

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ управления учреждением: введение НСОТ и государственно- общественной системы оценки деятельности работников школы

Татьяна Алексеевна Гридасова,  
директор общеобразовательной школы № 143, г. Красноярск

Александр Александрович Седельников,  
председатель управляющего совета школы № 143

- новая система оплаты труда
- стимулирующая часть фонда оплаты труда
- стимулирующая часть фонда оплаты труда (СЧФОТ)
- управление качеством образования
- государственно-общественное управление образованием

Для современной школы, работающей в конкурентной рыночной среде, очень актуальна постоянная забота о высоком качестве услуг, которые она предоставляет. В условиях «подушевого» характера финансирования ресурсное обеспечение школы, её развитие будет зависеть от того, насколько школа будет заботиться о постоянном повышении качества образования, которое она даёт.

Введение новой системы оплаты труда предусматривает выделение в фонде оплаты труда работников общеобразовательного учреждения специальной составляющей — стимулирующей части, которая становится при правильной организации действенным механизмом в разработке и реализации стратегии мотивации педагогических работников на повышение качества образовательных услуг и личных профессиональных достижений.

Обязательным организационным условием эффективного использования стимулирующей части фонда оплаты труда в целях повышения качества образования и удовлетворённости населения качеством образовательных услуг в рамках РКПМО было определено участие общественности в оценке и контроле качества образования и в распределении стимулирующей части фонда оплаты труда в соответствии с итогами и результатами совместного контроля и оценки.

Какова особенность этой модели управления качеством? В ней контроль и оценка не существуют отдельно, но включены в общую систему управления, связаны с целеполаганием, планированием, ресурсным обеспечением, кадровой политикой образовательного учреждения. Потребители услуг (ученики и их родители, образовательные организации и учреждения, в которые поступают для продолжения образования или трудовой

деятельности выпускники школы) участвуют в структурах управления образовательным учреждением, в стратегическом планировании, в решении вопросов о распределении бюджета, во внутреннем мониторинге и в оценке реализации согласованной с общественностью стратегией развития образовательного учреждения.

Реальная и объективная проверка и оценка качества образования могут происходить только в живом социуме, на рынке труда. Соответственно, меняется и представление о ведущем субъекте оценки результативности образования. В этом качестве выступает потребитель образовательных услуг. Так, например, в перечень показателей эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ введён такой показатель результативности образования, как удовлетворённость населения образованием.

Но чтобы обеспечить удовлетворённость потребителя в результате, необходимо предварительно изучить его интересы и запросы и учесть их при определении содержания образования, при разработке образовательной программы, стратегии развития образовательного учреждения и повышения качества образовательных услуг. Широко внедрённые в рамках пятого направления РКПМО управляющие советы школ — эффективная площадка для *согласования* государственного и общественного заказа на образование и критериев оценки результатов образования между всеми субъектами образовательного процесса: государства (в лице учредителя), администрации, педагогов, родительской и ученической общественности.

Представления о показателях и параметрах оценки качества образования и эффективности деятельности образовательного учреждения могут различаться у профессионалов сферы образования и общественности. Даже в профессиональном педагогическом сообществе нет единодушия относительно оптимального набора таких показателей и критериев. Они определяются в зависимости от специфических

особенностей деятельности школы и потребностей общественности.

Особую актуальность вопрос участия общественности в оценке качества образования приобретает в связи с введением новой системы оплаты труда работников образования. Современный подход заключается в обеспечении участия управляющего совета школы в распределении стимулирующих выплат. Полномочия управляющего совета по участию в оценке качества и распределении стимулирующей части фонда оплаты труда и порядок их реализации должны быть закреплены в уставе и иных локальных актах школы (положения, регламенты и др.).

Следует обратить внимание, что вопрос об участии управляющего совета в распределении стимулирующих выплат хотя и возникает в контексте оплаты труда, но связан в основном с вопросами оценки качества и результативности труда работников школы, прежде всего учителей. Отсюда и полномочия управляющего совета на принятие решений о распределении стимулирующих выплат реализуются посредством выражения общественными школьными управляющими субъективных суждений о том, какие стимулирующие премиальные выплаты должен иметь конкретный работник школы, или через участие общественных управляющих в бухгалтерских расчётах:

- утверждение критериев, показателей и процедур оценки качества труда и профессиональных достижений для определения размера стимулирующих выплат через утверждение локального акта школы — *«Положения о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда образовательного учреждения» и регламента по распределению стимулирующих выплат;*
- участие в оценке результативности и качества труда учителя, результаты которой служат основанием для определения размера стимулирующих выплат через разработку

и реализацию регламента государственного-общественного мониторинга и оценки профессиональной деятельности и достижений работников образовательного учреждения.

