинкского городского департамента образования.

тельством РФ. По действующим правилам время работы учителей начальных классов в общеобразовательных учреждениях (школы, в том числе с углублённым изучением отдельных предметов, лицеи и гимназии) включаются в требуемый стаж без учёта учебной нагрузки.

### **Засчитывается ли в стаж для начисления пенсии по выслуге лет (досрочная пенсия) работа учителем по совместительству в сельской школе?**

В соответствии с Правилами исчисления сроков выслуги для назначения пенсии за выслугу лет в связи с педагогической деятельностью в школах и других учреждениях для детей, утверждёнными постановлением Правительства РФ от 22.09.99 № 1067 (с изменениями и дополнениями), которые пока продолжают применяться для исчисления досрочной пенсии по старости в связи с педагогической деятельностью, время работы в качестве учителя сельской школы включается в выслугу независимо от объёма учебной нагрузки. При этом каких-либо ограничений для учителей сельских школ, выполняющих эту работу по совместительству, не установлено.

### **Имеется ли законодательная база, позволяющая учителю начальных классов получать пенсию по выслуге лет через 25 лет работы в школе, если его недельная нагрузка не достигает 20 часов?**

Да, законные основания для назначения без учёта объёма учебной нагрузки досрочной трудовой пенсии имеются, но только для учителей начальных классов школ, лицеев, гимназий. На учителей начальных классов, например, школ — детских садов, школ-интернатов всех типов, этот порядок не распространяется (пункт 1 Правил исчисления сроков выслуги для назначения пенсии за выслугу лет в связи с педагогической деятельностью в школах и других учреждениях для детей, утверждённых постановлением Правительства РФ от 22.09.99 № 1067 (с изменениями и дополнениями)).

### **В перечне образовательных учреждений нет названия образовательный комплекс «школа — профессиональное училище». В связи с этим работники школы не имеют права на пенсию по выслуге лет. Будут ли какие-то изменения?**

В соответствии с Законом РФ «Об образовании» деятельность государственных и муниципальных образовательных учреждений регулируется



типовыми положениями об образовательных учреждениях соответствующих типов и видов, утверждаемыми Правительством РФ и разрабатываемыми на их основе уставами этих образовательных учреждений.

Утвержденные Правительством РФ типовые положения о соответствующих типах образовательных учреждений не предусматривают создание каких-либо образовательных комплексов, в том числе «школа — профессиональное училище», в связи с чем образовательное учреждение с таким наименованием не будет внесено в список учреждений, работа в которых засчитывается в стаж при назначении досрочной трудовой пенсии.

Однако следует иметь в виду, что в выслугу в связи с педагогической деятельностью засчитывается работа в структурных подразделениях с наименованием «школа», «профессиональное училище», находящихся в составе государственных или муниципальных учреждений или организаций, не предусмотренных в списке (п. 5 Правил исчисления сроков выслуги для назначения пенсии за выслугу лет в связи с педагогической деятельностью в школах и других учреждениях для детей, утвержденных постановлением Правительства РФ от 22.09.99 № 1067 (с изменениями и дополнениями).

#### **Правда ли, что собираются отменить педагогический стаж за выслугу лет?**

Если речь идет об исчислении педагогического стажа для установления разряда оплаты труда, то при оплате труда на основе ЕТС такая отмена не планируется. Если имеется в виду стаж или педстаж, который в некоторых регионах исчисляется для установления надбавок за стаж непрерывной работы в системе образования, то вопрос об отмене ранее принятого решения относится к компетенции органа, его принявшего. Если вопрос связан с пенсией за выслугу лет, то в соответствии с Федеральным законом «О трудовых пенсиях в Российской Федерации», вступившим в силу с 1 января 2002 года, вместо пенсии за выслугу лет лицам, осуществляющим педагогическую деятельность в государственных и муниципальных учреждениях для детей не менее 25 лет, должна назначаться досрочная трудовая пенсия.

#### **Почему выбрасываются из стажа декретный отпуск, курсы повышения квалификации?**

Судя по тому, как звучит вопрос, речь идет о стаже, который исчисляется для назначения досрочной трудовой пенсии (бывшей пенсии за

По результатам опроса 93% голландских, 96% финских и 81% директоров школ из разных западно-европейских стран имеют достаточные ИКТ-ресурсы. И только 7% украинских директоров из областного центра — г. Кировограда — и районов имеют достаточность этого ресурса. Так же разительны отличия в сравнении ответов на вопрос относительно самооценки собственной компетентности в использовании ИКТ.

У нас минимальное количество директоров (по одному директору) оценили собственную компетентность как отличную и хорошую (3,6%), а в Западной Европе совсем небольшой процент директоров оценили свою компетентность как слабую (2,9%) или очень слабую (1,2%). Большинство западно-европейских директоров говорили о «хорошем» (49,1%) или «среднем» (34,9%) уровне ИКТ-компетентности, у нас преобладает «средний» (39,3%) или «слабый» уровень (39,3%) оценки собственных знаний в сфере ИКТ.

Превалирующей формой приобретения опыта работы с информационно-коммуникационными технологиями как в Западной Европе, так и на Украине является самостоятельное обучение (около 50% респондентов назвали эту форму), курсы повышения квалификации с отрывом от производства (25%), курсы повышения квалификации без отрыва от работы (50%).

