

Государственный университет – Высшая школа экономики

Г. В. АНДРУЩАК, Я. Я. КОЗЬМИНА,
Е. В. СИВАК, М. М. ЮДКЕВИЧ

НОВАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА
В ШКОЛАХ
ОПЫТ КАЛИНИНГРАДСКОЙ И НОВГОРОДСКОЙ ОБЛАСТЕЙ

Москва
2010

УДК 37.0
ББК 74.24(2)
Н72

Авторский коллектив:

Г.В. Андрущак, кандидат экономических наук, заведующий Лабораторией анализа и моделирования институциональной динамики Государственного университета-Высшей школы экономики (ГУ-ВШЭ);

Я.Я. Козьмина, младший научный сотрудник Лаборатории институционального анализа экономических реформ ГУ-ВШЭ;

Е.В. Сивак, младший научный сотрудник Лаборатории институционального анализа экономических реформ ГУ-ВШЭ;

М.М. Юдкевич, кандидат экономических наук, заведующая Лабораторией институционального анализа экономических реформ ГУ-ВШЭ.

Н72 Новая система оплаты труда в школах. Опыт Калининградской и Новгородской областей: сборник / Г.В. Андрущак, Я.Я. Козьмина, Е.В. Сивак, М.М. Юдкевич – М.-Йошкар-Ола: ООО «Полиграфическое предприятие Центр Принт», 2010. – 200 с.: рис., табл.

В работе описывается процесс введения новой системы оплаты труда учителей (НСОТ) в Новгородской и Калининградской областях и изменения, происходящие в школе после введения НСОТ. Выводы основаны на данных опросов, проведенных Институтом институциональных исследований ГУ-ВШЭ в городских школах Калининградской области в мае 2009 года и Новгородской области в октябре 2009 года.

Рассматривается формирование критериев стимулирования, динамика дохода учителей, то, как меняются затраты времени учителей на разные виды деятельности в школе, изменения в кадровом составе школы, отношение учителей и директоров к новой системе оплаты и отдельным ее аспектам и др. Кроме этого, анализируются демографический и экономический контексты введения НСОТ в области, приводится описание социально-демографических характеристик опрошенных учителей и ресурсного обеспечения школ.

Издание подготовлено на основе результатов, полученных в ходе реализации проекта «Международное сопоставительное исследование института контрактных отношений «учебное заведение-преподаватель» в российских и зарубежных вузах и школах (на примере 35 стран)» сотрудниками Института институциональных исследований (<http://cinst.hse.ru>) при финансовой поддержке Центра фундаментальных исследований ГУ-ВШЭ.

©Г.В. Андрущак, Я.Я. Козьмина, Е.В. Сивак,
М.М. Юдкевич, 2010

©ГУ-ВШЭ, 2010

ISBN 978-5-9901250-3-2

©Оформление. ООО «ПП Центр Принт», 2010

Оглавление

Введение.....	6
Явные цели и скрытые последствия систем «оплаты по результату» (performance pay)	9
Краткая история и цели performance pay	9
Влияние оплаты по результатам на успеваемость учеников	12
Положительные эффекты	12
Улучшение успеваемости: технические навыки выполнения определенных задач vs рост компетенций	19
Как меняется поведение учителей	20
Позитивные изменения в поведении учителей.....	20
«Мошенничество».....	22
Изменение кадрового состава.....	23
Необходимые условия для успешной работы оплаты по результатам.....	25
Заключение	27
Литература.....	28
Информационная база исследования.....	31
НСОТ в Калининградской области	32
Финансирование общего образования в Калининградской области.....	32
Средняя заработная плата учителей.....	33
Социально-демографические характеристики учителей и директоров и их работа в школе	35
Разработка правил НСОТ и анализ работы учителей	40
Разработка положений о НСОТ в школах: роли участников образовательного процесса	40
Кто участвует в оценке работы учителей	45
Резюме	50
Изменение учительского состава в школах.....	50
Возможности привлечения новых учителей	50
Увольнения учителей	54
Увольнения по собственному желанию (желание учителей сменить место работы)	56
Резюме	62
НСОТ и изменение работы учителей.....	62
Уровень доходов учителей и его динамика, получение надбавок	62

