Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Национальный исследовательский университет   
"Высшая школа экономики"

###### Институт образования

###### Магистерская программа «Управление образованием»

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

На тему «Анализ взаимосвязи системы стимулирующих выплат педагогических работников и результатов деятельности общеобразовательных учреждений города Набережные Челны»

Студент группы №803 Р

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Сафиуллин Ильшат Тагирович

Научный руководитель:

к.э.н., профессор,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Абанкина Ирина Всеволодовна

Москва, 2014 г.

Оглавление

**Введение с. 3 - 6**

**Глава 1. Политика оплаты труда в бюджетной сфере. Система стимулирования учителей в России и зарубежом с. 7 - 29**

* 1. Особенности оплаты труда в сфере образования с. 7
  2. Характеристика новой системы оплаты труда в сфере образования в России. Сравнительный анализ разных систем оплаты труда учителя с. 8-15
  3. Системы оплаты труда зарубежом. Организация и стимулирование труда учителей: зарубежный опыт. с. 16 - 24

**Глава 2. Управление развитием инновационной деятельности общеобразовательных организаций на основе стимулирующих выплат педагогических работников с. 25 - 51**

2.1. Роль учителя в условиях изменений и введения НСОТ. Диагностика труда педагогического работника – основа успешной работы школьных управленцев. Критерии оценки качества работы педагогического работника с. 25 - 30

2.2. Анализ деятельности и стимулирования учителей образовательных организаций города Набережные Челны с. 31 - 45

2.4. Рекомендации по разработке новой критериальной базы «Положение о стимулирующих выплатах педагогических работников» с. 46 - 56

**Заключение с. 57 - 59**

**Список использованной литературы с. 60 - 63**

**Приложение с. 64 - 68**

Введение

Современные требования к развитию образования диктуют необходимость смены ее модели. Задачи повышения эффективности индивидуальной и групповой трудовой деятельности являются особо значимыми проблемами, решение которых составляет основу развития организации.

В.Е. Гимпельсон, Р.И. Капелюшников пишут в своей книге «Заработная плата России: эволюция и дифференциация» о том, что среднемесячная заработная плата в учреждениях образования и здравоохранения, составляющих основу бюджетного сектора, на протяжении периода 1992-2006 г.г. колебалась в диапазоне от 50 до 70% по отношению к средней в промышленности. Эти цифры говорят сами за себя. До введения новой системы оплаты труда, базовая заработная плата бюджетников определялась ЕТС (единой тарифной сеткой), которая в свою очередь была привязана к единому для всей страны МРОТ (минимальному размеру оплаты труда). Следовательно, централизованный подход к определению базовой заработной платы бюджетников, в основе которого лежал единый для всей страны минимальный стандарт, был чреват существенной недооценкой труда значительной части работников этого сектора. Поэтому, начиная с 2007 года, изменяется система оплаты труда бюджетников, построенная на МРОТ и ЕТС, и вводится «Модельная методика формирования системы оплаты труда и стимулирования государственных образовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных образовательных учреждений, реализующих программы начального общего, основного общего, среднего общего образования», утвержденная Министерством образования и науки Российской Федерации от 22 ноября 2007 года.[[1]](#footnote-1) Анализ литературы выявляет новые подходы к структуре ФОТ (фонда оплаты труда) образовательного учреждения. Заработная плата всех сотрудников образовательного учреждения в сумме дает показатель ФОТ. Таким образом, ФОТ состоит из следующих частей:

1. Вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, качества, условий выполняемой работы.

2. Компенсационные выплаты.

3. Стимулирующие выплаты (надбавки стимулирующего характера или денежные выплаты за достижение определенных результатов и качества труда).

Без глубокого изучения системы стимулирования педагогических работников, невозможно говорить о новых подходах к решению проблем управления, развитию образовательных организаций в условиях конкуренции. Основная цель применения систем доплат, надбавок стимулирующего характера направлена на создание у работников, в том числе у учителей школ, материальной заинтересованности в достижении тех показателей, которые не предусмотрены основной оплатой по тарифным ставкам и окладам. Переход к механизму оценки эффективности деятельности работников образовательных организаций, соответствие результативности труда его оплате являются характерными особенностями развитых экономик. Поэтому, **актуальность данной темы** определяется необходимостью реформирования системы стимулирования педагогических работников, путем внедрения новой системы оплаты труда как одного из инструментов институциональных изменений в системе образования.

**Выявляются противоречия:**

1. Существующие механизмы оценки результатов труда учителя формальны, что ведет к демотивации педагогических работников, к утрате личного интереса.
2. Противоречие между индивидуальными успехами учителя и интересами образовательного учреждения в целом.

**Цель исследования** – проанализировать взаимосвязь системы стимулирующих выплат педагогических работников и результатов деятельности образовательных организаций.

**Задачи исследования:**

1. Соотнести критерии стимулирования учителей с результатами деятельности образовательных учреждений.
2. Изучить зарубежный опыт стимулирования учителей.
3. Проследить взаимосвязь системы стимулирования учителей и результатов деятельности педагогических коллективов.

**Исследовательские вопросы:**

1. Являются ли стимулирующие выплаты учителям школ инструментом развития ОУ?
2. Какая взаимосвязь между стимулирующими выплатами учителей школ и результатами деятельности образовательной организации?

**Объект исследования** – существующая система стимулирования учителей учреждений города Набережные Челны, результаты деятельности образовательный учреждений.

**Предмет исследования** – взаимосвязь системы стимулирующих выплат учителей и результатов деятельности образовательных учреждений.

**Гипотезы исследования:**

1. Теоретическая гипотеза: в мире существуют другие системы стимулирования учителей школ и результатов деятельности общеобразовательных учреждений.
2. Практическая гипотеза:

Грамотное распределение стимулирующей части заработной платы педагогических работников повысит конкурентные преимущества образовательной организации. Эффективное управление (через НСОТ, стимулирующие выплаты) повысит результативность педагогического коллектива, а, следовательно, и статус руководителя.

**Методы исследования:**

* анализ документов управления образования (публичные доклады, изучение системы учреждений образования города Набережные Челны в цифрах и фактах, статистические данные)
* изучение литературы, опыта работы за рубежом и регионов России
* изучение динамики изменений образовательных результатов учреждений.

**Практическая значимость:**

Данная работа будет обращена, прежде всего, для развития своего образовательного учреждения, для директоров и заместителей директоров своего муниципалитета. Эффективная система стимулирования учителей образовательных учреждений повысит результаты деятельности образовательных учреждений.

**Итогом работы являются** рекомендации по разработке критериев стимулирования для учителей школ с учетом результатов деятельности общеобразовательных учреждений, так, чтобы они показывали положительную динамику в своем развитии; формирование нового положения о доплатах и надбавках для педагогических работников.

**Глава 1. Политика оплаты труда в бюджетной сфере. Система стимулирования учителей в России и зарубежом**

* 1. Особенности оплаты труда в сфере образования

С введением НСОТ, одной из целей государственной политики оплаты труда работников бюджетных учреждений становится повышение качества труда. С переходом на отраслевую систему оплаты труда, отличную от ЕТС, бюджетная стратегия государства в части оплаты труда направлена на достижение достойной оплаты труда в соответствии с качественными характеристиками деятельности сотрудника.

Изучив программы развития школ города Набережные Челны и критерии для начисления баллов для определения размера стимулирующих выплат можно сказать, что в целом данные критерии рассматривают школьные проблемы в рамках концепции «эффективной школы».

Можно сделать вывод, что уровень денежного поощрения педагогов пока находится на конкурентоспособном уровне, и может использоваться в качестве инструмента развития.

НСОТ ориентирована не только на индивидуальную конкуренцию внутри коллектива, но может быть ориентирована и на решение многих задач, в частности, на развитие психологического климата в школе. Продолжение внедрения НСОТ по нашему мнению закладывает значительное количество рисков для успешного существования и развития школы. Так, например:

1. Попытка нормировать, как можно большую часть труда может привести к тому, что любое действие, которое не нормировано, вызовет протест.
2. Возрастет конкуренция внутри школьного коллектива.

В своей книге профессор, доктор педагогических наук Константин Ушаков отмечает: «Образовательная деятельность — командный «вид спорта». Хорошее образование сегодня — это результат коллективных усилий».

* 1. Характеристика новой системы оплаты труда в сфере образования в России. Сравнительный анализ разных систем оплаты труда учителя

Как известно, в школе произошел переход к отраслевой системе оплаты труда. Новый порядок оплаты труда работников образовательных организаций направлена на достижение следующих результатов: усиление мотивации сотрудников к повышению качества работы и создание достойных условий труда для удержания и привлечения высококвалифицированных кадров; повышение прозрачности оплаты труда; повышение общего уровня оплаты труда работников при выводе из системы оплаты труда компенсационных надбавок за условия труда; включение всех компенсационных выплат в базовую ставку.

С введением новой системы оплаты труда, основными критериями заработной платы стали результат и качество выполняемой работы, стаж работы.[[2]](#footnote-2)

В новых условиях заработная плата работников состоит из трех частей:

1. Оклад по квалификационному уровню профессионально-квалификационной группы;
2. Компенсирующие выплаты;
3. Стимулирующие надбавки за качество и результаты труда.

На сегодняшний день, в периодических изданиях приводятся первые успешные результаты внедрения НСОТ в регионах. Так, по данным источника “Инновационная образовательная сеть”, к регионам, в которых существенно увеличилась оплата труда преподавателей, относятся: Новосибирская, Белгородская, Калининградская области, Республика Мордовия, Чувашия, Краснодарский край[[3]](#footnote-3).

