

# НЕ ПО ПРИХОТИ ДИРЕКТОРА, а по достоверным критериям и на правовой основе

Опыт распределения стимулирующей части  
фонда заработной платы



Нина Целищева

Образовательная отрасль страны перешла на новую форму оплаты труда: государство отдало эту важнейшую функцию регионам. Само по себе это решение можно только приветствовать: преодолевается управленческая монополия федерального министерства в этой сфере, многообразнее, а значит, и демократичнее становится процедура вознаграждения учителя за его труд.

Три года назад заместитель министра образования и науки Исаак Иосифович Калина, возглавляющий в то время Департамент государственной политики в сфере образования, на пресс-конференции с работниками московских средств массовой информации среди приоритетных направлений деятельности федерального штаба отрасли назвал предоставление самостоятельности регионам, пристальное внимание к тому, что делается на местах: «Все варианты

принятых нами решений — это новые творческие возможности регионов», — сказал он тогда. Эта позиция заслуживает аплодисментов. В частности и в ситуации с новой формой оплаты труда.

Региональным, муниципальным органам управления образованием и руководителям школ, конечно же, гораздо лучше, чем из Москвы, видно, с какой эффективностью трудится тот или иной работник, а в зависимости от этого — и школа, и система образования в целом.

Но это только одна сторона явления. В жизни, как это нередко случается, диалектика преподносит неожиданные сюрпризы, побуждая к разностороннему взгляду и анализу любого самого эффективного решения.

Уже первые пробные шаги реализации новой формы оплаты труда вызывают некоторую настороженность. С нашим российским правовым нигилизмом, с неискоренимым стремлением некоторых руководителей решать любые проблемы

исключительно «по своему собственному усмотрению» очень легко можно свести это серьёзное и ответственное дело, касающееся каждого работника образовательной отрасли, к простой, но, к сожалению, до сих пор весьма распространённой формуле: что хочу, то и ворочу. В более изящной и, похоже, бессмертной формуле это выразил почти три века назад русский поэт Василий Капнист: «Идеи — святы, да исполнители лихие супостаты...».

И тому уже есть доказательства. В одном из регионов директорам школ существенно увеличили заработную плату, а чтобы сохранить бюджетное равновесие — лишили учителей доплаты за проверку тетрадей. Просто и наглядно, как «яйцо Колумба»...

А вот свидетельство «конкретного лица», как любят выражаться иные учёные, — письмо учительницы. Оно заканчивается просьбой, похожей на заклинание: «*Очень прошу вас, очень (подчёркнуто два раза. — Н.Ц.): если вдруг опубликуете моё письмо, то не сообщайте, из какого оно города. Наш директор сразу узнает себя. Двое моих коллег вынуждены были уйти из школы из-за того, что без восторга высказались о финансовой политике директора...*» А «политика» эта, как пишет учительница, целиком и укладывается в нехитрую вышеозначенную формулу: кому захочет руководитель, тому и назначает стимулирующую часть заработной платы, того и поощряет из средств надтарифного фонда. «*Как правило, это люди, поддерживающие любые действия нашего директора, даже противоречащие здравому смыслу. В каком коллективе нет подхалимов?..*»

Письмо, конечно, открытия не несёт: ситуация довольно банальна. Самое грустное в нём — позиция общественных объединений школы — педагогического совета, Управляющего совета, профсоюзной организации. Вернее — полное отсутствие их позиции. Такие ситуации возможны при полной замкнутости жизни школы, а может, и всей муниципальной системы образования этого города N (как писали в старину), при полном отсутствии общественного мнения и реальной (а не фиктивной) общественной составляющей управления. Образовательному сообществу придётся, видимо, весьма

настойчиво, осознанно учиться открытости как необходимому аспекту гражданского общества. Первый солидный опыт в этой сфере оно обрело за годы реализации приоритетного национального проекта. Но, похоже, и этого бесценного опыта ещё недостаточно...

Что же нужно для того, чтобы в финансовой политике каждого муниципального образования, каждой школы возобладала не прихоть руководителя, а правовая основа, объективность оценки, общественное мнение, что и сделает новую форму оплаты труда *справедливой*, прозрачной, понятной членам коллектива? Не сделаем этого — беда: перекосов, конфликтогенных ситуаций школа не оберётся. Можно ли при этом вести речь о качестве управления, а заодно и качестве образования, о чём сегодня все так рьяно пекутся?

В какой-то мере на эти вопросы ответили директор школы небольшого провинциального города. Мы встретились после августовской конференции, где, в частности, обсуждалась эта проблема. И не спеша побеседовали за «круглым министолом». Обсуждали, как избежать ситуации, при которой финансовое поощрение учителей, стимулирующие выплаты производятся по начальственному волюнтаризму, что надо сделать, чтобы по достоверным показателям, по результатам поощрять деятельность педагогов?