Изменение нагрузки и интенсивности различных аспектов деятельности учителей	67
Резюме	81
Отношение к НСОТ	82
Оценки влияния НСОТ на работу учителей в целом.....	82
Оценки влияния НСОТ на работу учителей и формирование положений о НСОТ в школе	83
Отношение к отдельным аспектам НСОТ	84
Желание изменить критерии НСОТ и направления этих изменений..	86
Что должно учитываться при определении зарплаты учителя	87
Отношение к НСОТ, нагрузка и доходы учителей.....	92
Недовольство НСОТ и желание уйти с работы в этой школе.....	95
Проблемы НСОТ по результатам интервью с директорами и учителями.....	97
Резюме	101
НСОТ в Новгородской области	102
Статистическое описание Новгородской области и финансирование школ в Новгородской области	102
Демографическая ситуация	102
Экономическое положение Новгородской области	106
Ресурсы школьной системы	108
Резюме	113
Социально-демографические характеристики учителей и директоров и их работа в школе. Характеристики школ	113
Образование, квалификация и стаж учителей	114
Материальное положение учителей.....	115
Ресурсное обеспечение школ	118
Успеваемость учеников	120
Введение НСОТ.....	120
Принципы оплаты до перехода на НСОТ	120
Формирование критериев стимулирующих выплат	121
Резюме	123
Динамика доходов	123
Структура суммарного дохода и ее изменение	123
Размер и изменение заработков в школе	125
Стимулирующие выплаты	128

Зарплаты учителей и стимулирующие выплаты в школах разных видов	133
Резюме	134
Изменения в кадровом составе школы.....	135
Найм и увольнение учителей.....	135
Возможности школ для улучшения кадрового состава.....	136
Желание учителей сменить место работы	137
Резюме	140
Изменение распределения времени учителей	141
Рабочая и учебная нагрузка учителей	141
Изменение затрат времени на разные виды деятельности в школе .	143
Изменения в работе учителей в школах разных видов	147
Резюме	159
Отношение учителей и директоров к НСОТ	160
Общее отношение к НСОТ.....	160
Что необходимо изменить в НСОТ (мнения учителей)	162
Что должно учитываться при определении зарплаты учителя	163
Отношение к дифференциации зарплат учителей	164
Резюме	166
Основные итоги	168
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Модельная методика.....	172
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Сводная таблица результатов некоторых исследований performance pay	188
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Дополнительные таблицы (Калининградская область)	192
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Дополнительные таблицы (Новгородская область).....	195

Введение

В последние годы в России значительное внимание уделяется оптимизации расходов и повышению качества производимых товаров и оказываемых услуг. В отдельных секторах бюджетной сферы, таких, как образование и наука, здравоохранение, культура, государственное управление, больше половины расходов предприятий и организаций направляется на оплату труда работников. Соответствующие ассигнования, финансируемые из средств бюджетов разных уровней, составляют до 65–70% от общих расходов в этих секторах.

Меры, ориентированные на повышение эффективности бюджетной сферы, коснулись и оплаты труда ее работников. В существовавшей до недавнего времени системе Единой тарифной сетки (ЕТС) заработная плата начислялась на основании квалификационного уровня работников бюджетной сферы. Закрепленный в ЕТС уровень оплаты труда работников сам по себе был крайне низким. Такая система оплаты дестимулировала работников в части повышении качества своего труда: дополнительная нагрузка, связанная с рационализацией деятельности на рабочем месте, не поощрялась.

Реформирование системы оплаты труда в бюджетной сфере осуществляется в соответствии с широко применяемыми в западных странах принципами стимулирующей заработной платы (*incentive pay*): в дополнение к стандартной базовой заработной плате работники могут получать надбавки в зависимости от объемов выполненной работы¹. Если измерение результатов работы затруднено, например, при оценке школьных учителей, начисление стимулирующих выплат зависит от различных косвенных индикаторов выполнения работы². Так, стимулирующие надбавки учителям могут определяться на основании результатов тестирования знаний их учеников³, отзывов об их работе родителей учеников⁴ и т.п. Таким образом, стимулирующая оплата труда трансформируется в оплату «по заслугам» (*performance pay*). В России такой формат начисления заработной платы получил название «Новая система оплаты труда» (НСОТ). Как показано далее, российская система несколько отличается от таковой в зарубежных странах.