Для *Новосибирской области* отмечаются следующие характеристики внедрения НСОТ:

1. Расходы региона на финансирование НСОТ составляют 164,8% от федеральной субсидии, размер которой 139,5 млн. руб. При этом региональный бюджет на НСОТ составил 230 млн. рублей;

2. Средний уровень заработной платы в бюджетной сфере на 01.06.2008 г. доведен до 96,7% от средней зарплаты по экономике в области;

В *Республике Мордовия* достигнуты следующие результаты:

1. Региональные расходы на НСОТ составляют 34,6% от федеральной субсидии, выделенной в размере 114,1 млн. рублей;

2. Реализация принципа дифференциации оплаты труда сотрудников ОУ:

3,5% получают зарплату свыше 11 тысяч рублей в месяц;

53,6% - от 6160 рублей до 10 900 рублей;

42,9% - менее 6160 рублей, 67,4 % из них работают по неполной ставке.

3. Установлен план мероприятий по модернизации применения НСОТ, а именно установлены доли учителей, заработная плата которых должна быть выше среднемесячной по региону.

В *Калининградской области* отмечается совпадение средней заработной платы учителей со средней заработной платой по экономике региона. А также, несмотря на ухудшение демографической ситуации, успешно был оптимизирован показатель соотношения учитель/ученик (1 к 12).

В *Чувашской Республике* реализация новой системы оплаты труда позволила увеличить заработную плату высококвалифицированным педагогическим работникам. Также отмечается качественное улучшение преподавательского состава за счет привлечения молодых специалистов.

Внедрение НСОТ в *Белгородской области* позволило выровнять среднюю заработную плату учителей со средней по экономике области, превысив запланированный рост в оплате труда примерно в 3 раза.

Результаты применения НСОТ в Краснодарском крае представлены в таблице 1.12:

*Таблица 1.12. Результаты введения НСОТ в Краснодарском крае*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Декабрь 2007 | Март 2008 |
| Доля учителей, получающих заработную плату в сумме более 20 тыс. руб., в % | 0,5 | 3,6 |
| Доля учителей, получающих заработную плату в сумме более 15 тыс. руб., в % | 6 | 9,2 |
| Доля учителей, получающих заработную плату 4–5 тыс. руб., в % | 6,7 | 5 |

В целом, по названным регионам отмечаются положительные результаты:

1.Установление зависимости заработной платы учителя от качества, результатов его труда;

2.Повышение качества предоставляемых образовательных услуг населению;

3.Повышение эффективности расходования бюджетных средств.

Для учителей муниципальных образовательных организаций оплата труда является, одновременно, основным источником дохода и оплата за результат труда, поэтому она должна мотивировать их на качественное выполнение своих обязанностей. В условиях модернизации образования вопросы, связанные с организацией оплаты труда, являются приоритетными для учителей, работодателей и общества в целом. Согласно статье 129 Трудового кодекса России под оплатой труда понимается система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами и другими нормативными актами. Существует большое количество разных подходов сравнения систем оплаты труда. Остановимся на содержательном и функциональном подходах[[4]](#footnote-4).

Таблица №1 Содержательный подход.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметры сравнения** | **Система оплаты труда** | |
| **ЕТС** | **НСОТ** |
| Удовлетворенность системой оплаты труда | Повышение заработной платы только за счет увеличения недельной нагрузки | Величина заработной платы учителя зависит от качества его работы |
| Понятность и честность системы оплаты труда | Учитель не может влиять на формирование собственной заработной платы | Учитываются все виды деятельности учителя, может влиять на формирование собственной заработной платы |
| Конкурентоспособность учреждения | Система оплаты труда не влияет на конкурентоспособность учреждения, так как одинакова для всех общеобразовательных учреждений | Система оплаты труда влияет на конкурентоспособность учреждения, так как зависит от результатов деятельности учреждения |
| Справедливость начисления заработной платы | В большей степени учитывается количество проведенных уроков | Учитываются не только проведенные уроки, но и другая деятельность, методическая, внеклассная, работа с родителями |
| Степень зависимости при установлении зарплаты от руководителя | Установление разряда ЕТС, надбавок и доплат зависит от руководителя | Установление оклада не зависит от руководителя, стимулирующих выплат зависит от комиссии по распределению этих выплат |
| Психологический климат в организации | Система оплаты труда при ЕТС не влияет на психологический климат в организации | При НСОТ может влиять позитивно и негативно |

С точки зрения данного подхода, новая система оплаты труда повышает конкурентоспособность учреждения, так как она позволяет учитывать индивидуальные характеристики работника, качество его туда, другую деятельность (методическая, внеклассная), что невозможно было учесть при ЕТС. Новая система оплаты труда направлена на эффективное управление фондом оплаты труда учреждения.

Таблица №2 Функциональный подход.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметры сравнения** | **Система оплаты труда** | |
| **ЕТС** | **НСОТ** |
| Простота администрирования | Достаточна проста | Сложна, так как необходимо учитывать индивидуальные достижения работника |
| Прозрачность системы оплаты труда | «Закрытый подход», разряды устанавливаются аттестационной комиссией | «Открытый подход», оклад устанавливается по разным коэффициентам |
| Степень зависимости при установлении зарплаты от руководителя | Установление разряда ЕТС, надбавок и доплат зависит от руководителя | Установление оклада не зависит от руководителя, стимулирующих выплат зависит от комиссии по распределению этих выплат, Совета учреждения, положения о стимулирующих выплатах |
| Степень влияния системы оплаты труда на кадровую политику | Нет зависимости | Абсолютная зависимость между системой оплаты труда и кадровой политики региона |

Выделяют 3 модели новой системы оплаты труда.

[Модель №1. «Базовый оклад +»](http://club.mon.gov.ru/static/img/model1.jpg)

Модель, основанная на базовом окладе и повышающих коэффициентах, позволяет при расчете постоянной части зарплаты работников школы опираться на утвержденные на региональном уровне базовые оклады (у работников, занимающих одинаковую должность, базовый оклад – одинаковый). В зависимости от особенностей нагрузки учителя (количество учебных часов, объем осуществляемых неурочных видов деятельности и др) к базовому окладу применяются повышающие коэффициенты. Разное количество учащихся у разных учителей при реализации этой модели НСОТ тоже может учитываться при начислении зарплаты через специальный коэффициент.

[Модель №2.«Все включено»](http://club.mon.gov.ru/static/img/model2.jpg)

Модель, основанная на должностном окладе за 36 рабочих часов учителя в неделю, отличается от двух предыдущих тем, что все виды деятельности учителя оплачиваются в окладе за 36 рабочих часов в неделю. Внутри этих 36 часов могут быть и учебные часы, и неучебные часы (например, часы на проверку тетрадей или на проведение родительских собраний и др.). Доля учебных и неучебных часов конкретного учителя определяется трудовым договором между учителем и работодателем. Стоимость учебного и неучебного часа работы учителя может утверждаться на уровне школы, муниципалитета или региона в целом.

[Модель №3.«Ученико-час»](http://club.mon.gov.ru/static/img/model3.jpg)

Модель, основанная на «ученико-часе», позволяет при расчете постоянной части зарплаты учителей учесть и различие в количестве учебных часов, которые ведут педагоги, и количество учеников с которыми работают учителя. Каждая школа в объеме фонда оплаты труда самостоятельно рассчитывает величину ученико-часа (стоимость работы учителя с одним учеником в течении одного академического часа). Для каждого учителя определяется количество ученико-часов нагрузки. Таким образом в постоянной части зарплаты труда учителя учитывается интенсивность его труда.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что НСОТ позволяет выстраивать кадровую политику образовательной организации, повышать образовательный уровень работников, привлекать в отрасль высококвалифицированные кадры.

1.3. Системы оплаты труда зарубежом. Организация и стимулирование труда учителей: зарубежный опыт.

В Европе системы оплаты труда разрабатывает каждый муниципалитет по-своему и поэтому они разные. В Европе никогда не было единой тарифной сетки. Руководитель сам решает, что меньше такой-то суммы за норматив учитель в его школе получать не может, а за какие-то дополнительные работы директор доплачивает определенную сумму. С введением НСОТ мы приблизились к европейским вариантам оплаты труда. Я вполне согласен со словами заместителя министра образования и науки РФ И.М. Реморенко: «В Германии система оплаты труда следующая: одному учителю можно установить 18 уроков, но больше доплачивать до 24 часов за разную внеклассную работу, а другому можно установить и 20 уроков, но доплачивать за внеклассную работу меньше. И в итоге у нас есть два учителя: один ведет больше уроков, другой меньше, но тот у кого урочная нагрузка больше не получает б**о**льшую зарплату, потому что внеклассной нагрузки меньше, т.е. происходит выравнивание зарплат за счет распределения нагрузки. Мы к этому постепенно идем. Для нас это непривычно, потому что в системе ЕТС была логика другая: чем больше ты часов ведешь, тем больше пропорционально у тебя и внеурочной работы, что, конечно, не соответствует реальности школьной жизни»[[5]](#footnote-5).

В Англии учителя являются муниципальными служащими. Принципы оплаты труда изложены в Руководстве английского Министерства образования и занятости «Оплата труда и условия найма школьных учителей».

Основной распорядок в течение учебного года:

– учитель, работающий полную рабочую неделю, должен быть доступен для своих учеников, их родителей и администрации школы не менее 195 дней в году. Из них 190 дней он обязан преподавать;

– учитель должен быть готов к исполнению своих обязанностей в течение 1265 часов «предписанного времени», которое разумно распределяется администрацией по всем рабочим дням учебного года;

Профессиональные обязанности включают:

– проверку ученических работ;

– составление отчетов об успеваемости учащихся;

– подготовку учебных материалов и программ преподавания.

