

КАК ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ через механизм стимулирующих надбавок?



Александр Горностаев,
*методист, старший преподаватель Красноярского
краевого института повышения квалификации
и профессиональной переподготовки работников
образования Центра образования управленческих кадров*

- механизм стимулирования
- стимулирующие надбавки
- тарифные ставки
- выплаты
- надбавки
- доплаты
- ключевые параметры

В новой системе оплаты труда при выделении из надтарифного фонда стимулирующей части, по сути, ничего не изменилось. Как изменить отношение директоров к новой системе оплаты труда не как к поиску более объективного и справедливого распределения фонда оплаты труда, а как к созданию механизма, стимулирующего повышение качества образования?

Центр образования управленческих кадров Красноярского краевого ИПКиППРО разработал такой механизм и предложил директорам школ подготовить документ «Положение о стимулирующих надбавках педагогическим работникам, направленным на обеспечение и повышение качества образования». При таком подходе появляется зависимость заработной платы педагога от качества его труда.

Согласно статьям 129 и 135 ТК РФ, система оплаты труда включает в себя доплаты и надбавки компенсационного и стимулирующего характера. Для того чтобы любой

руководитель образовательного учреждения смог безошибочно классифицировать различные виды таких выплат, были проведены специальные семинары, на которых обсуждались определённые термины.

«Тарифные ставки» («оклады») отнесены к базовой (тарифной) части фонда оплаты труда.

«Выплаты» закреплены в понимании как строго компенсационные. Это выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями, с вредными или опасными и иными особыми условиями труда. В коллективных договорах, соглашениях, локальных нормативных актах могут устанавливаться выплаты компенсационного характера, дополняющие и конкретизирующие для определённого учреждения условия работы, отличающиеся от нормальных, в соответствии с Перечнем видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях, утверждённым Приказом Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 822.

«Доплаты» закреплены как обязательная составляющая оплаты за проверку тетрадей, заведование кабинетами, мастерскими и т.п.

«Надбавки» строго связаны со стимулированием как целевые средства повышения показателей качества образования (обучения, воспитания, развития).

Механизм стимулирования представляет собой предлагаемую педагогу возможность увеличения его зарплаты в зависимости от совокупности аспектов образовательной деятельности, которую он выбирает для повышения качества образования (обучения, воспитания, развития).

Каковы аспекты деятельности педагогов, влияющие на повышение качества образования?

Стимулирующая часть фонда оплаты труда (ФОТ), как доля надтарифного фонда, предназначена строго на стимулирование педагогов.

Ключевые параметры (в формулах параметры D_i , где i — индекс определённого аспекта деятельности и фиксированный размер поощрения), лежащие в основе механизма стимулирования, устанавливаются в каждом образовательном учреждении в соответствии с объёмом ФОТ и принятого распределения его на части.

Суммарное значение всех доплат (стимулирующая часть $C = \sum C_i$, где i — индекс определённого аспекта деятельности и определённые поощрения) не должно превышать величину стимулирующей части ФОТ (в рублях).

Линии стимулирования¹

Для педагога понимаемым критерием образовательной деятельности является отметка.

¹ Предлагаемые 10 линий стимулирования отражают методологию подхода Центра образования управленческих кадров КК ИПКиППРО к созданию управленческого механизма стимулирования педагогических кадров для повышения качества образования.

Идеальный вариант успешного обучения — все дети учатся на «отлично». Другие отметки («4» и «3») отражают степень соответствия требованиям освоения учебного материала и субъективное отношение педагога (иногда в воспитательных целях). В чём проблема оценочной деятельности педагога? В традиционно принятой достаточности отметок у ученика для выставления итоговой отметки за четверть независимо от качества изученных тем. Не часто педагоги оценивают учащихся по каждой осваиваемой теме, но многие ведут свои журналы-тетради, устраивают зачёты по итогам каждой пройденной темы. А это должно стать обязательным требованием в оценочной деятельности образовательного учреждения.