В настоящей публикации мы представляем результаты проекта по анализу реализации НСОТ в российских школах⁵. В частности, был изучен опыт

¹ См. *A Dictionary of Sociology*. John Scott and Gordon Marshall. Oxford University Press, 2009.

² Более подробно о подходах к оцениванию результатов работы учителей см., напр., Darling-Hammond L., Wise A.E., Pease S.R. (1983), "Teacher Evaluation in the Organizational Context: A Review of the Literature", *Review of Educational Research*, 53 (3), pp. 285–328.

³ Напр., система стимулирующих надбавок в школах Техаса – см. Ladd H.F. (1999), "The Dallas School Accountability and Incentive Program: an Evaluation of its Impacts on Student Outcomes", *Economics of Education Review*, 18, pp. 1–6.

⁴ Напр., Epstein J.L. (1985), "A Question of Merit: Principals' and Parents' Evaluation of Teachers", *Educational Researcher*, 14 (7), pp. 3–10.

⁵ Мы благодарим наших коллег – А. Панову, А. Григорьеву, Е. Копьеву, 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 в обсуждении целей и задач

внедрения НСОТ в школах Калининградской и Новгородской областей. В большинстве калининградских и новгородских школ была реализована модель НСОТ, близкая к описанной в модельной методике Министерства образования и науки России (модельную методику см. в **Приложении 1**).

Согласно нормативно-правовому обеспечению НСОТ, школам предоставлена возможность самостоятельного определения параметров этой системы — критериев начисления надбавок учителям и размера этих надбавок. Рекомендовано учитывать мнение родителей учеников, представителей региональных властей. Поэтому в настоящем исследовании значительное внимание уделяется формированию школьных положений о НСОТ.

Как отмечают разработчики системы, НСОТ нацелена на экономическое стимулирование роста профессионализма, продуктивности и качества педагогического труда, развитие инновационных методик преподавания в школе посредством:

- изменения контингента преподавателей – привлечения в школу новых, активных, компетентных людей, заинтересованных в работе учителями;
- обеспечения механизма оплаты труда и поощрения активных и перспективных учителей;
- создания экономических стимулов для рационализации преподавания, повышения качества работы учителей.

Мы сфокусировались на изучении эмпирических свидетельств в отношении отмеченных выше механизмов воздействия НСОТ на работу школ.

Опыт западных стран в части перехода к системам стимулирующей оплаты труда в школе свидетельствует, что соответствующие нововведения осложнялись недовольством учителей. В публикациях отмечаются следующие доводы против введения такой системы⁶:

- результаты работы учителя сложно измерить: так, например, освоение учениками школьной программы – наиболее часто учитываемый фактор начисления надбавок – зависит от усилий многих преподавателей; выделить влияние конкретного учителя на освоение программы практически невозможно;
- использование доступных измерителей уровня освоения школьной программы – результатов стандартных школьных тестов – приводит к «натаскиванию» учеников на выполнение этих тестов в ущерб другим аспектам обучения;
- в силу сложности оценивания учительской работы далеко не всегда

проекта, его инструментария. Мы также благодарим министра образования Калининградской области Н.С. Шерри за организационную поддержку в проведении исследования в школах Калининградской области. Также мы выражаем искреннюю признательность директорам и учителям школ, принявшим участие в исследовании.

⁶ Murnane R.J., Cohen D.K. (1986), "Merit Pay and the Evaluation Problem: Why Most Merit Pay Plans Fail and a Few Survive", *Harvard Educational Review*, 56 (1), pp. 1–17.

директора школ могут четко обосновать начисление больших стимулирующих надбавок одним учителям и их отсутствие у других учителей; это демотивирует учителей, в особенности тех, кто не получает надбавки;

- конкуренция за надбавки между учителями ослабляет кооперацию между ними, ухудшает отношения в коллективе, что отражается на их мотивации и качестве преподавания.