Таблица №1.Надбавки в Англии и Уэльсе (фунты, в год)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Надбавки | | |
| За управленческую работу | Для учителей, имеющих существенные, четко определенные менеджерские обязанности, существует 5 уровней надбавки за разную степень ответственности. Например, в начальной школе надбавки 1-го, 2-го (в больших начальных школах), а также 3-го уровня выплачиваются педагогам, координирующим работу над учебным планом или отвечающим за учебную работу на определенной стадии обучения.  В средней школе надбавки от 1-го до 5-го уровней выплачиваются за руководство направлением и т.п. | 1-й: 1 593;  2-й: 3 219;  3-й: 5 529;  4-й: 7 611;  5-й: 10 275 |
| Надбавка при приеме на работу | Выплачивается при назначении и в дальнейшем в течение неопределенного или фиксированного периода времени. Существует 5 уровней надбавки | 1-й: 975;  2-й: 1 914;  3-й: 2 901;  4-й: 4 041;  5-й: 5 262 |
| За работу с особым контингентом учащихся | Выплачивается учителям специальных или обычных школ в случае, если они работают с детьми, нуждающимися в особых воспитательных подходах или имеющих ослабленные зрение и слух. 2 уровня надбавки | 1-й: 1 262;  2-й: 3 219 |
| Лондонская надбавка | В зависимости от конкретного места проживания.  3 уровня надбавки | Внутренний Лондон –3 105;  внешний Лондон –2 043;  окрестности Лондона – 792 |

Во Франции закон № 83-634 от 13.07.83 определяет права и обязанности французских служащих. Преподаватели относятся к ним.

Прием на работу. Согласно правовым нормам при приеме учителя во Франции учитываются национальность, нравственный облик, возраст, дипломы и ученые степени, физическое состояние.

Прием на работу в школу проходит на конкурсной основе. Конкурсы организуются на государственном уровне и имеют официальную программу. Жюри состоит из пэров (выбранных представителей системы образования той же профессии, по которой проходит конкурс), преподавателей университетов, инспекторов образования.

Продвижение по служебной лестнице. Французские преподаватели принадлежат к разным группам по разряду:

– преподаватели средней школы;

– агреже;

– преподаватели начальной школы.

Оплата выполненной работы зависит от разряда преподавателя: I – агреже; II – преподаватель средней школы; III – учитель начальной школы.

Каждой ступени соответствует определенное количество баллов, называемых индексом. Номинальный оклад получается путем умножения индекса, соответствующего разряду преподавателя, на номинальную стоимость индекса.

Во Франции зарплата учителя состоит из следующих компонентов.

Номинальный оклад, который равен умножению индекса, соответствующего разряду преподавателя, на номинальную утвержденную стоимость индекса (сегодня €52,4933 в год).

Жилищное пособие, порядок выплаты которого определяется соответствующим декретом. Надбавка начисляется в связи с более высоким уровнем стоимости проживания в некоторых географических зонах.

Во Франции существуют три географические зоны:

в первой осуществляется 3%-я надбавка от номинального оклада;

во второй – 1%-я надбавка от номинального оклада;

в третьей – 0%.

Этот способ позволяет повысить оплату учительского труда в городах с высокой стоимостью проживания (например, в Париже).

Надбавка за классное руководство для преподавателя средней школы составляла в 2003/2004 учебном году:

– 6–5–4-е классы колледжа (что соответствует 6–7–8-м классам российской школы) – €96,83 ежемесячно;

– 3-й класс колледжа и профессионального лицея + 2-й класс лицея (уровень 9-го класса российской школы) – €109 ежемесячно;

– 1-й и выпускной классы (соответственно, 10–11-е классы российской школы) – €69,58 ежемесячно;

Для преподавателей разряда агреже эта надбавка в любом случае составляет €134,14 ежемесячно.

Надбавка (ISO) за дополнительные занятия и школьную ориентацию (ответственность учителя за выбор школьниками дальнейшего обучения), которая является одинаковой для всех и составляет €94,40 ежемесячно.

Надбавка за ежегодные дополнительные часы (HSA) в случае превышения нормативного количества часов по расписанию (обязательные 18 часов в неделю для дипломированного преподавателя средней школы, 15 часов – для преподавателя разряда агреже).

Размер надбавки зависит от разряда преподавателя, расчет ведется, начиная с первого дополнительного часа:

1 ч = €28,18 для преподавателя средней школы;

1 ч = €40,31 для преподавателя разряда агреже.

Надбавка (HSA) выплачивается ежемесячно в течение 9-ти месяцев, в том числе во время коротких каникул (рождественских, зимних и весенних).

Надбавка за разовые дополнительные занятия (HSE), которые оплачиваются за каждый дополнительный час работы. Они также меняются в зависимости от разряда:

1 ч = €46,36 для преподавателя агреже;

1ч = €32,41 для преподавателя средней школы.

Обязательные семейные пособия:

– на начало учебного года;

– в зависимости от количества, возраста детей и доходов семьи;

– для учителей на образование их собственных детей;

– для родителей-одиночек и т.д.

Специальная надбавка для особой образовательной зоны (ZEP). Она составляет €90,97 для всех преподавателей вне зависимости от их разряда и выплачивается ежемесячно тем, кто работает в официально признанных сложных зонах.

Улучшают ли качество преподавания учителей

выплаты на основе их результатов?

PISA уже давно установила, что наиболее успешные образовательные системы платят своим учителям больше. Они также считают качество преподавания наиболее приоритетным вопросом, чем другие, например размер класса. Но в современном бюджетном климате идея увеличения зарплат всем работникам может оказаться неосуществимой. Поэтому многие страны, сегодня нацеливаются не на всеобщее, а выборочное увеличение зарплат в школах с особыми нуждами, испытывающих нехватку учителей или делают местную зарплатную схему более гибкой. В некоторых странах это выразилось в системах индивидуальной оплаты труда. Но является ли признание успешного труда учителей в виде денежного поощрения рычагом для улучшений?

Выплаты на основе результативности подразумевают нечто больше, чем дипломы и опыт работы, которые, как показала практика, являются слабыми индикаторами эффективности учителя. Те, кто выступают в защиту выплат по результатам деятельности, говорят, что поощрять более успешных учителей справедливее, чем платить всем одинаково. Они также отмечают, что такие выплаты мотивируют учителей и что прямая связь между финансовыми вложениями в школу и результатами её деятельности находит поддержку у общества. Те же, кто выступают против, аргументируют это тем, что очень сложно провести абсолютно точный и справедливый анализ, так как результативность невозможно измерить объективно; уменьшается взаимодействие учителей между собой и процесс обучения фокусируется в основном на используемых критериях оценки результативности.

PISA предлагает другой подход к данному вопросу, рассматривая насколько связаны образовательные достижения учеников с применением выплат на основе результативности учителей в школах по всему миру. На сегодняшний день в половине стран ОЭСР (Организация Экономического Сотрудничества и Развития) успешные учителя поощряются по-разному. Например, в Чехии, Англии, Мексике, Нидерландах, Швеции высокая результативность позволяет учителю подняться в шкале основных окладов-брутто. В Чехии, Дании, Англии, Эстонии, Финляндии, Мексике, Нидерландах, Норвегии, Польше и Словакии это критерий для осуществления ежегодных дополнительных выплат учителям. В Австрии, Чили, Чехии, Дании, Англии, Эстонии, Венгрии, Нидерландах, Польше, Словакии, Словении, Турции и США это критерий для осуществления разовых дополнительных выплат.

На графике №1 (Приложение №1, с.59) *«Связь между результативностью учителя и его зарплатой. Средние показатели по чтению PISA 2009»,* мы не найдём прямой взаимосвязи между образовательными достижениями учеников и применением выплат учителям на основе их результативности. Иными словами, некоторые успешные образовательные системы применяют такой подход к учительским зарплатам, а некоторые нет. Но картина меняется, когда мы начинаем рассматривать каковы зарплаты учителей по отношению к национальному доходу страны, где они работают. В странах с относительно низкими учительскими зарплатами (превышение ВВП на душу населения менее 15%) образовательные достижения учеников улучшаются, когда применяются выплаты учителям на основе их результативности, тогда как в странах, где учительские зарплаты довольно высоки (превышение ВВП на душу населения более 15%), происходит обратное. Поэтому странам, где не хватает ресурсов обеспечить всех учителей высокими зарплатами стоит обратить внимание на опыт стран, внедривших выплаты учителям на основе их результативности.

Даже если внедрение выплат на основе результативности видится вполне практически осуществимым, очень важно понимать, как можно применить это наиболее эффективно. Во-первых, критерии, по которым будет оцениваться учительская результативность, должны быть обоснованными, надежными и восприниматься самими учителями как точные и справедливые. Некоторые критерии основаны на многочисленных наблюдениях специально подготовленных оценщиков, руководствующихся некими стандартами, которые однозначно положительно воспринимаются учителями. Другие критерии включают вклад учителя в улучшение дел в школе в целом или его деятельность в отдельных областях с последующим получением определённых дипломов и сертификатов. Некоторые включают также образовательные достижения учеников, для чего требуется использование системы переработки информации, чтобы увязать ученические и учительские показатели. Особенно если используются критерии, добавленные обработкой, базы данных должны предоставить возможность отслеживать прогресс ученика из года в год, чтобы показать в какой степени тот или иной учитель был причастен к ученическим достижениям.

Также остается открытым вопрос о том, как именно следует распределять поощрения – индивидуально, группе учителей или всей школе. Индивидуальные выплаты могут мотивировать людей работать усерднее и дать им возможность почувствовать, что их шансы на получение награды зависят от них самих. Но бывает трудно порой определить насколько вклад одного учителя весомее тех, кто был до него, или в какой степени он зависит от общей обстановки в школе. Альтернативой может стать рассматривание целой группы учителей как рабочей единицы, например команда по работе в параллелях, дисциплинарный комитет и др., которые выполняют определённые школьные функции. Такие командные выплаты могут подтолкнуть группу к сплочению, пониманию норм справедливости и производительности и продвигать умения учителей учиться друг у друга. Поощрения на уровне школы стимулируют сотрудничество среди учителей, которые делают всё возможное для того, чтобы школа соответствовала определённым критериям. Однако в таком случае существует опасность потери связи между индивидуальным вкладом и поощрением, а также возможно появление «фрирайдеров» - безбилетников, получающих награду лишь потому, что преподают в этой школе.