Вот что думает об этом **Татьяна Сербулова**, директор 7-й сельской школы посёлка Кабардинка Геленджикского района Краснодарского края:

— Перед тем, как перейти к новой форме оплаты труда, мы совместно с членами Управляющего совета школы (а в нём, как известно, — педагоги, родители, ученики) обсудили и разработали

положение о надбавках: за что, по каким критериям производятся доплаты. Уточнили базовую часть заработной платы педагогов — за тетради, классное руководство и другие традиционные доплаты. А вот стимулирующие доплаты устанавливаются только за эффективность и результат. В этот перечень вошли различные аспекты педагогической деятельности с чётким определением размера поощрения:

- учитель подготовил победителя олимпиады зонального уровня. За это по общему согласию ему выплачивается 3 тысячи рублей — не больше и не меньше;
- если учитель принимал участие в профессиональном конкурсе федерального уровня и занял призовое место, он получает поощрение в размере 7 тысяч рублей. За призовое место в муниципальном конкурсе выплачиваем учителям 2 тысячи рублей. Так мы решили совместно с нашими общественными организациями.

Каждая школа вольна сама определять, за что и в каком размере поощрять учителей. Заместитель директора по учебно-воспитательной работе ведёт учёт творческих достижений учителей — кто-то провёл прекрасный открытый урок, интересное внеклассное мероприятие, достиг хороших результатов в организации детского творчества. Всё это выстраиваем в систему, обсуждаем с общественными организациями школы, придаём гласности. Бухгалтерия не примет к исполнению приказ директора, если на нём нет визы председателя Управляющего совета.

Обсудили и приняли решение и по такой проблеме: фонд стимулирующих доплат разделили на две части: постоянные надбавки и разовые. Проявил учитель выдающиеся творческие способности, получил высокий результат в предыдущем учебном году, — ему присуждается постоянная стимулирующая доплата в новом учебном году. А если он к тому же проявил инициативу, достиг хорошего результата в каком-то виде организаторской педагогической деятельности, то получает ещё и ра-

зовую стимулирующую надбавку. Многие учителя нашей школы проявили свои творческие способности в конкурсах «Самый классный классный», «Преподавание основ православной культуры», в конкурсах элективных курсов, методических идей и так далее. Сегодня немало возможностей для проявления творческих способностей учителей и в школе, и в районе, и на краевом и федеральном уровнях. Главное — создать для этого условия в школе, объективно и публично оценивать достижения учителей. Тогда не будет недовольства в коллективе, ни у кого не возникнет чувство ущемлённости: всё открыто, прозрачно, и — справедливо, что для людей российского менталитета очень существенно. Поэтому нет в коллективе конфликтов, зависти, недовольства. Боюсь впасть в патетику, но всё же скажу: такая форма оплаты труда мотивирует учителей, пробуждает стремление к творчеству. Это, пожалуй, самое ценное в жизни любой школы...



**Анна Козицына,**  
директор 3-й школы  
г. Геленджика, продолжила мысль своей коллеги о мотивационном потенциале стимулирующих выплат.

— Учителя сегодня сами ищут, где найти применение знаниям своих учеников, где проявить и как предъявить свои профессиональные умения, своё мастерство. Без указаний из Москвы, из региона, из муниципального управления образования. Сегодня любые «рецепты» извне бессмысленны, ибо каждая школа работает по своим образовательным и программам развития, со своими целями, задачами, со своим кадровым потенциалом.

Все мы знаем, насколько денежные вопросы остры, потому что затрагивают базовые интересы каждого работника системы образования. Поэтому всегда кто-то чем-то будет недоволен. Нам, руководителям надо чутко слушать жизнь, знать настроение

людей, совершенствовать условия их труда, атмосферу школы. Наш коллектив, как и учителя 7-й кабардинской школы, в числе 35 пилотных образовательных учреждений Краснодарского края принимали участие в экспертизе, отрабатывали подушевое финансирование, новую форму оплаты труда. А с 1 сентября этого учебного года перешли на финансово-экономическую самостоятельность. Искали, пробовали, совершали ошибки, набивали шишки, ощущая при этом огромную ответственность перед коллегами из других школ. В Управлении образования нам сказали: «Вы первыми идёте по этой стезе, нарабатывайте опыт, ваша задача — стать тьюторами других педагогических коллективов, предупредить их ошибки».

Согласитесь: это очень ответственно. Мы старались. Многие модернизировали за эти два года в работе основных звеньев школы, в управленческой деятельности. Тем, что считали удачным, что давало хорошие результаты, делились с коллегами, с работниками Управления образования. Они внимательно изучали все плюсы и минусы, прислушивались к нам и всё лучшее пропагандировали.