Западные исследования показывают, что системы стимулирующей оплаты труда учителей, тем не менее, могут быть довольно эффективными. В таких исследованиях приводятся данные о положительных эффектах оплаты по результатам на успеваемость учеников и поведение учителей (улучшение результатов тестов, увеличение затрат времени учителей на внеурочные консультации с учениками и др.) – описанию этих результатов (а также проявляющихся неочевидных негативных последствий оплаты по результатам) посвящен обзор, помещенный в следующем разделе книги.

Сегодня говорить о влиянии НСОТ на освоение учениками школьной программы, безусловно, рано — система в калининградских и новгородских школах функционирует 2–3 года. Но оценки НСОТ участниками образовательного процесса – учителями и директорами школ — позволяют получить некоторую информацию о результативности предложенной системы.

За обзором зарубежных исследований оплаты по результатам следует описание информационной базы проекта: выборки, подготовленного и использованного инструментария. Далее рассматриваются результаты исследования отдельно по Калининградской и Новгородской областям (социально-демографические характеристики респондентов, разработка правил НСОТ, изменения кадрового состава в школах, распределения времени учителей и их дохода; отношение учителей и директоров к разным аспектам НСОТ и т.д.). Описание результатов исследования в каждой из двух областей предваряется кратким статистическим введением, в котором приводятся данные о финансировании общего образования в области, средней заработной плате учителей и др.

Явные цели и скрытые последствия систем «оплаты по результату» (performance pay)

Краткая история и цели performance pay

Среди практикуемых в разных странах систем оплаты труда учителей та ее разновидность, что основана на единой тарифной сетке (single salary schedule) или квалификации учителя (образовании и стаже работы), является наиболее распространенной. Например, в США почти во всех государственных школах (начальных и средних) учителям устанавливают зарплату согласно их квалификации, и только в отдельных школьных округах вводятся эксперименты с другими системами оплаты (Podgursky, 2006).

Плюсы этой системы очевидны: простота и прозрачность расчета заработной платы, отсутствие дискриминации, т.е. влияния на зарплату характеристик учителя, никак не связанных с результатами преподавательской деятельности⁷, в частности, с успеваемостью учеников. Однако изучение связи между образованием и стажем работы, с одной стороны, и успеваемостью учеников, с другой, показывает, что и эти параметры оказываются слабо скоррелированными (Hanushek, 2003, Rockoff, 2004). Единая тарифная сетка, таким образом, уравнивает по размеру заработной платы учителей, по факту добивающихся очень разных результатов и лишает директоров школ возможности стимулировать более качественную работу и вознаграждать учителей по их заслугам, закрепляя успех.

Чтобы решить эти проблемы, в 1920-х, а затем в 1960-х гг. в США начала вводиться система performance pay⁸ (оплата в зависимости от характеристик деятельности, или оплата по результатам деятельности). Существовало довольно много разновидностей таких систем денежного поощрения, но действовали они, как правило, недолгое время и лишь в отдельных школьных округах. В 1920-е гг. введение оплаты по результатам было последствием I Мировой войны, а в 1960-е гг. – одним из явлений «постспутниковой эры», когда большое внимание стало уделяться качеству школьного образования (David, Cuban, 2006). Предполагалось, что система оплаты, в которой результаты работы учителей начнут оцениваться напрямую, а не опосредованно (через стаж

⁷ Как раз в результате борьбы профсоюзов за эгалитарный принцип оплаты труда, за единую схему оплаты (зависящую от образования и стажа) для всех публичных школ – мужчин и женщин, для учителей elementary and secondary school и т.д. эта система и была введена в США в 1920-х гг. До этого времени не существовало единых принципов определения размера зарплаты учителей – все зависело от договоренностей при приеме на работу.

