

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

*Г.В. Андрущак, Я.Я. Козьмина, Е.В. Сивак,  
М.М. Юдкевич*

**НОВАЯ СИСТЕМА  
ОПЛАТЫ ТРУДА В ШКОЛАХ.  
ОПЫТ НОВГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Препринт WP10/2010/05  
Серия WP10

Научные доклады Института  
институциональных исследований

Москва  
2010

## Введение

В большинстве стран мира размер оплаты труда учителей определяется в зависимости от формальных характеристик — образования и стажа. Какие-либо другие системы оплаты вводятся, как правило, в дополнение к такой традиционной схеме, причем зачастую апробация осуществляется в режиме эксперимента (т.е. в ограниченном числе школ и школьных округов и на ограниченное время).

Одна из таких экспериментальных систем — «оплата по результатам» (performance pay), при которой зарплата учителей зависит от результатов и качества их работы, измеряемых по специально выделенным показателям. Эти показатели включают школьные оценки учеников и результаты внешних тестов, показатели работы учителя в классе и др. Введение подобной системы обычно связано с тем, что стаж и образование учителей далеко не всегда соотносятся с результатами их деятельности и успехами учеников в освоении школьной программы. Вторым аргумент сторонников оплаты по результатам состоит в том, что единая тарифная сетка уравнивает по размеру заработной платы учителей, по факту добывающихся очень разных результатов. Оплата по результатам, в отличие от единой тарифной сетки (ЕТС), может стать, с одной стороны, инструментом справедливого вознаграждения лучших учителей, а с другой — способом стимулирования «отстающих» учителей (т.е. прикладывающих меньшие усилия к повышению уровня знаний учеников) работать лучше. Теоретически это должно привести к повышению качества подготовки школьников.

Первые эксперименты с оплатой по результатам были проведены в Англии в конце XIX в., затем в США в 20-е годы XX в. На протяжении XX в. было разработано множество моделей оплаты по результатам, и существует значительный корпус работ, в которых анализируются последствия введения этих систем оплаты труда<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Обзоры результатов исследований, посвященных изучению последствий оплаты по результатам, см., например, в: Harvey-Beavis O. Performance-Based Rewards for Teachers: A Literature Review // Distributed at the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers Conference in Athens, Greece, 2003; Podgursky M.J. Teacher Performance Pay: A Review // Working paper of the National Center on Performance Incentives, 2006.

Например, исследуется влияние оплаты по результатам на успеваемость учеников (под успеваемостью в разных исследованиях понимаются результаты стандартизированных тестов, выпускных экзаменов, текущие школьные оценки и т.д.). Как правило, в таких исследованиях выявляется положительное влияние оплаты по результатам на успеваемость<sup>2</sup>. Кроме того, изучаются изменения в работе учителей – меняются ли методы преподавания, распределение времени и др. Результаты таких исследований разнятся. Иногда использование такого инструмента, как оплата по результатам, приводит к улучшению «качества преподавания» – учителя начинают больше прислушиваться к нуждам разных групп учеников, больше времени уделяют внеурочным занятиям, в том числе со слабыми учениками и др. (см., например, Lavy 2004). В других работах авторы выявляют негативное влияние оплаты по результатам на преподавательские практики – есть примеры «мошеничества» учителей (завышения оценок, натаскивания на тест и др.)<sup>3</sup>. Результаты применения оплаты по результатам сильно зависят от того, какие критерии стимулирования введены, какого рода тесты применяются для оценки успеваемости учеников (например, проверяющие только знание конкретного набора фактов и запоминание правил и допускающие, таким образом, «натаскивание», либо определяющие более глубокое понимание материала и общие компетенции школьников).

В России переход к системе оплаты по результатам в школах начался в 2007 г. Именно в 2007 г. в отдельных школах была введена Новая система оплаты труда (НСОТ), увязывавшая заработки учи-

<sup>2</sup> См., например: Lavy V. (2004). Performance Pay and Teachers' Effort, Productivity and Grading Ethics. National Bureau for Economic Research Working Paper No. 10622, Cambridge, MA; Kelley C., Heneman H., Milanowski A. (2002). Teacher Motivation and School-Based Performance Awards // Education Administration Quarterly. Vol. 38. No. 3; Cohn E., Teel S. (1992). Participation in a teacher incentive program and student achievement in reading and math // Proceedings of the business and economic statistics section, American Statistical Association, Alexandria, VA; Muralidharan K., Sundararaman V. (2009). Teacher Performance Pay: Experimental Evidence from India // NBER Working Paper No. 15323.

<sup>3</sup> См. работы: Jacob B.A., Levitt S.D. (2003). Rotten apples: an investigation of the prevalence and predictors of teacher cheating // The Quarterly Journal of Economics. August; Jacob B.A. (2002). Accountability, Incentives and Behavior: The Impact of High-Stakes Testing in the Chicago Public Schools // Working Paper No. 8968, National Bureau of Economic Research.

телей с различными показателями их работы (школьной успеваемостью учеников, оценками ЕГЭ, участием в повышении квалификации, внедрении инновационных методик в преподавании и др.).

В рамках проекта Лаборатории институционального анализа экономических реформ ГУ ВШЭ, посвященного изучению последствий введения новой системы оплаты труда, уже был изучен и описан опыт введения НСОТ в Калининградской области<sup>4</sup>. В данной работе мы представляем результаты исследования реализации НСОТ в Новгородской области<sup>5</sup>.

В Новгородской области (как и в Калининградской) введена модель НСОТ, базирующаяся на модельной методике, разработанной Министерством образования и науки РФ.

Анализ НСОТ в школах Новгородской области включает изучение процесса введения новых правил оплаты труда, структуры доходов учителей, выявление изменений в работе учителей в школе (изменений в распределении времени) и описание отношения учителей и директоров школ к НСОТ. Изучение работы НСОТ в Новгородской области проводилось с учетом характеристик системы школьного образования в регионе.

В качестве информационной базы используются данные федеральной и региональной статистики.

<sup>4</sup> Анализ введения НСОТ в Калининградской области приводится в: Андрушак Г.В., Козьмина Я.Я., Сивак Е.В., Юдкевич М.М. Новая система оплаты труда в школах. Опыт Калининградской области: информационный бюллетень. Москва: ЗАО «Юстицинформ», 2009. URL: [http://lia.hse.ru/data/2009/12/22/1230983729/bulletin\\_4.pdf](http://lia.hse.ru/data/2009/12/22/1230983729/bulletin_4.pdf).

<sup>5</sup> Проект реализован сотрудниками Лаборатории институционального анализа экономических реформ ГУ ВШЭ при финансовой поддержке Центра фундаментальных исследований ГУ ВШЭ. Мы благодарим наших коллег – А. Панову, И. Прахова, а также всех сотрудников Лаборатории институционального анализа за плодотворные дискуссии. Мы благодарны директору Департамента государственной политики в образовании И.М. Реморенко за поддержку в проведении исследования и заместителя директора Департамента государственной политики в образовании М.В. Гончар за помощь при обсуждении целей и задач проекта, его инструментария. Мы также благодарим председателя комитета по образованию Администрации Великого Новгорода Н.П. Рыбникову за организационную поддержку в проведении исследования в школах Новгородской области, а также работников комитета образования, науки и молодежной политики Новгородской области за помощь в поиске необходимых данных. Также мы выражаем искреннюю признательность директорам и учителям школ, принявшим участие в исследовании.

Эмпирическую базу исследования составляют данные опроса директоров и учителей 63 городских школ Новгородской области, реализующих все ступени среднего образования (с 1-го по 11-й класс). Опрос проводился в октябре 2009 г.

В каждой школе были проведены формализованные интервью с директором и учителями, ведущими обучение либо в начальной школе, либо по предметам: русский язык, математика, иностранный язык, история, обществознание, география, биология, физика или химия.

Таблица 1. Опрошенные учителя

	Количество опрошиваемых учителей в каждой школе согласно выборке	Всего опрошено
Учителя начальных классов	2	129
Математика	2	108
Русский язык	2	116
Иностранный язык	1	60
История, обществознание, география, биология, физика или химия	2	140
Всего	9	552

Данная работа имеет следующую структуру. В следующем разделе дается описание общего контекста введения НСОТ: статистическое описание Новгородской области и образовательной системы в области, а также анализ финансовых и материальных ресурсов школ. Далее приводится описание социально-демографических характеристик респондентов (учителей и директоров) и характеристик школ, в которых опрошивались учителя и директора. Затем рассматривается процесс введения НСОТ (сроки введения новой системы; документы, которые использовались при разработке системы оплаты; доля учителей, принимавших участие в разработке критериев дополнительных выплат учителям и др.). После этого обсуждаются изменения доходов учителей и изменения в их работе в школе, а также отношение учителей и директоров школ к НСОТ. В заключении суммируются результаты исследования.

## Статистическое описание Новгородской области и финансирование школ

### Демографическая ситуация

В социальном атласе российских регионов, составленном Независимым институтом социальной политики (НИСП), отмечается, что в Новгородской области наблюдается особенно сильный демографический кризис. Естественная убыль населения началась еще в 1980-х годах, и по величине этого показателя Новгородская область среди других регионов России находится на пятом месте<sup>6</sup>.

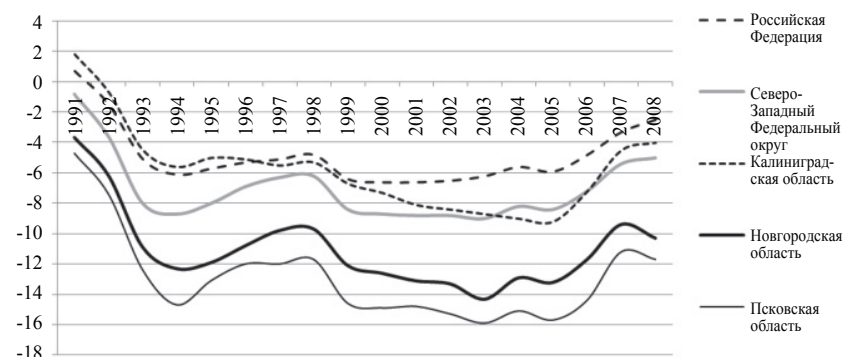
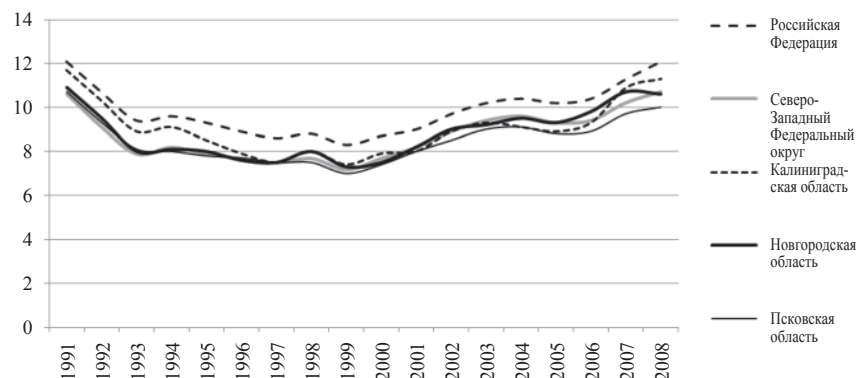


Рис. 1. Естественный прирост в расчете на 1000 населения, промилле, значение показателя за год, всё население

Рождаемость в Новгородской области, по данным Росстата, сокращалась на протяжении 1990-х и начала 2000-х годов, но в 2008 г. стала примерно равной уровню 1991 г. При этом показатель рождаемости в 2008 г. в Новгородской области немного ниже, чем в среднем по Российской Федерации, но практически равен среднему уровню по Северо-Западному федеральному округу, а также уровню рождаемости в двух других областях Северо-Западного федерального округа – Калининградской области и соседней Псковской области.

<sup>6</sup> Социальный атлас российских регионов, НИСП. URL: <http://atlas.socpol.ru/portraits/novg.shtml>.



**Рис. 2.** Число родившихся в расчете на 1000 населения за год, промилле, значение показателя за год, всё население

Низкая рождаемость в Новгородской области дополняется высокой смертностью. За исключением небольшого промежутка времени в середине 1990-х годов, смертность в Новгородской области росла в период с 1991 г. по 2008 г., и к 2008 г. увеличилась примерно на треть по сравнению с 1991 г. В Российской Федерации и Северо-Западном федеральном округе смертность выросла на 28% и 38% соответственно. В Новгородской области в 2008 г. уровень смертности был на 43% выше, чем в Российской Федерации в среднем, и на 33% выше, чем в среднем в Северо-Западном федеральном округе.

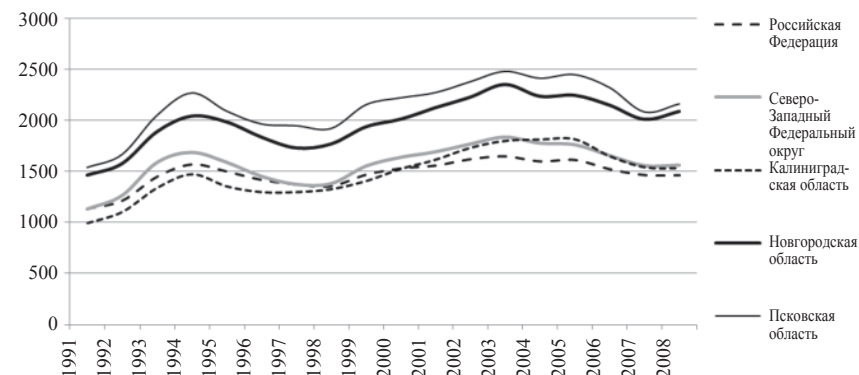
В 1990-е годы в Новгородской области демографическая ситуация немного улучшилась за счет миграции, но миграционный приток никогда не перекрывал естественную убыль населения (в лучшем случае, в 1994 г., миграционный поток лишь на 77% компенсировал естественную убыль, а последние годы покрывает только 10% от нее)<sup>7</sup>. В области наблюдается большой миграционный отток в Москву и Санкт-Петербург<sup>8</sup>.

По данным Росстата миграционный прирост в Новгородской области (на март) сократился в 2010 г. по сравнению с 2005 г. (с небольшими колебаниями сокращался на протяжении этого периода). С 2009 г. миграционный прирост в области отрицательный. В сосед-

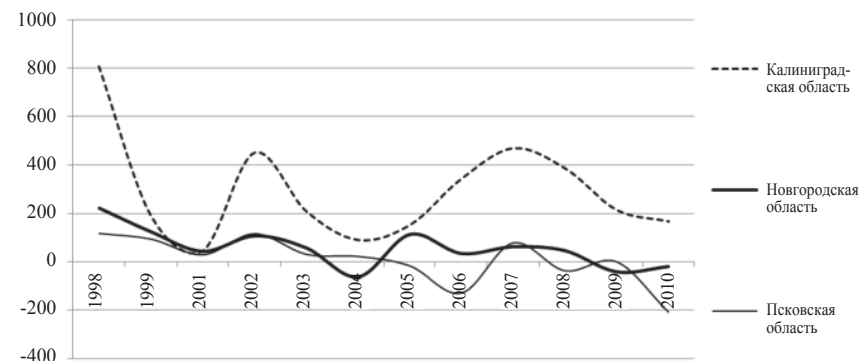
<sup>7</sup> Социальный атлас российских регионов, НИСП. URL: <http://atlas.socpol.ru/portraits/novg.shtml>.

<sup>8</sup> Там же.

ней Псковской области миграционный прирост также сокращается, хотя в целом по Северо-Западному федеральному округу миграционный прирост положительный.



**Рис. 3.** Число умерших в расчете на 100 тыс. населения за год, значение показателя за год, все население

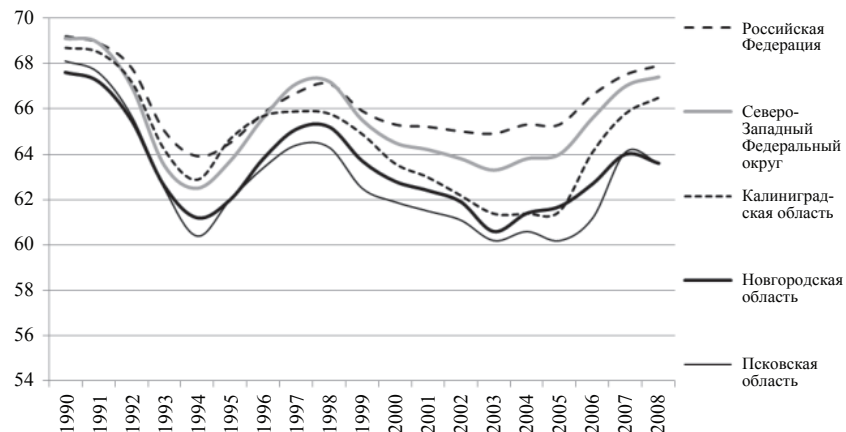


**Рис. 4.** Миграционный прирост населения (число чел.), значение показателя за март

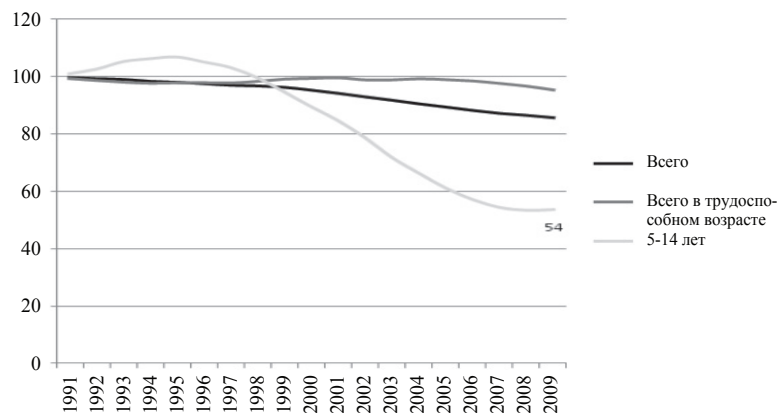
Значительный миграционный отток в Новгородской области наряду со сверхсмертностью в трудоспособном возрасте является причиной крайне низкой ожидаемой продолжительности жизни мужчин (54,9 года в 2002 г. при 58,5 года в среднем по РФ)<sup>9</sup>. В 2008 г. ожидае-

<sup>9</sup> Там же.

мая продолжительность жизни мужчин в среднем по России составила 61,8 года, а в Новгородской области – 56,6 года (по данным Росстата). Ожидаемая продолжительность жизни для обоих полов составляла по России и в Новгородской области 67,9 года и 63,4 года соответственно (по данным Росстата).

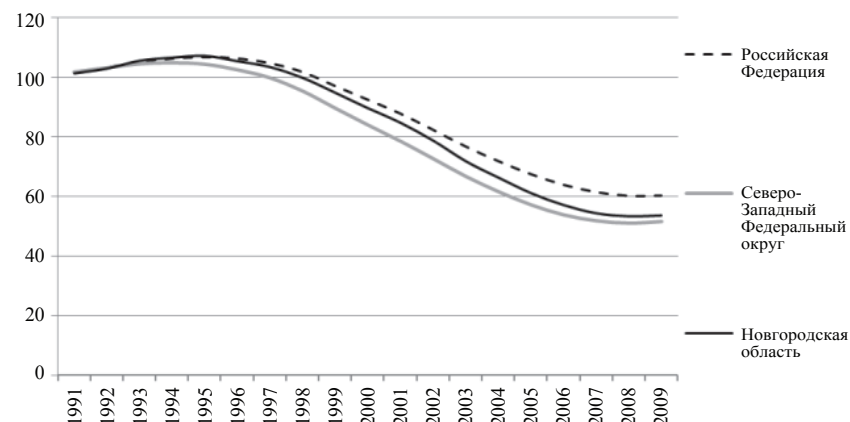


**Рис. 5.** Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет, значение показателя за год, всё население



**Рис. 6.** Динамика численности постоянного населения в Новгородской области, % от численности в 1990 г. (по данным Росстата)

В Новгородской области снижается не только численность населения в целом, но и численность детей школьного возраста. Например, за последнее десятилетие количество детей 5–14 лет снизилось почти в 2 раза (рис. 6), т.е. больше, чем в среднем по Российской Федерации (рис. 7).