Много сложностей было с переходом на новую форму стимулирующего поощрения учителей. В нашем коллегиальном общественном органе управления школой — в Управляющем совете — 30 человек. Собирать такую массу людей для оперативного обсуждения ситуаций и для принятия решения тяжело. Мы пошли по другому пути: из членов Управляющего совета создали специальную оценочную комиссию с тем же пропорциональным представительством (учителя, родители, ученики). Она и стала нашим оперативным органом управления в вопросах вознаграждения учителей. Вместе мы обсуждаем результаты деятельности педагогов, финансовые возможности школы. У нас городская школа: меньше норматив на ребёнка — значит, меньше фонд. А ведь хочется дать весомую зарплату каждому учителю и в то же время надо исключить уравниловку — «всем сестрам по серьгам». Тут-то и встретились с серьёзными трудностями психологического плана: пришлось настойчиво преодолевать наш российский менталитет. Все мы привыкли к тому, что все всегда получали примерно одинаковую зарплату, разница — в зависимости от часов. Но, как правило, старались всем дать и приблизительно

одинаковую нагрузку. А тут вдруг — персональные надбавки, стимулирующие выплаты. Всё это было непривычным, тревожным, а для кого-то и весьма подозрительным. Некоторые учителя говорили с плохо скрытым негодованием: «Мы тратим одинаковое время на урок, ведём одинаковые предметы, закончили одни и те же вузы и уровень образования у нас практически тоже одинаковый. У многих даже профессиональные категории одинаковы, а зарплаты разные... Как же так?»

Приходилось терпеливо объяснять, доказывать, убеждать наглядно, что учитель, получающий надбавки, ведёт научно-исследовательскую деятельность, разрабатывает авторские программы, элективные курсы, работает в режиме развития, учит своих коллег, обобщает свой опыт, делаясь им на семинарах, на методобъединении. Всё это — область творческой деятельности сверх функциональных обязанностей. Это — закономерно. Сегодня нельзя работать иначе — «от сих до сих». За это и надбавки выплачиваются, и стимулирующие доплаты к ставке. А чтобы всё это было наглядно (это лучший способ убедить), разработали процедуру поощрения учителей. Перед заседанием оценочной комиссии вывешиваем объявление о предстоящем обсуждении кандидатур. С ходатайством о поощрении обращается не только директор. На одно из заседаний комиссии пришли представители классного родительского коллектива. Они обсуждали на своём собрании проблему воспитания детей и, конечно, затронули деятельность классного руководителя. На нескольких внеклассных мероприятиях и на классных собраниях родители присутствовали, увидели, как работает с классом учительница, и выступили с ходатайством о её финансовом поощрении. Таково решение всех родителей класса. Ходатайство приняли.

С подобными предложениями обращаются в комиссию руководители методобъединений, а иногда и старшеклассники.

Они сообщают о том, что в школе прошла предметно-методическая неделя, олимпиада, научная сессия по предмету и так далее. Учительница физики (химии, математики, биологии, словесник) провела интересную конференцию, обсуждение детских рефератов, реализованных проектов — какое угодно интересное мероприятие. По итогам такой деятельности педагога, участниками которой были ученики, учителя, а нередко и родители, появляется ходатайство о стимулирующей доплате. *Это очень действенная школа открытости, гласности и реального общественного управления. Учим этому и учителей, и родителей, и учащихся. Я с радостью вижу, как школьники взрослеют, как учатся аргументированно подтверждать высокую оценку деятельности педагога. Если на первых порах ребята — члены оценочной комиссии — были всего лишь «сторонними наблюдателями», то сегодня они — активные участники обсуждения. Конечно, их мнение приходится иногда корректировать, и это естественно. Важно другое: у нас появился ещё один источник обратной связи — самый заинтересованный и объективный — если на уроке или на классном часе скука и «тоска зелёная», ребята никогда не станут ходатайствовать о награждении автора такого урока и такого классного часа.*

И вот ещё что удивительно, хотя и вполне закономерно: *возможность стимулировать труд учителей обогатила нас как руководителей школы человековедческими компетенциями. Согласитесь: за многими формальными функциями, в разнообразии повседневных забот этот управленческий аспект постоянно «западает», а то и отсутствует. Теперь же мы стали пристальнее всматриваться в людей, внимательнее к ним относиться. Мы ждём от них открытий, чаще интересуемся: что у педагога на душе, чем он увлечён, что в ближайшей перспективе. Такая управленческая позиция помогает глубже оценить потенциальные возможности учителей, создать условия для раскрытия способностей, для горизонтального роста.*

На глазах выросло профессиональное мастерство учительницы русского языка и литерату-

ры Аси Ивановны Балашовой. Она реализует проект «Школа деятельностной личности». Разработала программу «Формирование исследовательских навыков учащихся на уроках русского языка и литературы», программу эксперимента. Сейчас пятиклассники, с которыми учительница начинала работу, уже в 7-м классе. Она подвела итоги, провела серию открытых уроков, на которых присутствовал член-корр. РАО Валерий Семёнович Лазарев. На основе всесторонней диагностики и практической деятельности школьников учительница показала творческие возможности детей. Результаты эксперимента так убедительны, что мы вошли с ходатайством дать учительнице постоянную надбавку к ежемесячной зарплате в размере двух тысяч рублей.