Линия 1. «Позитивная динамика результатов обучения содержанию учебного предмета»

Механизм выявления: проведение контрольных срезов по пройденным темам учебного предмета. Каждый педагог при подготовке к уроку должен ориентироваться на методические материалы с рекомендациями к освоению темы, где определены ожидаемые результаты обучения («должен знать, уметь»). Завучу, курирующему данный предмет, достаточно выслушать учителя, в каком виде будет проходить контрольный срез, какие ключевые понятия и умения должны быть освоены каждым учащимся и что будет отражать каждая отметка («5», «4», «3» и «2»). Таким образом, содержание контрольного среза определяется в соответствии с программой учебного предмета по каждой теме. Педагог сам проводит контрольный срез по теме и выставляет в журнал отметки. Осознание результата в освоении каждой темы учебного предмета действительно влияет на изменение деятельности педагога. В общем-то такой работой следует заниматься в августе-сентябре при создании и утверждении учебно-тематического планирования. Это важный аспект деятельности педагога, завуча и предметных методических объединений.

Показатель стимулирования — отметки. Каждый педагог обучает определённую группу учащихся. Например, учитель Семёнов А.Б. согласно нагрузке (20 часов в неделю) ведёт математику в 5А (26 чел.), 7А (27 чел.), 7Б (23 чел.), 8А (24 чел.). Итого 100 учащихся. Для более удобного понимания и введения системы стимулирования надо проводить контрольные срезы как обычно по итогам четверти, включая в итоговую работу ключевые понятия и учебные умения предметных тем, изучение которых завершено в четверти.

Отметки по контрольным срезам	Прирост по всем учащимся	Количество отметок по итогам срезов	
		в предыдущей четверти	в текущей четверти
«5»	6	12	15
«4»	10	31	38
«3»	4	38	32
«2»	0	19	15
Всего учащихся	20	100	100

Прирост учащихся — это не грубое вычитание количества отметок, а показатель по конкретным учащимся, улучшившим свои отметки. Надо не драматизировать ситуацию ухудшения отметок у некоторых учащихся по трудным темам, при освоении сложного материала, при повышении требований к освоению тем. Для определения показателя стимулирования педагог учитывает только тех учащихся, которые улучшили свои показатели по отметкам контрольного среза. Такие учащиеся выявляются по всей совокупности школьников, обучаемых конкретным педагогом. Такой подход даёт возможность педагогу строже подходить к выставлению отметок, например, в 5А классе, когда учащимися осознаются требования основной школы, а в 7Б, учитывая состав класса, педагог может ставить отметки более лояльно, возможно, лукавя для получения стимулирующей надбавки.

Критерий стимулирования — приращение количества учащихся, улучшивших отметки по контрольным срезам, по всей совокупности обучающихся у конкретного педагога на 20%. Критерий (20%) устанавливается управленческой командой в зависимости от ситуации в образовательном учреждении и достигаемых це-

лей. Практика показала, что эффект ощущается и при 10%, а при установлении 25% надбавку получают единицы, что существенно и в материальном, и в моральном плане.

Размер стимулирующей надбавки C_d определяется по формуле:

$$C_d = D_d \times K_n / N,$$

где D_d — установленный процент от ставки (оклада) или фиксированный размер надбавки, K_n — количество часов нагрузки, N — норма нагрузки (18 или 20 часов по начальной школе).

Для учителя Семёнова А.Б. действует своеобразный повышающий коэффициент, так как его недельная нагрузка составляет 20 часов при норме недельной нагрузки 18 часов.

При достаточно существенной стимулирующей надбавке в каждом педагогическом коллективе придётся задуматься: в школе можно хорошо зарабатывать, когда имеешь много часов или качественно работаешь?

Линия 2. «Удержание уровня достигнутых результатов обучения содержанию учебного предмета»

Смысл введения этой надбавки позволяет педагогам в «неудачных» по подбору классов рассчитывать на поощрение усилий по сохранить количества «ударников» или на поощрение необходимого внимания отстающим. Это своеобразный «утешительный приз» для педагогов, не достигших показателя 20% для стимулирования по первой линии. Эта линия актуальна при введении педагогических инноваций, когда закономерно на первом этапе внедрения могут ухудшаться показатели результатов обучения.

Механизм выявления: проведение контрольных срезов по пройденным темам учебного предмета.

Показатель стимулирования: отметки за контрольные срезы по всей совокупности школьников, обучаемых одним педагогом. Фиксируется количество «5+4» («ударников»), «3», «2».

Критерий стимулирования. Если не уменьшилось по всей совокупности учащихся, обучаемых конкретным педагогом, суммарное количество «5+4» и не увеличилось количество неудовлетворительных отметок, то идёт надбавка. Это очень важный момент, дающий возможность использовать педагогу отметки как «воспитывающий механизм» для нерадивых учащихся.