⁸ Впервые система оплаты по результатам (performance pay) была применена в 1861 г. в Англии. Ее создатели предполагали, что в зависимости от того, как на учителей подействует новая система оплаты, удастся добиться одной из двух целей введения новой системы: если эта система даст стимулы учителям повысить производительность их работы, это должно повысить образовательные стандарты. В противном случае, если учителя не станут работать лучше, будет достигнута другая цель – снижение растущих затрат на образовательную систему. Это был первый случай применения системы оплаты по результатам (и неудачный, как мы покажем позднее).

и возраст), будет дифференцировать учителей по результатам их деятельности, позволит награждать достигших успеха, тем самым давая учителям стимулы прикладывать больше усилий к улучшению результатов работы, что, вероятно, приведет к повышению уровня подготовки школьников.

Интерес к системе оплаты по результатам возник не только в США. В некоторых других странах (Бельгии, Дании, Франции, Германии, Израиле, Южной Корее, Австралии, Новой Зеландии, Мексике (Harvey-Beavis, 2003)) также начали проводиться эксперименты с оплатой по результату. С 2007 г. оплата по результатам начала функционировать в российских школах.

Различия в существующих программах оплаты по результатам касаются, прежде всего, критериев стимулирования работы учителей – тех требований к учителям, при выполнении которых они получают бонусные выплаты, или тех показателей, за рост которых учителя или школы получают дополнительные денежные суммы. Критерии стимулирования различаются в разных программах оплаты по результату в зависимости от того, каких целей хотят добиться разработчики реформ. При этом, как правило, в программе ставится только одна цель и, соответственно, используется только один критерий в качестве инструмента по решению определенной проблемы. Например, если необходимо повысить успеваемость учеников (как правило, это основная цель введения оплаты по результатам) – допустим, долю сдающих выпускные экзамены и средний балл на экзаменах – то стимулирующие выплаты вводятся именно за повышение этих показателей. При этом если администраторы в образовании придают большую важность какому-то конкретному показателю успеваемости, то именно за улучшение этого показателя учителя получают большие выплаты (см. статью Lavy, 2004).

В оценке качества работы учителя может учитываться не только успеваемость учеников (результаты национальных стандартизированных тестов или специально проводимых тестов, школьные отметки и т.д.), но и уровень профессиональных знаний учителей⁹.

Программы оплаты по результатам могут различаться также в зависимости от того, кто получает вознаграждение: отдельные учителя, группы учителей или школа в целом; предполагает ли программа стимулирования санкции за низкие показатели качества работы; распространяется ли вознаграждение на всех учителей, соответствующих установленным критериям, или ограничено квотами; кто оценивает работу учителя: администрация, коллеги, независимые комиссии и др. (Harvey-Beavis, 2003).

При всем многообразии существующих программ стимулирования учителей спорными остаются вопросы о последствиях оплаты по результатам.

⁹ Программы оплаты по результатам, в которых критерием оценки служит успеваемость учеников, носят название «merit pay». Другой тип оплаты по результатам носит название «knowledge and skill-based compensation» – здесь в распределении стимулирующих выплат учитываются не результаты работы (успеваемость учеников), а компетенции учителей. Новая система оплаты труда в российских школах (НСОТ) представляет собой смешение этих двух типов, т.к. в ряду критериев стимулирования находятся и успеваемость учеников, и различные показатели уровня профессиональных знаний учителей (повышение квалификации, использование инновационных методов преподавания и др.).

Неочевидно, как учителя реагируют на введение оплаты по результатам, значимы ли для учителей денежные стимулы, начинают ли учителя менять что-то в своем поведении, и связаны ли эти изменения с успеваемостью учеников. Предпосылки, лежащие в основе обоснования необходимости оплаты по результатам, подвергаются критике некоторых исследователей образования и администраторов. Наиболее распространенные критические аргументы в отношении оплаты по результатам можно сформулировать следующим образом (Chamberlin et al., Harvey-Beavis, 2003, Podgursky, 2006, Jacob, Levitt, 2003 и др.):

