

# ОСНОВАНИЯ ДЛЯ СТИМУЛИРУЮЩИХ ДОПЛАТ УЧИТЕЛЮ ОБСУЖДАЕТ ВЕСЬ КОЛЛЕКТИВ

## Как предотвратить ситуацию принуждения к увольнению

**Валерий Созонов,**

*доцент кафедры воспитания Института повышения квалификации и переподготовки работников образования Удмуртской Республики, кандидат педагогических наук*

Учителя Удмуртии замерли в тревожном созерцании новой системы оплаты труда. А республиканское Министерство образования и учредители школ как в рот воды набрали. Все СМИ сообщили, что новая зарплата придёт уже в декабре, но за окном кончилась зима, а руководители школ не получили никаких инструкций, методик: что в этой ситуации они должны делать, как себя вести в новых условиях?

Понятно же, что без предварительного массового обсуждения механизмов измерения качества и оценки эффективности труда педагогов, без пилотного их опробования в экспериментальном режиме на практике можно ожидать самых неожиданных вывертов, которые могут обрушиться на головы бедных учителей. И тогда вместо новых стимулов и новой мотивации мы получим такие обиды, конфликты, раздор в коллективах и разочарование, что разгоним и тех преданных делу учителей, которые ещё остались в школе. На страницах «НО» Марк Поташник уже публиковал письма из села Гадюкино, где директор местной школы установил для всех педагогов, независимо от ставки, восьмичасовой рабочий день и сорокачасовую рабочую неделю, объясняя свой произвол очень

просто: «идёт эксперимент». Если учесть, что профсоюзы у нас безголовы, а профкомы, какие ещё остались в школах, беззубы, то можно ждать самых тяжких потрясений учительской психики и без того уже не очень устойчивой.

Дело осложняется тем, что предстоит измерять самый «неизмеряемый» аспект педагогического труда — воспитательную работу. Успешность учебной (обучающей) деятельности учителя-предметника ещё можно оценить, здесь есть более-менее объективные показатели: количество «ударников»-отличников, их сохранность наряду со школьным контингентом и динамика по годам, победы на олимпиадах и интеллектуальных конкурсах, наконец, оценки на ЕГЭ. Хотя и здесь не всё гладко. Известно, что подбор ребят в классах разный: есть сильные классы, есть слабые, и учитель выбирать не волен. И если в число критериев оценки работы учителя администрация выставит «количество ударников и отличников», «количество победителей в олимпиадах и конкурсах», «количество поступивших в вузы», можно представить, какие бури разразятся в учительских коллективах. Громкий протест «Несправедливо!!!» зачеркнёт все достижения модернизации школы. В самом деле, *только согласие педагога с тем,*

Валерий Созонов. **Основания для стимулирующих доплат учителю обсуждает весь коллектив**

*что его труд оценен по заслугам, а значит — справедливо, может стать стимулом, мотивом к более ответственному отношению к своему делу.*

В воспитательной области границы качества труда весьма и весьма размыты. Руководители школ давно пришли к выводу о том, что нужно кончать с уравниловкой в оценке работы классного руководителя. Известно: любая уравниловка развращает недобросовестных и лишает добросовестных, способных учителей смысла и желания работать эффективно. Директора школ всегда знали это, но не знали, с какого конца к дифференциации подступиться: уж очень тонкая и конфликтная предстояла работа. И по каким критериям оценивать эффективность труда классного руководителя: собрания проводят все, в семьях бывают, «мероприятия» организуют... А как поощрять? Но вот дождалась. Проблему — острую и конфликтную — надо решать безоговорочно и не медля.

Зная, какую трудность она вызывает у директоров и пытаясь с опережением найти некоторые приближённые к оптимальным подходы в её решении, мы провели на курсах повышения квалификации несколько «мозговых штурмов» в форме групповой работы с руководителями школ из разных районов республики. Её целью был поиск методики оценки качества труда учителя, которую он воспринимал бы как справедливую. Коллективно обсуждали: может ли быть разработана в принципе такая методика? Какие здесь могут быть подходы? Ведь ясно же, что правила игры будут «работать», если с ними согласны сами «игроки». И ещё всем было ясно, что подобного рода документ *может быть разработан только в самой школе, силами самого коллектива*, так как он не может быть одинаковым в сельской школе и в городской, в лицее и в общеобразовательной школе. Поэтому мы решили: не стоит ждать детальных, способных всё предусмотреть инструкций высоких начальников, которые установят мир и согласие в каждом школьном доме.

С этими доводами согласились все слушатели курсов, и мы принялись за дело.

Работа, по словам её участников, была трудной, но полезной: её результатом стал документ, который можно назвать некоей весьма примерной и, конечно, ещё далёкой от совершенства *методикой измерения и оценки качества воспитательной деятельности учителя*, в частности классного руководителя.