Размер стимулирующей надбавки C_y определяется по формуле:

$$C_y = D_y \times K_n / N,$$

где D_y — установленный процент от ставки (оклада) или фиксированный размер надбавки, K_n — количество часов нагрузки, N — норма нагрузки (18 часов или 20 часов по начальной школе).

При введении двух линий стимулирования учитель математики Семёнов А.Б. получит надбавку по двум линиям. Установление величин D_d и D_y определяется в зависимости от ситуации в образовательном учреждении. Если величины D_d и D_y установлены одинаково равными, тогда учитель Семёнов А.Б. понимает, что надбавка будет в 2 раза больше, а значит, есть к чему стремиться.

Продолжительность действия надбавок по предложенным двум линиям при контрольных срезах по итогам четверти необходимо установить в течение всей следующей четверти.

Более сложный вариант организации стимулирования: от темы к теме по всей совокупности учащихся у каждого педагога отслеживается динамика результатов обучения, и ежемесячно определяется показатель для стимулирующей надбавки по каждой линии.

Линия 3. «Использование приёмов, методик инновационных образовательных технологий»

Предназначение этой линии — побудить педагогов включиться в инновационную деятельность, сменить используемые методики, практически заняться преобразованием своей деятельности. Эта линия связана со стимулированием инноваций не только в области обучения, но и в вопросах воспитания и развития склонностей и задатков учащихся.

Механизм выявления: презентация приёмов, методик инновационной образовательной технологии на открытых учебных занятиях, методическом или педагогическом совете.

Показатель стимулирования: объявленные на презентации отличительные особенности в образовательном процессе (конкретные приёмы, методики, формы организации и др.), гарантирующие рост качества образования (показатели обучения, воспитания, развития).

Критерий стимулирования — понимаемые и проверяемые положительные образовательные эффекты с определённым (заявленным) сроком ожидаемого результата. Указываются конкретные проценты, количественные или качественные параметры, характеристики образовательного процесса или достигаемого результата.

Размер стимулирующей надбавки C_u определяется по формуле:

$$C_u = D_u \times I_n / N,$$

где D_u — установленный процент от ставки (оклада) или фиксированный размер надбавки, I_n — количество часов инновационной деятельности в неделю, N — норма нагрузки (18 или 20 часов по начальной школе, 30 часов для классных руководителей, воспитателей групп продлённого дня и т.п.).

Продолжительность действия надбавки. Эта надбавка — управленческий риск и право педагога на ошибку. Рассчитанная надбавка по обещанной инновационной деятельности, принятой и одобренной на презентации, действует в течение учебного года. В отдельных случаях (недоверие, смутное представление о результатах и т.п.) надбавка устанавливается не менее чем на полгода с пониманием «шероховатости» внедрения инновации, требуемого осмысления, неизбежной адаптации к новой практике.

Стимулирующая надбавка $C_{\text{н}}$ рассчитывается не от продолжительности инновационной деятельности в каком-либо классе по определённому содержанию, а от количества часов ($I_{\text{н}}$) в недельной нагрузке, предполагая регулярное использование инновационных приёмов и методик в системе деятельности педагога (независимо от класса и темы, уделяя внимание собственно образовательной технологии). Таким образом, педагог будет сориентирован на изменения своей деятельности, а не на проведение разовых и локальных акций.

Линия 4. «Инновационная деятельность педагога с обеспечением уровня успеваемости»

Смысл этой линии — в стимулировании инновационной деятельности, не ухудшающей уровень обучения в тех группах детей, где педагогом проводится инновационная деятельность.

Механизм выявления: проведение контрольных срезов пройденных тем учебного предмета по «инновационной» группе учащихся (как по линии 2).

Показатель стимулирования: отметки за контрольные срезы в «инновационной» группе учащихся педагога-новатора. Фиксируется количество «5+4» («ударников»), «3» и «2».

Критерий стимулирования. Если по «инновационной» группе учащихся не уменьшилось количество «5+4» («ударников») и не увеличилось количество неудовлетворительных отметок, то идёт надбавка.

Размер стимулирующей надбавки $C_{\text{о}}$ определяется по формуле:

$$C_{\text{о}} = D_{\text{о}} \times I_{\text{н}} / N,$$

где $D_{\text{о}}$ — установленный процент от ставки (оклада) или фиксированный размер надбавки, $I_{\text{н}}$ — количество часов инновационной деятельности в неделю, N — норма нагрузки (18 или 20 часов по начальной школе).