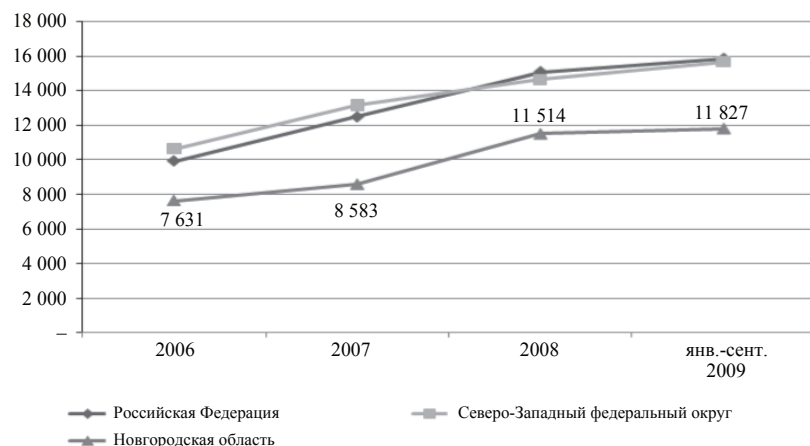
**Рис. 7.** Динамика численности постоянного населения в возрасте 5–14 лет, % от численности в 1990 г. (по данным Росстата)

### Экономическое положение Новгородской области

Среднемесячные доходы и валовой региональный продукт на душу населения, а также индекс промышленного производства в Новгородской области ниже, чем в среднем по Российской Федерации и по Северо-Западному федеральному округу (рис. 8, табл. 2).

Объем ВРП, создаваемый на территории области, в 2008 г. составил 115 479,1 млн рублей (в текущих основных ценах).

Наиболее весомый вклад в формирование ВРП вносят обрабатывающие и добывающие производства (34,3% ВРП в 2008 г.), но их доля в ВРП существенно ниже, чем в более благополучных субъектах Северо-Западного федерального округа (табл. 1 Приложения).



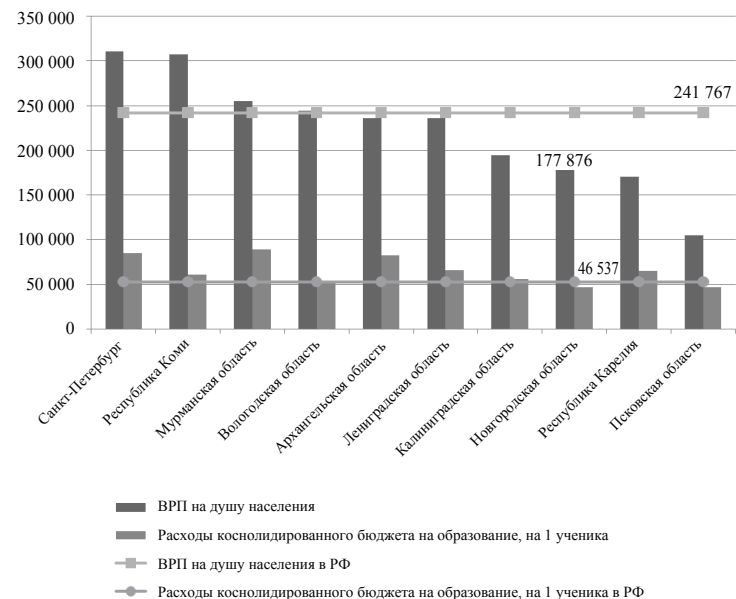
**Рис. 8.** Денежные доходы в расчете на душу населения; в среднем за месяц (по данным Росстата), руб.

**Таблица 2.** Индекс промышленного производства (по видам экономической деятельности «Добыча полезных ископаемых», «Обрабатывающие производства», «Производство и распределение электроэнергии, газа и воды») (по данным Росстата)

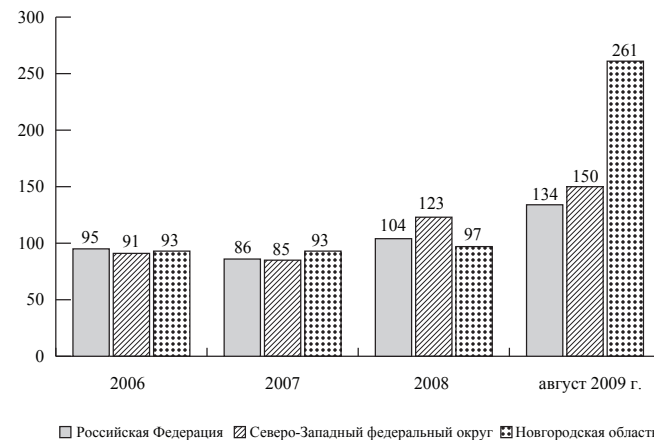
	Индекс промышленного производства			
	2006 г. в % к 2005 г.	2007 г. в % к 2006 г.	2008 г. в % к 2007 г.	Январь – сентябрь 2009 г. в % к январю – сентябрю 2008 г.
Российская Федерация	103,9	106,3	102,1	86,5
Северо-Западный федеральный округ	106,2	108,6	102,1	85,2
Калининградская обл.	168,2	140,03	102,5	87,3
Новгородская обл.	102,8	106,0	101,2	73,1

Экономика региона подвержена сильным конъюнктурным колебаниям: экономический спад 2008–2009 гг. привел к существенному росту безработицы.

В следующем разделе мы рассмотрим, как в описанных демографических и экономических условиях развивается школьное образование.



**Рис. 9.** Валовой региональный продукт на душу населения и расходы консолидированного бюджета на образование, на одного ученика, 2008 г., руб. (по данным Росстата)



**Рис. 10.** Процент безработных по отношению к предыдущему периоду (по данным Росстата)

## Ресурсы школьной системы

Расходы консолидированного бюджета Новгородской области на образование в 2008 г. составили 4783,6 млн рублей.

Объем бюджетного финансирования в расчете на школьника в 2008 г. в Новгородской области составил 46 537 рублей, что ниже среднего значения как по Северо-Западному федеральному округу (69 812 рублей), так и по Российской Федерации в целом (52 672 рублей).

В 2007–2008 гг. темп роста расходов на одного ученика в области был ниже, чем в Северо-Западном федеральном округе и в Российской Федерации в целом.

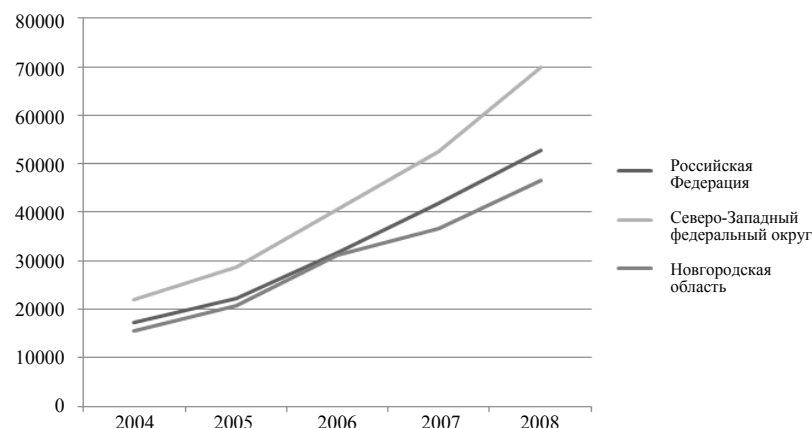


Рис. 11. Расходы консолидированного бюджета на образование, на одного ученика, руб.

Несмотря на относительно низкое бюджетное финансирование, регион является одним из лидеров в Российской Федерации по показателям развития общего образования. Согласно рейтингу субъектов Российской Федерации по показателям развития образования 2006 г.<sup>10</sup>, Новгородская область находится на третьем месте по состоянию общего образования – ее опережают только Москва и Санкт-

<sup>10</sup> Рейтинг субъектов Российской Федерации по показателям развития образования // Вестник образования. 2006. Тематическое приложение № 1.

Петербургу. Это большое достижение на фоне общей неблагоприятной социально-экономической ситуации в регионе.

Преодоление ограничения бюджетного финансирования школ осуществляется путем привлечения в образовательные учреждения средств в дополнение к базовому бюджетному финансированию.

Самый распространенный источник дополнительных средств – конкурсы и гранты (рис. 12). Кроме того, почти половина директоров отмечает, что для привлечения дополнительных средств в школе вводятся платные образовательные услуги. Другие, менее распространенные средства – финансовая помощь родителей учеников и спонсорская поддержка бывших учеников и представителей региональных органов власти.

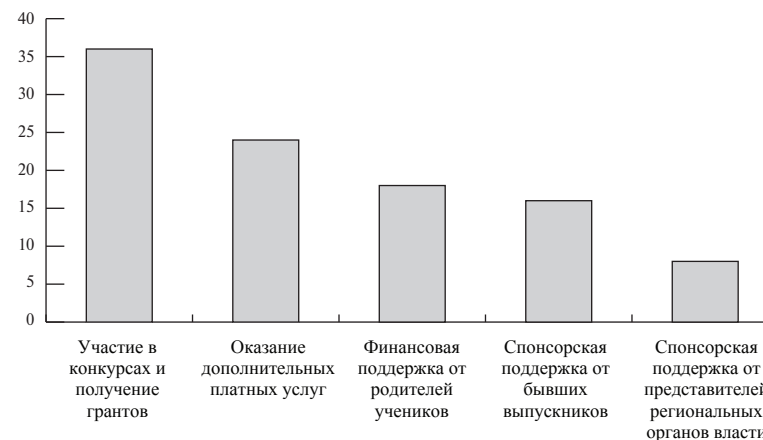


Рис. 12. Источники дополнительных финансовых средств (количество директоров, отметивших данный источник, всего 63 директора)

Объемы дополнительных средств довольно значительны. По данным опроса, в результате участия в конкурсных мероприятиях и проектах сверх нормативно-подушевого финансирования 11 школ привлекли в сумме 23 млн рублей бюджетных средств (из них около 19 млн рублей выделено только одной из школ), т.е. в среднем на одну школу пришлось около 400 тыс. рублей дополнительных средств в год.

Размер внебюджетных средств, привлеченных городскими школами Новгородской области в виде грантов, пожертвований, дохода



от оказания платных образовательных услуг и от предпринимательской деятельности в 2009 г. составил 37 млн рублей<sup>11</sup>.

В случае гимназий количество внебюджетных средств на одного ученика сопоставимо с размером норматива финансирования на одного ученика и составляет около 8 тыс. рублей (табл. 3), т.е. наиболее успешным школам удастся лучше привлекать внебюджетные средства.

Таблица 3. Среднее количество привлеченных внебюджетных средств на одного ученика школы в год в зависимости от вида школы, руб.

Вид школы	Количество привлеченных внебюджетных средств на одного ученика школы, руб.	Количество ответивших директоров
Средние общеобразовательные школы	887	21
Средние общеобразовательные школы с углубленным изучением отдельных предметов	2697	7
Гимназии	8433	6
В целом	2591	34

Школы Новгородской области привлекают значительные объемы внебюджетных средств — дополнительно привлекается около 5% финансирования (табл. 4). Эта доля в 2008 г. была выше, чем в среднем по Российской Федерации и по Северо-Западному федеральному округу.

Таблица 4. Финансирование общего образования (по данным Росстата)

	РФ	СЗФО	Новгородская обл.
Средства бюджетной системы РФ, млн руб.	555760	58045	2065
Всего внебюджетных средств, млн руб.	16240	1878	98
В том числе платные услуги	7342	705	31
Доля внебюджетных средств, %	2,8	3	4,7

Привлечение внебюджетных и дополнительных бюджетных средств является одним из способов решения финансовых проблем школы за счет поиска ресурсов извне. По данным опроса директо-

<sup>11</sup> Сумма указанных директорами привлеченных в их школу внебюджетных средств за 2009 г. (36 директоров).

ров, самыми распространенными путями привлечения ресурсов извне являются поиск спонсоров и привлечение учеников в школу (и, следовательно, дополнительных средств) (рис. 13). Немного реже ресурсы привлекаются с помощью введения дополнительных платных образовательных услуг и участия в различных государственных конкурсах и грантовых программах. Реже всего директора прибегают к участию в негосударственных конкурсах и грантовых программах.



Рис. 13. Решение финансовых проблем школы привлечением денежных средств (число директоров, отметивших данный способ)

Другой тип решения финансовых проблем — это кооперация с другими учреждениями: 5 директоров отмечают, что кооперируются с ресурсными центрами, домами творчества, 10 директоров — что их школа передает некоторые виды работ другим организациям, например, комбинатам питания.

И, наконец, третий тип — экономия имеющихся ресурсов (рис. 14). Экономия осуществляется чаще всего путем отказа от деления классов на группы для обучения отдельным предметам и увольнения работников, не связанных напрямую с преподаванием. Это опасный вариант решения финансовых проблем, так как применение этих способов может негативно сказаться на процессе обучения. Наименее распространенные способы экономии ресурсов — увольнение

учителей (этот способ отмечают 3 директора), сокращение стимулирующих выплат (2 директора), сокращение учебной нагрузки (4 директора).

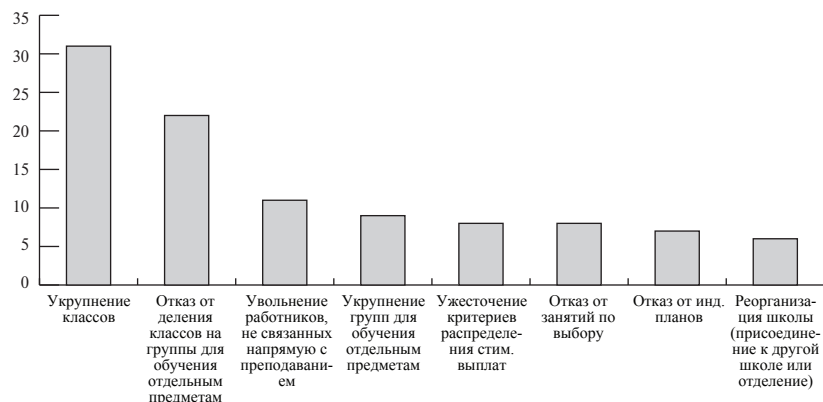


Рис. 14. Решение финансовых проблем школы экономией школьных ресурсов (численность директоров, отметивших данный способ)

## Резюме

Новгородская область находится на третьем месте по состоянию общего образования после Москвы и Санкт-Петербурга<sup>12</sup>.

При этом демографические и социально-экономические условия функционирования образования в Новгородской области менее благоприятны, чем в среднем в Северо-Западном федеральном округе и в Российской Федерации. К таким неблагоприятным условиям можно отнести длительную депопуляцию, обусловленную сильной естественной убылью и миграционным оттоком, старение населения, сокращение численности детей школьного возраста; более низкие, чем по Российской Федерации, значения таких показателей экономического развития, как среднемесячные доходы и валовой региональный продукт на душу населения, а также индекс промышленного производства.

<sup>12</sup> Рейтинг субъектов Российской Федерации по показателям развития образования // Вестник образования. 2006. Тематическое приложение № 1.

В этих условиях школы стараются решить проблему недостатка финансовых средств следующими способами: привлекают значительные объемы внебюджетных средств (участвуют в конкурсах и получают гранты, занимаются поиском спонсорской поддержки), занимаются реализацией платных образовательных услуг, а также сокращают издержки (укрупняют классы и учебные группы, увольняют персонал, не связанный с преподаванием, ужесточают критерии стимулирующих выплат и др.).

## Социально-демографические характеристики учителей и директоров и их работа в школе. Характеристики школ

В рамках исследования было опрошено 552 учителя. В выборке опрошенных учителей доминируют женщины — доля учителей мужчин составляет всего 3%. Соотношение мужчин и женщин в выборке в целом отражает значительный гендерный дисбаланс среди школьных учителей. Вместе с тем доля мужчин в выборке, вероятно, несколько ниже, чем среди всех учителей в городских школах Новгородской области. Это связано с тем, что исследование предполагало проведение опроса учителей основных предметов — русского языка и литературы, математики, истории, обществознания и естественнонаучных предметов. Таким образом, в выборке не представлены учителя физкультуры и труда, среди которых доля мужчин достаточно высока.

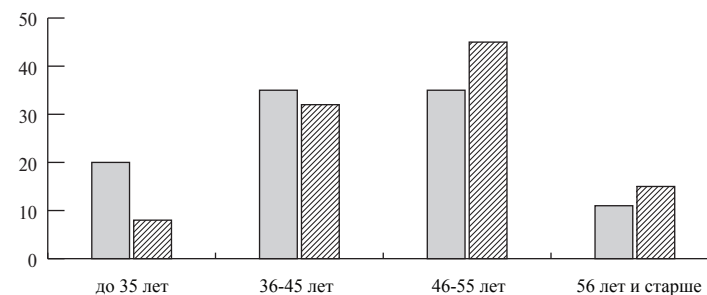


Рис. 15. Возраст, % от числа ответивших. Всего ответивших учителей — 537, ответивших директоров — 60

Средний возраст составляет 44–45 лет, при этом среди опрошенных около 10% – пенсионеры.

### Образование, квалификация и стаж учителей

Большинство учителей российских школ имеют высшее образование. Среди респондентов в проведенном опросе 97% учителей и 100% директоров получили дипломы о высшем образовании. Более 40% учителей получили образование в области гуманитарных наук. Около четверти учителей имеют профиль образования «образование и педагогика».

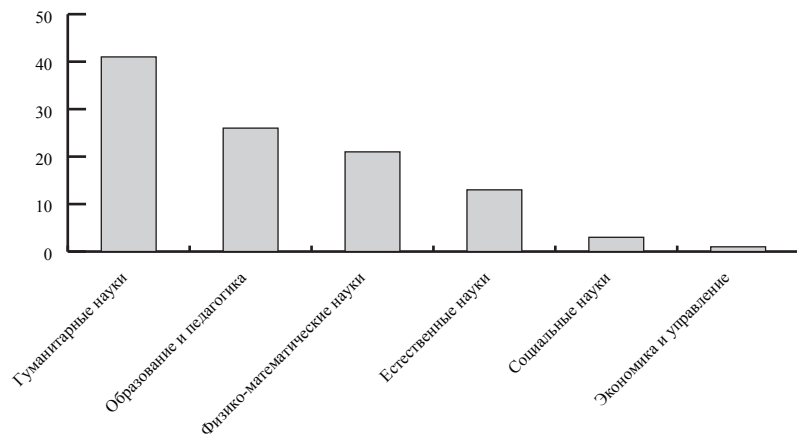


Рис. 16. Профиль образования учителей (% от числа ответивших, всего ответивших учителей – 550)

Среди опрошенных учителей 84% имеют высшую квалификационную категорию, а 15% – первую или вторую; 13% учителей имеют профессиональные знаки отличия.