Но главная ценность коллективной работы над документом в том, что руководители поняли принципы организации работы коллектива над проблемой, подход к выбору критериев и даже к их формулировкам. Так, например, стало ясно, что *к работе над документом должен привлекаться обязательно весь педагогический коллектив, критерии должны обсуждаться многократно и на всех школьных уровнях: с учителями, с учениками и с родителями, со многими — наедине и в микрогруппах*. И только после того, как каждый учитель «примерил» эти критерии к себе, внутренне принял и согласился с ними, их можно запускать в дело. И то не навсегда: на год или полугодие, после чего методика подлежит рефлексии и коррекции. Таким образом, выдвинутые критерии и процедуры оценивания — это в огромной степени вопрос коллективного договора о принятии правил своеобразной профессиональной игры, все участники которой согласны с правилами хотя бы на ограниченный срок. Правила ведь могут меняться...

Далее методика оформляется в виде локального акта — примерного «Положения о порядке оценки качества труда и определения суммы стимулирующих надбавок и поощрений в заработной плате педагога». Этот документ после его утверждения коллективом и его общественными структурами становится инструментом управления персоналом.

Наша модель состоит из четырёх разделов. Первая — представляет собой

перечень видов деятельности педагога, его основных функций как объект для измерения и оценивания. Причём разработчики стремились отразить качество как самого учебно-воспитательного процесса, так и его результативность. Важнейшим объектом оценивания, по общему мнению, становится сама личность педагога как часть воспитательной среды школы и живой пример для воспитанников. Второй раздел — структура критериев, т.е. признаков, в которых отражается работа педагога и по которым можно судить о его достижениях и заслугах. Эти достижения в работе с детьми и заслуги — формальное признание его достоинств — отражаются в таких показателях, как стаж, ряд и категория, награды. Очень осторожно устанавливали мы абсолютные цифры или проценты, более уместным считаем фиксацию динамики изменений результатов труда, причём только в сравнении со своими собственными, а не в сравнении с результатами учителей другого класса, который (класс) может быть объективно сильнее или слабее. Мы посчитали неоперациональными, следовательно, некорректными такие формулировки критериев, как «уровень воспитанности», «интеллигентность», «способность делать жизненный выбор», даже такие качества, как коммуникабельность или толерантность, которые так нравятся некоторым авторам в очень модной сегодня работе над социально-педагогическими проектами. *Эти и подобные им критерии не измеряемы, как не измеряемы человеческие качества, обозначенные этими словами.* Не измеряемы в силу сложности, многогранности, «многослойности» этих психических свойств, в которых переплелись биологическая, социальная и духовная природа человека.

Особенно важным, на взгляд участников обсуждения, стал третий раздел, в котором определяются способы измерения и фиксации результатов. Они-то и должны установить достоверность, а следовательно, объективность и справедливость оценки труда учителя. В числе способов могут быть психолого-педагогические исследования состояния здоровья и душевного благополучия детей, характер их отношений в коллективе, выявление внутренних проблем и препятствий, педагогические наблюдения и выводы, школьная статистика

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

динамики успеваемости, количество участников и побед в тех или иных состязаниях и акциях. Разумеется, надо учитывать наблюдения и оценки администрации. Очень желателен и весом «критерий факта», ибо с фактами спорить бессмысленно.

И наконец, четвёртый раздел, вызвавший особо острую дискуссию, — это «стоимость» критерия, весовой коэффициент достижений, выраженный в баллах или в процентах. Очевидно, что это самый субъективный показатель, содержание которого зависит от многих факторов: от целей школы, которых добивается педагогический коллектив, от внутренних противоречий и проблем, мешающих работе, от контингента учеников и родителей и так далее. Именно эти показатели подлежат регулярному пересмотру и коррекции как отражение динамики жизни школы, развития коллектива, общественных потребностей и тому подобное.

Итак, рискнём предложить продукт нашего коллективного поиска, полученный в результате труда нескольких творческих групп. Эта схема, полагаем, может быть принята за основу некоей общей методики оценки работы педагога. Но, повторю, только за основу, так как в каждой школе, как уже сказано, документ должен быть **своим**, не похожим на другие, ибо уникальны и непохожи обстоятельства и условия каждой отдельной школы и даже класса.

