

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ самостоятельность школы: стимулирующие выплаты

Мария Федотова,

*доцент кафедры теории и практики управления образованием
Нижегородского института развития образования*

По проблеме ввода новых систем оплаты труда, отражающих отраслевую специфику организации педагогического труда, его оценку, написано немало. Однако сохраняется стойкий интерес учителей, руководителей школ и других работников образовательной сферы к практике решения этого вопроса.

Как известно, в последние годы было апробировано несколько моделей систем оплаты труда работников образования (НСОТ) в ряде субъектов РФ, в течение 2009 года повсеместно будут вводиться либо подобные системы, либо иные разработанные регионами системы оплаты труда учителей. Из ранее принятых на федеральном уровне законодательных актов следует, что каждый муниципалитет обязан разработать свою систему оплаты труда.

Следовательно, остаётся лишь один из возможных инструментов материальной поддержки учителей, разрабатываемый самой школой: положение о стимулировании педагогических работников.

С одной стороны, такой подход расширяет экономические права школ, с другой — ставит перед нелёгким выбором критериев оценки педагогической деятельности, а именно качества работы.

Современные подходы к НСОТ

Сегодня принят следующий подход: школа принимает Положение об определении критериев качества работы учительского персонала и присвоении каждому критерию процентного повышения от оклада (ставки). Рассмотрим действующие положения о стимулировании педагогических работников, применяемые в ряде регионов с 2007 года. Наиболее широко можно представить обзор положений по Московской области.

В средней общеобразовательной школе № 12 с углублённым изучением отдельных предметов г. Егорьевска долю стимулирующей части оплаты труда, направляемую на выплату учителям (воспитателям), определяет орган государственного управления школы. Размер стимулирующей части фонда оплаты труда (ФОТ) учителям (воспитателям) определяется с помощью критериев и показателей результативности их работы. Каждому критерию присваивается определённое максимальное количество

баллов, общая сумма которых по всем критериям равна 100 баллам. Для измерения результативности труда учителей (воспитателей) по каждому критерию вводится ряд показателей и их шкала. Размер доплат может изменяться в течение учебного года или отменяться (при низкой результативности и качества работы, административных взысканиях). В стимулирующей части фонда оплаты труда могут быть предусмотрены средства на выплаты социального характера работникам. По согласованию с Управляющим советом допускается перераспределение средств внутри школы.

Таков общий механизм установления выплат стимулирующего характера — фактически отражение Модельной методики, предложенной Минздравсоцразвития РФ для государственных образовательных учреждений. Теперь о выведенных критериях качества работы учителей:

- успешность учебной работы (динамика учебных достижений учащихся, в том числе на внешкольных олимпиадах, конкурсах);
- активность во внеурочной, воспитательной деятельности;
- обобщение и распространение передового педагогического опыта;
- участие в методической, научно-исследовательской работе;
- использование современных педагогических технологий, в том числе информационно-коммуникационных, здоровьесберегающих, в процессе обучения предмету;
- повышение квалификации, профессиональная подготовка;
- субъективная оценка родителями школьников;
- субъективная оценка со стороны обучаемых школьниками;
- роль учителя (воспитателя) в общественной жизни педагогического коллектива.

Примечательно, что в прилагаемой к положению таблице с расчётами баллов успеваемость учащихся оценивается не только с позиции подсчёта количества «четвёрок» и «пятерок» (в процентах от общего количества оценок), но и с позиции повышения более низких оценок на более высокие за определённый период времени. Введён коэффициент и за индивидуальную дополнительную работу со слабо

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

успевающими, и с хорошо успевающими школьниками. При этом субъективная оценка родителей и самих школьников — это результаты анкетирования, проводимого за отчётный период. Участие члена педагогического коллектива в общественной жизни школы, его роли в укреплении престижа школы оценивается совместно Управляющим советом, профсоюзным комитетом и администрацией школы.

Подсчитываются баллы за период работы по максимально возможному количеству критериев и показателей для каждого учителя (воспитателя); суммируются баллы, полученные всеми учителями (воспитателями). Определяется размер стимулирующей части ФОТ учителей (воспитателей), запланированный на период (учебный год). Размер стимулирующей части ФОТ делится на общую сумму баллов, получается денежный вес (в рублях) одного балла. Этот показатель (денежный вес) умножается на сумму баллов каждого работника, получается размер стимулирующих выплат каждому работнику за период (учебный год). Полученный размер стимулирующей части ФОТ выплачивается четыре раза в год (ежеквартально). Отпуск оплачивается исходя из средней заработной платы работника, в которой учтены стимулирующие выплаты. Период после отпуска до начала учебных занятий также оплачивается исходя из средней заработной платы работника, в которой учтены стимулирующие выплаты. (Для усиления роли стимулирующих надбавок за результативность и качество труда и повышения размера этих надбавок по решению органа государственно-общественного управления школы определяется минимальное количество баллов, начиная с которого устанавливается надбавка. Размер доплат может изменяться в течение учебного года или отменяться (при низких результативности и качестве работы, административных взысканиях).