Линия 5. «Инновационная деятельность педагога с повышением уровня успеваемости»

Смысл этой линии — стимулировать продуктивные инновации педагогов, направленные на повышение показателей обучения.

Механизм выявления: проведение контрольных срезов пройденных тем учебного предмета по «инновационной» группе учащихся (как по линии 1).

Показатель стимулирования: отметки за контрольные срезы в «инновационной» группе учащихся педагога-новатора. Фиксируется количество «5», «4», «3» и «2».

Критерий стимулирования: приращение в «инновационной» группе на 25% количества учащихся, улучшивших отметки по контрольным срезам. Критерий (25%) устанавливается на усмотрение управленческой команды.

Размер стимулирующей надбавки $C_{\text{н}}$ определяется по формуле:

$$C_{\text{н}} = D_{\text{н}} \times I_{\text{н}} / N,$$

где $D_{\text{н}}$ — установленный процент от ставки (оклада) или фиксированный размер надбавки, $I_{\text{н}}$ — количество часов инновационной деятельности в неделю, N — норма нагрузки (18 или 20 часов по начальной школе).

Продолжительность действия надбавок по линиям 4 и 5 при контрольных

срезах по итогам четверти следует установить на очередную четверть.

Более сложный вариант стимулирования: от темы к теме по «инновационной» группе учащихся отслеживается динамика результатов обучения. И ежемесячно определяется показатель для стимулирующей надбавки по линии 4 или 5.

При включении в совокупность всех пяти линий стимулирования педагог при условии достигнутых согласно критериям показателей получает надбавку за каждую линию. Исходя из этого, определяются и величины D_i каждой надбавки.

Если управленческая команда ставит цель на предстоящий учебный год «спровоцировать» педагогов на инновационную деятельность, то целесообразно включить в Положение о стимулирующих надбавках, только 3, 4 и 5 линии стимулирования, что обеспечит ощутимую надбавку отдельным педагогам.

Линия 6. «Использование педагогом информационно-коммуникационных технологий в учебной (урочной) деятельности»

Предназначение этой линии — создание ситуации использования педагогом информационно-коммуникационных технологий. Освоение педагогом определённых пользовательских компьютерных программ не только облегчит труд самого учителя, но и позволит привнести позитивные изменения в образовательную деятельность. Например, для обеспечения индивидуализации в обучении эффективно создание в MS Word набора различных карточек с заданиями. Компьютерный вариант карточки позволяет варьировать задания, достаточно быстро задавать уровень сложности и т.п. Презентация, созданная в MS Power Point, демонстрирует учащимся культуру обработки и представления информации: акцентирование выделение важной мысли, лаконичность, структурирование изучаемого материала. Освоение MS Excel позволит педагогам организовать

учёт достижений учащихся, оперативное формирование и обработку различных списков и показателей. Кроме этого, педагоги осваивают среды формирования контрольных заданий и тестов для проверки предметных знаний, создают свои программные продукты, используя Flash-анимацию, и т.п. Использование компьютерных средств не только делает разнообразной и привлекательной образовательную среду, но и объяснение некоторых понятий становится более доступным. А значит, «работает» на повышение качества образования.

Механизм выявления: предъявление используемых электронных и бумажных материалов, созданных педагогом с помощью компьютерных средств.

Показатель стимулирования: использование материалов, созданных педагогом с помощью компьютерных средств в текущем учебном году согласно учебно-тематическому планированию.

Критерий стимулирования: регулярность использования в образовательной деятельности и степень самостоятельности в создании материалов.

Размер стимулирующей надбавки C_M определяется по формуле:

$$C_M = D_M \times M_d \times M_n / N,$$

где D_M — установленный процент от ставки (оклада) или фиксированный размер надбавки, M_d — доля самостоятельности создания (максимально 1), M_n — количество учебных часов в неделю с использованием «компьютерных» материалов, N — норма нагрузки (18 или 20 часов по начальной школе).

Продолжительность действия надбавки — в течение заявленной четверти, когда будет использоваться материал, созданный педагогом с помощью компьютерных средств.

Управленческая команда на предстоящий учебный год может поставить цель освоения педагогами компьютерных средств

и внедрения материалов, созданных компьютерными средствами, в образовательную деятельность, включив в Положение только линию 6, существенно подняв удельный вес надбавки.