Таким образом, для реализации новой системы оплаты труда в школе должна быть создана система государственного-общественного распределения стимулирующей части фонда оплаты труда, включающая в себя государственного-общественный мониторинг и оценку профессиональной деятельности и достижений работников общеобразовательных учреждений.

На сегодняшний день в регионах реализуются две основные модели участия управляющего совета в распределении стимулирующих выплат.

В первой модели директор школы в своём докладе представляет управляющему совету на рассмотрение и утверждение результаты оценки профессиональной деятельности работников общеобразовательных учреждений. Это прежде всего результаты внутришкольного контроля (системы оценки качества) и, возможно, результаты оценки, полученные администрацией школы от родителей обучающихся и самих школьников, а также от независимых экспертов.

Во второй модели управляющий совет создаёт специальную комиссию, в которую входит руководитель общеобразовательного учреждения, члены управляющего совета, а также представители методического (научно-методического) совета (иного аналогичного органа общеобразовательного учреждения), совета трудового коллектива и (или) профсоюзной организации. В этой модели при необходимости получения по отдельным критериям и показателям экспертных оценок управляющий совет своим решением создаёт экспертную комиссию. Результаты мониторинга и оценки профессиональной деятельности работников образовательного учреждения представляются в данную комиссию руководителем образовательного учреждения, методическим советом образовательного учреждения, органами самоуправления (родительский комитет, ученический комитет) и др. Комиссия анализирует и оценивает объективность представленных результатов мониторинга профессиональной деятельности работников в части установленных локальным ак-

том школы — положением о порядке распределения стимулирующей части фонда оплаты труда работников критериев, показателей, формы, порядка и процедур оценки профессиональной деятельности и по установленной соответствующим локальным актом процедуре определяет интегральную рейтинговую оценку профессиональных достижений каждого работника по каждому из установленных критериев оценки. В обеих моделях важнейшая задача управляющего совета — определить политику, принципы, стратегию материального стимулирования работников. Управляющий совет должен решить, руководствуясь основными направлениями программы развития школы, как будут распределяться средства стимулирующей части фонда оплаты труда. Поскольку размер этих средств известен, управляющий совет должен определить порядок их распределения между работниками в соответствии с полученной каждым работником суммарной рейтинговой оценкой, складывающейся из оценок по всем установленным критериям и показателям оценки профессиональной деятельности.

Выбор вариантов стратегии мотивации работников на повышение качества образования заключается в выборе из таких, например, возможных альтернатив: «стимулирующие выплаты мы разделим на всех работников пропорционально итоговой оценке (сумме баллов, процентов), полученной каждым работником». Или «стимулирующие выплаты мы будем распределять пропорционально итоговым оценкам только для 50%, 30% или даже только 20% работников, достигших наивысших показателей среди коллег».

Альтернативы стратегии мотивации могут быть, например, и такими: «мы стимулируем абсолютные профессиональные достижения по избранной системе критериев» или «мы будем стимулировать динамику прироста показателей профессиональных достижений работников относительно показателей предшествующего периода мониторинга и оценки».

В любом случае управляющий совет занимается не персональным распределением стимулирующих надбавок работникам, а определяет принципы и стратегию их персонального распределения исходя из целей, установленных программой развития школы и стратегией повышения качества образовательных услуг.

В нашей школе были созданы профессиональные творческие группы, состоящие из работников и заместителей директоров, курирующих подразделения школы, которые разработали проекты рейтинговой оценки профессиональных достижений учителей и классных руководителей. Были также разработаны и приняты подходы к рейтинговой оценке профессиональной деятельности педагогов дополнительного образования и технического персонала. Данные разработки легли в основу школьного положения об оплате труда, приложений к нему и были утверждены на заседании управляющего совета.

В соответствии с разработанным положением о распределении СЧФОТ премирование работников осуществлялось исходя из рейтинга его профессиональных достижений с разбивкой общего фонда стимулирующих выплат на фонды стимулирования работникам по их категориям профессиональной деятельности: педагоги-предметники, классное руководство, педагоги дополнительного образования, технический и обслуживающий персонал и др.

Администрация школы создала рабочие группы по доработке и коррекции показателей рейтинга по должностям; по премированию по итогам рейтинговой оценки в составе заработной платы; отработала механизмы внутришкольного мониторинга и подсчёта баллов оценки.