Системы также могут различаться по тому, как они осуществляют выплаты поощрений. Иногда это могут быть фиксированные суммы, выплачиваемые в конце года лучшим учителям, стоящим выше в других в рейтинге, или это могут быть бонусы любому учителю, достигшему определённых показателей результативности. В первом случае уже определена сумма средств, выделенных районом или государством для выплаты поощрений, что, однако, может негативно сказаться на желании некоторых учителей повышать свою результативность. Во втором случае существует необходимость четкого определения того, что нужно сделать учителю, чтобы соответствовать требованиям для получения бонуса. Это позволяет большему количеству учителей получить поощрение, но соответственно вынуждает увеличивать средства, выделяемые на поощрения, если большинство учителей сможет получить этот бонус. Это, в свою очередь, может привести к отказу от дальнейшего финансирования программы поощрения, что заставит учителей усомниться в искренности желаний государства им помочь. Безусловно, выплаты учителям на основе их результативности необходимы в определённых контекстах, но сделать так, чтобы это работало хорошо и продолжительно – весьма сложная задача. Уровень зарплат может быть лишь частью рабочей среды, и многие страны сделали профессию учителя привлекательной не через увеличение окладов, а повышение статуса учителя, предложение реальных карьерных перспектив и передаче учителям ответственности как профессионалам и лидерам реформ. Для этого необходимо образование учителей, которое поможет им стать инноваторами и исследователями в образовании, а не просто госслужащими, выполняющими требования учебного плана.

**Глава 2. Управление развитием инновационной деятельности общеобразовательных организаций на основе стимулирующих выплат педагогических работников**

2.1. Роль учителя в условиях изменений и введения НСОТ. Диагностика труда педагогического работника – основа успешной работы школьных управленцев. Критерии оценки качества работы педагогического работника

В условиях перехода к ФГОС и модернизации образования возрастает роль учителя, усложняются его социально-профессиональные функции, остро встает вопрос о его методическом мастерстве, о способности творчески подходить к организации учебного процесса. Мы живем в новых условиях жизни общества. В этих новых условиях жизни учитель обязан существенно изменить содержание своей деятельности, перестраивать свою работу в соответствии с новыми требованиями государственного образовательного стандарта. Ушаков К.М. пишет: «Так уж сложилось, что мы живем в эпоху быстрых перемен и приходится относиться к этому как к данности. Нравится нам это или нет, но изменения, их инициация сегодня – основной инвариант деятельности руководителя, и попробуем относиться к ним как к объективному управленческому факту, условию нашего существования».

Внедрение различных изменений встречает сопротивление в среде учителей в разных образовательных учреждениях.

Объективными причинами такого сопротивления могут быть неясные механизмы внедрения изменений, ограниченность ресурсов для их реализации. А также со стороны общеобразовательных учреждений, педагогов нет и четкого осознания необходимости меняться, обновляться. На это, прежде всего, оказывает влияние прежняя модель поведения (в таблице справа), которая в отличается от новой (в таблице слева)[[6]](#footnote-6):

|  |  |
| --- | --- |
| Традиционная школа  (первоначальная позиция учителя) | Новая школа  (предполагаемая позиция после изменения) |
| В работе учителя доминирует изложение учебного материала и контроль работы учащегося | Педагогическая поддержка самостоятельной работы учащихся, их самореализации, самоконтроля |
| Учитель – непререкаемый авторитет | Учитель – фасилитатор, это человек, обеспечивающий успешную групповую коммуникацию, «дирижер» |
| Учитель стремится организовать стабильное и контролируемое учебное окружение школьника | Учитель побуждает учиться в разных условиях: в школе, в реальной и виртуальной среде |
| Для выполнения домашней работы ребенок использует школьные учебники и другие книги | Для выполнения домашней работы ребенок использует материалы из интернета, с доступом через школьный портал |
| Учитель индивидуально разрабатывает учебные планы | Учитель готовит учебно-методические материалы в цифровом формате, обменивается ими с коллегами |

А что еще конкретно происходит в общеобразовательных организациях города Набережные Челны? Какие происходят изменения?

* Ориентация педагогического коллектива на результат, так как учителя ориентированы лишь на процесс;
* Проведение собеседований с администрацией по реализации контрактных заданий;
* Изменение механизмов работы с молодыми педагогами (специалистами) на основе принципа клубной деятельности.

Позиция администрации и педагогического коллектива школ должна быть: осознание того, что образовательные учреждения осуществляют деятельность в эпоху перемен, меняется рынок труда, рынок образования, меняются взаимоотношения, приоритеты в обществе. Сегодня важно: уметь работать с информацией, прислушиваться к мнению родителей, учителей, находить новые способы работы путем проб и ошибок, отказываться от прежних механизмов управления, уметь проводить самоанализ своей деятельности и т.д.

На данный момент для нашей управленческой команды приоритетной системой ключевых представлений является:

1. Осознание необходимости меняться, поиск новых способов воздействия на сотрудников с целью достижения результатов.
2. Индивидуальный подход к каждому учителю.
3. Уметь прощать ошибки сотрудников и стремиться поощрять их действия, направленные на достижения результатов.

Следовательно, одним из направлений в работе с педагогическими кадрами является процесс оценивания результатов труда учителя. Без оценки педагогического труда в развивающейся школе невозможно прогнозировать ее дальнейшее движение. Предлагается следующие критерии оценки качества работы учителя:

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерий №1**  **«Учебная деятельность»** | Успеваемость и качество обучения |
| Средний балл оценок по предмету |
| Наличие учеников-победителей школьных олимпиад, марафонов, конкурсов, соревнований |
| Наличие учеников-победителей, призёров, участников городских соревнований |
| Наличие учеников-победителей, призёров, участников региональных и всероссийских олимпиад, конкурсов, соревнований |
| Участие обучающихся в конкурсах творческих, исследовательских работ, выполненных под руководством учителя |
| **Критерий №2**  **«Научно-методическая работа»** | Учитель-победитель, призёр, участник профессиональных конкурсов и соревнований |
| Обмен опытом в виде открытых уроков, мероприятий |
| Выступление с сообщениями и докладами на методических объединениях |
| Выступление с докладами на педсоветах, конференциях, семинарах и т. п. |
| Работа в методическом объединении |
| **Критерий №3**  **«Общественная работа»** | Работа в Совете Школы |
| Работа в школьных комиссиях |
| Выполнение общественных поручений  (секретарь педсовета и т.п.) |
| Пропаганда деятельности школы в СМИ, публикация творческих работ педагогов и учащихся |
| **Критерий №4**  **«Работа с документацией»** | Правильность и своевременность оформления журналов |
| Объективность выставления оценок |
| Правильность и своевременность сдачи отчетов по предметам |
| Правильность и своевременность сдачи отчёта классного руководителя по итогам учебных четвертей и полугодий |
| **Критерий №5**  **«Трудовая дисциплина»** | Своевременное начало и окончание урока |
| Отсутствие на рабочем месте во время урока |
| Посещаемость педагогических советов |
| Посещаемость заседаний методических объединений, методических советов |
| Посещаемость административных совещаний |
| Культура и этика общения с коллегами |
| **Критерий №6**  **«Техника безопасности и охрана жизни и здоровья учащихся»** | Своевременное прохождение инструктажа по ТБ педагогом |
| Своевременность проведения инструктажей по ТБ с учащимися |
| Правильность оформления страницы классного журнала  « Инструктаж по ТБ и охране жизни и здоровья учащихся» |
| Отсутствие несчастных случаев с учащимися на уроке и переменах |

Таким образом, данные критерии профессиональной деятельности учителей позволяет учителю:

○ реально представить результаты своего труда и их место в коллективе;

○ увидеть свои резервы;

○ иметь стимул к непрерывному самосовершенствованию, профессиональному росту;

Эти критерии могут помочь администрации школы:

○ осуществлять непрерывную диагностику результатов труда учителя;

○ совершенствовать систему стимулирования учителей в соответствии с реальными результатами;

○ организовать процесс повышения квалификации учителей на индивидуальной и дифференцированной основе.

* 1. Анализ деятельности и стимулирования учителей образовательных организаций города Набережные Челны

Учреждения образования города Набережные Челны в течение последних двух лет работали над реализацией следующих приоритетных задач:

1. Отработка финансовых механизмов отраслевой оплаты труда.
2. Совершенствование предпрофильной подготовки и профильного обучения.
3. Отработка механизмов рейтинговой оценки эффективности работы учреждений по обеспечению качества образования.
4. Достижение нового современного качества образования.
5. Формирование в системе образования эффективных нормативно-правовых и организационно-экономических механизмов привлечения и использования ресурсов.

Основными принципами управления системой образования являются:

* Открытость, публичность деятельности системы.
* «Деньги» в обмен на обязательства.
* Поддержка лидеров.
* Стимулирование процессов управления образовательных организаций.

Изучив публичный доклад управления образования города Набережные Челны за 2010-2011, 2011-2012 годы и на основании сборника «Система учреждений образования города Набережные Челны в цифрах и фактах» существуют следующие показатели (критерии) деятельности общеобразовательных учреждений: образовательный ценз педагогов, их уровень профессионального мастерства, охват горячим питанием, результаты ГИА 9 классов, наличие второгодников, качество и успеваемость обучения, результаты ЕГЭ, отсев, результаты ГИА 11 классов, выполнение закона Республики Татарстан «О языках», пропуски без уважительных причин, количество уклоняющихся от учебы, охват дополнительным образованием, призеры республиканских и Всероссийских олимпиад, результаты городских олимпиад, травматизм обучающихся, участие в городских конкурсах, мероприятиях, результаты приоритетного национального проекта «Образование», участие в грантах мэра города.