Такие «точечные» подходы определения того, что включить в Положение о стимулирующих надбавках, позволяют решать конкретные управленческие задачи преобразующего характера, когда явно представлен и ошутим механизм стимулирующих надбавок. Это актуально в настоящее время, когда размер стимулирующей части очень мал. Поэтому желание руководителей образования решать целый комплекс управленческих задач в одном Положении и сразу не на один год сводит их же усилия на «нет».

Линия 7. «Мотивация в изучении предметного содержания или осваиваемой деятельности»

Смысл этой линии стимулирования заключается в создании ситуации, когда педагог увлекает учащихся образовательного учреждения в познание своего предмета. В основном это связано с внеурочной деятельностью по предмету: проектной деятельностью, направленной на углублённое изучение предмета.

Механизм выявления: ведение педагогом журнала по реализации внутришкольных и внешкольных проектов, связанных с освоением предмета. В журнале может отмечаться подготовка к предметным олимпиадам, соревнованиям и другим (значимым для образовательного учреждения) событиям внеурочной деятельности.

Показатель стимулирования: включённость обучающихся в реализацию проектных заданий, вхождение в группу подготовки к олимпиадам, соревнованиям и т.п.

Критерий стимулирования: соответствие проектных заданий целям и задачам обучения, воспитания, развития, обозначенным в общеобразовательных предметных программах, Образовательной программе учреждения или Программе развития образовательного учреждения.

Размер стимулирующей надбавки $C_{\text{ц}}$ определяется по формуле:

$$C_{\text{ц}} = D_{\text{ц}} \times K_{\text{в}} / K_{\text{о}},$$

где $D_{\text{ц}}$ — установленный процент от ставки (оклада) или фиксированный размер надбавки, $K_{\text{в}}$ — количество учащихся, выполняющих проектные задания или включённых в группы подготовки к значимым для образовательного учреждения событиям, $K_{\text{о}}$ — количество учащихся, обучаемых педагогом согласно нагрузке.

Продолжительность действия надбавки — в течение заявленной четверти, когда будет организована проектная деятельность или подготовка к значимым для образовательного учреждения событиям.

Учащийся учитывается у преподавателя только один раз, несмотря на то что он, возможно, участвует в нескольких проектах и ещё включён в группу подготовки к районной олимпиаде по предмету. Такое требование направлено на вовлечение педагогом большего количества учащихся, что должно способствовать формированию позитивного отношения учащихся к изучению предмета.

Линия 8. «Замена другого педагога в учебной деятельности»

Смысл в таком виде стимулирования связан с существующим положением дел, когда, к сожалению, беспечно проводятся учебные занятия при замене учителя. Оплата таких уроков производится, но качество чаще всего не является заботой заменяющего учителя.

Механизм выявления: журнал замены уроков.

Показатель стимулирования: тема учебного занятия.

Критерий стимулирования — позитивный отзыв заменяемого учителя: соответствие содержания замены учебно-тематическому плану и оценка деятельности заменяющего педагога.

Размер стимулирующей надбавки $C_{\text{з}}$ определяется по формуле:

$$C_3 = D_3 \times Z,$$

где D_3 — установленный процент от ставки (оклада) или фиксированный размер надбавки, Z — количество заменённых уроков.

Продолжительность действия надбавки — по факту.

Эта надбавка не подменяет принятую оплату замен уроков, а повышает ответственность за качество учебных занятий, проводимых по замене.

Линия 9. «Деятельность педагога в методическом объединении, проблемной или творческой группе»

Цель этой надбавки в том, чтобы педагоги, работая в методических объединениях или творческих группах, представляли свой опыт и рефлексивно его обсуждали с коллегами, выделяя удачные методические находки, связанные с обеспечением и повышением качества образования.

Механизм выявления: представление собственного опыта (использование приёмов, техник, методик, технологий), способствующего обеспечению и повышению качества образования.

Показатель стимулирования: протокол заседания с результатами обсуждения.

Критерий стимулирования: положительное отношение к выявленной педагогической практике, рекомендации к обобщению и распространению.

Размер стимулирующей надбавки C_T определяется по формуле:

$$C_2 = D_2 \times V,$$

где D_2 — установленный процент от ставки (оклада) или фиксированный размер надбавки, V — количество обсуждений.

Надбавка осуществляется по факту представления протокола заседания с положительным отношением к представленной педагогом практике.

В Положении можно оговорить уровень (школьный, районный, городской) методических объединений и творческих групп, исходя из ситуации на муниципальном уровне, учитывая реально существующую возможность переосмысления педагогом своей практики, профессиональной состоятельности.