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

Примерно такая же схема назначения и распределения стимулирующих выплат действует и в средней общеобразовательной школе № 45 Ногинского района Московской области, однако виды, условия, размеры и порядок выплат стимулирующего характера школа определяет самостоятельно. Выплаты стимулирующего характера устанавливаются с учётом показателей результатов труда, утверждаемых локальными нормативными актами школы с учётом мнения Совета школы. Это, безусловно, более предпочтительный вариант порядка формирования стимулирующих выплат: внутри школы по решению педагогического коллектива.

Положение о распределении стимулирующей части ФОТ учителей одной из средних школ Московской области имеет более подробный экономический расчёт стимулирующих выплат. Во-первых, предусматриваются средства в размере 10% фонда оплаты труда школы на выплаты стимулирующего характера. Во-вторых, определён удельный вес стимулирующих надбавок, который составляет:

№ п/п	Категория персонала	Доля в фонде стимулирующих выплат
1	Директор	10%
2	Заместители директора:	
	• по УВР	9%
	• по воспитательной работе	5%
	• по безопасности	7%
	• по АХЧ	5%
3	Учителя	52%
4	Другие работники школы	5%
5	Младший обслуживающий персонал	5%
6	Резерв	2%
	ИТОГО	100%

Остальные критерии соответствуют ранее рассмотренным. Что касается самостоятельности школы, то, в соответствии с Положением, виды, условия, размеры и порядок установления выплат стимулирующего характера определяет Управление образования администрации муниципального района с учётом мнения представительного органа работников школы.

В Сынковской средней школе, кроме общих стимулирующих выплат по бальной системе, предусмотрены выплаты:

- по итогам отчётного периода;
 - в связи с юбилейными датами работников (50-, 55-, 60-, 65-, 70-летие) предусмотрены выплаты в размере до 100% должностного оклада;
 - за постоянную работу в данной школе 10 лет и более — от 3000 до 5000 рублей;
 - материальная помощь в случае длительной болезни работника — от 1000 до 3000 рублей;
 - материальная помощь в связи со смертью близких родственников — до 3000 руб.;
 - материальная помощь на оплату дорогостоящих, сложных операций — до 5000 рублей;
- а также выплаты администрации школы;
- директору школы предусмотреть ежемесячную надбавку из стимулирующей части фонда оплаты труда учителей — до 100%;
 - заместителям директора школы — до 50%.

Таким образом, список стимулирующих выплат в данной школе был расширен, при этом предусматриваются средства в размере 10% фонда оплаты труда на установление выплат стимулирующего характера. К сожалению, не даны критерии оценки качества работы директора и его заместителей, по которым производится надбавка дополнительно к уже имеющимся стимулирующим выплатам. В отличие от других школ, в Положении прописано следующее: время болезни (при наличии листка нетрудоспособности) и отпуск

оплачиваются исходя из средней заработной платы работника, в которой учтены стимулирующие выплаты. Что касается вопроса о самостоятельности данной школы в утверждении Положения о стимулировании учителей, то решение по этому вопросу закрепляется в коллективном договоре или в решении государственно-общественного органа управления.

В муниципальной Избердеевской средней школе имени Героя Советского Союза В.В. Кораблина Тамбовской области был принят регламент распределяющих выплат, где размеры стимулирующих выплат устанавливаются в двух видах: в процентах от базовой ставки и денежном выражении. В регламенте прописано, что объём средств, направляемых на стимулирующие выплаты, составляет 25% базовой части фонда оплаты труда работников школы, установленно-го на текущий финансовый (учебный) год с учётом объёма средств, направляемых на выплату доплат за выполнение дополнительных работ, связанных с образовательным процессом и не входящих в круг основных обязанностей работника. Стимулирующие выплаты распределяет руководитель по согласованию с выборным органом первичной профсоюзной организации, председателем Управляющего совета не реже чем один раз в семестр (полугодие, год).