На основании данных показателей выстроен рейтинг образовательных организаций: данные за последние два года (начиная с 2010-2011 учебного года по 2011-2012 учебный год):

Рейтинг инновационных образовательных организаций (лицеи, гимназии) за последние два года (начиная с 2010-2010 учебного года по 2011-2012 учебный год):

Результативность качества обучения (в %) при 100% успеваемости (деятельность педагогических работников инновационных образовательных организаций (лицеи, гимназии) за последние три года (начиная с 2009-2010 учебного года по 2011-2012 учебный год):

Изучив по открытым источникам рейтинг образовательных организаций города Набережные Челны, был выполнен анализ средней заработной платы учителей и среднего балла ЕГЭ, просчитан коэффициент корреляции по Пирсону:

Если значение по модулю находится ближе к 1, то это означает наличие сильной связи, а если ближе к 0 — связь слабая или вообще отсутствует. При коэффициенте корреляции равном по модулю единице говорят о функциональной связи, то есть изменения двух величин можно описать математической функцией. Итак, рассчитали коэффициент корреляции по формуле Пирсона:

Коэффициент корреляции Пирсона

Изменения случайных величин:

| X(Средний балл ЕГЭ) | Y(Средняя зарплата) |  |
| --- | --- | --- |
| 58.5 | 23114.5  Гимназия №2 |  |
| 58.5 | 20311.08  Лицей №18 |  |
| 68.9 | 21136.3  Гимназия №26 |  |
| 58.6 | 20090.3  Гимназия №29 |  |
| 62.7 | 17919.16  Гимназия №36 |  |
| 59.6 | 15767.16  Гимназия №54 |  |
| 65.8 | 29162.42  Гимназия №61 |  |
| 64.1 | 22718.16  Гимназия №77 |  |
| 73 | 26969.5  Гимназия №78 |  |
| 61.6 | 24648 |  |
| 58.2 | 19281.6  Лицей №84 |  |

Коэффициент корреляции Пирсона: 0.5606

Это, говорит о средней связи.

Итоги олимпиад инновационных лицеев и гимназий за последние три года (начиная с 2009-2010 учебного года по 2011-2012 учебный год):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ ОУ** | **2009-2010 учебный год, рейтинг (место по городу)** | **2010-2011 учебный год, рейтинг (место по городу)** | **2011-2012 учебный год, рейтинг (место по городу)** |
| **2** | 11 | 11 | 5 |
| **18** | 38 | 27 | 21 |
| **26** | 2 | 2 | 2 |
| **29** | 33 | 25 | 29 |
| **36** | 24 | 10 | 8 |
| **54** | 34 | 16 | 34 |
| **57** | 5 | 4 | 4 |
| **61** | 7 | 5 | 10 |
| **76** | 3 | 3 | 3 |
| **77** | 8 | 9 | 4 |
| **78** | 1 | 1 | 1 |
| **79** | 6 | 7 | 6 |
| **84** | 13 | 13 | 12 |

В ряде образовательных организациях наблюдается спад в рейтинге по олимпиадам: 29, 54, 61. Следовательно, этим организациям нужно пересмотреть критерии эффективности в части стимулирования по результатам олимпиад.

Изучив несколько положений о надбавках стимулирующего характера некоторых школ города Набережные Челны, можно сказать, что они все сформированы на основе республиканского положения (Приложение №2, с.59). Рассмотрим следующую таблицу (представленные критерии одной из школ города):

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование** | **Критерии** | **Балл** | **Периодичность** | **Система оценивания** |
| 1 | Успеваемость обучающихся | 100% | 10 | полугодовая | Отчет учителя |
| 2 | Качество знаний обучающихся | 45%  55%  65% | 10 | полугодовая | Отчет учителя с учетом коэффициента группы сложности предметов (средний показатель).  Для учителей русского языка и литературы, татарского языка и литературы, математики, родного языка, иностранного языка, математики, физики, химии от 45%**;**  для учителей истории, обществознания, права, биологии географии , экономики, астрономии, начальных классов от 55%**;**  для учителей физического воспитания, технологии, музыки. изобразительного искусства, черчения, ОБЖ от 65%. |
| 3 | Степень подтверждения ЕГЭ, ГИА | 100% | 8-10 | годовая | Отчет (балл присваивается по наивысшему уровню)  Успеваемость 100% - 10 баллов  За предмет по выбору при 100% - 8 баллов |
| 4 | Подготовка обучающихся- призеров и дипломантов предметных олимпиад, конкурсов по предмету, конференций |  | 0-6 | полугодовая | федерального уровня начисляется 6 баллов\ участие 4 б.; республиканского уровня - 5 баллов\3 б.; городского уровня – 4 балла\ 2 б.;  муниципального уровня –3 балла\ 1 б., школьного уровня – 2 балла;  при отсутствии успешных результатов – 0 баллов.  (при наличии победителей по нескольким уровням, балл присваивается по наивысшему уровню) **Наличие документально зафиксированных призовых мест, Почетные грамоты, дипломы, благодарственные письма, приказы** |
| 5 | Обеспечение безопасности жизнедеятельности детей в учебно-воспитательном процессе |  | 0-4 | полугодовая | Отсутствие случаев детского травматизма, несчастных случаев во время учебно-воспитательного процесса– 4 балла, наличие указанных случаев – 0 баллов  **Журнал регистрации** |
| 6 | Участие в профессиональных конкурсах, научно-практических конференциях |  | 0-9 | полугодовая | За участие учителя в отчетный период в профессиональных конкурсах, конференциях федерального уровня начисляется - 9 баллов\ участие- 7 б.; республиканского уровня - 6 баллов\ 4 б.; городского – 5 баллов\ 3б.  муниципального уровня – 4 балла\ 2б.,  при неучастии – 0 баллов  ( при участии по нескольким уровням, балл присваивается по наивысшему уровню)  **Почетные грамоты** |
| 7 | Наличие и уровень распространения передового педагогического опыта |  | 0-6 | полугодовая | При наличии у учителя в отчетный период открытых уроков, мастер-классов, творческих отчетов, презентаций по обобщению передового педагогического опыта в рамках методических мероприятий, публикаций федерального уровня начисляется - 6 баллов; республиканского уровня - 5 баллов городского – 4 балла;; муниципального уровня –3 балла; школьного уровня – 2 балла;  при отсутствии передового педагогического опыта и форм его распространения - 0 баллов  (балл присваивается по наивысшему уровню)  **Дипломы** |
| 8 | Организация внеклассной работы по предмету |  | 0-5 | полугодовая | При наличии 2-х и более мероприятий, подготовленных учителем по предмету в рамках внеурочной деятельности в отчетный период, начисляется 5 баллов, при отсутствии мероприятий – 0 баллов  **Программы учителя** |
| **ИТОГО** | | 1. **баллов** | | | |

Можно сделать следующий анализ:

1. Баллы начисляются по наивысшему уровню. На наш взгляд, это является неправильным. Должны учитываться результаты деятельности учителя на уровне учреждения, муниципалитета, региона и т.д.

2.Баллы за результативность подготовки обучающихся к ЕГЭ и ГИА-9, должны начисляться с учетом количества участников, сложности предмета и среднего балла в соответствии с республиканскими показателями и выше.

3.Инновационная деятельность учителя ограничена участием в профессиональных конкурсах, проведением мастер-классов и т.д. Необходимо учитывать при распределении баллов сайты учителей, публикации статей, работу в профессиональных сообществах.

4.Оплата за качество высчитывается по следующей формуле: нагрузка учителя делилась на 18 часов и умножалась на количество набранных баллов учителем. То есть учитывался должностной оклад. Следовательно, если у учителя 30 часов-уроков, то у него выходила большая оплата, чем у учителя, у которого нагрузка 18 часов и работающего на качество. Это крайне неправильно. При оплате за качество нужно исходить от базового оклада от 18 часов.

В целях совершенствования системы стимулирующих выплат педагогических работников образовательных организаций города Набережные Челны, выявления типичных проблем и разработки путей их решения, было проведено анкетирование в десяти учреждениях (в 2 гимназиях, 2 лицеях, 2 школах с углубленным изучением отдельных предметов и в 4 обычных школах). В анкетировании участвовало 393 педагога. Анкетирование носило анонимный характер. Результаты использованы исключительно в обобщенном виде в указанных выше целях. Педагогическим работникам были предложены следующие вопросы:

1. Как Вы относитесь к тому, что при оплате труда работников образовательных учреждений учитываются не только объем выполненной педагогической нагрузки (в часах), но и конкретные результаты и качество труда работника?
2. Знакомы ли вы с нормативными документами вашего учреждения (положениями, правилами), устанавливающими размеры и порядок осуществления стимулирующих выплат за качество (результативность работы)?
3. Удалось ли в вашей организации добиться объективности показателей, используемых для оценки качества (результативности) труда учителей?
4. Достаточно ли полно и последовательно показатели качества педагогического труда отражают содержательные особенности вашей деятельности как педагога?
5. Имеется ли в вашем учреждении четкая и прозрачная процедура оценки качества (результативности) труда и определения размеров соответствующих стимулирующих выплат учителям?
6. Стимулирует ли лично вас действующая не сегодняшний момент система оплаты труда (особенно стимулирующие выплаты) к повышению качества вашей профессиональной деятельности?
7. Что, на ваш взгляд, следует изменить в действующей в вашей образовательной организации системе стимулирующих выплат, чтобы это действительно способствовало повышению качества образования в учреждении?

Ответы педагогических работников: найти возможность оплачивать работу по подготовке детей к олимпиадам и конференциям, индивидуальные занятия со слабоуспевающими обучающимися, при распределении стимулирующей части обратить внимание на оплату участия в многочисленных заочных дистанционных интернет-конкурсов, в оценочных листах учителей прописывать виды деятельности, которые направлены на повышение качества образования в школе и так далее.