Управляющий совет разработал регламент участия управляющего совета и общественности при введении НСОТ; определил политику в области стимулирования работников школы; организовал расширенную рабочую группу по совершенствованию процедур распределения стимулирующих надбавок и разработке эффективной системы рейтинговой

оценки деятельности работников школы; провёл согласование школьных локальных актов — положений о премировании работников, порядке, условиях и размере стимулирующих надбавок и доплат работникам школы с трудовым коллективом и профсоюзной организацией.

Этот период стал подготовительным к введению в школе новой системы оплаты труда. И он был наиболее важным, так как на протяжении нескольких лет в школьном коллективе при широком общественном участии разрабатывались, совершенствовались и закладывались новые принципы оплаты труда, ориентированные на качество образования, на поощрение лучших, на учёт общественного мнения и заказа потребителя.

С сентября 2010 г. заработная плата работников школы рассчитывается с учётом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, а также с учётом государственных гарантий по оплате труда.

Для реализации решений управляющего совета о стимулировании работников на реализацию приоритетных направлений на новый учебный год в рамках действующей программы развития была создана комиссия по внутришкольному мониторингу. Во внутришкольном мониторинге профессиональных достижений работников участвуют директор школы, его заместители, курирующие деятельность подразделений школы, председатель профкома и представители от профкома каждого подразделения, ведётся учёт мнений и оценок органов самоуправления школы.

Работникам школы в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда установлены следующие виды выплат стимулирующего характера:

- выплаты за важность выполняемой работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач;

- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- выплаты за качество выполняемых работ;
- персональные выплаты (с учётом квалификационной категории, сложности, напряжённости и особого режима работы, опыта работы, повышения уровня оплаты труда молодым специалистам, обеспечения заработной платы работника на уровне размера минимальной заработной платы, установленного в Красноярском крае);
- выплаты по итогам работы;
- выплаты по результатам рейтинговой оценки деятельности.

Стимулирующие выплаты за важность выполняемой работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач, за интенсивность и высокие результаты работы, за качество выполняемых работ, персональные выплаты устанавливаются руководителем учреждения (по согласованию с комиссией) ежемесячно. Стимулирующие выплаты по результатам рейтинговой оценки деятельности работников устанавливаются согласно положению о распределении стимулирующих выплат, также ежемесячно. Рейтинговая оценка по каждой должности определяется на основании разработанных критериев по оценочному листу каждого работника.

В конце 2010/11 учебного года на заседании управляющего совета школы были обсуждены первые итоги внедрения НСОТ и эффективность управления качеством с использованием выплат стимулирующего характера по итогам рейтинговой оценки профессиональных достижений работников школы. Было отмечено, что для выявления и оценки системных результатов и эффектов периода времени продолжительностью один учебный год недостаточно.

Тем не менее, некоторые положительные результаты НСОТ уже проявились. Заметно активизировалась работа педагогического коллектива в профессиональных творческих объединениях, была более чётко структурирована индивидуальная работа с детьми, испытывающими трудности в обучении, внеклассная работа по предмету и некоторые другие приоритетные направления программы развития школы.

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

Управляющий совет поставил на предстоящий учебный год следующие задачи по совершенствованию НСОТ в школе:

- коррекция политики стимулирования и необходимость более чёткого выделения тех приоритетных направлений развития, за успешную реализацию которых работник школы получит большее количество баллов и, следовательно, большую зарплату;
- доработка системы рейтинговой оценки и введение новых, более дифференцированных показателей и критериев;
- детализация правового оформления процедур подведения результатов рейтинговой оценки (самоанализ, собеседование работника с заместителем директора, расчёт баллов рейтинговой оценки, ознакомление работников с итоговой оценкой, возможность апелляции и др.);
- совершенствование процедур комиссионного подведения итогов рейтинговой оценки и начисления стимулирующих выплат в составе заработной платы работников.

Каковы наиболее важные первые итоги внедрения НСОТ в нашей школе?

Идея материального стимулирования роста профессиональных достижений работников, направленных на повышение качества образовательных услуг, принята трудовым коллективом школы и участниками образовательного процесса; у руководителя школы и органа государственно-общественного управления появился новый инструмент управления качеством образования через стимулирование деятельности работников в наиболее приоритетных областях развития школы и в повышении качества образования; в критерии оценки качества образовательных услуг изначально включены общественные ожидания и заказ потребителей, что способствует как росту удовлетворённости, так и постоянной коррекции критериев качества в связи с ростом потребностей населения в сфере образования. **НО**