В процедуре установления стимулирующих выплат участвуют комиссия и Управляющий совет школы. Размеры стимулирующих выплат, установленных работнику, могут быть изменены в сторону увеличения или уменьшения, отменены при изменении оснований для их установления или ухудшении качества работы. Установление, повышение или уменьшение стимулирующих выплат производятся приказом директора согласно расчётам комиссии и по согласованию с Управляющим советом школы.

Отличительная черта данной школы — чётко прописанный механизм принятия решений о размерах и порядке установления стимулирующих выплат с указанием участников процесса. Среди них можно выделить положения:

- При наложении на педагогического работника дисциплинарного в период выплат стимулирующего характера взыскания выплаты не устанавливаются или устанавливаются в уменьшенном варианте с учётом мнения комиссии.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

- Размер выплат стимулирующего характера за результаты и качество работы за определённый период рассчитывается администрацией школы. Для подготовки расчёта на основании приказа директора создаётся комиссия, её председателем является директор школы. Заседание комиссии правомочно, если на нём присутствуют не менее двух третей членов комиссии. Решения комиссии принимаются простым большинством голосов членов комиссии, присутствующих на заседании.

- Произведённый комиссией расчёт с обоснованием оформляется протоколом за подписью председателя и секретаря комиссии. Протокол направляется в Управляющий совет школы для согласования произведённого расчёта размера выплат стимулирующего характера (протокол направляется в срок, достаточный для его рассмотрения и принятия Управляющим советом школы решения в установленном порядке). По результатам рассмотрения представленного комиссией расчёта Управляющий совет школы принимает одно из следующих решений:

- ▶ если по представленному расчёту Управляющий совет школы не имеет возражений, замечаний и предложений, он принимает решение согласовать представленный комиссией расчёт размера выплат стимулирующего характера за результаты работы за триместр;
- ▶ если Управляющий совет школы не согласен с представленным отчётом, то формулирует свои замечания, предложения и принимает решение направить их директору школы с обязательным их обоснованием. Директор учитывает мнение Управляющего совета школы и издаёт приказ.

- В срок не позднее первого числа перед выплатой директор школы на основании протокола комиссии и с учётом мнения Управляющего совета школы издаёт приказ об установлении выплат стимулирующего характера педагогическим работникам за результаты их работы за триместр, полугодие.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

Сколько средств выделять на стимулирование

Вызывают противоречивые мнения и критерии оценки качества работы педагогических работников школ, и величина средств, выделяемых на надтарифный фонд.

По мнению директора Департамента государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере образования Минобрнауки России И. Реморенко, на реальное стимулирование результатов труда предусматривается недостаточно средств: оклад должен составлять около 60–70% зарплаты, оставшиеся 30–40% должны выплачиваться в зависимости от достижений работника. Что касается стимулирования более высокого качества работы учителя, то нужно обсуждать, о каком конкретно качестве идёт речь: «Нужен профессиональный стандарт деятельности учителя. Практика показывает, что профессиональные стандарты появляются в тех сферах, где вводятся новые системы оплаты труда. Для обоснованного распределения стимулирующих выплат понадобилось определить, каким набором компетентностей должен обладать сотрудник, занимающий ту или иную должность».

При этом, однако, как один из разработчиков Модельной методики, И. Реморенко считает, что в школе может составляться карта достижений каждого учителя. Баллы начисляются за улучшение результатов по тому или иному направлению работы в сравнении с предыдущим годом (это могут быть, например, результаты работы с одарёнными детьми — их победы на олимпиадах). Погрешности, возникающие при такой системе оценки, может скорректировать школьный совет, который принимает окончательное решение по каждому учителю.

Иное мнение у Е. Ямбурга, директора московского центра образования № 109. С точки зрения Е. Ямбурга, определение качества работы педагогических коллективов с позиции оценок («4» и «5») недопустимо, это возвращение к советским временам и «проценту ка-

чества», за который отчитывались школы. В условиях, когда повсеместно нарастают проблемы, связанные с физическим и психическим здоровьем детей, и как следствие — с каждым годом усложняется контингент учащихся, первым шагом на пути оценки качества труда педагога должен становиться анализ контингента учащихся, с которым ему приходится работать. Исходя из этого анализа и нужно определить приоритеты в деятельности школы, влияющие на материальное стимулирование педагогических работников. Инструментом в данном случае видится постоянный мониторинг, фиксирующий динамику и развития, и обученности школьников. По мнению Е. Ямбурга, это и будет в высшей степени справедливая и адекватная оценка качества труда педагога.