1. сложно подобрать критерии стимулирования учителей, так как ключевые результаты образовательного процесса нельзя однозначно сформулировать.
2. денежные бонусы, выплачиваемые в соответствии с определенными критериями, не могут что-либо изменить в работе учителей и стимулировать их к улучшению качества и результативности работы. Этот аргумент приводится обычно в контексте работ об особенностях мотивации учителей и профессии учителя (см., например, Firestone, Pennell, 1993; Rosenholtz, Simpson, 1990; Reyes, 1990), где подчеркивается значимость «неденежных» мотивов, следования профессиональным нормам, а не разработанным администрацией критериям эффективности.
3. вместо положительных изменений качества и результативности работы оплата по результатам может приводить к разного рода «мошеничеству» учителей («натаскиванию» учеников на тесты, завышению оценок, переключению внимания на измеряемые аспекты деятельности и игнорированию не менее важных, но не учитываемых в оценивании видов деятельности и др.). Основаниями такой критики могут служить результаты работ, посвященных изучению реакции учителей на увеличение подотчетности (Jacob, 2002).
4. оплата по результатам может способствовать появлению конкуренции между учителями в ущерб их совместной работе и усилению иерархических отношений между администрацией школы и учителями, что также может негативно сказаться на работе школы в целом (критика основана на итогах изучения последствий оплаты по результатам в фирмах, см. Chamberlin et al, 2002).

Действительно ли оплата по результатам неадекватна специфике работы учителей в школе и неизбежно приводит к неблагоприятным последствиям? Основанные на представлении о профессии учителя аргументы – как скептические, так и говорящие в пользу оплаты по результатам – проверяются в многочисленных эмпирических работах, посвященных изучению эффектов денежного стимулирования учителей. В данном обзоре на примере таких работ изучаются вопросы о том, позволяет ли оплата по результатам добиться улучшения успеваемости учеников (как основной цели введения программ стимулирования) и к каким непредсказуемым (и неблагоприятным)

последствиям могут приводить такие системы оплаты труда в школах¹⁰. Кроме этого, в обзоре мы рассмотрим важный вопрос о том, можно ли считать эти негативные эффекты неизбежными следствиями внедрения нетрадиционных способов оплаты учителей, либо эти следствия проявляются только при определенных условиях, зависят от контекста, в котором осуществляется введение оплаты по результатам, и, соответственно, вероятность их появления можно снизить.

Вначале будут рассмотрены исследования, в которых эмпирически доказывается положительное влияние оплаты по результатам на успеваемость учеников и преподавательские практики учителей. Затем – исследования, демонстрирующие некоторые «подводные камни», или те негативные эффекты, которые возникают вследствие оплаты по результатам. В заключительной части обзора дается описание тех условий, которые необходимо создать для того, чтобы оплата по результатам успешно функционировала.

В обзоре представлены системы оплаты по результатам, различающиеся по тому, кто получает вознаграждение – учитель или школа в целом, а также исследования, проведенные в разных образовательных контекстах и странах (США, Мексике, Израиле, Индии, Кении).

Влияние оплаты по результатам на успеваемость учеников

Положительные эффекты

Большинство исследований подтверждают то, что оплата по результатам достигает основной цели – роста успеваемости учеников (Cohn, Teel, 1992; Ladd, 1999; Lavy, 2004). В некоторых случаях повышения успеваемости не было зафиксировано (Smith and Mickelson, 2000). Мы не нашли ни одного исследования, в котором было бы выявлено негативное влияние подобных систем оплаты труда учителей на успеваемость школьников¹¹.

В таких исследованиях используется различная методология: как правило, это рандомизированный эксперимент (т.е. эксперимент со случайным отбором школ в контрольную и экспериментальную группы) или нерандомизированный эксперимент (квази-эксперимент с неслучайным отбором, когда, например, сравниваются школы, в которых введена программа, со школами, не участвовавшими в программе стимулирования учителей)¹².

¹⁰К сожалению, нам не удалось найти эмпирических работ, в которых бы проверялось то, как введение оплаты по результату влияет на отношения между учителями, а также между учителями и администрацией школы.

¹¹Сжатая характеристика некоторых исследований оплаты по результатам приведена в таблице 1 Приложения.

¹²Но не во всех исследованиях изучается причинно-следственная связь между введением программы стимулирования учителей и изменением успеваемости и проводится эксперимент – например, в работе (Marsden, Belfield, 2006) рассматривается статистическая связь между некоторыми аспектами оплаты по результатам и изменением успеваемости школьников.