Линия 10. «Реализация предметных образовательных программ»

Надбавка предназначена для вынуждения к продумыванию педагогом обеспечения им реализации образовательных программ по своему предмету на предстоящий учебный год согласно учебной нагрузке, учитывая цели и задачи образовательного учреждения, особенности предстоящего года, специфические условия, количество часов, состав классов и т.п.

Механизм выявления: представление учебно-тематического плана педагога по реализации определённой программы по учебному предмету на заседании методического объединения, проблемных, творческих или других групп, организованных администрацией образовательного учреждения.

Показатель стимулирования: интерпретация педагогом реализуемости образовательных программ (адаптация) в условиях образовательного учреждения в соответствии с его учебной нагрузкой.

Критерий стимулирования — утверждение учебно-тематического плана, оформленное в протоколе.

Размер стимулирующей надбавки C_P определяется по формуле:

$$C_p = D_p \times R,$$

где D_p — установленный процент от ставки (оклада) или фиксированный размер надбавки, R — количество утверждённых учебно-тематических планов педагога по предмету для классов согласно учебной нагрузке на предстоящий учебный год.

Надбавка проводится разово по факту предъявления протокола заседания, утверждающего учебно-тематический план педагога.

Педагог представляет в учебно-тематическом плане, как он реально будет реализовывать образовательную программу по предмету в каждом классе в рамках отведённых часов, с учётом особенностей преподавания в том или ином классе и т.п.

Трудности введения механизма стимулирующих надбавок

Существует некоторое непонимание директорами необходимости выделения стимулирующего механизма, неумение выделить в существующих Положениях, направленных, как правило, на распределение надтарифного фонда, пунктов стимулирующего характера. После организованных семинаров для директорского корпуса в рамках сопровождения регионального проекта модернизации образования выяснилось, что лишь половина директоров общеобразовательных учреждений решилась на введение механизма стимулирующих надбавок.

Документ «Положение о стимулирующих надбавках педагогическим работникам, направленных на обеспечение и повышение качества образования» должен приниматься в образовательном учреждении на очередной учебный год. Обязательное условие — ежегодный пересмотр Положения с анализом эффективности стимулирующих линий и прогнозом реализации целей и задач предстоящего года. Приоритеты решаемых задач определяют включение в Положение ту или иную совокупность линий стимулирования. И ещё один важный момент: необходимо понимать, что чем больше линий стимулирования задействовано, тем меньше удельный вес стимулирующей надбавки. И наоборот, чем целенаправленнее выделены стимулируемые аспекты деятельности педагогов на предстоящий учебный год и продуманно подобрана соответствующая совокупность линий стимулирования, тем существеннее надбавка и более понятен механизм стимулирования.

Несмотря на предупреждение разработчиков о выделении наиболее актуальных аспектов деятельности педагогов, многие директора попыта-

лись ввести наибольшее число линий стимулирования. К чему это привело?

К трудностям в определении устанавливаемых коэффициентов D по каждой надбавке. При существующем финансировании надбавка оказалась ничтожной, что не позволило поверить в механизм стимулирования. Выиграли директора, которые для апробации предложенной идеологии ввели 2–3 линии стимулирования: педагоги на собственном опыте проверили реальность получения ощутимой надбавки за повышение качества образования учащихся.

Необходимо решить вопрос аккумуляции средств «невысвобожденных» надбавок и сохранения денежных средств, не использованных в качестве стимулирующих надбавок, до конца каждого полугодия, чтобы использовать в качестве премий по итогам полугодия и учебного года.

Премия не должна смешиваться с выплатами, доплатами и надбавками. Премирование — отдельный акт награждения педагогом поощрения за его успехи и личные достижения или просто премия к празднику всем и одинаково.

Руководителям образования разного уровня компетенции важно осознать необходимость выделения стимулирующего механизма, отражаемого в «Положении о стимулирующих надбавках педагогическим работникам, направленных на обеспечение и повышение качества образования». И понять то, что это положение не профсоюзный документ для оказания помощи педагогам, для нивелирования зарплат или «латания управленческих дыр», а документ, запускающий управленческий механизм побуждения педагогов к изменению своей деятельности, дающий равные возможности каждому педагогу на получение надбавки за качественный результат. И получение стимулирующей надбавки зависит от самоопределения педагога и уровня его профессиональной состоятельности. **НО**