1. Кто, на ваш взгляд, должен устранить недостатки в части организации и осуществления стимулирующих выплат педагогическим работникам в вашем учреждении?
2. Готовы ли вы лично принять участие в совершенствовании системы оплаты труда учителей в вашем учреждении?
3. Ваш стаж работы в должности учителя:

Таким образом, по данным результатам анкетирования можно выяснить:

- отношение педагогических работников к новой системе оплаты труда;

- увидеть свои резервы;

- знают ли учителя нормативные документы;

- о прозрачности процедуры оценки качества учителя и т.д.

* 1. Рекомендации по разработке новой критериальной базы «Положение о стимулирующих выплатах педагогических работников».

Положение о распределении стимулирующей части распространяется на всех педагогических работников учреждения, исключая руководителя.

Стимулирующие выплаты должны производиться на основании следующего:

− критерии оценки деятельности педагогических работников;

− аналитическая информация о показателях деятельности работников, являющаяся основанием для назначения им стимулирующих выплат, предоставляется в комиссию в течение недели по окончании каждого месяца;

− аналитическая информация о показателях деятельности педагогических работников рассматривается комиссией в течение 5-ти дней по окончании месяца;

− распорядительный документ об установлении стимулирующих выплат издается директором общеобразовательного учреждения по согласованию с комиссией образовательного учреждения в течение 10 дней по окончании месяца.

Предлагаем следующее положение о доплатах и надбавках для педагогических работников:

1. **Общие Положения** 
   1. Настоящее Положение разработано на основе Положения «Примерные критерии оценки эффективности деятельности руководителей и работников средних общеобразовательных учреждений Республики Татарстан», утвержденного приказом МОиН РТ от 25 июня 2013 г. №2441/13, с целью поощрения качественной, творческой деятельности педагогов и учета вклада каждого учителя в выполнение задач, стоящих перед коллективом, устанавливает правила и порядок распределения стимулирующей части фонда оплаты труда учителей.
   2. Положение определяет критерии и показатели качества, а также результативности деятельности, в основе которых лежит установление размера стимулирующей надбавки каждого учителя.
   3. Положение устанавливает порядок определения размера стимулирующих выплат и согласуется с председателем профкома.
   4. В решении вопросов по распределению стимулирующей части фонда оплаты труда полномочия делегируются комиссии образовательной организации.
   5. В состав комиссии входят директор, заместители директора, председатель профсоюзного комитета, руководители методических объединений.
2. **Виды выплат стимулирующего характера.**
   1. Стимулирующие выплаты учителям могут быть в виде стимулирующих надбавок.
   2. Стимулирующие надбавки устанавливаются по результатам отчетных периодов (полугодий, года).
3. **Основные блоки:**
   1. Качество образования – 27 баллов
   2. Внеурочная воспитательная работа – 23,5 баллов
   3. Инновационная деятельность – 19,5 баллов
4. **Качество образования – 27 баллов**
   1. Качество знаний обучающихся по полугодиям на основе независимого оценивания образовательных результатов

Порядок расчета

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **% успев-ти республ. тестир.** | **Ср. % качества (промеж. аттест., админ.срезы)** | **Кол-во проведенных работ** | **Сложность предмета \*** | **ИТОГ** |
| Если успеваемость 100% - 1 балл, иначе 0 | Если среднее качество за все работы:  Больше 70% - 2,5 б  Больше 60% - 1,5 б  Больше 55% - 1 б | Если больше 6 – 2 б  Больше 4 – 1 балл | 1 группа – 0,5 б  2 группа – 1 б  3 группа – 1,5 б | Максимальная сумма баллов 6 |

* 1. Качество знаний обучающихся по предмету по четвертям, полугодиям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ср. % качества у всех классов** | **Кол-во классов** | **Сложность предмета\*** | **ИТОГ** |
| Если больше 70%- 2,5б,  больше 65% - 1,5б,  меньше 65 - 0,5б | Если больше 5 –2,5б  Больше 3 – 1,5б  1-3 класса – 0,5б | 1 группа – 0,5 б  2 группа – 1 б  3 группа – 1,5 б | Максимальная сумма баллов 5,5 |

* 1. Качество образования обучающихся по итогам ГИА, ЕГЭ, традиционных экзаменов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ср.балл учащихся** | | **Респуб. ср.балл** | |
| **ЕГЭ** | **ГИА** | ГИА | ЕГЭ |
| Если результат ЕГЭ больше республиканского по учреждениям – 3б,  Равен – 2 балла, меньше на 5% - 1б | Если результат ГИА больше республиканского по учреждениям – 3б,  Равен – 2 балла, меньше на 5% - 1б | **У каждого предмета указываются республиканские показатели** | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **% участников** | **Сложность предмета** | **Кол-во 90, 100б** | **Показатели традицион. экзамена в сравнении с годовой оценкой ("+" улучшение, "-" ухудшение, "1" неизменно)** | **ИТОГ** |
|
| Если участников 100% - 2б  Больше 80% - 1б  Больше 60% -0,5б | 1 группа – 0,5  2 группа – 1  3 группа – 1,5 | Количество человек делится на 3  (пример  2чел.-0,5б,  3чел.-1б, 6чел.- 2б) | Если улучшение – 3б  Стабильные – 2 б,  Ухудшение – 0 б. | Макс. сумма баллов 15,5 |

1. **Внеурочная воспитательная работа по предмету и с классом –23,5 баллов**
   1. Результативность участия обучающихся в предметных олимпиадах, научно-практических конференциях, конкурсах, в том числе результативность в воспитательных мероприятиях по предмету

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Онлайн конкурсы** | **Очные НПК и конкурсы (респ., и фед. уровни)** | **Воспитательные мероприятия / конкурсы** | **Предметные олимпиады (городской уровень)** | |
| **(1 - участие, 2 - победители (1-3), 3 - больше 3 победителей)** | | | **1-5 места** | **6-15 места** |
| Онлайн-конкурсы – участие 1/3балла  Победители 2/3 балла  Больше 3-х победителей – 1 балл  Очные НПК и конкурсы (респ., и фед. уровни)  Участие – 1 балл  Победители – 2 балла  Больше 3-х победителей – 3 балла  Воспитательные мероприятия/конкурсы –  Участие – 0,5 балла  Победители – 1 балл  Больше 3-х победителей – 1,2 балла | | | 1-5 место – 2,5 балла  6-15 место – 1,5 балла | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Предметные олимпиады (республиканский, федеральный)** | | **ИТОГ** |
| **1-6 место** | **участие** |
| 1-6 место – 2 балла  Участие – 1 балл | | Макс. сумма баллов  14,5б |

* 1. Результативность участия в воспитательных мероприятиях с классом и с родителями, в том числе результативность участия в различных воспитательных программах: городских, республиканских, федеральных

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Воспитательные**  **мероприятия** | **Спорт. соревнования** | **Учительская спартакиада, соревнования** | **Выход на республику** | **ИТОГ** |
| **(1 - участие, 2 - победители (1-3), 3 - больше 3 победителей)** | | |  |
| Воспитательные и спорт.соревнования:  за участие – 1 балл  победители – 2 балл  больше 3 победителей – 3 балла  Учительская спартакиада, соревнования – участие 0,5баллов, победители – 1 балл | | | 2 балла – если мероприятие республиканского или федерального уровня | 9 |

1. **Инновационная деятельность – 19,5 баллов**
   1. Результативность участия в профессиональных конкурсах и распространение педагогического опыта (выступления с мастер-классами, организация семинаров, издание научно-методических статей, размещение методических материалов на образовательных Интернет-сайтах)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Мастер-класс** | | **Участие в семинарах, открытый урок, выступление (не менее 3 раз)** | **Участие в Учитель-года, Самый классный классный и т.п.** | |
| **Муниц. уровень** | **Респ., федер.уров.** | **муниц.ур.** | **респ., фед. уровень** |
| 0,5 б | 1 балл | 1 балл | 0,5 балла | 1 балл |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Издание печатных статей\***  **(от 1)** | **Публикация статей на сайтах\* (не менее 3 за полгода)** | **ИТОГ** |
|
| 1,5 балл | 1 балл | Макс. сумма баллов 6,5 |

* 1. Работа в электронном пространстве.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Публикация новостей на сайте лицея (ежемесячно) или ведение своего сайта (с обновлением не реже 2 раз в месяц)** | **Участие в сообществах / использование факультативов (в месяц 20 раз)** | **Публикация тестов, лекций на сайте ДО (не менее 3 тем)** |
| 1 балл | 0,5 балла | 1 балл |

|  |  |
| --- | --- |
| **Использование Web технологий** | **ИТОГ** |
| 0,5 балла | Макс. сумма баллов 3 |

* 1. Результативность работы учителя

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Выпуск печатных пособий, конспектов уроков, мероприятий** | **Эффективность МО (для руководителей МО)** | **ИТОГ** |
| 1 балл | 1 балл | Макс. сумма баллов - 2 |

* 1. Исполнительская дисциплина – заполняется администрацией.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Поручения администрации (посещение библ., музеев и т.п.)** | **Своевременная сдача отчетов, документации** | **Организация концертных номеров, праздников, театральных постановок** | **Ремонт своего кабинета / благоустройство территории / организация трудовой и лагерной деятельности** | **ИТОГ** |
| 2 балла | 2 балла | 2 балла | 2 балла | Макс. сумма баллов 8 |

**Перечень олимпиад, конкурсов участие в которых будет входить в рейтинг учителя:**

|  |
| --- |
| [**http://konkursgrant.ru**](http://konkursgrant.ru/) |
| [**http://it-teach.ru**](http://it-teach.ru/) |
| [**http://urfodu.ru**](http://urfodu.ru/) |
| Олимпиады и конкурсы разных вузов |

**Список сайтов, на которых можно публиковать свои материалы -**

|  |
| --- |
| [http://1september.ru](http://1september.ru/) |
| [http://pedsovet.su](http://pedsovet.su/) |
| [http://it-teach.ru](http://it-teach.ru/) |
| [http://zavuch.info](http://zavuch.info/) |
|  |