Около двух третей опрошенных учителей имеют общий стаж работы более 20 лет. Учительский стаж продолжительностью более 20 лет отмечают примерно 50% учителей. Педагогов, которые достаточно долго, от 20 лет и больше, работают в одной и той же школе – около трети.

Таблица 5. Наличие званий и ученых степеней у учителей

Степень, звание	% от ответивших
Учитель высшей квалификационной категории	84
Заслуженный учитель, отличник народного образования, отличник просвещения, почетный работник общего образования	13
Учитель первой квалификационной категории	11
Учитель второй квалификационной категории	4
Заслуженный деятель, почетный работник, отличник какой-либо сферы, кроме образования	4
Нет квалификационной категории	1
Другие звания, степени	1
Ветеран профтехобразования	1
Всего (чел.)	544

Имеете ли Вы степень, звание? Все подходящие ответы.

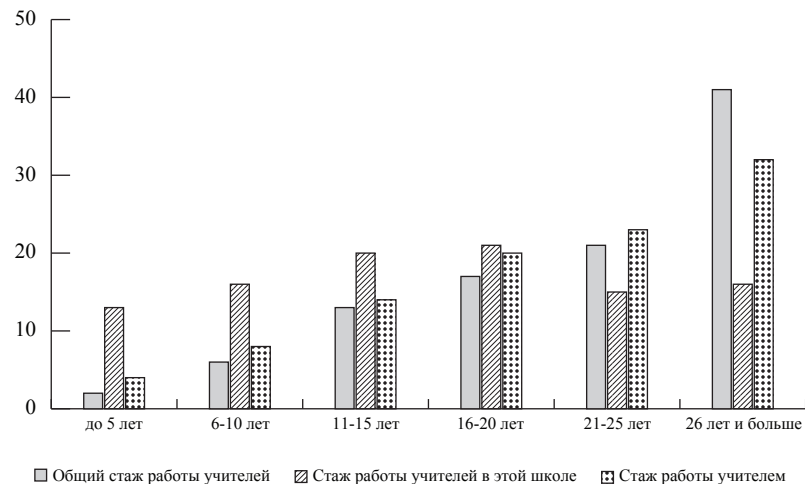
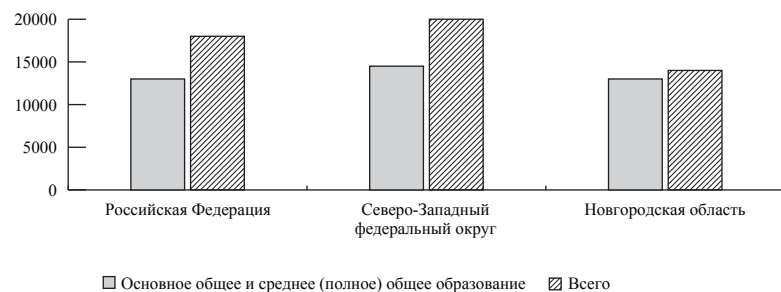


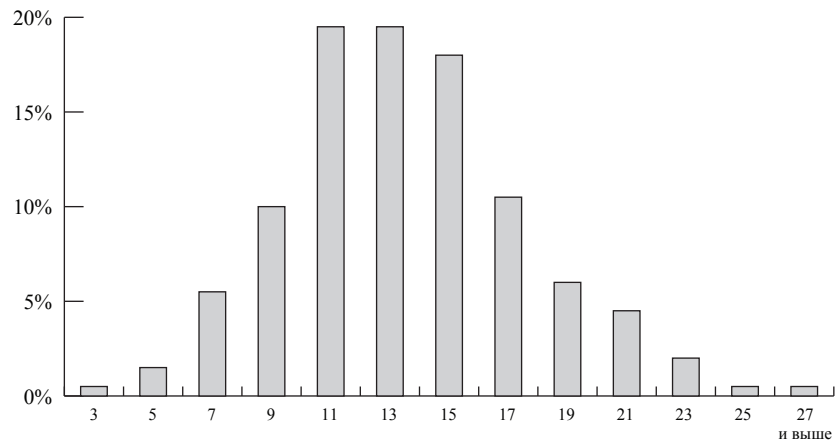
Рис. 17. Стаж работы учителей, в % от ответивших (всего ответивших – 576)

## Материальное положение учителей

По данным Росстата, среднемесячная зарплата занятых в основном общем и среднем общем образовании в Новгородской области в 2009 г. практически не отличалась от значения этого показателя по России, но была ниже среднемесячной начисленной зарплаты работников основного общего и среднего общего образования по Северо-Западному федеральному округу и от зарплаты в среднем по Новгородской области примерно на 15%.

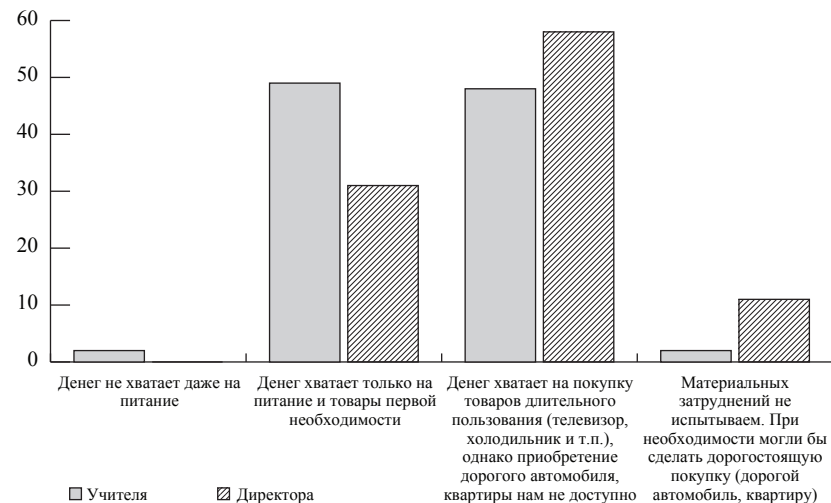


**Рис. 18.** Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в расчете на одного работника (по всем видам деятельности и в сфере основного общего и среднего общего образования), руб., значение показателя за год (данные Росстата)



**Рис. 19.** Зарботки учителей в школе в первом полугодии 2009 г. (данные опроса), тыс. руб.

По данным опроса, только 34% опрошенных учителей в сентябре 2009 г. имели заработки в школе (зарплата на должности учителя, зарплата на других должностях в этой школе и другие выплаты, за исключением доходов от частных платных занятий с учениками), превышающие среднюю зарплату по Новгородской области.



**Рис. 20.** Оценка материального положения своей семьи, % от числа ответивших. Всего ответивших учителей – 514, ответивших директоров – 51

Многие респонденты указывают на неблагоприятное материальное положение их семей. Около половины учителей и трети директоров отмечают, что денег хватает только на питание и товары первой необходимости.

Вместе с тем материальное положение семей учителей не зависит от их личных заработков в школе: размер школьных заработков учителей (зарплата на должности учителя, зарплата на других должностях в этой школе и другие выплаты, за исключением доходов от частных платных занятий с учениками) за сентябрь 2009 г. в группах учителей, отмечающих разное материальное положение их семей, значительно не различается. Например, средний размер заработков учителей самой обеспеченной группы только на 2 тыс. рублей превышает размер школьных заработков тех учителей, которые отмечают, что их семьям денег не хватает даже на питание.

Таблица 6. Средний размер школьных зарплаток учителей, руб.  
(все различия средних не значимы)

Оцените, пожалуйста, уровень материального благосостояния вашей семьи	Средний размер школьных зарплаток учителя	Стат. отклонение
Денег не хватает даже на питание	11056	3121
Денег хватает только на питание и товары первой необходимости	12717	3861
Денег хватает на покупку товаров длительного пользования, однако приобретение дорогого автомобиля, квартиры нам не доступно	13135	4268
Материальных затруднений не испытываем. При необходимости могли бы сделать дорогостоящую покупку (дорогой автомобиль, квартиру)	13100	5363

Различия в материальном положении семей учителей обусловлены не различиями в размерах школьных зарплаток учителей, а долей, которую эти зарплатки занимают в суммарном доходе семьи. В семьях с более благоприятным материальным положением эта доля ниже, чем в менее обеспеченных семьях.

Таблица 7. Средняя доля, которую занимают школьные зарплатки учителя в среднемесячном доходе семьи, % (все различия средних значимы)

Оцените, пожалуйста, уровень материального благосостояния вашей семьи	Средняя доля	Стат. отклонение
Денег не хватает даже на питание	91	25
Денег хватает только на питание и товары первой необходимости	68	28
Денег хватает на покупку товаров длительного пользования, однако приобретение дорогого автомобиля, квартиры нам не доступно	52	25
Материальных затруднений не испытываем. При необходимости могли бы сделать дорогостоящую покупку (дорогой автомобиль, квартиру)	38	19

## Ресурсное обеспечение школ

В табл. 8 представлены значения разных показателей ресурсной обеспеченности школы для трех видов школ — общеобразовательных, школ с углубленным изучением отдельных предметов и гимназий.

По ответам директоров, наиболее дефицитные ресурсы для школы — средства для повышения квалификации учителей, обеспеченность современными учебно-методическими материалами, а также компьютеры и другая техника. Школы, в среднем, располагают этими ресурсами менее, чем на две трети от необходимого уровня.

По ответам директоров, школы практически на 100% обеспечены квалифицированным административно-управленческим и педагогическим персоналом. Проблемы с доступом в Интернет и компьютерными программами, судя по ответам директоров, школы испытывают редко — школы в среднем примерно на 80–87% обеспечены этими ресурсами (табл. 8).

Общеобразовательные школы, в среднем, хуже обеспечены финансовыми и материально-техническими ресурсами.

Таблица 8. Ресурсное обеспечение школ

	Средняя общеобр. школа	Средняя общеобр. школа с углубленным изучением отдельных предметов	Гимназия	В среднем по всем школам
1	2	3	4	5
Насколько школа обеспечена квалифицированным административно-управленческим персоналом (%)	94	98	100	96
Насколько школа обеспечена квалифицированными учителями (%)	94	96	98	95
Насколько школа обеспечена денежными средствами для повышения квалификации учителей (значимое различие только между 1 и 2 группами школ) (%)	61	71	59	63

Окончание табл. 8

1	2	3	4	5
Насколько школа обеспечена учебной и учебно-методической литературой (%)	71	73	84	74
Насколько школа обеспечена современными учебно-методическими материалами (%)	56	60	76	60
Насколько школа обеспечена компьютерами и другой техникой (сканеры, проекторы и т.п.) (%)	54	62	71	58
Насколько школа обеспечена компьютерными программами (%)	79	88	63	80
Насколько педагогическому персоналу в школе обеспечен доступ к Интернету (%)	81	97	100	87
Насколько учащимся в школе обеспечен доступ к Интернету (%)	75	99	89	83
Насколько школа обеспечена учебными площадями (%)	85	95	94	88
Насколько школа обеспечена мебелью и инвентарем (%)	69	79	95	73

Примечание. Жирным шрифтом выделены незначимые различия.

Средний балл за ЕГЭ по математике в 2008/2009 учебном году, полученный выпускниками в школах, участвовавших в опросе, составил 47 баллов, а средний балл за экзамен по русскому языку – 59 баллов. Больше половины выпускников 2009 г. поступили в вузы на бюджетные места очной формы обучения, при этом 20% выпускников поступили на бюджетные места очной формы обучения в вузы Москвы и Санкт-Петербурга.

Общеобразовательные школы характеризуются, как правило, более низкой успеваемостью учеников по сравнению со школами с углубленным изучением отдельных предметов (% поступающих в вузы на бюджетные места, результаты ЕГЭ) (табл. 9).

Таблица 9. Результаты работы школы: ЕГЭ и доля поступивших в вузы

	Средняя общеобр. школа	Средняя общеобр. школа с углубленным изучением отдельных предметов	Гимназия	В среднем по всем школам
Средний балл ЕГЭ по математике в школе в прошлом учебном году (2008/2009)	44	50	56	47
Средний балл ЕГЭ по русскому языку в школе в прошлом учебном году (2008/2009)	58	59	67	59
Доля выпускников 2009 г., поступивших в вузы на бюджетные места очной формы обучения (%)	49	71	79	57
Доля выпускников 2009 года, поступивших в вузы Москвы или Санкт-Петербурга на бюджетные места очной формы обучения (%)	16	24	43	20

Примечание. Жирным шрифтом выделены незначимые различия.

## Введение НСОТ

### Принципы оплаты до перехода на НСОТ

В большинстве школ переход на НСОТ был осуществлен в течение 2007 г. К моменту проведения опроса учителей и директоров (октябрь 2009 г.) НСОТ просуществовала в большинстве школ примерно 2–2,5 года.

Таблица 10. Год и месяц введения НСОТ (ответы директоров)

	Количество ответивших
Январь – июнь 2007 г.	12
Июль – декабрь 2007 г.	29
Апрель 2008 г.	8
Сентябрь 2008 г.	6
Всего (чел.)	55

До введения НСОТ школы имели право самостоятельно выбирать систему оплаты труда учителей, но большинство школ не воспользовались этим правом. В них применялась традиционная система оплаты – согласно единой тарифной сетке. Это отмечают 49 директоров из 56, ответивших на вопрос. Таким образом, большая часть школ впервые столкнулась с необходимостью самостоятельно выбирать критерии и механизм оценивания работы учителей в связи с кампанией по введению НСОТ в рамках КПМО.

### Формирование критериев стимулирующих выплат

Большинство учителей участвовали в разработке критериев стимулирующих выплат в школе (это отмечают 66% от 528 ответивших учителей). По ответам большинства директоров, при разработке критериев учитывались пожелания педагогического персонала.

Вместе с тем почти все директора школ отмечают, что в разработке критериев стимулирующих выплат они использовали наработки других школ Новгородской области. Использование более общих документов и рекомендаций (нормативных документов, рекомендаций муниципальных и региональных органов управления образованием и федеральной модельной методики) было менее распространено. Всего треть директоров отмечают, что в разработке критериев стимулирования учитывались рекомендации и пожелания членов семей учеников школы.

Таблица 11. Что учитывалось при разработке критериев стимулирующих выплат (ответы директоров)

	В целом % от ответивших
Аналогичные документы школ Новгородской области	88
Рекомендации и пожелания педагогического персонала школы	88
Аналогичные документы школы других субъектов РФ	77
Рекомендации представителей муниципальных и региональных органов управления образованием	52
Региональные нормативные документы	50
Рекомендации и пожелания членов семей учеников школы	33

	В целом % от ответивших
Разработанная федеральными органами управления образованием модельная методика	20
Другое	2
Всего (чел.)	60

Что касается регулярной оценки работы учителей для определения размера стимулирующих выплат, здесь, так же, согласно ответам учителей, использование различных формальных документов и отзывов администрации школы распространено шире, чем использование отзывов коллег, учеников и родителей учеников о работе учителя. Наиболее распространенным является использование различных материалов, отражающих деятельность учителя (дипломов, публикаций, списков победителей олимпиад и т.д.) и анкета самоанализа учителя – примерно 80% учителей отмечают, что в их школах рассматриваются эти материалы. Реже всего учителя отмечают, что при начислении стимулирующих выплат в школах учитываются результаты опросов и отзывы других учителей.

Таблица 12. Что используется при начислении стимулирующих выплат учителям (ответы учителей)

	В целом по выборке
Материалы, отражающие деятельность учителя в разных областях (дипломы, публикации, списки победителей олимпиад, список творческих работ учеников по предмету и др.)	81
Анкета самоанализа учителя	80
Отзывы завучей, руководителей методических объединений учителей или заведующих кафедрами о работе учителя	59
Результаты оценки работы учителя специальными внутренними подразделениями мониторинга качества	48
Результаты опросов и отзывы учеников	25
Результаты опросов и отзывы родителей и других родственников учеников	24
Результаты опросов и отзывы учителей	19
Другое	4

## Резюме

Примерно половина учителей принимали участие в разработке критериев и почти все директора говорят о том, что при разработке критериев учитывались рекомендации педагогического персонала. Кроме того, значительная доля директоров отмечает, что в разработке критериев стимулирующих выплат они использовали наработки других школ Новгородской области или РФ.

Относительно редко в разработке критериев стимулирования учитывались рекомендации и пожелания членов семей учеников школы – это отмечает всего треть директоров.

В оценке работы учителей, как правило, используются формальные документы, отражающие результаты деятельности учителей, и самоотчеты учителей о своей работе. Менее распространена оценка работы учителей с использованием отзывов учеников и их родителей, а также других учителей школы (об использовании этих материалов говорят только около четверти учителей).

## Динамика доходов

### Структура суммарного дохода и ее изменение

Оплату работы на должности учителя (оплата учебной и внеучебной нагрузки, стимулирующие выплаты) называют одним из основных источников дохода 99% опрошенных учителей (данные за 2009 г., табл. 13).

Почти треть учителей совмещают работу учителем с работой на других должностях в этой школе. Около 30% опрошенных учителей называют в ряду основных источников дохода работу в этой школе в других должностях в качестве административного, учебно-вспомогательного или обслуживающего персонала (табл. 13). В целом, заработки в школе в 2009 г. составляли в среднем 89% от суммарного дохода учителя (табл. 14).

В настоящий момент очень незначительное число опрошенных учителей совмещают преподавание с работой вне школы (4% учителей работают в нескольких школах, 9% – совмещают работу в школе с работой в других учреждениях образования, 4% учителей работают

также в организациях, не связанных с образованием) (табл. 13). Доход, полученный от работы вне школы, составляет в среднем 15% учительского суммарного дохода (табл. 14).

Таблица 13. Структура суммарного дохода (в 2009 календарном году): распространенность разных источников дохода

	В 2009 г.		В 2008г.	
	% от числа ответивших	Всего (чел.)	% от числа ответивших	Всего (чел.)
Оплата работы на должности учителя в этой школе (оплата учебной, внеучебной нагрузки, стимулирующие выплаты)	99	535	98	519
Пенсия и другие социальные выплаты	34	505	31	495
Работа в этой школе на других должностях в качестве административного, учебно-вспомогательного или обслуживающего персонала	30	495	30	480
Частные платные занятия с учениками	14	500	15	488
Платные кружки, занятия и консультации с учениками, организованные в школе	14	497	15	484
Совместительство в других учреждениях образования (системы дополнительного и профессионального образования)	9	494	8	483
Совместительство в других школах	4	490	5	481
Совместительство в других организациях, не связанных с образованием	4	491	4	479
Другое	4	356	4	305

*Из каких источников складывается Ваш суммарный доход (зарботки в этой школе, оплачиваемая работа вне этой школы, пенсия и другие социальные выплаты и др.) в этом календарном году? / складывался суммарный доход в прошлом календарном году?*

Пенсию и другие социальные выплаты называют в числе источников дохода 34% учителей; причем пенсионные выплаты составляют в среднем 32% от суммарного дохода учителей пенсионного возраста.

Структура занятости и доля разных источников в доходе практически не изменились по сравнению с 2008 г. (табл. 13, 14).