О зарубежном опыте

И наконец, немного об опыте зарубежных стран в разрешении этого вопроса. В США всплеск дискуссии о целесообразности увязки оценки качества труда учителя с уровнем его заработной платы и определения размера зарплаты в зависимости от качества успеваемости учащихся всякий раз совпадает с периодически возобновляющейся критикой недостатков системы образования, с выявлением роста числа функционально неграмотных и т.д. Так было в конце 50-х, в середине 70-х и особенно в середине 80-х — после публикации в 1983 г. знаменитого доклада «Нация в опасности». Именно в этот период появились такие концепции, как «демонстрируемая компетентность», «оплата за качественный труд» и «оплата по заслугам в зависимости от качества деятельности». Инициатором разработки новых подходов к оплате труда учителей в ряде случаев выступало федеральное министерство образования, которое находило поддержку у органов управления образованием штатов и у неправительственных организаций в поиске методов и средств повышения качества образования.

В ряде штатов проверялись или вводились различные схемы дифференцированной оплаты труда, в той или иной мере поощряющие качество педагогической деятельности. В 12 штатах были приняты программы материального стимулирования или досрочного продвижения учителей по «лестнице карьеры» за высокое качество работы; в восьми других штатах — ограниченные по масштабу («пилотные») программы, ещё в восьми штатах находились в стадии разработки экспериментальные программы материального поощрения педагогов по результатам успеваемости учащихся.

Заслуживает внимание предложение, сформулированное в упомянутом выше докладе «Нация в опасности»: учитывать различия между начинающими, опытными и высококвалифицированными учителями. Решения о размерах зарплаты, продвижении по службе, сроке пребывания учителя в должности, — отмечалось в докладе, — должны иметь связь с эффективной системой оценки, включающей изучение опыта работы учителя его коллегами. Лучшие учителя могут рассчитывать на дополнительное вознаграждение; «средние» — на моральную поддержку; «слабые» учителя должны знать, что им предстоит либо улучшить качество своей работы, либо готовиться к увольнению.

Таким образом, в США сложилась совершенно чёткая позиция в вопросе дифференциации заработной платы учителей в зависимости от качества их труда. Однако ни в одном из штатов такая система полностью ещё не введена, ведутся эксперименты или отрабатываются её отдельные элементы. Объясняется это тем, что критерии и методики её проведения должны учитывать важные позитивные и негативные воздействия на педагогический коллектив, сводить к минимуму субъективизм и т.д. Система оценки деятельности учителя и персонального рейтинга на законодательном уровне учреждена в девяти штатах США (Аризона, Вайоминг, Канзас, Миссури, Огайо, Оклахома, Орегон, Северная Дакота, Флорида), где она стала звеном общей политики в отношении учителей.

Предложения о дифференциации оплаты труда учителей в зависимости от качества трудовой деятельности выдвигались и в Великобритании, однако они постоянно наталкивались на негативное отношение учителей, их профсоюзов,

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

а также отдельных представителей органов управления образованием: опасались отрицательного влияния оценки качества педагогического труда на психологический климат в школьных коллективах, возможных стрессовых ситуаций и т.п.

В 1990 г. министр образования и науки Великобритании Д. Макгрегор заявил, что оценка труда учителя будет проводиться на добровольной основе, а решение о её организации и проведении будет оставлено на усмотрение местных органов управления образованием. Однако пришедший ему на смену новый министр К.Кларк объявил, что с 1990/91 учебного года оценка педагогического труда учителей в Англии и Уэльсе будет производиться каждые два года в рамках «системы контроля за качеством работы по профессии». Обосновывая своё решение, К.Кларк отмечал, что «цель состоит не в том, чтобы сместить с должности многих учителей, но в том, чтобы морально поощрить хорошо работающих и выявить их творческий потенциал». Процедура оценки деятельности учителей принципиально не отличается от используемой ранее в инспектуре и на уровне внутришкольного управления. В необходимых случаях учителям предлагается пройти курсы повышения квалификации.

* * *

В ряде субъектов РФ муниципальным общеобразовательным школам даны рекомендации придерживаться положений, разработанных для государственных образовательных учреждений, отражённых в Модельной методике НСОТ. Из этого следует несколько важных выводов. Во-первых, в этих рамках практически сохраняется единый подход к оценке качества педагогического состава в школе на территории. Во-вторых, заявленная экономическая самостоятельность руководства школы в распределении денежных средств на стимулирование предоставляется хотя и не в полной мере, но частично.