**Он-лайн конкурсы -**

|  |
| --- |
| КИТ |
| Инфознайка |
| British Bulldog |

Русский медвежонок

Кенгуру

**Перечень издательств, публикация в которых будет учитываться в рейтинге учителя –**

|  |
| --- |
| Наука и школа |
| Мэгариф |
| 1 сентября |

**Перечень предметов со шкалой трудности –**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 группа | 2 группа | 3 група |
| физ.культура | история | математика |
| технология | обществознание | русский язык |
| музыка | право | литература |
| ИЗО | биология | татарский язык |
| черчение | география | татарская литература |
| ОБЖ | экономика | химия |
|  | астрономия | физика |
|  | информатика | английский язык |

1. **Условия выплат стимулирующего характера.**
   1. Выплаты стимулирующего характера учителям производятся из стимулирующей части фонда оплаты труда образовательной организации.
   2. Доля выплат стимулирующего характера из стимулирующей части фонда оплаты труда учителей устанавливается решением комиссии.
   3. Выплаты стимулирующего характера организуются следующим образом:

* учителя, проработавшие не менее одного года в лицее, могут получить максимальное количество баллов – 60
* учителя, вышедшие из декретного отпуска, оцениваются по результатам последнего года работы перед уходом в декретный отпуск
* учителя, перешедшие в лицей из других образовательных учреждений, оцениваются по результатам работы в предыдущем образовательном учреждении

1. **Порядок определения размера стимулирующих выплат.**
   1. 3a отчетный период производится подсчет баллов по максимально возможному количеству критериев и показателей для каждого учителя
   2. Суммируются баллы, полученные всеми учителями (общая сумма баллов).
   3. Размер стимулирующей части ФОТ учителей, запланированный на отчетный период, делится на общую сумму баллов. В результате получается денежный вес (в рублях) каждого балла.
   4. Этот показатель (денежный вес) умножается на сумму баллов учителя учреждения. В результате получается размер стимулирующих выплат каждому учителю за отчетный период.
   5. Стимулирующие надбавки выплачиваются по приказу директора ежемесячно.
   6. С сентября по май ведется мониторинг профессиональной деятельности каждого учителя по утвержденным критериям и показателям.
2. **Полномочия комиссии** 
   1. Положение о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда рассматривается комиссией учреждения и утверждается приказом руководителя.
   2. Комиссия рассматривает результаты мониторинга профессиональной деятельности каждого учителя.
   3. Комиссия принимает участие в определении размера стимулирующей надбавки каждому учителю.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Если бы от меня, как директора школы, зависело, какую модель НСОТ выбрать я бы посмотрел, какой у меня коллектив, образовательная программа, какие у меня муниципальные и контрактные задания, сколько у меня обучающихся. Любому руководителю хочется иметь абсолютно прозрачную систему распределения средств, поэтому в большой школе со сложным коллективом, лучше использовать модель «ученико-час», а в малокомплектной школе, где система нагрузки не зависит от выбора системы оплаты труда – «штатно-окладную» модель. Заместитель министра образования и науки РФ И.М. Реморенко пишет: «Оптимальной модели НСОТ также не существует и не может существовать. Вся ответственность за выбор модели оплаты труда уже несколько лет лежит на школах, другое дело, что раньше никто ничего не менял, все двигались по системе ЕТС как с закрытыми глазами, а теперь вдруг появляются возможности самим, по-своему разумению начать что-то распределять. И это хорошо»[[7]](#footnote-7). Я вполне согласен с этими словами.

Выводы:

1. Заработная плата учителей увеличивается.
2. Сократился разрыв в оплате труда учителей - стажеров и молодых специалистов.
3. Появилась возможность поощрять работника за качество обучения;
4. Увеличилось число доплат за работы, не относящиеся к должностным обязанностям.
5. Рост методического потенциала учителей, рост профессиональной компетентности.
6. В распределении стимулирующей части оплаты труда участвуют управляющие советы общеобразовательных учреждений, учитываются показатели качества и результативности работы учителя.
7. НСОТ стимулирует конкуренцию, и, следовательно, приводит к повышению профессионального уровня педагогических кадров.
8. Наблюдается положительное отношение к новой системе оплаты труда. Качество труда учитывается при стимулировании. Следовательно, Качественная результативность учителя влияет на результативность деятельности всего педагогического коллектива.
9. Основная масса учителей города Набережные Челны констатирует, что действующая на сегодняшний момент система оплаты труда стимулирует к повышению качества профессиональной деятельности.

Однако:

1. В ряде образовательных организациях наблюдается спад в рейтинге по олимпиадам. Следовательно, этим организациям нужно пересмотреть критерии эффективности в части стимулирования по результатам олимпиад.

2. Наблюдается средняя связь корреляции между средним баллом ЕГЭ и средней заработной платой по городу. Следовательно, отдельным организациям нужно пересмотреть критерии эффективности в части стимулирования по результатам ЕГЭ.

3. Некоторые педагоги сомневаются в объективности показателей, используемых для оценки качества труда; не все показатели отражают содержательные особенности деятельности педагога. Поэтому, может быть,

следует изменить в разных образовательных организациях систему стимулирующих выплат, чтобы это действительно способствовало повышению качества образования в учреждении: найти возможность оплачивать работу по подготовке детей к олимпиадам и конференциям, индивидуальные занятия со слабоуспевающими обучающимися, при распределении стимулирующей части обратить внимание на оплату участия в многочисленных заочных дистанционных интернет-конкурсах и так далее.

4. Баллы должны начисляться на всех уровнях: на уровне учреждения, муниципалитета, региона и т.д.

5. Баллы за результативность подготовки обучающихся к ЕГЭ и ГИА-9, должны начисляться с учетом количества участников, сложности предмета и среднего балла в соответствии с республиканскими показателями и выше.

6. Необходимо учитывать при распределении баллов сайты учителей, публикации статей, работу в профессиональных сообществах.

7. При оплате за качество нужно исходить от базового оклада от 18 часов.

**Список использованной литературы**

**Книги, учебные пособия**

1. Абанкина И.В., [Абанкина Т.В.](http://www.hse.ru/org/persons/203662), [Вавилов А.И.](http://www.hse.ru/org/persons/443220), [Осовецкая Н.Я.](http://www.hse.ru/org/persons/203658), [Савельева М.Б.](http://www.hse.ru/org/persons/203624) Экономико-финансовые основы управления современной школой: Учебное пособие. Москва: Изд-во АПКиППРО, 2009. 88 с.
2. Абанкина И.В. Исследование результатов и эффектов введения новой системы оплаты труда учителей // Вопросы образования, 2009. № №4. C. 153—169.
3. Абанкина И.В., Т.В. Абанкина, Т.Л. Клячко, М.М. Мусарский, Н.Я. Осовецкая, А.А. Пинский, С.В. Сигалов. «Образовательное учреждение в условиях введения подушевого финансирования и отраслевой системы оплаты труда: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьютеров». – М.: АПКиППРО, 2007 г. – 92 с.
4. Агранович М.А., Ковалева Г.С., Поливанова К.Н., Фатеева А.В. Российское образование в контексте международных индикаторов. Аналитический доклад, М., 2009г.
5. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему или нельзя стать и что из этого следует, М., 2007г.
6. Андрущак Г.В., Я.Я. Козьмина, Е.В. Сивак, М.М. Юдкевич. Новая система оплаты труда в школах. Опыт Калининградской и Новгородской областей: сборник/– М.-Йошкар-Ола: ООО «Полиграфическое предприятие Центр Принт», 2010. – 200 с.: рис., табл.
7. Асмолов А.Б., Семенов А.Л., Уваров А.Ю. Российская школа и новые информационные технологии: взгляд в следующее десятилетие, М., 2009г.
8. Ушаков К.М. Развитие организации в поисках адекватных теорий, М., 2004г.
9. Ушаков К.М. Управление школой: кризис в период реформ. – М.: Сентябрь, 2011г. - 176с.

**Нормативные документы**

1. Закон Республики Татарстан «Об утверждении нормативов финансового обеспечения государственных гарантий прав граждан на получение общедоступного и бесплатного дошкольного, начального, общего, основного общего, среднего (полного) общего образования РТ на 2011 год» от 22 ноября 2010 года N 84-ЗРТ.
2. [Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 17 декабря 2007 г. N 721 «О введении нормативного финансирования общеобразовательных учреждений Республики Татарстан» (с изменениями от 29 октября 2010 г., 13 мая, 20 сентября 2011 г.)](garantF1://8037994.0).
3. [Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 18 августа 2008 г. N 592 «О введении новых систем оплаты труда работников государственных учреждений Республики Татарстан» (с изменениями от 5 декабря 2008 г., 2 февраля 2009 г., 1 марта, 14 июля, 24 августа, 30 декабря 2010 г., 6 сентября 2011 г.)](garantF1://8040767.0).
4. Приказ МОиН РТ №2441/13 от 26.05.2013г. «Об утверждении примерных критериев оценки эффективности деятельности руководителей и работников общеобразовательных учреждений Республики Татарстан».
5. Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 22 октября 2009г. № 105н «Об утверждении методических рекомендаций по определению расчетно-нормативных затрат на оказание федеральными органами исполнительной власти и (или) находящимися в их ведении федеральными государственными бюджетными учреждениями государственных услуг (выполнение работ), а также расчетно-нормативных затрат на содержание имущества федеральных государственных бюджетных учреждений».
6. Федеральный закон Российской Федерации от 8 мая 2010 г. N 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений».

**Монографии**

1. Апенько С.Н. Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования: Монография/Под ред. В.С. Половинко.-М.: Информ-Знание, 2004г., 300с.
2. Заработная плата в России: эволюция и дифференциация: моногр./под ред. В.Е. Гимпельсона, Р.И. Капелюшникова; Гос. Ун-т – Высшая школа экономики. – 2-е изд. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. – 575, [1] c. – 1000 экз.