Таблица 14. Сколько в среднем (в %) составляли разные виды дохода в суммарном доходе учителей

	Количество ответивших	Среднее	Стат. отклонение
Заработки в этой школе (в 2009 г.)	510	87	18
Заработки в этой школе (в 2008 г.)	504	89	17
Доход от работы вне этой школы (в 2009 г.)	52	15	13
Доход от работы вне этой школы (в 2008 г.)	57	16	15
Пенсия и другие социальные выплаты (в 2009 г.)	152	32	11
Пенсия и другие социальные выплаты (в 2008 г.)	138	31	10
Другие источники (в 2009 г.)	30	23	19
Другие источники (в 2008 г.)	28	21	15

Приблизительно какую долю в Ваших доходах в этом календарном году (в прошлом календарном году) составляют следующие источники? Распределите общую сумму в 100% между источниками

### Размер и изменение зарплаток в школе

Примерно треть опрошенных учителей отмечают, что в 2009 г. произошло увеличение их зарплаток в школе по сравнению с 2008 г. Еще треть учителей отметили, что их зарплатки уменьшились, и оставшаяся треть — что зарплатки остались без изменений. Директора же в основном говорят о том, что зарплатки учителей в школе возросли (ни один из директоров не отметил, что зарплатки учителей уменьшились после введения НСОТ; двое отметили, что среднемесячные доходы учителей в школе остались без изменений). Это связано, вероятно, с тем, что директора при ответе на вопрос говорят, скорее всего, о зарплатках учителей в среднем.

Таблица 15. Изменение зарплаток в этой школе

	Учителя (% от ответивших)	Директора (чел.)
Да, изменился; увеличился	33	56
Да, изменился; уменьшился	34	0
Нет, не изменился	32	2
Всего (чел.)	511	58

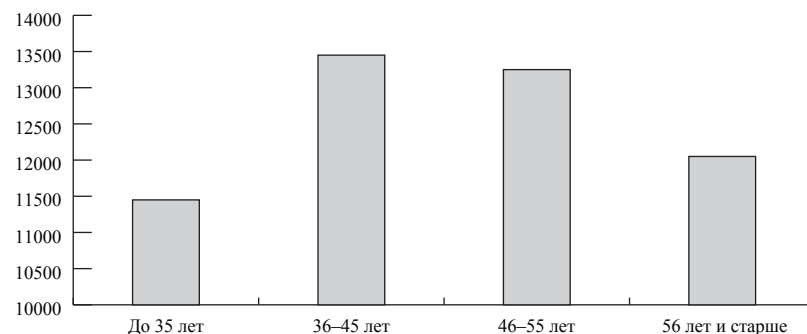
(Вопрос учителям) Изменился ли размер Ваших зарплаток в этой школе (Ваша зарплата на должности учителя, зарплата на других должностях в этой школе

и другие выплаты, за исключением доходов от частных платных занятий с учениками) в этом календарном году по сравнению с предыдущим календарным годом

(Вопрос директорам) Как изменились среднемесячные доходы (зарплата, премии и др.) учителей после введения НСОТ?

По ответам учителей, средний размер зарплаток в школе (зарплата на должности учителя, зарплата на других должностях в этой школе и другие выплаты, за исключением доходов от частных платных занятий с учениками) в сентябре 2009 г. составил примерно 12 843 рублей.

Средний размер зарплаток в школе неодинаков в разных возрастных группах: среди более молодых учителей (до 35 лет) средний размер заработка ниже, чем среди более опытных учителей (36–45 лет и 46–55 лет). Размер зарплаток в самой старшей возрастной группе (56 лет и старше) примерно такой же, как и в первой группе, и значительно ниже, чем в средней (36–45 лет и 46–55 лет).



Сколько составили Ваши зарплатки в этой школе (Ваша зарплата на должности учителя, зарплата на других должностях в этой школе и другие выплаты, за исключением доходов от частных платных занятий с учениками) в сентябре этого года?

Рис. 21. Средний размер зарплаток в школе в разных возрастных группах (руб.)

Зарплатки в школе в течение 2009 г. менялись в основном вследствие изменений работы учителя в школе (это отмечают 42% учителей (табл. 16)), причем с изменениями работы в школе чаще связано уменьшение размера зарплаток в школе, а не их увеличение (табл. 17).

Несмотря на то, что 56 из 60 директоров отмечают повышение ФОТ в 2009 г. по сравнению с 2008 г., только 10% учителей говорят о том, что их заработки в школе изменились вследствие изменений объема финансирования школы.

Таблица 16. За счет чего менялись заработки в школе

	% от ответивших
Изменения вашей работы в этой школе (изменение учебной и рабочей нагрузки, методов преподавания и т.д.)	42
Изменение количества учеников в классах, в которых Вы ведете уроки	19
Изменение правил оплаты труда (например, стали оплачиваться те виды деятельности, которые раньше не оплачивались)	12
Изменение объема финансирования этой школы	10
Другое	3
Затрудняюсь ответить	2
Отказ от ответа	0,4
Всего (чел.)	561

*С чем связано изменение размера Ваших заработков в этой школе в этом календарном году по сравнению с предыдущим календарным годом? все подходящие варианты ответа*

Таблица 17. Связь изменения заработков в школе с изменением работы в школе

Изменение работы в этой школе (изменение учебной и рабочей нагрузки, методов преподавания и т.д.)	Изменение размера заработков		
	Да, изменился; увеличился	Да, изменился; уменьшился	Всего (чел.)
Нет	38	23	101
Да	62	77	231
Всего (чел.)	164	168	332

*Изменился ли размер Ваших заработков в этой школе (Ваша зарплата на должности учителя, зарплата на других должностях в этой школе и другие выплаты, за исключением доходов от частных платных занятий с учениками) в этом календарном году по сравнению с предыдущим*

*С чем связано изменение размера Ваших заработков в этой школе в этом календарном году по сравнению с предыдущим календарным годом? / Изменение вашей работы в этой школе (изменение учебной и рабочей нагрузки, методов преподавания и т.д.)*

Средний размер заработка учителей, которые отметили повышение зарплаток, выше среднего заработка учителей, чьи доходы в школе уменьшились, примерно на 2 400 рублей.

Таблица 18. Средний размер заработков в этой школе / изменение размера заработков в этой школе

Изменился ли размер заработков в этой школе	Средний размер заработков в этой школе, руб.	Количество ответивших	Стат. отклонение
Да, изменился; увеличился	13917	151	4637
Да, изменился; уменьшился	11547	152	3189
Нет, не изменился	13314	146	3860
Всего (чел.)	12919	449	4059

*Сколько составили Ваши заработки в этой школе (Ваша зарплата на должности учителя, зарплата на других должностях в этой школе и другие выплаты, за исключением доходов от частных платных занятий с учениками) в сентябре этого года?*

### Стимулирующие выплаты

Одна из целей НСОТ – увеличение зарплат учителей за счет стимулирующих выплат. Но, как показывают результаты опроса директоров, средств на стимулирование учителей не всегда достаточно. В среднем школы только на две трети от необходимого уровня обеспечены денежными средствами для стимулирования учителей (по оценкам директоров). Примерно половина директоров (22 директора из 47, ответивших на вопрос) отмечают, что их школы обеспечены этими денежными средствами на 50% или меньше, и только 12 директоров – на 100%. Средняя доля стимулирующих выплат в зарплате учителей, которые работают в школах с достаточными денежными средствами для стимулирования<sup>13</sup>, значительно не отличается от средней доли стимулирующих выплат учителей других школ<sup>14</sup>. Однако средний размер стимулирующих выплат в первой группе школ выше (2059 рублей и 1830 рублей соответственно).

<sup>13</sup> Те школы, директора которых отметили, что больше чем половина средств, нужных для стимулирования учителей, у них в школе есть.

<sup>14</sup> В тех школах, директора которых отметили, что денежные средства для стимулирования учителей есть в их школе только на 50% или менее.

Стимулирующие выплаты получают 99% учителей (из 552 ответивших). Минимальные выплаты составляют 150 рублей, максимальные – 7200 рублей. Мы выделили группу учителей, которые получают относительно высокие стимулирующие выплаты – от 4000 рублей и выше (всего 32 человека). Значимых различий в возрасте и стаже между этой группой учителей и остальными учителями нет. Также нельзя сказать, что учителя, получающие высокие стимулирующие выплаты, работают в школах с более высоким размером ФОТ на одного учителя, чем остальные учителя.

Среди учителей, совмещающих работу учителя с должностью заместителя директора или завуча или другими должностями в школе, чаще, чем среди остальных, встречаются учителя с высокими стимулирующими выплатами (табл. 19 и 20). Кроме того, среди учителей с высокими стимулирующими выплатами больше тех, кто работает в школах с углубленным изучением отдельных предметов (табл. 21).

Таблица 19. Связь получения высоких стимулирующих выплат с работой в должности заместителя директора школы или завуча

Работа в должности заместителя директора, завуча	Высокие стим. выплаты		Всего (чел.)
	Нет	Да	
Нет	92	75	393
Да	8	25	41
Всего (чел.)	402	32	434

Укажите, пожалуйста, все должности, которые Вы занимаете в школе, и напротив каждой должности отметьте размер ставки по каждой из должностей (1 ставка, 0,5 ставки, 0,25 ставки).

Сколько в среднем в месяц составляли Ваши стимулирующие выплаты в этой школе в предыдущем учебном полугодии (январь – май 2009 г.)? (ответы на вопрос были перекодированы)

Средние стимулирующие выплаты у тех, кто их получает – 2012 рублей и их средняя доля в суммарном доходе учителя составляет 19%.

В среднем, по мнению директоров, доля стимулирующих выплат в заработной плате хорошего учителя должна составлять 43%. Однако только у 2% учителей доля стимулирующих выплат в заработках в школе составляет 43% и более.

Таблица 20. Связь получения высоких стимулирующих выплат с работой на других (помимо должности учителя) должностях в школе

Работа на других должностях в школе (заместитель директора, директор, завуч, методист, психолог, социальный педагог, библиотекарь и т.д.)	Высокие стим. выплаты		Всего (чел.)
	Нет	Да	
Нет	80	66	342
Да	20	34	92
Всего (чел.)	402	32	434

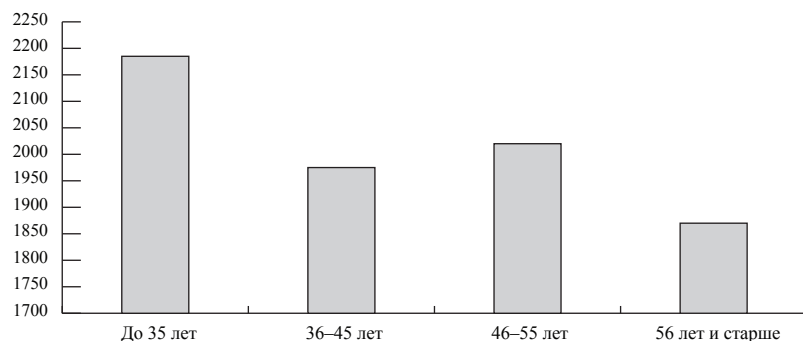
Таблица 21. Связь получения высоких стимулирующих выплат с работой в разных видах школ

	Высокие стим. выплаты		Всего (чел.)
	Нет	Да	
Средняя общеобразовательная школа	65	42	252
Средняя общеобразовательная школа с углубленным изучением предметов	22	45	95
Гимназия	13	13	53
Всего (чел.)	369	31	400

(Вопрос директору) К какому виду относится ваша школа?

Численность учителей, доля стимулирующих выплат в заработках которых составляет не менее 25%, также невелика – 15% от опрошенных. По ответам директоров, таких учителей в их школе в среднем 20%. Только 6 директоров из 51 ответивших отмечают, что в их школе половина и более учителей получают стимулирующие выплаты, составляющие как минимум 25% в заработках в школе.

В разных возрастных группах средний размер стимулирующих выплат примерно одинаков. Это противоречит одному из распространенных предположений о том, что НСОТ позволит молодым учителям получать более высокую зарплату, так как учителя смогут компенсировать недостаток стажа стимулирующими выплатами. Вероятно, молодым учителям еще не хватает опыта для того, чтобы участвовать в различных конкурсах, улучшать результаты учеников на олимпиадах и т.д.



**Рис. 22.** Средний размер стимулирующих выплат (руб.) в разных возрастных группах учителей (все различия незначимы)

Самые распространенные виды стимулирующих выплат – за классное руководство, исполнительскую дисциплину (высокий уровень ведения документации учителями и классными руководителями, личная дисциплина, выполнение календарно-тематического планирования, хорошее состояние учебных кабинетов и т.д.), методическую и инновационную работу, т.е. виды деятельности, не связанные напрямую с подготовкой учеников по предмету. Менее распространены надбавки за успехи учеников в обучении предмету (рост успеваемости учеников, высокие результаты ЕГЭ, подготовку (в том числе результативную) учеников к олимпиадам) или связанные с работой по предмету (надбавки за внеклассную работу с учениками по предмету, за занятия с отстающими учениками, с детьми с повышенной мотивацией, с одаренными детьми) (табл. 22).

Самые большие стимулирующие выплаты в среднем – это выплаты за методическую и инновационную работу, классное руководство, высокие результаты ЕГЭ, организацию и проведение мероприятий, повышающих авторитет школы, и внеклассную работу по предмету.

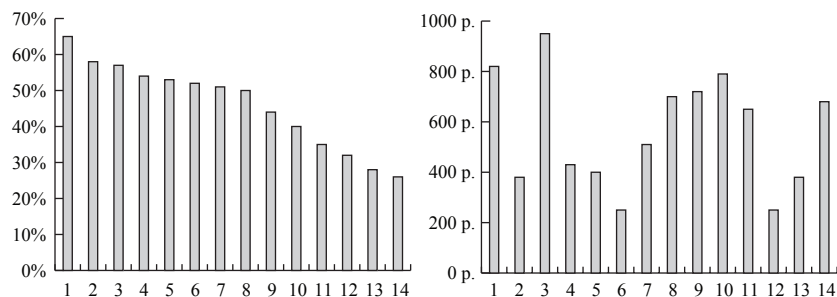
Как правило, наиболее распространены те надбавки, за которые учителя получают в среднем небольшие суммы (рис. 23). Но есть несколько исключений: размер стимулирующих надбавок за классное руководство и методическую и инновационную работу выше, чем размер любой другой надбавки, но при этом такие надбавки – одни из самых распространенных. Надбавки за занятия с детьми с повы-

шенной мотивацией и с одаренными детьми, а также за руководство работой методической кафедры или объединения невелики по размеру и довольно редки.

**Таблица 22.** Распространенность разных стимулирующих выплат в сентябре этого года (% от ответивших учителей; всего ответивших – 552 чел.)

	% получающих стимулирующие выплаты
Классное руководство	64
Исполнительская дисциплина	58
Методическая и инновационная работа	57
Рост успеваемости учеников	54
Внеклассные мероприятия не по предмету	53
Заведование уч. кабинетом, производственными мастерскими, руководство предметными кафедрами	52
Подготовка (в том числе результативная) учеников к олимпиадам и др.	51
Внеклассная работа с учениками по предмету	50
Организация и проведение мероприятий, повышающих авторитет школы	44
Высокие результаты ЕГЭ учеников	40
Повышение квалификации	36
Занятия с детьми с повышенной мотивацией, с одаренными детьми (вне целенаправленной подготовки к олимпиадам)	32
Руководство работой методической кафедры, объединения	28
Занятия с отстающими учениками, занятия на дому с детьми с ограниченными возможностями	26

*Укажите, за что Вы получали стимулирующие выплаты в сентябре этого учебного года?*



- 1 – классное руководство
- 2 – исполнительская дисциплина
- 3 – методическая и инновационная работа
- 4 – рост успеваемости учеников
- 5 – внеклассные мероприятия не по предмету
- 6 – заведование учебным кабинетом, производственными мастерскими, руководство предметными кафедрами
- 7 – подготовка (в том числе результативная) учеников к олимпиадам и др.
- 8 – внеклассная работа с учениками по предмету
- 9 – организация и проведение мероприятий, повышающих авторитет школы
- 10 – высокие результаты ЕГЭ учеников
- 11 – повышение квалификации
- 12 – занятия с детьми с повышенной мотивацией, с одаренными детьми (вне целенаправленной подготовки к олимпиадам)
- 13 – руководство работой методической кафедры, объединения
- 14 – занятия с отстающими учениками, занятия на дому с детьми с ограниченными возможностями

**Рис. 23.** Распространенность и средний размер разных стимулирующих выплат в сентябре этого года (всего ответивших – 552 чел.)

Несмотря на то, что ФОТ в большинстве школ вырос в 2009 г. по сравнению с 2008 г. и на то, что школы занимаются привлечением внебюджетных средств, проблемы с повышением зарплаты учителей в городских школах Новгородской области остаются. Как говорилось выше, директора отмечают недостаток средств для стимулирования учителей, а также существенное расхождение между фактическим уровнем зарплаты учителей в школе и таким уровнем, который бы позволил им сосредоточиться на их работе. Эта проблема усугубляется недостатком бюджетных денег на решение одной из важнейших

проблем – улучшения материально-технического состояния школы. Больше половины директоров (28 из 55, ответивших на вопрос о проблемах школы) в числе трех наиболее важных проблем называют материально-технические проблемы (недостаток техники, необходимость капитального ремонта здания, замены окон, недостаток мебели, плохое санитарное состояние школы, отсутствие пожарной сигнализации и др.), что вынуждает их использовать привлеченные внебюджетные средства не на стимулирование учителей.

### Зарплаты учителей и стимулирующие выплаты в школах разных видов

НСОТ направлена на рост доходов учителей за счет стимулирующих выплат (за качество и результативность работы) и изменение работы учителей посредством стимулирования. Можно предположить, что в школах с разным финансированием в целом и с финансированием НСОТ в частности будут различаться и те изменения, которые происходят в работе учителей. Поэтому необходимо рассмотреть, каковы характеристики НСОТ (средние размеры стимулирующих выплат, средняя доля стимулирующих выплат в заработках учителя, средний размер заработков учителя и др.) в разных школах. Для этого мы рассмотрели три вида школ – общеобразовательные, общеобразовательные с углубленным изучением отдельных предметов и гимназии, так как эти школы различаются по ресурсной обеспеченности в целом (см. разделы «Ресурсы школьной системы» и «Ресурсное обеспечение школ»).

Средний размер заработков учителей (зарплата на должности учителя, зарплата на других должностях в этой школе и другие выплаты, за исключением доходов от частных платных занятий с учениками, в сентябре 2009 г.) в общеобразовательных школах значительно ниже, чем в школах с углубленным изучением отдельных предметов и в гимназиях (12 291 рублей, 13 753 рублей и 14 121 рублей соответственно).

Характеристики стимулирования учителей в разных школах представлены в табл. 30. Доля стимулирующей части ФОТ, обеспеченность школы денежными средствами для стимулирования учителей, средний размер стимулирующих выплат учителей и др. в общеобразовательных школах значительно ниже, чем в школах с углубленным

изучением отдельных предметов (все показатели, кроме предпоследнего и последнего), а также значимо ниже, чем в гимназиях (в случае всех показателей, кроме обеспеченности школы денежными средствами для стимулирования и доли стимулирующих выплат в заработках учителей).

Значения этих показателей в школах с углубленным изучением отдельных предметов и в гимназиях значимо не различаются во всех случаях, кроме двух — необходимой, по мнению директоров, доли стимулирующих выплат в заработной плате хорошего учителя в их школе и доли учителей от общей численности учителей в школе, получавших стимулирующие выплаты, составлявшие более 25% от их доходов в школе.