Преимущество первого типа экспериментов состоит в том, что в этом случае не требуется максимально полного контроля других переменных для проверки того, что наблюдаемый эффект вызван именно оказанным воздействием (а не изначальной разницей контрольной и экспериментальной групп): устранение альтернативных объяснений наблюдаемого эффекта происходит благодаря отсутствию (вследствие рандомизации) систематических различий между группами. Сложность же состоит в том, что рандомизированный отбор удается осуществить довольно редко; в случае с изучением эффектов оплаты по результатам в школах – из-за того, что школы для участия в программах стимулирования учителей изначально отбираются неслучайным образом.

Преимущество квази-эксперимента в том, что случайный отбор школ не требуется. Однако здесь необходимо очень тщательно контролировать разные характеристики школ, учителей и учеников. В некоторых квази-экспериментальных исследованиях (в частности, Smith, Mickelson, 2000) эти характеристики не контролировались, поэтому нельзя сделать вывод о наличии или отсутствии причинно-следственной связи между введением оплаты по результатам и успеваемостью учеников.

В большинстве исследований проверяется связь между успеваемостью и самим фактом введения системы performance pay (Lavi, 2004, Smith and Mickelson, 2000, Ladd, 1999, Glewwe et al, 2003, Duflo, Hanna and Ryan, 2005). В таких случаях для того, чтобы влияние оплаты по результатам (если оно обнаруживалось) не оставалось «черным ящиком», проводятся интервью и наблюдения за учителями, чтобы изучить изменения в их поведении (см. следующий раздел в обзоре). Реже встречаются исследования, в которых рассматривается какой-то отдельный аспект оплаты по результатам, а не сам факт введения этой системы – например, изучается связь введения оплаты по результатам и мотивации учителей, а затем – мотивации учителей и успеваемости учеников¹³ (Kelley, Heneman and Milanowski, 2002) или наличия стимулов у учителей к улучшению успеваемости учеников (другими словами, оценка учителем шансов получить бонусные выплаты).

Рассмотрим вначале работы, в которых изучаются последствия программ, предусматривающих вознаграждение отдельных учителей, а затем – работы, рассматривающие программы стимулирования групп учителей или школ (или одновременно стимулирование отдельных учителей и школ).

1) Программы, в рамках которых вознаграждение получают отдельные учителя.

Одно из самых известных исследований – работа В. Лави (Lavi, 2004). В этой статье рассматриваются последствия оплаты по результатам в израильских школах, в которых было введено стимулирование учителей за улучшение результатов учеников на выпускных экзаменах относительно результатов, которых можно ожидать с учетом социально-экономических характеристик ученика, характеристик школы и др. В программе могли участвовать только те школы, в которых процент сдавших успешно выпускные экзамены в год введения программы не превышал установленного уровня 45%. Оплата по

¹³ Более подробно это исследование не было рассмотрено в обзоре, т.к. авторы не проверяли влияние введения performance pay непосредственно на успеваемость школьников.

результатам позитивно влияла на результаты выпускных экзаменов в старших классах.

Работа была основана на квази-эксперименте – сравнивались все участвовавшие и не участвовавшие в программе школы, при этом контролировались характеристики школ (религиозная ли школа, результаты выпускных экзаменов в предыдущие годы) и социально-экономические характеристики учеников (образование отца, образование матери, количество братьев и сестер, национальность, пол, иммигрант/не иммигрант), а также успеваемость в прошлые годы. Оценивалось следующее уравнение регрессии:

$$Y_{ij} = \alpha_j + X_{ij}'\beta + Z_j'\gamma + \delta T_{ij} + \varepsilon_{ij}, \text{ где}$$

Y_{ij} – результаты выпускного экзамена (по математике/английскому языку) i -го ученика в j -й школе,

X_{ij} – набор характеристик i -го ученика в j -й школе,

Z_j – набор характеристик школы,

T_{ij} – дамми-переменная для обозначения участия школы в программе.