Итак, участники обсуждения критериев стимулирующих доплат пришли к выводу: при разработке локального акта о способах оценки качества обучения и качества воспитательной работы педагогов руководством школы должны соблюдаться следующие принципы:

- в разработке этого механизма должен участвовать весь педагогический коллектив;
- свободное, принципиальное обсуждение документа и учёт мнения каждого

Валерий Созонов. **Основания для стимулирующих доплат учителю обсуждает весь коллектив**

педагога (без малейшего давления на него и критики);

- критерии должны быть сформулированы операционально, диагностично; они должны быть объективны и потому бесспорны (предпочтительны картина динамики и критерий факта);
- размеры «весовых коэффициентов» определяются в зависимости от их значимости для оценки продвижения учащихся класса и всей школы, что и определяет размер новой заработной платы, стимулирующих доплат;
- в ходе работы над документом и в процессе его освоения администрация и профком принимают и анализируют все критические замечания и пожелания педагогов;

Примечание:

- при такой системе оценки труда педагогов желательно иметь в школе собственную бухгалтерию;
- качество работы учителя начальной школы, очевидно, надо оценивать по критериям, специфичным для этой категории учителей;
- для предупреждения и устранения возникших конфликтов целесообразно избрать конфликтную комиссию;
- фиксация и текущие оценки достижений классных коллективов должны быть непременно гласными, т.е. доступными для обозрения всеми субъектами образовательного процесса: педагогами, учениками, родителями — в виде экрана-рейтинга всех классных коллективов школы (в этом мы видим элементы демократичного общественного управления образовательным процессом в отечественной школе).

Повторю: *это лишь примерная модель возможной методики*. Она, конечно же, несовершенна. Но мы рискнули предложить её коллегам только для того, чтобы вызвать обсуждение подходов, принципов решения такой беспрецедентно сложной задачи, как измерение и оценка качества труда педагога, определяющие размер зарплаты нашего не избалованного деньгами российского учителя. Мне скажут: труд учителя оценивали всегда.

И это верно. Но в ходе прежней оценки учительский карман всё-таки не уменьшали (и не увеличивали, к сожалению). При этом замечу, что только в нашей, отечественной школе существует такая лукаво-милая поговорка: нет плохих учеников, есть плохие учителя. Неправда! Плохие ученики есть. Нет плохих детей — это верно, но учеников, которым непосильны наши перегруженные излишней информацией программы, сколько угодно. И мы очень опасаемся, что этот псевдогуманистический лозунг может быть пущен в работу при оценке учительского труда.

*Мы решительно выступаем против ответственности классного руководителя за успеваемость учеников своего класса. На практике это выражается в том, что с отчётом об успеваемости в конце четверти к завучу идёт именно классный руководитель. А заработную плату за обучение получает учитель-предметник. Это неправильно: за успеваемость должен отвечать предметник! В то же время мы понимаем, что классный руководитель не может совсем отстраниться от учебных проблем и состояния успеваемости учеников своего класса. От его влияния в огромной мере зависит общее отношение детей к учёбе. И потому в разделе «Учебная деятельность» фиксируется работа педагога как учителя-предметника и как классного руководителя, что, честно говоря, не совсем корректно.*

Разработчики (педагоги школы) здесь могут сформулировать дополнительные критерии, признаки (индикаторы), диктуемые конкретными обстоятельствами работы школы и уровнем профессиональной культуры педагогического коллектива.

Весовые коэффициенты (проценты надбавок) нами предложены весьма произвольно. Кроме того, на их размер может повлиять сумма будущей стимулирующей части фонда зарплаты. Как известно,