Таблица 23. Различия в характеристиках стимулирующих выплат

	Общеобразовательная школа	Школа с углубленным изучением отдельных предметов	Гимназия
Доля стимулирующей части в ФОТ в сентябре 2009 г., %	15	22	20
Насколько школа обеспечена денежными средствами для стимулирования учителей (по мнению директоров), %	60	70	65
Сколько, в среднем в месяц, составляли стимулирующие выплаты в этой школе в предыдущем учебном полугодии (январь — май 2009 г.) (ответы учителей), руб.	1748	2466	2159
Доля стимулирующих выплат в заработках в этой школе в сентябре этого года (ответы учителей), %	17	22	19
Какова должна быть доля стимулирующей части заработной платы хорошего учителя в вашей школе (по мнению директоров), %	42	42	53
Доля учителей от общей численности учителей в вашей школе, получавших стимулирующие выплаты, составлявшие более 25% от их доходов в вашей школе (ответы директоров), %	15	16	47

## Резюме

Почти все директора говорят о повышении ФОТ в 2009 г. Примерно треть учителей отмечают рост их заработков в школе в 2009 г. по сравнению с 2008 г.

Несмотря на то, что школы привлекают дополнительные бюджетные и внебюджетные средства, школам не хватает ресурсов для стимулирования учителей (т.е. для нормальной работы основного механизма новой системы оплаты) — в среднем школы только на две трети от необходимого уровня обеспечены средствами для стимулирования учителей (по оценкам директоров). Вероятно, это связано с необходимостью решения за счет внебюджетных средств более насущных проблем, связанных с материально-техническим состоянием школы. Стимулирующие выплаты получают практически все учителя, но их объем невелик (в среднем 2012 рублей) и составляет небольшую долю в заработке учителя в школе (в среднем 19%).

В обычных общеобразовательных школах финансирование НСОТ (обеспеченность школы денежными средствами для стимулирования учителей, средний размер стимулирующих выплат и др.) ниже, чем в школах с углубленным изучением отдельных предметов и в гимназиях. В школах с углубленным изучением отдельных предметов и гимназиях примерно совпадают объемы финансирования НСОТ, но зарплата в гимназиях выше.

## Изменения в кадровом составе школы

НСОТ предполагает увеличение возможностей администрации школы в сфере кадровой политики школы, в частности в привлечении новых учителей в школу, а также снижении желания учителей отказаться от работы в данной школе.

Мнения опрошенных директоров по вопросу о применении НСОТ для улучшения кадрового состава школы разделились — половина директоров из ответивших на вопрос (26 из 50) считают, что введение НСОТ дает больше возможностей подобрать такой состав кадров, который бы в большей степени удовлетворял учеников и их родителей (10 директоров затруднились ответить). Стоит отметить,

что в школах с большим количеством учителей директора оптимистичнее смотрят на возможность использования НСОТ в кадровой политике.

Ниже будет рассмотрен ряд кадровых вопросов в школах — увольнения и прием на работу учителей, потребность в новых учителях, а также распространенность среди учителей желания уволиться из школы, в которой они преподают.

### Наем и увольнение учителей

В более чем половину школ (38 из 60) в 2009 г. пришли новые учителя. В большинстве из этих школ были приняты на работу один или двое учителей. Тем не менее о потребности в новых учителях продолжают говорить многие директора: 46 из 60 директоров сообщили о том, что хотели бы, чтобы в их школу еще пришли учителя.

При этом не все директора формально могут привлечь новых учителей, не увольняя старых, — только в 15 школах появились новые ставки. Кроме того, не всегда удается найти нужных работников — в 7 школах на момент опроса существовали незанятые ставки, несмотря на то, что три директора готовы отдать незанятые ставки уже работающим сотрудникам школы.

Распространенным является также и увольнение учителей: 37 директоров из 57 ответивших на вопрос отмечают, что в их школах в 2009 г. были увольнения педагогических работников (в том числе и по собственному желанию), но также, как правило, не «массовые» — чаще всего один-два учителя.

Таблица 24. Количество уволившихся (ответы директоров)

	Количество ответивших
0	12
1	16
2	17
3	2
4	4
Затрудняюсь ответить	9
Всего (чел.)	60

Укажите, сколько учителей уволены/уволзились из школы в 2009 г.

### Возможности школ для улучшения кадрового состава

Несмотря на повышение размера ФОТ в 2009 г., которое отмечает большинство директоров, а также рост зарплаток в школе, который отмечает примерно треть учителей, уровень зарплат в школе остается недостаточным для улучшения кадрового состава школ. Фактический размер заработка в школе, который получают учителя, в среднем расходится с тем уровнем, который директора считают необходимым для привлечения молодых перспективных учителей и для того, чтобы учителя сосредоточились на своей основной деятельности (работали в школе на полную ставку, отказавшись от совместительства и занятости на работе, не связанной с преподаванием).

Средний размер зарплаток в школе за сентябрь 2009 г. (зарплата на должности учителя, зарплата на других должностях в этой школе и другие выплаты, за исключением доходов от частных платных занятий с учениками) составил 12 843 рублей. Этот уровень всех зарплаток в школе:

- в целом на 15% ниже уровня зарплаты, который директора считают адекватным для учителя, работающего на 1 ставку;
- на 35% ниже, чем размер зарплаты, который бы позволил привлечь на полную ставку молодых перспективных учителей;
- почти в 2 раза ниже размера зарплаты, которая была бы достаточна (по мнению директора) для того, чтобы учитель сосредоточился на своей основной работе в школе (т.е. работал бы в школе на 1 ставку, отказавшись от совместительства и занятости на работе, не связанной с преподаванием) (табл. 25).

Таблица 25. Средние размеры желаемой заработной платы в школе и средний размер фактического заработка учителей

	Размер зарплаты/зарплаток в школе, руб.
Средний размер заработка в школе (ответы учителей)	12 843
Средний размер зарплаты в школе (ответы директоров)	13 396
Какова должна быть минимальная зарплата учителя, работающего на одну ставку в вашей школе (ответы директоров)	14 850
Размер зарплаты, который позволил бы привлечь на полную ставку молодых перспективных учителей (ответы директоров)	17 412

Окончание табл. 25

	Размер зарплаты/ заработков в школе, руб.
Размер зарплаты, который гарантировал бы, что учителя могли бы сосредоточиться на своей основной деятельности (т.е. работать на 1 ставку, отказавшись от совместительства и занятости на работе, не связанной с преподаванием) (ответы директоров)	23 371

*Вопрос учителям: Сколько составили Ваши заработки в этой школе (Ваша зарплата на должности учителя, зарплата на других должностях в этой школе и другие выплаты, за исключением доходов от частных платных занятий с учениками) в сентябре этого года?*

*Вопросы директорам:*

*Укажите, пожалуйста, средний размер заработной платы учителей (включая стимулирующие выплаты и другие доплаты; до вычета налогов) в вашем учебном заведении за сентябрь 2009 г.*

*Назовите размер зарплаты, который позволил бы Вам привлечь на полную ставку молодых перспективных учителей*

*Назовите размер зарплаты, который гарантировал бы, что учителя могли бы сосредоточиться на своей основной деятельности (т.е. работать на 1 ставку, отказавшись от совместительства и занятости на работе, не связанной с преподаванием)*

*Как Вы считаете, какова должна быть минимальная зарплата учителя, работающего на 1 ставку в вашей школе?*

### Желание учителей сменить место работы

Учителя в целом не склонны к увольнению с работы – более 80% опрошенных не хотят уходить из своей школы. Довольно распространенной причиной желая уволиться является намерение вообще перестать работать – уйти на пенсию, стать домохозяйкой и т.п. (9%), а еще 8% опрошенных подумывают о смене работы, но пока не предпринимали никаких действий. Большинство из тех, кто хотел бы завершить работу в этой школе, хотели бы перейти на работу, не связанную с преподаванием в школе.

Таким образом, учителя редко рассматривают возможность сменить школу. Те учителя, которые все же хотели бы уволиться из этой школы, руководствуются скорее желанием вообще перестать работать учителем, которое выражается в желании выйти на пенсию или сменить сферу занятости.

Таблица 26. Увольнения по собственному желанию (желание учителей сменить место работы) (ответы учителей)

	% от ответивших
Уже ищите (нашли) другое место работы	0,2
Хотели бы найти другую работу, но пока не предпринимаете никаких действий	8
Хотели бы уйти из этой школы и сосредоточиться на другой работе	1
Хотели бы вообще перестать работать (заниматься домашним хозяйством, уйти на пенсию)	9
Нет, не хотели бы уходить с работы в этой школе	83
Всего (чел.)	513

Таблица 27. На какое место работы хотели бы перейти учителя

	Количество ответивших
В другую школу	2
На работу в другой сфере	41
Всего (чел.)	43

Те, кто хотел бы перейти на другую работу (не в школе), немного моложе, и стаж их работы учителем меньше, но, тем не менее, в среднем размер стажа составляет 20 лет.

Таблица 28. Различия средних возраста и стажа двух групп учителей: тех, кто хотел бы, и кто не хотел бы перейти на другую работу

	Переход на другую работу* (перекод.)	Среднее	Кол-во ответивших
Возраст	Да	41	48
	Нет	44	410
Ваш общий трудовой стаж?	Да	20	48
	Нет	24	419
Сколько лет Вы проработали учителем?	Да	19	48
	Нет	22	419

\* Перекодировка: здесь и далее перекодированы ответы «Уже ищите (нашли) другое место работы», «Хотели бы найти другую работу, но пока не предпринимаете никаких действий», «Хотели бы уйти из этой школы и сосредоточиться на другой работе» в ответ «да»; «Нет, не хотели бы уходить с данной работы» – в ответ «нет». Те учителя, которые хотели бы вообще перестать работать, выделены в третью группу, которая не анализировалась в данной таблице.



Положительно относятся к НСОТ те учителя, которые не хотят увольняться из школы. Доля оценивающих новые правила отрицательно среди таких учителей составляет 8%, в то время как среди желающих уволиться эта доля составляет около 40%. Одна из причин такого негативного отношения может быть в том, что учителя, желающие уволиться, считают, что НСОТ отрицательно повлияла на их работу в школе и в целом работу учителей в школе, в том числе на отношения между учителями школы.

Таблица 29. Отношение к НСОТ в целом и желание перейти на другую работу (%)

Как Вы относитесь к НСОТ в целом?	Переход на другую работу (перекод.)			Всего (чел.)
	Да	Хотел бы вообще перестать работать	Нет	
Положительно	18	26	38	159
Скорее положительно	23	26	36	153
Нейтрально	18	35	18	85
Скорее отрицательно	30	9	6	38
Отрицательно	13	3	2	15
Всего (чел.)	40	34	376	450

Таблица 30. Влияние НСОТ на работу учителя в школе и желание перейти на другую работу (%)

Как, в целом, НСОТ повлияла на Вашу работу в школе?	Переход на другую работу (перекод.)			Всего (чел.)
	Да	Хотел бы вообще перестать работать	Нет	
Положительно	17	13	34	140
Скорее положительно	23	47	38	171
Скорее отрицательно	11	0	3	16
Отрицательно	14	5	1	11
Не повлияла	34	34	24	119
Всего (чел.)	35	38	384	457

Таблица 31. Влияние НСОТ на работу учителей и желание перейти на другую работу (ответы директоров) (%)

Как в целом НСОТ повлияла на работу учителей в этой школе?	Переход на другую работу (перекод.)			Всего (чел.)
	Да	Хотел бы вообще перестать работать	Нет	
Положительно	17	21	37	134
Скорее положительно	28	57	45	173
Скорее отрицательно	21	7	5	25
Отрицательно	7	0	1	4
Не повлияла	28	14	12	52
Всего (чел.)	29	28	331	388

Таблица 32. Влияние НСОТ на отношения между учителями в школе и желание перейти на другую работу (%)

Как в целом НСОТ повлияла на отношения между учителями в этой школе?	Переход на другую работу (перекод.)			Всего (чел.)
	Да	Хотел бы вообще перестать работать	Нет	
Положительно	7	3	20	74
Скорее положительно	14	16	19	76
Скорее отрицательно	43	25	18	89
Отрицательно	14	6	8	36
Не повлияла	21	50	34	144
Всего (чел.)	42	32	345	419

## Резюме

Уровень зарплат в школе остается недостаточным для улучшения кадрового состава школ: фактический размер заработка учителей в школе в среднем расходится с тем уровнем, который директора считают необходимым для привлечения молодых перспективных учителей и для того, чтобы учителя сосредоточились на своей основной деятельности (работали в школе на полную ставку, отказавшись от совместительства и занятости на работе, не связанной с преподаванием).

Исходя из полученных данных можно предположить, что такая задача введения НСОТ, как возможность привлекать в школу новых квалифицированных специалистов, лучше реализуется в школах, где много учителей – в таких школах директора чаще оценивают НСОТ как систему, позволяющую подобрать такой состав кадров, который бы в большей степени удовлетворял учеников и их родителей. Тем не менее, если смотреть на практику, несмотря на то, что НСОТ в школах используется уже в течение 1–2 лет, 46 из 60 директоров говорят о том, что они хотели бы, чтобы к ним пришли новые учителя. Таким образом, кадровый вопрос по-прежнему актуален для школ.

Это может быть вызвано тем, что привлечь молодых специалистов тяжело (в частности, по финансовым причинам), а учителя в других школах, как правило, не хотят увольняться. В случае, если они хотят уволиться, то, как правило, либо не собираются потом работать, либо не хотят больше работать учителем.

## Изменение распределения времени учителей

### Рабочая и учебная нагрузка учителей

Учителя, как правило, заняты не только преподаванием одного предмета. Хотя большая часть учителей работает только в одной школе (97% ответивших), значительная их доля преподает другие предметы (около 10%) или работает на других должностях внутри школы (около 20%).

Около 10% учителей также уделяли время после уроков платным занятиям с учениками и консультациям, организованным в этой школе, в прошлом учебном полугодии (январь – май 2009 г.). Реже других уделяют время этому учителя начальных классов (5%), чаще – учителя русского языка и математики (15%).

Чаще всего на других должностях заняты учителя начальных классов (около 30%). Это может быть связано с тем, что их зарплата и учебная нагрузка в среднем ниже, чем у «учителей-предметников». Кроме того, они проводят меньше платных занятий и консультаций.

Учителя общественных и естественных наук ведут другие предметы<sup>15</sup> (20%) чаще, чем учителя по предметам математика, русский язык, иностранный язык, у которых выше нагрузка, средний заработок в школе, а также, видимо, выше спрос на них как на репетиторов.

Таблица 33. Работа на разных должностях внутри школы

	Учитель начальных классов	Преподает математику или русский и лит-ру	Преподает иностранный язык	Преподает историю, обществознание, географию, биологию, физику, химию
Учитель начальных классов		0%	0%	1%
Преподает математику или русский и лит-ру	0%		0%	2%
Преподает иностранный язык	0%	0%		1%
Преподает историю, обществознание, географию, биологию, физику, химию	1%	1%	3%	
Работает на других должностях в школе (зам, завуч, воспитатель, методист, психолог, и др.)	33%	14%	22%	23%
Преподает другие предметы	0%	9%	0%	19%
Всего (чел.)	129	224	60	140

У учителей начальных классов нагрузка ниже, чем у остальных – в среднем, 24 рабочая и 20 часов учебная.

Около половины учителей отметили, что нагрузка, несмотря на введение НСОТ, осталась неизменной. У четверти учителей нагрузка уменьшилась и у стольких же – возросла.

<sup>15</sup> Такие, как ИЗО, информатику, краеведение и т.д.

Таблица 34. Рабочая и учебная нагрузка

	Кол-во ответивших	Среднее
Официальная рабочая нагрузка в этой школе (продолжительность рабочего времени в неделю, в часах)	520	29
Официальная учебная нагрузка в школе (официальное количество уроков в неделю, в часах)	547	23
Затраты времени (в часах), в среднем в неделю, на бесплатные для учеников занятия и консультации после уроков (в прошлом учебном полугодии (январь – май 2009 г.))	420	4
Затраты времени (в часах), в среднем в неделю, на платные для учеников занятия и консультации после уроков (в прошлом учебном полугодии (январь – май 2009 г.))	60	3
Затраты времени (в часах), в среднем в месяц, в прошлом учебном полугодии (январь – май 2009 г.) на написание отчетов, заполнение анкет самоанализа и другую «бумажную» работу, связанную с НСОТ	325	18

Таблица 35. Изменения рабочей и учебной нагрузки

	% от ответивших	
	Рабочая нагрузка	Учебная нагрузка
Значительно возросла	10	6
Немного возросла	16	16
Практически не изменилась	49	45
Немного уменьшилась	21	27
Значительно уменьшилась	4	7
Всего (чел.)	528	524

*Изменилась ли Ваша официальная рабочая нагрузка в этой школе в этом учебном году по сравнению с прошлым учебным годом?*

### Изменение затрат времени на разные виды деятельности в школе

У многих учителей изменились затраты времени на различные виды деятельности. Около половины учителей стали больше тратить времени на подготовку к урокам и изучение различных новых и нестандартных типов заданий. Примерно у трети учителей увеличились затраты времени на традиционные занятия – проверку тетрадей, проведение уроков, оформление журнала. Примерно 20% учителей отметили сокращение времени на повышение квалификации. Около 70% учителей отмечают, что неизменным осталось время, которое

они уделяют платным услугам – платным кружкам и консультациям для учеников.

Таблица 36. Изменение затрат времени учителей на различные виды деятельности (в % по столбцу) (отсортировано по столбцу Б)

	Затраты времени на данный вид деятельности			Всего (чел.)
	Возросли	Не изменились	Снизилась	
	А	Б	В	
Подготовка к урокам	54	40	6	531
Изучение задач, упражнений, тестов и других заданий повышенной сложности или нестандартной формы	48	46	6	522
Проверка тетрадей, работ учеников	42	47	11	526
Проведение уроков в классе	35	50	15	518
Подготовка учеников к олимпиадам, конференциям, смотрам, конкурсам	36	52	12	499
Оформление журнала и ведение других документов об успеваемости учеников	39	54	6	528
Внеклассная работа с учениками по предмету (проведение индивидуальных или групповых консультаций по предмету, подготовка учеников к контрольным, экзаменам) (бесплатно для учеников)	37	56	7	517
Классное руководство (проведение собраний с учениками, родителями и т.д.)	35	56	9	517
Повышение квалификации, участие в дистанционном обучении	25	57	18	483
Методическая работа, составление учебно-методических пособий	35	58	7	509
Проведение внеклассных мероприятий не по предмету: работа по сохранению здоровья учащихся (спортивные мероприятия, профилактика вредных привычек и т.д.), культурные мероприятия, социальные проекты, и т.д.	34	58	8	514
Занятия с детьми с повышенной мотивацией, с одаренными детьми (вне целенаправленной подготовки к олимпиадам) (бесплатно для учеников)	30	59	11	486

	Затраты времени на данный вид деятельности			Всего (чел.)
	Возросли	Не изменились	Снизилась	
	А	Б	В	
Изучение методической, педагогической и предметной литературы, не относящейся напрямую к подготовке к занятиям	37	60	3	532
Написание отчетов о вашей работе или работе школы в целом	32	62	6	520
Организация и проведение мероприятий, повышающих авторитет и имидж школы у учащихся, родителей, общественности (дни открытых дверей, публикации в СМИ, на сайте школы и др.)	26	62	12	478
Занятия с отстающими учениками (бесплатно для учеников)	28	64	8	511
Административная работа в этой школе	16	65	20	413
Посещение семинаров, тренингов, конференций	23	66	10	517
Подготовка учебных кабинетов, производственных мастерских, руководство предметными кафедрами	26	68	5	522
Работа в этой школе на других должностях в качестве учебно-вспомогательного или обслуживающего персонала	12	70	18	423
Ведение кружков (бесплатно для учеников)	10	71	19	425
Занятия на дому с детьми с ограниченными возможностями (бесплатно для учеников)	8	72	20	433
Ведение кружков (платно для учеников)	6	73	21	410
Посещение педагогических советов, собраний, заседаний	22	75	3	528
Проведение платных для учеников занятий и консультаций, организованных в этой школе	4	77	19	413

Если Вы занимались этим видом деятельности в прошлом учебном году и не прекратили это делать в сентябре этого учебного года, как в среднем изменились затраты времени на эту деятельность в этом сентябре по сравнению с тем же временем в прошлом учебном году?