Ищущих учителей становится в школе всё больше. В прошлом году провели городской семинар по тьюторскому сопровождению образовательного процесса. Половина учителей школы принимает участие в этой деятельности, направленной на повышение качества образования. Кто будет возражать против поощрения этих учителей? Их деятельность и её результаты — у всех на виду.

Мы пришли к выводу о том, что надо мотивировать не только педагогов, но и учащихся. Каждый год проводим конкурс «Ученик года». Глава города Виктор Александрович Хрестин учредил грант победителю в 8 тысяч рублей. Победители получают и школьный грант.

Сегодня наш девиз — поощрять всех, кто движется, стремится к лучшему, кто ставит перед собой новые цели. Этому во многом способствует новая форма оплаты труда — поощрение по результатам. А недоумённые вопросы, стремление вернуться к педагогической уравниловке остались в прошлом: мы это пережили, преодолели...

В позиции директоров школ, как видите, нет «революционных» действий, глобальных открытий. Успех дела решает вдумчивая, профессионально выверенная повседневная

работа с педагогическим коллективом — и организаторская, и просветительская (пропагандистская, как сказали бы мы в прежние времена). А главное — лишённая формализма, равнодушия к людям, к их настроению: неважно, позитивному или негативному. Руководитель только тогда заслужит право управлять людьми, когда будет способен вести за собой, убеждать, увлекать новой идеей и помогать коллегам преодолевать привычные стереотипы.

Переход к новой форме оплаты труда стал реальностью. Сегодня не все трудности и подводные течения преодолены. Жизнь идёт, школы работают, деньги «идут за учеником». В большие школы больших городов, где много учеников, «приходят» и большие деньги. А как живётся в новых условиях маленьким школам в муниципалитетах — лучше им стало или хуже? Как работники муниципального органа управления образованием преодолевают трудности? Или «обходят» их? И не выведены ли за скобки из состава педагогов, достойных стимулирующей части фонда заработной платы, сами директора школ?



Ответы на эти вопросы дала начальник Управления образования администрации г. Геленджика **София Дмитриевна Аكوпова:**

— Краснодарский край в числе 21 региона участвовал в проекте комплексной модернизации образования,

в том числе и в эксперименте по переходу пилотных учреждений на новую форму оплаты труда. Региональная образовательная политика в этот переходный период была очень разумной, щадящей. Край у нас аграрный, много сельских школ, в том числе — малокомплектных. Чтобы поддержать их, увеличили нормативы, ввели так называемые адаптационные надбавки и такое понятие, как «условно малокомплектная школа». Стараемся сохранить все школы. Закрыли всего одну в селе Прасковейском, где несколько лет учились всего четверо-пятеро детей. Держать такую школу нет смысла, так как рядом — прекрасная Дивноморская школа, оборудованная по всем современным требованиям, школа, получившая президентский грант. А Прасковейскую малокомплектную репрофилировали в детский

сад: в этом селе не было дошкольного учреждения, а потребность в нём острая.

Пока в городе и районе нет школ, которые в условиях перехода на подушевое финансирование не выдержали бы конкуренции. Есть, конечно, школы переполненные, и в первую очередь, школы «миллионщики». У них очень высокий общественный рейтинг, и родители толпой стоят у кабинетов директоров перед началом учебного года. Есть и школы, в которые дети идут не очень охотно. Мы регулируем этот процесс, ситуация не принимает драматического характера.

Сегодня на новую систему оплаты труда переведены 79% образовательных учреждений города и района. Во всех школах действуют Управляющие советы, которые наделены правом принимать участие в распределении стимулирующей части фонда заработной платы. Создан и действует Совет по развитию муниципальной системы образования при администрации города Геленджика. Члены этого совета участвуют в решении вопроса о стимулировании труда руководителей образовательных учреждений. Так что и директора школ получают доплаты за творческий труд не по прихоти начальства, а за реальный вклад в дело, за результат.

И судя по итогам конкурсов в рамках приоритетного национального проекта, творческие возможности руководителей реализуются весьма успешно: из 22 школ города и района — восемь «миллионщиков», в том числе три сельские школы.

Благодаря творческому труду директоров образовательных учреждений и передовых учителей в городе создано инновационное образовательное пространство, о развитии которого заботится муниципальный экспертный совет. Мы убедились: процессу развития во многом способствует новая форма оплаты труда, стимулирующая и по достоинству оценивающая инициативу и педагогическое творчество. **НО**