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

## Измерение и оценка воспитательной деятельности учителя

Функции педагога	Критерии оценки	Способы измерения	Весовые коэффициенты балл/%
1. Учебная (обучающая) деятельность	<p>Положительная динамика успеваемости по предмету</p> <p>Сохранность и увеличение количества отличников.</p> <p>Высокие оценки в контрольных срезах</p> <p>Использование новых образ. технологий</p> <p>Высокие оценки на ЕГЭ</p> <p>Уроки оценены администрацией как эффективные</p> <p>Уч-ся принимают активное участие в олимпиадах, конкурсах</p> <p>Уч-ся ведут исследовательскую работу по проекту</p> <p>Другое</p>	<p>100% посещаем. уч-ся</p> <p>Школьная отчётность</p> <p>Статистика</p> <p>Результ. контр. работ</p> <p>По факту</p> <p>Отчёты</p> <p>Внутришк. контроль</p> <p>По факту</p> <p>Участие в научных обществах, конференциях и т.д.</p>	<p>15% / 15 баллов</p> <p>10% / 10 баллов</p> <p>10% / 10 баллов</p> <p>10%-25% x «»</p> <p>10% «»</p> <p>10% / «»</p> <p>5%-15% / «»</p> <p>5% / «»</p>
2. Внеклассная и внешкольная деятельность	<p>Участие детей в учреждениях дополнительного образования (60% класса)</p> <p>В классе работают кружок, студия, театр, возглавляет кл. руководитель, родитель, ученик</p> <p>Реализуется проект по здоровому образу жизни, туризму, шефству, правам ребёнка и т.д.</p> <p>Наличие органов самоуправления в классе</p> <p>Дежурство в классе и школе</p> <p>Оформление и оборудование классной комнаты</p> <p>Руководит объединениями в школе</p> <p>Организует постоянные выставки детских работ, изделий и поделок</p>	<p>По списку</p> <p>По факту</p> <p>По факту</p> <p>По факту</p> <p>Оценка администрации</p> <p>Результаты смотра кабинетов</p> <p>По факту</p> <p>По факту</p>	<p>18% / «»</p> <p>15% / «»</p> <p>15% / «»</p> <p>5% / «»</p> <p>3-10% / «»</p> <p>5-10% / «»</p> <p>10% / «»</p> <p>10% / «»»</p>
3. Работа с семьёй	<p>Работа родительского лектория</p> <p>Участие родителей в кл. (школьных) мероприятиях, консилиумах, педсоветах</p> <p>Работа классного родительского комитета</p> <p>Спонсорская или организационная помощь классу</p> <p>Организация родителями походов, экскурсий, социальных акций, выставок, праздников</p> <p>Другое</p>	<p>Образовательная программа</p> <p>По факту</p> <p>Протокол (1 заседание в месяц)</p> <p>Отчёты</p> <p>По факту</p> <p>По факту</p>	<p>10% / 10 баллов</p> <p>5% / «»</p> <p>5% / «»</p> <p>Объём помощи</p> <p>10% / «»»</p> <p>«»</p>
4. Результативность деятельности педагога как классного руководителя	<p>Гуманистическая ценностная направленность уч-ся</p> <p>Успешное достиж. пост. целей (выполн. плана восп. работы)</p> <p>Благоприятный нравственно-психологический климат в классе</p> <p>Гомогенная структура коллектива</p> <p>Скоординированность действий педагогов, работающих в классе</p>	<p>Психолого-педагогические исследования (педагогические наблюдения)</p> <p>Отчёты (внешкольный контроль)</p> <p>Психолого-педагогические исследования</p> <p>Психолого-педагогические и социометрические исследования</p> <p>Пед. консилиум</p>	<p>15% / «»</p> <p>5% «»</p> <p>5% «»</p> <p>5% «»</p> <p>10% «»</p>



общая заработная плата педагога будет складываться из трёх частей:

- базовой;
- компенсирующей;
- собственно стимулирующей. К сожалению, эта сумма пока в полной мере не известна.

Ещё раз обращаю внимание коллег на раздел «способы измерения». Именно здесь могут возникнуть разногласия среди педагогов по поводу объективности оценок их труда. Поэтому большая часть предложенных нами способов измерения (и измерителей) *определяется только фактом наличия или отсутствия самой работы*. А факт, как известно, опровергать сложно.

Разработчики документа пришли к такому выводу: *новая система оплаты труда педагога потребует совершенно нового, более высокого качества методической работы в школе*. Впрочем, и всей многогранной работы с кадрами. Речь идёт о новом качестве управления школой, в которой педагоги чётко знают цели, задачи, принципы управления, свой функционал и его материально-техническое оснащение, способы привлечения в школу молодых специалистов, их подготовки и повышения квалификации. Кстати, в школе должны проявлять заботу о карьере учителя (хотя бы горизонтальной). Администрации школы придётся согласиться и принять на вооружение важнейший этический принцип управления: *с подчинённых можно требовать только то, чему их научили*. Правда, это произойдёт только в той школе, в которой руководители ценят свой коллектив, уважают коллег и всерьёз озабочены тем, чтобы их сохранить, сплотить коллектив. Сплотить во имя нового качества работы школы.

Всё это может происходить в школе только при одном условии: *нравственной составляющей личности руководителя школы*. Стимулирующие доплаты из фонда заработной платы отданы сегодня на откуп директору. И хотя абсолютное большинство директоров (их по праву называют национальным достоянием страны) — люди нравственные, социально и граждански зрелые, но и среди них могут найтись те, для кого так соблазнительно поощрить не того, кто достоин, а того, кому симпатизируешь...

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

А то и того хуже, — действовать по принципу: что хочу, то и ворочу... Декларируя интересы школы, с помощью финансовых рычагов управления, легко можно создать ситуацию принуждения к увольнению, при которой из школы «по собственному желанию» уйдут опытные, квалифицированные учителя...

В заключение напомним один из 12 знаменитых принципов эффективного управления Эмерсона: *справедливое вознаграждение за труд*.

Вся работа, о которой идёт речь, не будет стоить и гроша ломаного, если разработчики документа не добьются того, чтобы «Положение» было оценено всеми педагогами как *справедливое*. Но это и есть высший пилотаж управления.