Около трети учителей отмечают, что в результате подготовки ученики занимали места на городских этапах олимпиад (в течение трех лет); 44% – на районных; у 7% учителей ученики в течение трех лет занимали места на межрегиональных и всероссийских этапах олимпиад. Отсутствие призовых мест у своих учеников отмечают 24% учителей.

Таблица 37. Количество призовых мест

	Городская олимпиада	Региональная олимпиада	Межрегиональная олимпиада
1	39	21	66
2	17	22	15
3	11	14	10
4	6	7	5
5	7	11	5
6 и больше	20	26	0
Максимум призовых мест (чел.)	20	30	5
Всего (чел.)	142	236	41

Изменение зарплаток в школе положительно связано<sup>16</sup> с изменением затрат времени на проведение уроков в классе, проверку тетрадей и других работ учеников, на подготовку к урокам, на оформление журнала и других документов об успеваемости, на внеклассную работу с учениками; отрицательно связано с увеличением затрат времени на изучение методической, педагогической и предметной литературы, не относящейся напрямую к подготовке к занятиям (табл. 2–7 Приложения).

В целом директора школ отмечают, что НСОТ не имела негативного влияния на работу учителей школы и успеваемость учеников. Только 4 директора считают, что НСОТ не повлияла на работу учителей, но гораздо больше директоров считают, что влияние НСОТ «не дотянулось» до учеников – отсутствие влияния НСОТ на успеваемость учеников отметили 26 директоров.

<sup>16</sup> По критерию  $\chi^2$ .

Таблица 38. Изменения после введения НСОТ с точки зрения директоров школ

		Количество ответивших
Как в целом НСОТ повлияла на работу учителей в вашей школе?	Положительно	20
	Скорее отрицательно	0
	Отрицательно	1
	Не повлияла	4
	Всего (чел.)	57
Как в целом НСОТ повлияла на успеваемость учеников в этой школе?	Положительно	16
	Скорее положительно	16
	Скорее отрицательно	0
	Отрицательно	0
	Не повлияла	26
	Всего (чел.)	58

### Изменения в работе учителей в школах разных видов

Для того чтобы сравнить изменения в работе учителей в разных школах, мы рассматривали три вида школ (общеобразовательные школы, общеобразовательные школы с углубленным изучением отдельных предметов, гимназии), которые различаются по финансированию НСОТ (обеспеченности средствами для стимулирования учителей, доле стимулирующей части в ФОТ, средним размерам стимулирующих выплат учителей и др.) (см. раздел «Зарплаты учителей и стимулирующие выплаты в разных видах школ») и в целом финансированию школы (объемам привлеченных бюджетных и внебюджетных средств). В школах разных видов происходят разные изменения в работе учителей<sup>17</sup>.

Учителя в школах с углубленным изучением отдельных предметов немного чаще, чем в других школах, отмечают, что стали больше вре-

<sup>17</sup> Значимость связи между типом школы и изменениями в затратах времени проверялась по критерию  $\chi^2$ .

мени уделять работе на других должностях в школе (в качестве вспомогательного или обслуживающего персонала).

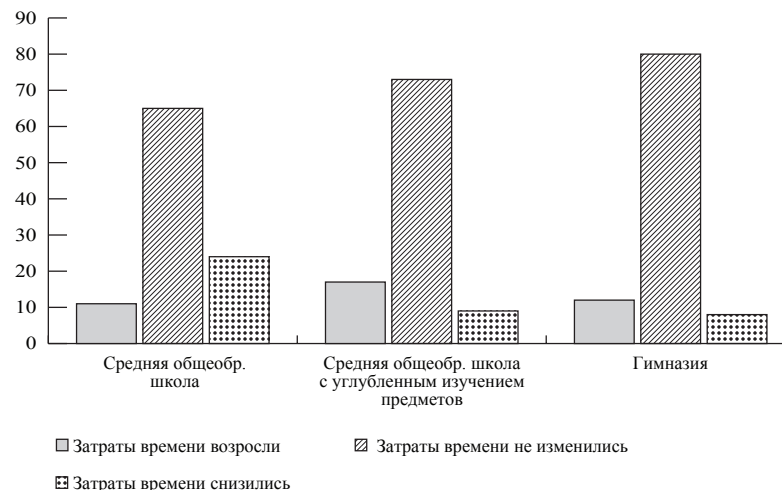


Рис. 24. Изменение затрат времени на работу в других должностях в школе в разных видах школ (% от общей численности учителей, опрошенных в школах каждого вида)

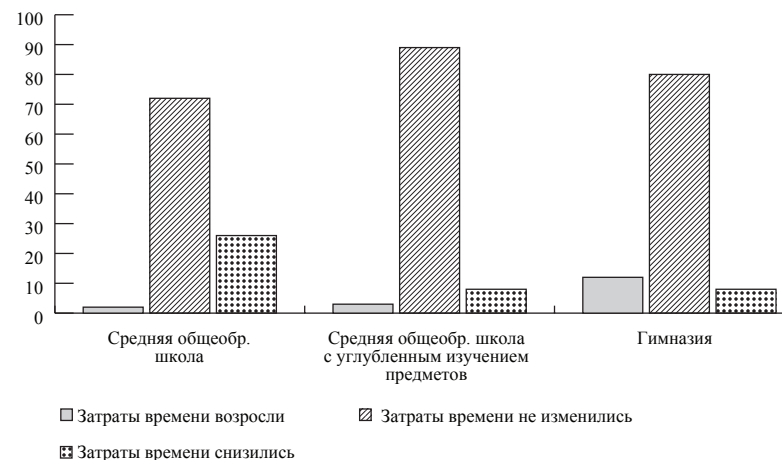
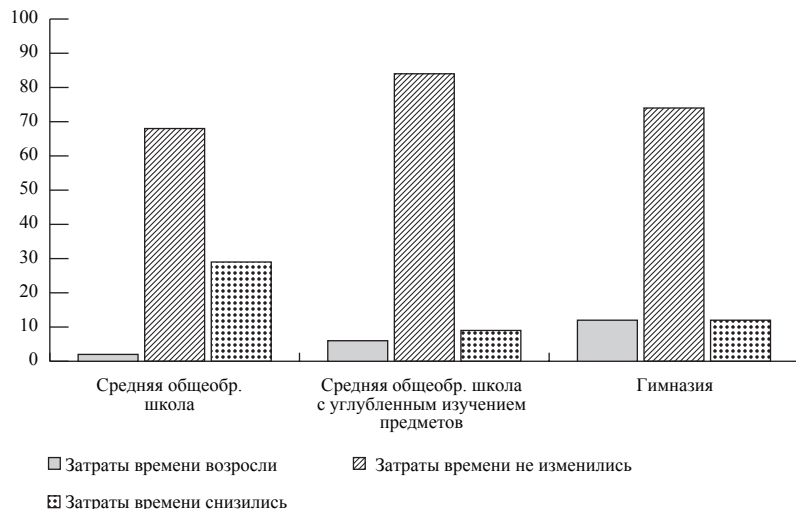


Рис. 25. Изменение затрат времени на проведение платных занятий в разных видах школ (% от общей численности учителей, опрошенных в школах каждого вида)

В гимназиях учителя в большей степени, чем в других школах, фокусируются на платных занятиях с учениками: чаще отмечают, что стали тратить больше времени на ведение платных кружков и платных консультаций для учеников. Это, вероятно, специфичная для гимназий стратегия приспособления к НСОТ.



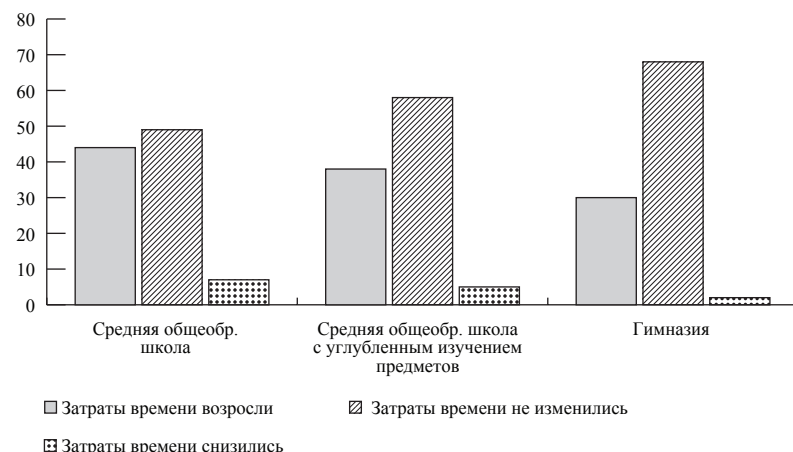
**Рис. 26.** Изменение затрат времени на ведение платных кружков в разных видах школ (% от общей численности учителей, опрошенных в школах каждого вида)

В общеобразовательных школах учителя начинают больше заниматься видами деятельности, не связанными с работой с учениками по предмету – ведением документов об успеваемости и организацией мероприятий, повышающих авторитет школы.

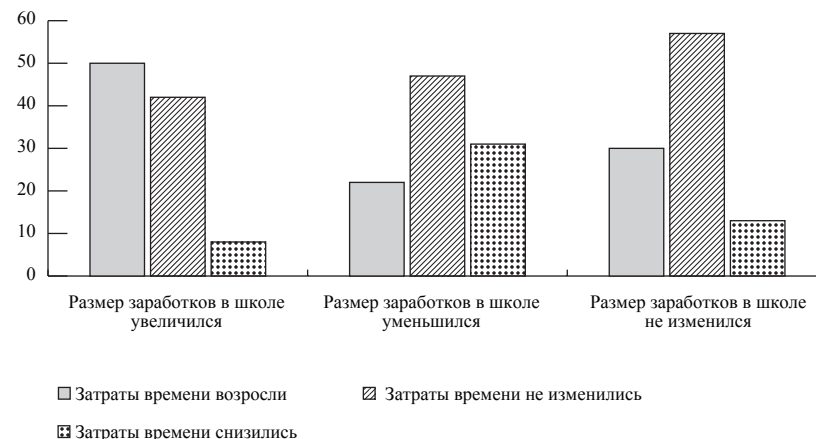
Таким образом, вероятно, среди учителей общеобразовательных школ наиболее распространенная стратегия приспособления к НСОТ – увеличение занятости внутри школы, а среди учителей гимназий – получение дохода от платных занятий с учениками.

НСОТ предполагает увеличение зарплаток учителей за счет повышения качества и результативности их работы и увеличения времени, которое учителя тратят на внеурочные занятия с детьми – индивидуальные и групповые консультации, внеклассные мероприятия

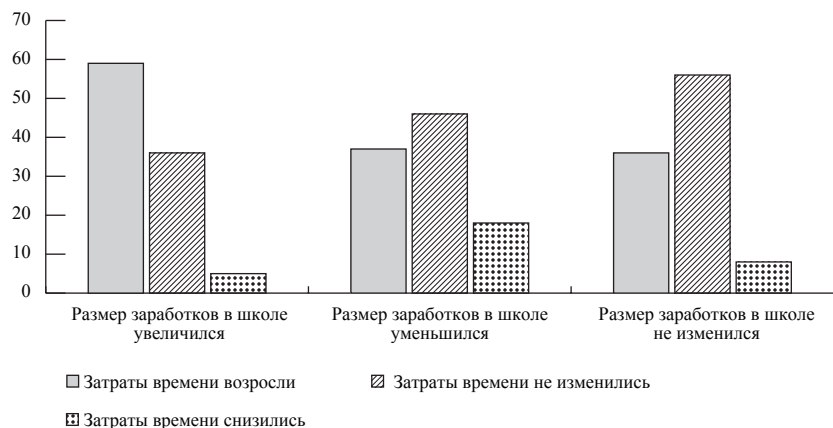
по предмету и т.д. За счет чего растут зарплатки учителей в разных школах?



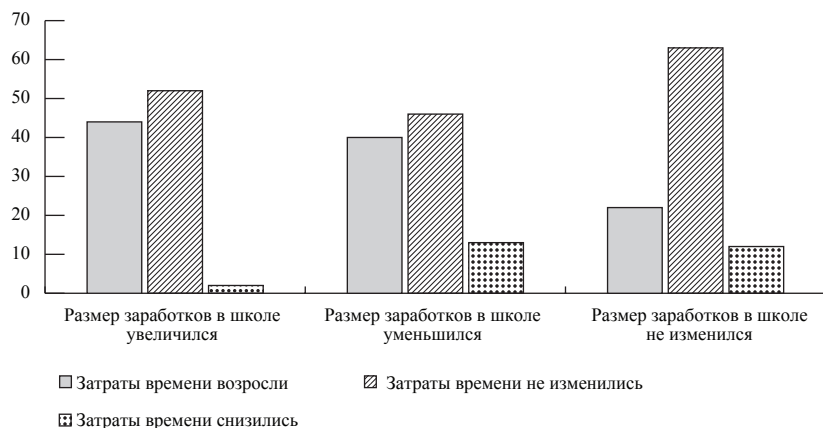
**Рис. 27.** Изменение затрат времени на оформление журнала и ведение других документов об успеваемости учеников в разных видах школ (% от общей численности учителей, опрошенных в школах каждого вида)



**Рис. 28.** Общеобразовательные школы. Изменение зарплаток в школе в 2009 г. по сравнению с 2008 г. / изменение затрат времени на проведение уроков в классе (% от общего числа учителей, чей размер зарплаток в школе увеличился /уменьшился/не изменился)



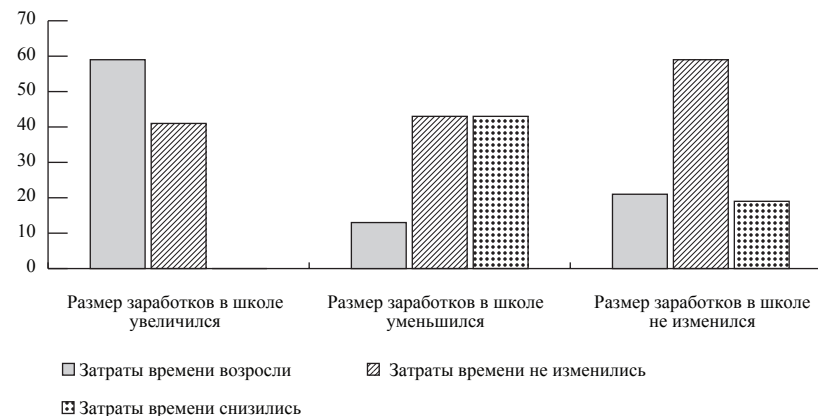
**Рис. 29.** Общеобразовательные школы. Изменение заработков в школе в 2009 г. по сравнению с 2008 г. / изменение затрат времени на проверку тетрадей, работ учеников (% от общего числа учителей, чей размер заработков в школе увеличился /уменьшился/не изменился)



**Рис. 30.** Общеобразовательные школы. Изменение заработков в школе в 2009 г. по сравнению с 2008 г. / изменение затрат времени на проведение внеклассных мероприятий не по предмету (% от общего числа учителей, чей размер заработков в школе увеличился /уменьшился/не изменился)

У учителей обычных общеобразовательных школ заработки растут за счет увеличения затрат времени на проведение уроков в классе и проверку тетрадей (проверка тетрадей, наверное, следствие увеличения учебных часов), на внеклассные мероприятия не по предмету, а также на изучение методической литературы не по предмету (не ясно, чем объяснить связь).

У учителей в школах с углубленным изучением отдельных предметов рост заработка также связан с увеличением учебной нагрузки и ростом затрат времени на проверку тетрадей.



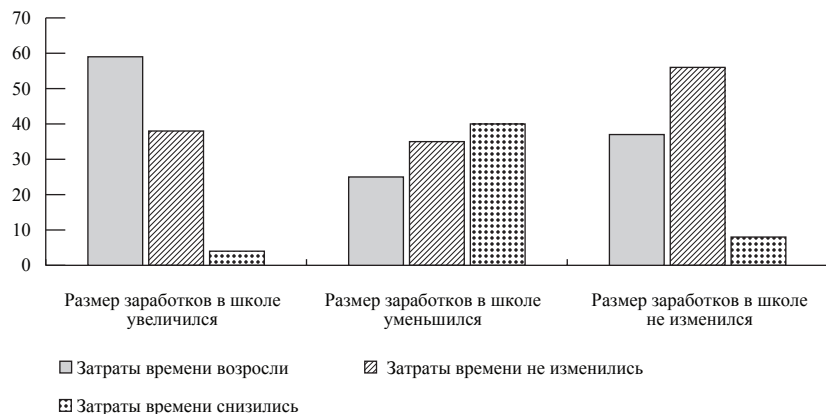
**Рис. 31.** Общеобразовательные школы с углубленным изучением отдельных предметов. Изменение заработков в школе в 2009 г. по сравнению с 2008 г. / изменение затрат времени на проведение уроков в классе (% от общего числа учителей, чей размер заработков в школе увеличился /уменьшился/не изменился)

Рост доходов учителей в гимназиях никак не связан с какими-либо изменениями в затратах времени.

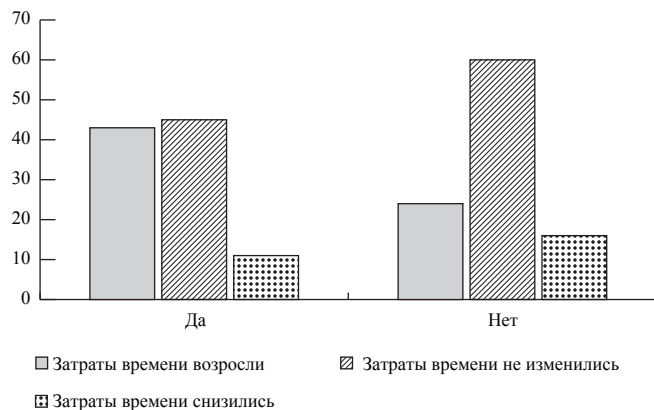
На основании этих результатов можно предположить, что заработки учителя в общеобразовательной школе увеличиваются (по-прежнему) за счет увеличения урочных часов, а также увеличения не связанной с обучением предмету нагрузки.

Еще один вопрос относительно изменений в работе учителей — связан ли рост времени на определенные виды деятельности с полу-

чением выплат, соответствующих этим видам деятельности, или, другими словами, вознаграждаются ли усилия учителей.