**Статьи (сборники статей)**

1. Новые подходы к финансированию государственных услуг в социальной сфере. Сборник статей под ред. В.В.Климанова. М.: ИРОФ, 2008.
2. Статья «[Организация и стимулирование труда, зарубежный опыт](http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%B8%20%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%83%D0%BB%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%D1%80%D1%83%D0%B1%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%BE%D0%BF%D1%8B%D1%82&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fchelt.ru%2F2003%2F12-03%2Fivlev_12-03.html&ei=qHIUUdnoCuah4gS59IH4CA&usg=AFQjCNG5exG3ftt05mi0q5x8qkhoP4ixug&bvm=bv.42080656,d.bGE&cad=rjt)». Александр Ивлев. Кандидат экономических наук. Астраханский государственный технический университет. Юлия Гарайбех. Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет.
3. Халимов Р.М., Яруллин И.М., Золотарева Л.В., Харисов В.Х., Литвяков А.В. Система учреждений образования и молодежи города Набережные Челны: в цифрах и фактах. Сборник для руководителей образовательных учреждений и учреждений по работе с молодежью города, 2012 г.

**Журналы**

1. «Вести образования» №13-14 (109-110), 1-31 июля 2008 «Анализ групп регионов по степени успешности введения НСОТ».
2. Журнал «Справочник заместителя директора школы», №2,7; 2010 год.
3. Научно-методический журнал «Директор школы», №1,2,3,4,5,6,7,8,9; 2012 год.
4. Научно-методический журнал «Методист», №2,3; 2010 год.
5. Образовательный журнал «Управление современной школой», №1-5, 2012 год.

**Сайты**

* [www.minfim.ru](http://www.minfim.ru)
* [www.kazna.ru](http://www.kazna.ru)
* [www.iro.edu.ru](http://www.iro.edu.ru)
* [www.minregion.ru](http://www.minregion.ru/)
* [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
* <http://mon.gov.ru/>
* [www.kpmo.ru](http://www.kpmo.ru)
* [www.zavuch.info](http://www.zavuch.info)
* [www.chelt.ru](http://www.chelt.ru)
* <http://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-raznyh-sistem-oplaty-truda-uchitelya>
* <http://www.bim-bad.ru/docs/novij_etap_informatizatcii_shkoli_12.01.11.pdf>
* <http://www.hse.ru/data/2011/01/15/1223163878/Andrushak_Novaya_sisyema_oplaty.pdf>
* <http://www.garant.ru/hotlaw/tatarstan/archive/2007/>

**Приложение №1**

График №1 ***«Связь между результативностью учителя и его зарплатой. Средние показатели по чтению PISA 2009»***

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Влияет ли результативность учителя на …*  *Основной оклад*  *Ежегодные дополнительные выплаты*  *Разовые дополнительные выплаты* |

**Приложение №2**

приказ Министерства образования

и науки Республики Татарстан

от 25.06.2013 г. № 2441/13

**Примерные критерии оценки эффективности деятельности педагогических работников**

**средних общеобразовательных учреждений Республики Татарстан**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Учитель** | | | | | | |
| 1 | Успеваемость обучающихся по итогам государственной итоговой аттестации и/или независимого оценивания образовательных результатов | % | 96-100 | 10 | годовая | N=(А/В)\*100%, где А - число учащихся, справившихся с экзаменом, тестированием, годовой контрольной работой без неудовлетворительных оценок, В - общая численность обучающихся.  N-min  I= ------ \* весовой коэффициент  max-min  I – отнормированный критерий;  N - фактическое значение критерия эффективности деятельности;  max - наилучшее значение критерия эффективности деятельности;  min - наихудшее значение критерия эффективности деятельности  **Протоколы результатов государственной итоговой аттестации, классные журналы, отчет учителя о результатах годовой контрольной работы, независимого тестирования по предмету, проведенных администрацией учреждения или соответствующими органами управления образованием** |
| 2 | Качество знаний обучающихся: по итогам итоговой аттестации и/или независимого оценивания образовательных результатов | % | 60 - 100 | 10 | годовая | N=(А/В)\*100% \* K, где А - (число учащихся, справившихся на «4» и «5» с экзаменом, тестированием, годовой контрольной работой у конкретного учителя), В - общая численность обучающихся по предмету; К – коэффициент группы сложности предметов.  Для учителей русского языка и литературы, татарского языка и литературы, математики, родного языка, иностранного языка, математики, физики химии устанавливается коэффициент **(К) = 1** (1 –я группа сложности)**;**  для учителей истории, обществознания, права, биологии географии , экономики, астрономии, начальных классов устанавливается коэффициент **(К) = 0,7** (2-я группа сложности)**;**  для учителей физического воспитания, технологии, музыки. изобразительного искусства, черчения, ОБЖ) устанавливается коэффициент **(К) = 0,5;** (3-я группа сложности)  N-min  I= ------ \* весовой коэффициент  max-min  I – отнормированный критерий;  N - фактическое значение критерия эффективности деятельности;  max - наилучшее значение критерия эффективности деятельности;  min - наихудшее значение критерия эффективности деятельности  **Протоколы результатов государственной итоговой аттестации, классные журналы, отчет учителя о результатах годовой контрольной работы, независимого тестирования по предмету, проведенных администрацией учреждения или соответствующими органами управления образования** |
| 3 | Динамика среднего балла по предмету по всем классам | % | 99 - 105 | 8 | Полугодовая | N=(А/В)\*100%, где А - средний балл учащихся по предмету в отчетном периоде, В - средний балл учащихся по предмету в предыдущем периоде  N-min  I= ------ \* весовой коэффициент  max-min  I – отнормированный критерий;  N - фактическое значение критерия эффективности деятельности;  max - наилучшее значение критерия эффективности деятельности;  min - наихудшее значение критерия эффективности деятельности  **Отчет учителя по итогам учебной четверти (полугодия), классные журналы** |
| 4 | Подготовка обучающихся - призеров и дипломантов предметных олимпиад, конференций, конкурсов по предмету | единиц | 0-1 | 6 | годовая | При подготовке в отчетный период учащихся – победителей, призеров, дипломантов предметных олимпиад, конференций, конкурсов  федерального уровня начисляется 6 баллов;  республиканского уровня - 4 балла  муниципального уровня –2 балла,  при отсутствии успешных результатов – 0 баллов.  (при наличии победителей по нескольким уровням, балл присваивается по наивысшему уровню)  **Наличие документально зафиксированных призовых мест, Почетные грамоты, дипломы, благодарственные письма, приказы** |
| 5 | Организация внеклассной работы по предмету | единиц | 0–2 | 4 | Полугодовая | **4\*F/N**, где N – количество запланированных мероприятий; F – количество проведенных мероприятий.  **План воспитательной работы, программы мероприятий, отчет учителя** |
| 7 | Участие в профессиональных конкурсах, грантах, научно-практических конференциях | единиц | 0-1 | 6 | годовая | За участие учителя в отчетный период в профессиональных конкурсах, грантах, конференциях федерального уровня начисляется - 6 баллов;  республиканского уровня - 4 баллов;  муниципального уровня – 2 балла,  при неучастии – 0 баллов  ( при участии по нескольким уровням, балл присваивается по наивысшему уровню)  **Почетные грамоты, дипломы, свидетельства, сертификаты участника, приказы** |
| 8 | Наличие и уровень распространения передового педагогического опыта. | единиц | 0-1 | 6 | годовая | При наличии у учителя в отчетный период открытых уроков, мастер-классов, творческих отчетов, презентаций по обобщению передового педагогического опыта в рамках методических мероприятий  федерального уровня начисляется - 6 баллов;  республиканского уровня - 4 балла;  муниципального уровня –2 балла,  при отсутствии передового педагогического опыта и форм его распространения - ноль баллов  (балл присваивается по наивысшему уровню)  **План работы, приказы о проведении мероприятий, программы мероприятий** |
| 9 | Заполнение тем уроков в электронном журнале | % | 50-100 | 5 | Еженедельная | N=(А/В)\*100%, где А – количество тем уроков по образовательному учреждению за неделю, В – количество тем уроков по образовательному учреждению заполненных в электронном журнале за неделю.  N-min  I= ------ \* весовой коэффициент  max-min  I – отнормированный критерий;  N - фактическое значение критерия эффективности деятельности;  max - наилучшее значение критерия эффективности деятельности;  min - наихудшее значение критерия эффективности деятельности |
| 10 | Заполнение домашних заданий в электронном журнале | % | 50-100 | 5 | Еженедельная | N=(А/В)\*100%, где А – количество домашних заданий по образовательному учреждению за неделю, В – количество тем уроков по образовательному учреждению заполненных в электронном журнале за неделю.  N-min  I= ------ \* весовой коэффициент  max-min  I – отнормированный критерий;  N - фактическое значение критерия эффективности деятельности;  max - наилучшее значение критерия эффективности деятельности;  min - наихудшее значение критерия эффективности деятельности |
| **ИТОГО - 60** | | | | | | |

1. <http://mon.gov.ru/work/obr/dok/obs/3276/> [↑](#footnote-ref-1)
2. Постановление от 5 августа 2008 г. 583 “О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений” [↑](#footnote-ref-2)
3. «Вести образования» №13-14 (109-110), 1-31 июля 2008 «Анализ групп регионов по степени успешности введения НСОТ» <http://www.eurekanet.ru/vesti/info/1638.html> [↑](#footnote-ref-3)
4. Апенько С.Н. Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования: Монография/Под ред. В.С. Половинко.-М.: Информ-Знание, 2004г.,300с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Журнал директора школы, №9, октябрь 2012 года. [↑](#footnote-ref-5)
6. Асмолов А.Г., Семенов А.Л., Уваров А.Ю. Российская школа и новые информационные технологии: взгляд в следующее десятилетие. [↑](#footnote-ref-6)
7. Журнал директора школы, №9, октябрь 2012 года. [↑](#footnote-ref-7)