К сожалению, значительная часть директоров школ на Украине со слабым или очень слабым уровнем компетентности в сфере ИКТ (53% от общего числа директоров школ областного центра), как правило, не имеют возможности обучаться самостоятельно в связи с отсутствием компьютерной техники на работе и дома. Западно-европейское исследование показало, что там школа с количеством 100–400 учеников имеет такой парк компьютерной техники, который обеспечивает соотношение в среднем 1 компьютер на 9 учеников, школа с количеством 400–800 учеников — 13 компьютеров на одного ученика, 800–2000 — 12 компьютеров на одного ученика. Исследования и анализ статистических данных, представленных областным управлением образования, в обследованном регионе Украины показали очень низкий уровень оборудования школ компьютерной техникой. Так, в целом по области 1 компьютер приходился на 169 учеников. Значительная часть этих компьютеров очень старой модели, эксплуатация их запрещена санитарной службой. В области всего 82 компьютера имеют выход в Интернет (один компьютер на 1600 учеников).

Только в одной школе есть сайт. Тогда как в Европе их имеют: 98% школ Нидерландов, 93% Финляндии и 73% школ из группы европейских стран. В аналитических материалах исследования говорится о том, что все они рассматривают создание и постоянное обновление сайтов как часть информационной стратегии школ.

Директора западных школ (89%) заявили, что используют компьютер для ежедневной подготовки и планирования своей работы, 76% — ежедневно, 97% — еженедельно используют



электронную почту (E-mail). И только 46% директоров школ областного центра (г. Кировограда) изредка используют компьютер для подготовок, планирования и выполнения своей работы (54% не пользуются компьютером вовсе). Только один из 28 опрошиваемых ежедневно и два еженедельно используют электронную почту.

## Профессиональные объединения директоров школ

Как утверждают социологи, стабильное существование и планомерное развитие любой социальной структуры во многом зависит от её возможности самоорганизоваться. К сожалению, профессиональное содружество руководителей школ Украины ещё не имеет признаков «социальной структуры» или «социального объединения». Процесс самоорганизации только начался, поэтому речь может идти лишь о зародышевой стадии развития профессиональных объединений директоров.

Ассоциация руководителей школ Украины (АРШУ) основана в 1993 году. Развитию Ассоциации никто на Украине не препятствует, но и не способствует. Со стороны зарубежных коллег есть очень весомая поддержка. Большую помощь оказывают директора школ из Нидерландов, объединённые в организацию школьных менеджеров — VVO. Она и стала тем локомотивом, который тащит за собой «прицепной вагон» с украинскими «братьями по профессии». АРШУ и явилась результатом работы Голландско-восточно-европейской программы (DEEP). В первую очередь, это проявилось в инициировании, но самое главное — в финансировании общих проектов.

Большим информационным прорывом АРШУ стала газета «Директор школы», которая издаётся совместно с издательским домом «Школьный мир». Тираж газеты в этом году составил более 11 тысяч экземпляров и это говорит само за себя: расчёт показывает, что газету читает каждый второй из 22 тысяч директоров украинских школ. Так что газета «Директор школы» стала почти единственным «коллективным организатором» профессионального сообщества менеджеров образования.

К сожалению, в существующей ныне государственно-общественной модели управления образованием эти и другие общественные объединения педагогов всё ещё выступают в роли «пятого колеса к возу»: оно будто бы и нужно, но всё ещё пребывает в качестве «запасного».

Таков обобщённый образ директорского корпуса украинских школ, его трудности и нерешённые проблемы.

**г. Кировоград, Украина**

выслугу лет). Законом РФ от 25.09.92 № 35-43-1, в соответствии с которым были внесены изменения в ст. 167 КЗоТ РФ, было установлено, что отпуск по уходу за ребёнком засчитывается в общий трудовой и непрерывный стаж работы, а также в стаж работы по специальности (кроме случаев назначения пенсии на льготных условиях). Такой же порядок сохранён и в Трудовом кодексе РФ (ст. 256).

### Что такое ИНН?

Налоги и сборы не могут иметь дискриминационный характер и различно применяться, исходя из социальных, расовых, религиозных и иных критериев. В связи с этим присвоение идентификационного номера налогоплательщика (сокращённо ИНН) каждому налогоплательщику — физическому лицу, проще говоря, каждому российскому гражданину, имеет важное значение.

Учёт налогоплательщиков — физических лиц осуществляется налоговыми органами на основании информации, поступающей от самого налогоплательщика и от государственных органов, осуществляющих регистрацию и учёт.

Для подтверждения постановки на учёт в налоговом органе по месту жительства гражданину выдаётся свидетельство по единой для всей России форме на бланке строгой отчётности. Свидетельство содержит ИНН, предназначенный для обозначения сведений о налогоплательщике в документах, используемых при налоговом контроле.

Применение ИНН в практической работе налоговых органов — положительный фактор прежде всего для самих налогоплательщиков. Ведь в случае необходимости физическому лицу, имеющему ИНН, предоставляется право указывать в документах, подаваемых в налоговые органы, только фамилию, имя, отчество и ИНН. Эта дополнительная к нормам Налогового кодекса РФ мера позволяет сохранить конфиденциальность информации, имеющейся в налоговых органах о физическом лице.

Чтобы получить ИНН и свидетельство, удостоверяющее его присвоение, следует обратиться в налоговую инспекцию по месту жительства. ■