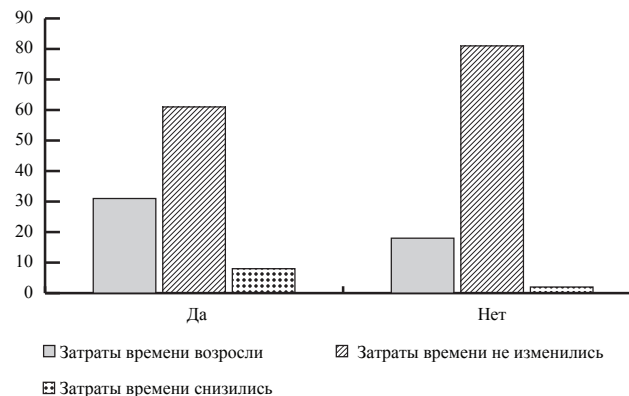


**Рис. 32.** Общеобразовательные школы с углубленным изучением отдельных предметов. Изменение зарплаток в школе в 2009 г. по сравнению с 2008 г. / изменение затрат времени на проверку тетрадей, работ учеников (% от общего числа учителей, чей размер зарплаток в школе увеличился /уменьшился/ не изменился)

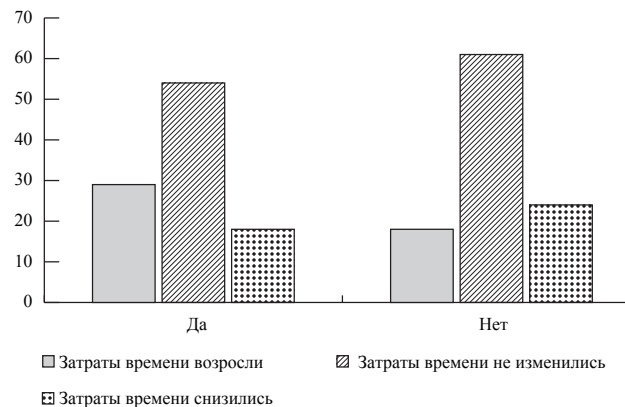


**Рис. 33.** Общеобразовательные школы. Изменение затрат времени на классное руководство и получение соответствующих выплат в прошлом учебном полугодии (январь – май 2009 г.) (% по столбцу)

В обычных общеобразовательных школах есть связь между получением соответствующих выплат и увеличением времени на классное руководство, подготовку учебных кабинетов, повышение квалификации и подготовку к олимпиадам (такая же связь есть и в случае получения соответствующих стимулирующих выплат в сентябре 2009 г.).

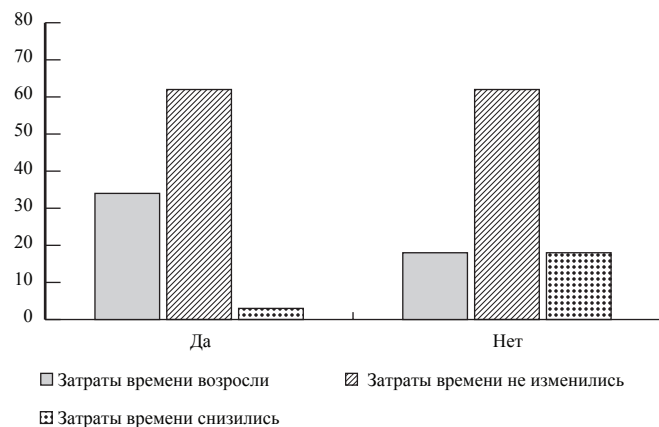


**Рис. 34.** Общеобразовательные школы. Изменение затрат времени на подготовку учебных кабинетов и получение соответствующих выплат в прошлом учебном полугодии (январь – май 2009 г.) (% по столбцу)



**Рис. 35.** Общеобразовательные школы. Изменение затрат времени на повышение квалификации, участие в дистанционном обучении и получение соответствующих выплат в прошлом учебном полугодии (январь – май 2009 г.) (% по столбцу)





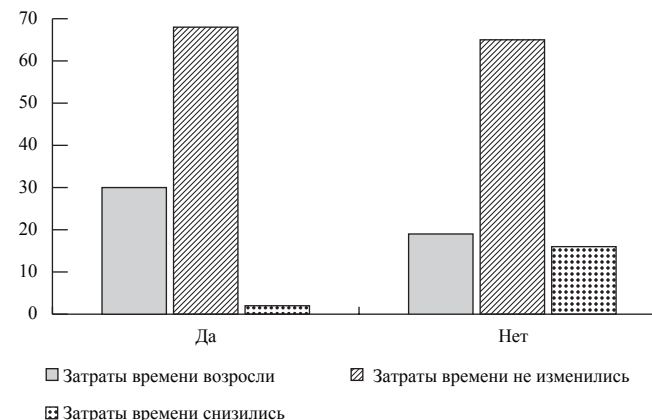
**Рис. 36.** Общеобразовательные школы с углубленным изучением отдельных предметов. Изменение затрат времени на классное руководство и получение соответствующих выплат в сентябре 2009 г. (% от количества учителей, получавших соответствующие выплаты / не получавших соответствующие выплаты)



**Рис. 37.** Общеобразовательные школы с углубленным изучением отдельных предметов. Изменение затрат времени на повышение квалификации, участие в дистанционном обучении и получение соответствующих выплат в прошлом учебном полугодии (январь – май 2009 г.) (% от количества учителей, получавших соответствующие выплаты/не получавших соответствующие выплаты)



**Рис. 38.** Общеобразовательные школы с углубленным изучением отдельных предметов. Изменение затрат времени на проведение внеклассных мероприятий не по предмету и получение соответствующих выплат в прошлом учебном полугодии (январь – май 2009 г.; аналогичная связь – в сентябре 2009 г.) (% от количества учителей, получавших соответствующие выплаты/не получавших соответствующие выплаты)



**Рис. 39.** Общеобразовательные школы с углубленным изучением отдельных предметов. Изменение затрат времени на организацию и проведение мероприятий, повышающих имидж школы, и получение соответствующих выплат в прошлом учебном полугодии (январь – май 2009 г.) (% от количества учителей, получавших соответствующие выплаты/не получавших соответствующие выплаты)

В школах с углубленным изучением отдельных предметов есть связь между получением выплат и ростом времени на классное руководство, повышение квалификации, проведение внеклассных мероприятий не по предмету, организацией и проведением мероприятий, повышающих авторитет школы.

В гимназиях с получением соответствующих стимулирующих выплат связан рост времени на внеклассную работу с учениками по предмету и рост затрат времени на занятия с детьми с повышенной мотивацией.



**Рис. 40.** Гимназии. Изменение затрат времени на внеклассную работу с учениками по предмету и получение соответствующих выплат в сентябре 2009 г. (% от количества учителей, получавших соответствующие выплаты / не получавших соответствующие выплаты)

Таким образом, только в гимназиях увеличение времени на работу с учениками по предмету связано с получением стимулирующих выплат за эту работу; в других школах с получением выплат связан только рост временных затрат на виды деятельности, не касающиеся непосредственно обучения предмету (есть только одно исключение — подготовка к олимпиадам).

Как изменения в работе учителей могут быть связаны с разным финансированием школ и чем еще могут быть вызваны различия в том, как меняется работа учителей в разных школах? В общеобразовательных школах ниже, чем в гимназиях, финансирование в целом,

(а в обычных общеобразовательных школах — еще и финансирование НСОТ) — поэтому учителя, вероятно, вынуждены прибегать к другим способам увеличения дохода (не только за счет стимулирующих выплат) — работе на других должностях в школе и увеличению учебной нагрузки.



**Рис. 41.** Гимназии. Изменение затрат времени на занятия с детьми с повышенной мотивацией, с одаренными детьми и получение соответствующих выплат в сентябре 2009 г. (% от количества учителей, получавших соответствующие выплаты / не получавших соответствующие выплаты)

Кроме того, в общеобразовательных школах ниже успеваемость учеников (ЕГЭ, % поступающих в вузы на бюджетные места (табл. 9)) и учителям этих школ сложнее достигать роста успеваемости (вероятно, это отчасти связано с иным составом учеников по социально-экономическим характеристикам). Поэтому если учителя и стараются увеличить доход за счет стимулирующих выплат, то работают в первую очередь над получением стимулирующих выплат, не связанных с обучением предмету.

Возможно, усиление внимания к видам деятельности, не имеющим непосредственного отношения к обучению, вызвано неадекватностью критериев стимулирования работы учителей в этих школах (доля учителей, считающих, что необходимо дополнить критерии стимулирующих выплат, выше в обычных школах, чем в школах с углубленным изучением отдельных предметов и в гимназиях). Не-

обходима отдельная модельная методика НСОТ, чтобы школы увидели более подходящие критерии стимулирования.

В гимназиях выше финансирование школы в целом и финансирование НСОТ в частности; но финансирования НСОТ недостаточно для стимулирования учителей (по мнению директоров гимназий, доля стимулирующих выплат в зарплате хорошего учителя в их школа должна составлять примерно 50% от зарплаты учителя). Поэтому, вероятно, в работе учителей гимназий практически не происходит изменений.

### Резюме

Среди учителей довольно распространено совмещение нескольких должностей в школе либо преподавание нескольких предметов, таким образом, они довольно загружены по работе. Тем не менее учителя отмечают, что они стали больше времени уделять подготовке к урокам и немного меньше времени — административной работе.

Изменение зарплаток в школе связано<sup>18</sup> с изменением затрат времени на проведение уроков в классе, проверку тетрадей и других работ учеников, на подготовку к урокам, на оформление журнала и других документов об успеваемости, на внеклассную работу с учениками; отрицательно связано с увеличением затрат времени на изучение методической, педагогической и предметной литературы, не относящейся напрямую к подготовке к занятиям.

В целом директора скорее положительно оценивают влияние НСОТ на работу учителей в школе, но зачастую не считают, что она повлияло на успеваемость учеников.

На основании изучения того, как изменилось распределение времени учителей в разных школах, можно предположить, что среди учителей общеобразовательных школ наиболее распространенная стратегия приспособления к НСОТ — увеличение занятости внутри школы, а среди учителей гимназий — получение дохода от платных занятий с учениками.

Зарботки учителя в общеобразовательной школе увеличиваются (по-прежнему) за счет увеличения урочных часов, а также увеличения не связанной с обучением предмету нагрузки.

<sup>18</sup> По критерию  $\chi^2$ .

Только в гимназиях увеличение времени на работу с ученикам по предмету связано с получением стимулирующих выплат за эту работу. В других видах школ с получением выплат связан только рост временных затрат на виды деятельности, не касающиеся непосредственно обучения предмету (есть только одно исключение — подготовка к олимпиадам).

## Отношение учителей и директоров к НСОТ

### Общее отношение к НСОТ

Значительная доля учителей (65%) и почти все директора (53 из 60 опрошенных) относятся к НСОТ в целом положительно или скорее положительно:

Таблица 39. Общее отношение к НСОТ

Как Вы относитесь к НСОТ в целом?	Ответы учителей (% от числа ответивших)	Ответы директоров (количество ответивших)
Положительно	35	33
Скорее положительно	32	20
Нейтрально	19	3
Скорее отрицательно	9	3
Отрицательно	4	1
Всего (чел.)	479	60

Оценки влияния НСОТ на разные аспекты работы школы примерно совпадают у учителей и директоров. Учителя и директора гораздо реже говорят о том, что НСОТ положительно повлияла на отношения между учителями в школе и на успеваемость учеников, чем о том, что новые правила оплаты положительно сказались на работе учителей и директора в школе.

Учителя, которые относятся к НСОТ в целом положительно или скорее положительно, в среднем получают более высокие стимулирующие выплаты, чем те учителя, которые оценивают НСОТ отрицательно или скорее отрицательно (табл. 40). Оценка влияния НСОТ на работу самого учителя связана с размером зарплаток учителя —

учителя, положительно или скорее положительно оценивающие влияние НСОТ на их работу, получают в среднем на 15% больше. Оценка влияния НСОТ на работу других учителей также связана с размером стимулирующих выплат и заработка учителя: эти суммы выше у положительно или скорее положительно оценивающих влияние НСОТ учителей. Оценка влияния НСОТ на отношения между учителями и на успеваемость учеников положительно связана с размером заработка в школе и с размером доли стимулирующих выплат в заработках учителя.

Таблица 40. Оценка влияния НСОТ (ответы учителей, % от числа ответивших)

	Как в целом НСОТ повлияла на Вашу работу в школе?	Как в целом НСОТ повлияла на работу учителей в этой школе?	Как в целом НСОТ повлияла на отношения между учителями в этой школе?	Как в целом НСОТ повлияла на успеваемость учеников в этой школе?
Положительно	30	34	17	19
Скорее положительно	37	44	18	24
Скорее отрицательно	3	7	22	1
Отрицательно	3	1	9	1
Не повлияла	27	14	34	55
Всего (чел.)	483	409	443	464

Таблица 41. Оценка влияния НСОТ (ответы директоров).  
Количество ответивших

	Как в целом НСОТ повлияла на вашу работу директором в школе?	Как в целом НСОТ повлияла на работу учителей в вашей школе?	Как в целом НСОТ повлияла на отношения между учителями в этой школе?	Как в целом НСОТ повлияла на успеваемость учеников в этой школе?
Положительно	21	20	6	16
Скорее положительно	21	32	17	16
Скорее отрицательно	5	0	7	0
Отрицательно	2	1	3	0
Не повлияла	6	4	26	26
Всего (чел.)	55	57	59	58

Таблица 42. Связь отношения к НСОТ с размерами заработка, стимулирующих выплат, доли стимулирующих выплат в заработках

	«+» – положительное или скорее положительное, «-» – отрицательное или скорее отрицательное	Размер стим. выплат (сентябрь 2009 г.)	Размер зарплаток в школе (сентябрь 2009 г.)	Доля стим. выплат в зарплатках в школе
Общее отношение к НСОТ	+	2136	Нет связи	Нет связи
	-	1709		
Влияние НСОТ на работу самого учителя в школе	+	Нет связи	13621	Нет связи
	-		11480	
Влияние НСОТ на работу других учителей в школе	+	2099	13550	Нет связи
	-	1532	12152	
Влияние НСОТ на отношения между учителями	+	Нет связи	14000	20
	-		12630	17
Влияние НСОТ на успеваемость	+	Нет связи	13660	19
	-		10925	26

### Что необходимо изменить в НСОТ (мнения учителей)

Рассмотрим вопросы о том, какие изменения учителя хотели бы внести в правила НСОТ.

Значительная доля учителей не удовлетворены действующими критериями стимулирования. Примерно половина ответивших учителей считают, что введенные критерии должны быть значительно изменены и дополнены (47% от 390 ответивших учителей). Возможно, это связано с тем, что в отсутствие опыта оценивания работы учителей для определения размера из зарплаты и в условиях быстрого перехода большинства школ на новые правила, даже при участии значительного количества учителей в разработке критериев, сложно определить наиболее подходящие для школы критерии.

Учителя общеобразовательных школ чаще учителей, работающих в школах с углубленным изучением отдельных предметов и в гимназиях, отмечают, что критерии стимулирования необходимо дополнить. Это отмечают 48% учителей общеобразовательных школ, 38% учителей в школах с углубленным изучением отдельных предметов и 27% учителей гимназий. Одно из возможных объяснений состоит в том, что в этих школах состав учеников по социально-экономическим характеристикам отличается от учащихся в школах с углубленным изучением отдельных предметов и от учащихся гимназий (например, учителям первого вида школ, вероятно, сложнее достигать роста успеваемости учеников; см. табл. 9, в которой показано, что в школах первого вида определенные образовательные достижения учеников – оценки за ЕГЭ, доля выпускников, поступивших в вузы, – ниже, чем в других видах школ).

Примерно половина опрошенных учителей считают, что необходимо повысить размер всех стимулирующих выплат. Немного менее распространенный ответ касается качественных изменений в НСОТ – 41% учителей считают, что сам список критериев стимулирования нужно дополнить. Значительная доля директоров (37%) также считают, что в их школе критерии стимулирования должны быть дополнены или изменены.

Больше трети учителей предлагают другое изменение критериев стимулирования – пересмотр размера стимулирующих выплат за более трудозатратные и менее трудозатратные виды деятельности; 22% учителей отмечают, что нужно изменить срок, на который начисля-

ются некоторые стимулирующие выплаты. Примерно 20% учителей считают, что распределение стимулирующей части ФОТ недостаточно прозрачно.

Значительная доля учителей (40%) хотели бы приблизить НСОТ к традиционной системе оплаты по ЕТС – эти учителя отмечают, что должностной оклад должен быть повышен, а размер стимулирующих выплат сокращен.

Таблица 43. Необходимые, с точки зрения учителей, изменения в НСОТ в школе

	% от ответивших
Необходимо повысить размер всех стимулирующих выплат	47
Список критериев стимулирующих выплат необходимо дополнить	41
Нужно повысить должностной оклад учителя, сократив при этом размер стимулирующих выплат	40
Нужно пересмотреть размер стимулирующих выплат за более трудозатратные и менее трудозатратные виды деятельности и достижения учителей	36
Некоторые стимулирующие выплаты (например, за победу учеников на олимпиадах) следует начислять на более длительный срок	22
Распределение между учителями стимулирующей части фонда оплаты труда должно быть более прозрачным	21
Список критериев стимулирования должен быть сокращен	2
Всего (чел.)	552

*Какие доработки, на Ваш взгляд, необходимо произвести в НСОТ в этой школе? Укажите все подходящие варианты ответа*

### Что должно учитываться при определении зарплаты учителя

На основании ответов учителей на вопрос о том, что должно учитываться в зарплате учителя, можно сказать, что учителя отдают предпочтение объективным показателям (прохождение повышения квалификации, получение ученой степени, наличие педагогического образования, результаты ЕГЭ и т.д.) и мнению администрации, и реже считают подходящими основаниями для оценки их работы субъективные мнения учеников, родителей учеников и коллег по работе. Вероятно, учителя больше доверяют оценке администрации, но не оценке учеников или учителей по многим причинам, в том числе,

например, потому, что администрация может больше, чем другие учителя, знать о работе учителя, чтобы адекватно ее оценить; отношения в коллективе учителей после введения НСОТ могли стать соперническими, и поэтому оценка коллег может быть смещенной; ученики и их родители не являются профессионалами, способными правильно оценивать работу учителя.

Таблица 44. Что должно учитываться в зарплате учителя

	Да	Всего (чел.)
Повышение квалификации, получение дополнительного образования	96	523
Использование современных информационных технологий и инновационных и (или) авторских учебных программ	96	515
Ученая степень, государственные награды, звания	94	503
Уровень образования учителя	94	525
Наличие у учителя педагогического образования	92	527
Результаты ЕГЭ по предмету, который ведет учитель	90	501
Большой учительский стаж (чем больше стаж, тем больше выплаты)	87	516
Отзывы администрации школы о работе учителя	86	478
Публикации профессиональной направленности	83	480
Небольшой учительский стаж (выплаты начинающим учителям)	76	441
Успеваемость учеников	74	485
Отзывы учеников о работе учителя	55	436
Отзывы учителей о работе учителя	55	429
Отзывы родителей, родственников учеников о работе учителя	53	459

*Что из перечисленного ниже, на Ваш взгляд, должно учитываться при определении зарплаты учителя в этой школе, а что не должно?*

### Отношение к дифференциации зарплат учителей

Основной принцип НСОТ — оплата труда учителей должна различаться в зависимости от результатов и качества работы. По ответам учителей на вопрос о том, нужно ли сгладить разницу в зарплатах, а также на вопрос, нужно ли разницу в зарплатах увеличить, можно

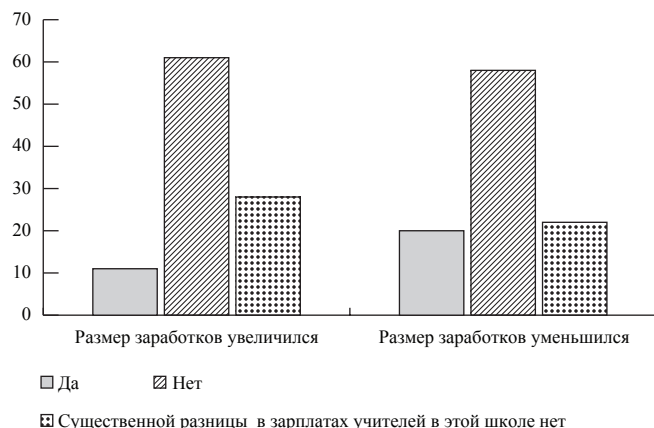
сказать, что в основном учителя не хотят менять существующие различия в зарплате. Примерно одинаковое (и небольшое) число учителей дают утвердительный ответ на вопрос о сглаживании разницы в зарплатах (13%) и на вопрос о ее увеличении (12%). Увеличение разницы в зарплатах менее желательно: большее число учителей выступают против увеличения разницы в зарплатах, чем против сглаживания разницы (73% и 59% соответственно).

Таблица 45. Необходимость сгладить (увеличить) разницу в зарплатах учителей (ответы учителей, % от ответивших)

	Считаете ли Вы, что в этой школе необходимо сгладить разницу в зарплатах учителей?	Считаете ли Вы, что в этой школе необходимо увеличить разницу в зарплатах учителей?
Да	13	12
Нет	59	73
Существенной разницы в зарплатах учителей в этой школе нет	28	
Размеры зарплат учителей в этой школе уже сейчас существенно различаются		14
Всего (чел.)	405	394

При этом доля учителей, одобряющих сглаживание разницы в зарплатах, выше среди тех, чьи заработки в школе снизились в 2009 г. по сравнению с 2008 г.

Кроме того, у тех учителей, которые считают, что разницу в зарплатах нужно сгладить, ниже в среднем размер стимулирующих выплат (1437 рублей и 2185 рублей) и размер заработков в школе (11 794 рублей и 13 577 рублей), а также ниже средняя рабочая нагрузка (27 и 31 рабочих часов в неделю). Различий в размере заработков и стимулирующих выплат между учителями, одобряющими и не одобряющими увеличение разницы в зарплатах учителей, мы не обнаружили. Стоит отметить, что положительно относятся к усилению дифференциации зарплат учителя с более значительным стажем работы (общий трудовой стаж — 27 лет по сравнению с 23 годами общего стажа в среднем у тех, кто отрицательно относится к увеличению разницы в зарплатах; стаж работы учителем — 24 года и 21 год соответственно).



**Рис. 42.** Считаете ли Вы, что в этой школе необходимо сгладить разницу в зарплатах учителей? Мнения учителей. В % от ответивших; 100% – учителя, размер зарплаток которых увеличился/уменьшился/не изменился

Директора также в основном считают, что разницу в зарплатах учителей менять не нужно.

**Таблица 46.** Необходимость сгладить или увеличить разницу в зарплатах учителей (ответы директоров). Количество ответивших

	Считаете ли Вы, что в вашей школе...
Необходимо сгладить разницу в зарплатах учителей	4
Необходимо увеличить разницу в зарплатах учителей	16
Нет необходимости изменять разницу в зарплатах учителей	31
Всего (чел.)	51

## Резюме

Большая доля учителей (60%) и почти все директора положительно или скорее положительно относятся к НСОТ в целом. Отношение к НСОТ, как правило, положительно связано с размерами стимулирующих выплат и размером заработка учителя.

Однако значительная доля учителей хотели бы внести изменения в существующие в их школах модели НСОТ – изменить или допол-

нить критерии стимулирования, пересмотреть размер выплат по разным критериям, повысить все стимулирующие выплаты либо приблизить НСОТ к более привычной системе оплаты по ЕТС – повысив гарантированную часть зарплаты (должностной оклад) и снизив размер стимулирующих выплат

Практически все опрошенные учителя отмечают, что в зарплате учителя должны учитываться различные объективные показатели работы учителя (результаты ЕГЭ, повышение квалификации, стаж работы и т.д.) и субъективные мнения администрации школы. Относительно меньшая доля учителей считают, что в оценке работы учителя должны учитываться субъективные мнения его учеников, родителей учеников и других учителей в школе.

Большинство учителей и директоров школ не считают, что разницу в зарплатах учителей нужно изменять – увеличивать либо сглаживать. При этом увеличение разницы в зарплатах менее желательно: большее число учителей выступают против увеличения разницы в зарплатах, чем против сглаживания разницы.

## Заключение

### О подходах к изучению стимулирующей заработной платы учителей

1. В зарубежных исследованиях результативность моделей стимулирующей заработной платы учителей оценивается посредством изучения успеваемости обучающихся в школах, реализующих разные критерии начисления стимулирующих надбавок и размеры этих надбавок. Основная методика изучения результативности модельных методик сводится к оценке различий в успеваемости обучающихся до и после введения стимулирующих надбавок.

2. Результаты зарубежных исследований свидетельствуют о том, что в большинстве случаев введение моделей стимулирующей заработной платы оказывает положительное влияние на успеваемость обучающихся<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> См., например, работы: Lavy V. (2004). Performance Pay and Teachers' Effort, Productivity and Grading Ethics. National Bureau for Economic Research Working Paper No. 10622, Cambridge, MA; Kelley C., Heneman H., Milanowski A. (2002). Teacher

3. Кроме того, соответствующий инструмент позволяет решить задачи повышения учительской дисциплины<sup>20</sup>, привлечения более «сильных» учителей в школу, а также изменения преподавательских практик для обеспечения лучшего освоения базовых знаний и навыков обучающимися, проведения в случае необходимости дополнительных занятий<sup>21</sup>.

4. Исследования результативности введения НСОТ в России в настоящее время осложнены отсутствием доступных данных об индивидуальной успеваемости школьников в привязке к характеристикам обучавших их учителей и школ. Данные результатов ЕГЭ, которые позволяют проводить соответствующие исследования, на сегодняшний день закрыты даже в обезличенной форме. Проведенное Лабораторией институционального анализа экономических реформ ГУ ВШЭ исследование в этой связи было нацелено на изучение институциональных практик реализации НСОТ в школах: (1) особенностей ее разработки и внедрения, (2) изменения доходов учителей после введения НСОТ, (3) влияния на изменение контингента учителей в школах и (4) практик их работы (распределение времени), (5) отношения к новой системе оплаты труда<sup>22</sup>.

### **(1) Введение НСОТ**

5. Ключевые роли при разработке школьных положений о НСОТ играли такие участники образовательного процесса, как директора, завучи и учителя школ. В разработке правил НСОТ учитывались рекомендации и пожелания родителей учеников, однако это происходило только в трети школ. Кроме того, в разработке критериев сти-

---

Motivation and School-Based Performance Awards // Education Administration Quarterly. Vol. 38, No. 3; Cohn E., Teel S. (1992). Participation in a teacher incentive program and student achievement in reading and math // Proceedings of the business and economic statistics section, American Statistical Association, Alexandria, VA; Muralidharan K., Sundararaman V. (2009). Teacher Performance Pay: Experimental Evidence from India // NBER Working Paper No. 15323.

<sup>20</sup> Например: Jacobson S. (1989) The Effects of Pay Incentives on Teacher Absenteeism // Journal of Human Resources, 24 (2), 280–286; di Gropello E., Marshall J.H. (2005) Teacher Effort and Schooling Outcomes in Rural Honduras // Vegas E. Incentives to Improve Teaching. World Bank.

<sup>21</sup> Muralidhatran K., Sundararaman V. (2009) Teacher Performance Pay: Experimental Evidence from India // Working Paper #15323, National Bureau of Economic Research.

<sup>22</sup> Эмпирическая база исследования описана во введении к работе.

мулирующих выплат часто использовались наработки других школ Новгородской области или РФ.

6. В оценке работы учителей относительно редко учитываются отзывы учеников, их родителей, а также других учителей школы. Как правило, используются формальные документы, отражающие результаты деятельности учителей, самоотчеты учителей о своей работе и мнения администрации школы.

### **(2) Динамика доходов учителей**

7. Примерно треть учителей отмечают рост их заработков в школе в 2009 г. по сравнению с 2008 г. В большинстве школ фонд оплаты труда в 2009 г. повысился по сравнению с 2008 г. Кроме того, школы привлекают значительные объемы бюджетных и внебюджетных средств.

8. Однако объем стимулирующих выплат невелик (в среднем 2012 рублей) и составляет небольшую долю в зарплате учителя в школе (в среднем 19%). По мнению директоров, школам не хватает ресурсов для стимулирования учителей – в среднем школы только на две трети от необходимого уровня обеспечены средствами для стимулирования учителей.

9. Как правило, более острый недостаток финансирования НСОТ – обеспеченность школы денежными средствами для стимулирования учителей, средний размер стимулирующих выплат и др. – наблюдается в общеобразовательных школах по сравнению с гимназиями.

### **(3) Изменение учительского состава**

10. В среднем уровень зарплаты остается недостаточным для улучшения кадрового состава: уровень заработков учителя в школе (при том что 30% учителей совмещают работу в школе в должности учителя с другими должностями) ниже, чем размер зарплаты учителя, который опрошенные директора считают достаточным для того, чтобы учителя сосредоточились на своей основной деятельности (работали в школе на полную ставку, отказавшись от совместительства и занятости, не связанной с преподаванием), а также ниже уровня, который директора считают минимальным для зарплаты работающего на полную ставку учителя.

11. Для привлечения молодых перспективных учителей в школах требуется заработная плата, превышающая на 35% фактический сред-



немесячный заработок учителя в школе (в него входит зарплата на должности учителя, зарплата на других должностях в этой школе и другие выплаты, за исключением доходов от частных платных занятий с учениками). А для того, чтобы учителя смогли отказаться от подработки и совместительства, заработная плата должна превышать фактический заработок учителей в школе на 82%.

12. Ограниченный размер фонда оплаты труда — не единственная проблема в привлечении новых учителей в школы: незанятые ставки есть только в четверти школ.

13. Учителя в целом не склонны к смене места работы — к переходу в другую школу или изменению сферы деятельности в целом. Большинство опрошенных не хотят уходить из своей школы. Только 8% учителей хотели бы перейти на другую работу, однако пока не предпринимали никаких действий; при этом большинство из них хотели бы найти работу, не связанную с преподаванием в школе.

14. Несмотря на то, что НСОТ в школах применяется уже в течение 1–2 лет, большинство директоров говорят о том, что они хотели бы, чтобы к ним пришли новые учителя. Таким образом, кадровый вопрос все еще стоит перед школами.

#### **(4) Изменение распределения времени учителей**

15. Главный источник дохода в суммарных заработках опрошенных учителей — работа в данной школе (на должности учителя и других должностях). Основной компонентой доходов подавляющего большинства учителей является должностной оклад зарплаты учителя в этой школе.

16. Изменение заработков в школе связано с изменением затрат времени на проведение уроков в классе, проверку тетрадей и других работ учеников, на подготовку к урокам, на оформление журнала и других документов об успеваемости, на внеклассную работу с учениками. Таким образом, заработки учителя по-прежнему увеличиваются в основном за счет увеличения урочных часов, занятости на других должностях внутри школы, а также увеличения не связанной с обучением предмету нагрузки.

17. Особенно это касается общеобразовательных школ. В гимназиях увеличение заработков в школе связано, как правило, с получением дохода от платных занятий с учениками. Кроме того, только в гимназиях увеличение времени на работу с учениками по предмету

связано с получением стимулирующих выплат за эту работу. В других видах школ с получением выплат связан только рост временных затрат на виды деятельности, не касающиеся непосредственно обучения предмету (есть только одно исключение — подготовка к олимпиадам).

18. В целом директора скорее положительно оценивают влияние НСОТ на работу учителей в школе, но зачастую не считают, что она повлияла на успеваемость учеников.

#### **(5) Отношение учителей и директоров к НСОТ**

19. Несмотря на то, что большая доля учителей (60%) и почти все директора положительно или скорее положительно относятся к НСОТ в целом, значительная доля учителей хотели бы внести изменения в существующие в их школах модели НСОТ — изменить или дополнить критерии стимулирования, пересмотреть размер выплат по разным критериям, повысить все стимулирующие выплаты либо приблизить НСОТ к более привычной системе оплаты по ЕТС — повысить гарантированную часть зарплаты (должностной оклад) и снизить размер стимулирующих выплат.

20. Практически все опрошенные учителя отмечают, что в зарплате учителя должны учитываться различные объективные показатели работы учителя (результаты ЕГЭ, повышение квалификации, стаж работы и т.д.) и субъективные мнения администрации школы. Относительно меньшая доля учителей считают, что в оценке работы учителя должны учитываться субъективные мнения его учеников, родителей учеников и других учителей в школе.

21. Негативное отношение к НСОТ демонстрируют, как правило, учителя с относительно более низкими доходами и размерами стимулирующих выплат.

22. Большинство учителей и директоров школ не считают, что разницу в зарплатах учителей нужно менять — увеличивать либо сглаживать. При этом увеличение разницы в зарплатах менее желательно: большее число учителей выступают против увеличения разницы в зарплатах, чем против сглаживания разницы.

23. Проблема неравенства доходов учителей чаще волнует тех, чьи заработки в школе снизились в 2009 г. — среди таких педагогов выше доля тех, кто одобрительно относится к сглаживанию разницы в зарплатах учителей.

## Приложение. Дополнительные таблицы

Таблица 1. Валовой региональный продукт на душу населения и структура ВРП

Отраслевая структура ВРП по видам экономической деятельности за 2008 г. (%). Добавленная стоимость по видам экономической деятельности (в основных ценах)	Северо-Западный федеральный округ										
	Санкт-Петербург	Республика Коми	Мурманская обл.	Вологодская обл.	Архангельская обл.	Ленинградская обл.	Калининградская обл.	Новгородская обл.	Республика Карелия	Псковская обл.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	2,4	0,0	2,2	0,7	5,1	2,4	6,5	4,8	5,6	4,3	5,8
Рыболовство, рыбоводство	0,7	0,0	0,0	6,6	0,3	1,3	0,1	1,0	0,0	1,3	0,1
Добыча полезных ископаемых	6,9	0,0	31,9	18,6	0,0	20,7	1,6	8,4	0,1	13,5	0,2
Обрабатывающие производства	22,1	19,9	10,8	15,6	50,0	16,4	26,4	17,8	34,3	15,6	20,1
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	3,9	3,7	4,5	4,1	3,3	1,7	7,2	2,4	4,9	3,6	4,6
Строительство	8,2	7,8	7,8	2,9	6,5	9,6	14,4	9,9	7,1	4,5	5,0
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	16,8	22,9	9,8	12,0	8,0	12,6	12,6	19,5	14,2	12,2	19,4
Гостиницы и рестораны	1,1	1,5	0,4	1,2	0,5	0,8	0,8	0,9	1,1	0,7	1,7
Транспорт и связь	12,0	12,2	9,6	11,4	9,8	13,4	13,9	9,2	11,8	16,1	15,3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Финансовая деятельность	0,3	0,6	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	10,5	16,0	9,7	7,2	4,5	5,2	6,1	9,7	5,5	5,9	4,4
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение	5,3	3,9	6,3	8,4	4,5	7,2	3,7	6,7	6,8	10,4	11,6
Образование	3,3	3,7	2,6	3,7	2,4	3,4	2,3	3,4	3,1	4,3	4,2
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	4,5	4,7	3,5	6,1	3,8	4,4	3,5	4,2	4,3	6,2	5,6
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	2,0	3,1	0,9	1,5	1,0	0,9	0,9	2,0	1,2	1,4	2,0
ВРП на душу населения		310 567,4	306 859,4	255 007,8	244 252,3	235 297,4	235 138,2	193 855,0	177 875,8	170 106,9	104 800,5

Таблица 2. Изменение зарплаток в школе / изменение затрат времени на проведение уроков в классе (% по столбцу)

Проведение уроков в классе (затраты времени)	Изменился ли размер зарплаток в этой школе в 2009 г. по сравнению с 2008 г.			
	Да, увеличился	Да, уменьшился	Нет, не изменился	Всего (чел.)
Возросли	51	24	26	166
Не изменились	44	46	60	241
Снизилась	5	29	14	78
Всего (чел.)	167	164	154	485

Таблица 3. Изменение заработков в школе / изменение затрат времени на проверку тетрадей (% по столбцу)

Проверка тетрадей, работ учеников (затраты времени)	Изменился ли размер заработков в этой школе в 2009 г. по сравнению с 2008 г.			
	Да, увеличился	Да, уменьшился	Нет, не изменился	Всего (чел.)
Взросли	56	35	35	206
Не изменились	39	47	57	232
Снизилась	5	19	8	52
Всего (чел.)	167	167	156	490

Таблица 4. Изменение заработков в школе / изменение затрат времени на подготовку к урокам (% по столбцу)

Подготовка к урокам (затраты времени)	Изменился ли размер заработков в этой школе в 2009 г. по сравнению с 2008 г.			
	Да, увеличился	Да, уменьшился	Нет, не изменился	Всего (чел.)
Взросли	65	49	51	272
Не изменились	30	44	44	194
Снизилась	5	8	5	30
Всего (чел.)	167	169	160	496

Таблица 5. Изменение заработков в школе / изменение затрат времени на оформление журнала и ведение других документов об успеваемости учеников (в % по столбцу)

Оформление журнала и ведение других документов об успеваемости учеников (затраты времени)	Изменился ли размер заработков в этой школе в 2009 г. по сравнению с 2008 г.			
	Да, увеличился	Да, уменьшился	Нет, не изменился	Всего (чел.)
Взросли	45	37	36	195
Не изменились	50	51	61	267
Снизилась	5	12	3	32
Всего (чел.)	165	169	160	494

Таблица 6. Изменение заработков в школе / изменение затрат времени на изучение методической и др. литературы (% по столбцу)

Изучение методической, педагогической и предметной литературы, не относящейся напрямую к подготовке к занятиям (затраты времени)	Изменился ли размер заработков в этой школе в 2009 г. по сравнению с 2008 г.			
	Да, увеличился	Да, уменьшился	Нет, не изменился	Всего (чел.)
Взросли	40	42	28	183
Не изменились	58	55	67	295
Снизилась	2	2	5	16
Всего (чел.)	166	172	156	494

Таблица 7. Изменение заработков в школе / изменение затрат времени на проведение внеклассных мероприятий не по предмету (% по столбцу)

Проведение внеклассных мероприятий не по предмету: работа по сохранению здоровья учащихся (спортивные мероприятия, профилактика вредных привычек и т.д.), культурные мероприятия, социальные проекты, и т.д. (затраты времени)	Изменился ли размер заработков в этой школе в 2009 г. по сравнению с 2008 г.			
	Да, увеличился	Да, уменьшился	Нет, не изменился	Всего (чел.)
Взросли	37	37	27	161
Не изменились	60	54	62	279
Снизилась	3	9	11	36
Всего (чел.)	163	159	154	476

*Препринт WP10/2010/05*  
*Серия WP10*  
*Научные доклады Института*  
*институциональных исследований*

Андрущак Г. В., Козьмина Я. Я., Сивак Е. В., Юдкевич М. М.

**Новая система оплаты труда в школах.**  
**Опыт Новгородской области**

Зав. редакцией оперативного выпуска *А.В. Заиченко*  
Технический редактор *М.А. Казимиров*

Отпечатано в типографии Государственного университета –  
Высшей школы экономики с представленного оригинал-макета  
Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Тираж 150 экз. Уч.-изд. л. 5  
Усл. печ. л. 5,1. Заказ № . Изд. № 1196

Государственный университет – Высшая школа экономики. 125319, Москва, Кочновский проезд, 3  
Типография Государственного университета – Высшей школы экономики. 125319, Москва,

Тел.: (495) 772-95-71; 772-95-73

Для заметок

---

---

Для заметок

---

---