Также эффект программы был оценен методом разрывной регрессии в двух вариантах: 1) на выборке из двух групп школ, отбор в которые был осуществлен случайным образом; 2) на выборке из двух групп школ: в одной из групп процент сдавших выпускные экзамены немного выше установленного предельного уровня в 45%, а в другой группе – немного ниже (классический вариант разрывной регрессии). В приведенное выше уравнение регрессии в этом случае были добавлены фиксированные эффекты школы.

Стоит отметить, что Лави изучал и то, в каких группах учеников влияние программы особенно заметно. Оказалось, что сильнее всего растет успеваемость отстающих учеников. Лави предполагает, что это связано с тем, что разработчики программы стимулирования учителей считали более важным повышение доли сдавших экзамен, поэтому этот показатель входил с большим весом в общую оценку работы учителя, и, следовательно, за его улучшение можно было получить более значительные денежные выплаты. Повышения доли сдавших можно легче всего добиться, работая с группой учеников с относительно низкой успеваемостью. Однако нельзя сказать, что внимание перераспределялось в ущерб другим ученикам – рост доли сдавших экзамен наблюдался во всех группах учеников.

В работе (Kingdon, Teal, 2002) проверяется влияние такого аспекта оплаты по результатам, как увеличение заработной платы учителей, на успеваемость учеников по математике и чтению. Успеваемость по этим предметам измерялась стандартизованными тестами. В качестве объекта изучения были выбраны учителя государственных школ, в которых размер зарплаты учителя не зависит от параметров работы, и частных школ, в которых практикуется оплата по результатам. В среднем, зарплата в частных школах примерно на 40% ниже, чем в государственных школах.

Для проверки гипотезы о том, что между размером зарплаты учителя и

результатами учеников есть зависимость, оценивалось следующее уравнение регрессии¹⁴:

$$\ln A_{ij} = \alpha_0 + \alpha_1 \ln R_{ij} + \alpha_2 \ln Q_{ij}^C + \alpha_3 \ln Q_{ij}^P + \alpha_4 \ln Q_j^S + \alpha_5 \ln w_j, \text{ где}$$

A_{ij} – результаты стандартизированных тестов на грамотность и счет i -го ученика в j -й школе,

R_{ij} – способности i -го ученика в j -й школе (определяются тестом Равена на уровень интеллектуального развития),

Q_{ij}^C и Q_{ij}^P – вектор характеристик ученика (возраст, пол, количество часов занятий дома, количество братьев и сестер, количество минут на дорогу до школы, работает ли на каникулах, берет ли частные уроки) и родителей ученика (образование матери (количество лет), материальное положение семьи, количество имеющихся дома книг, помогают ли родители с выполнением домашних заданий, каста и религия родителей),

Q_j^S – качество школы,

w_j – уровень зарплаты учителя, в классе которого обучается ученик.

Оказалось, что в частных школах увеличение размера зарплаты учителя положительно связано с успеваемостью учеников, а в государственных школах такой связи обнаружено не было. Авторы исследования полагают, что на основании этих данных можно говорить о причинно-следственной связи между зарплатой учителей и успеваемостью учеников, хотя исследование и проводилось без контрольной группы, т.к. в регрессионной модели были проконтролированы все очевидные факторы, которые могли повлиять на успеваемость учеников, и различия в успеваемости в большой степени определялись разницей в зарплатах учителей.

Стоит отметить также и исследование (McEwan, Santibanez, 2005), проведенное в Мексике, из-за особенностей самой программы стимулирования и исследования, изучавшего результаты программы. Авторы изучали влияние программы Carrera Magisterial, действующей с 1992 г., на успеваемость учеников. В этой программе могли участвовать учителя всех государственных школ. В течение года характеристики учителей и их работа оценивались специальными комиссиями. Учитель мог набрать максимум 100 баллов за уровень образования, опыт работы, оценку его работы коллегами, повышение квалификации, за объем знаний учителя (знания оценивались специальным тестом), успеваемость студентов. 80 баллов можно было набрать за стаж, образование и другие формальные характеристики учителя и 20 баллов – за успеваемость учеников. Учителя, которые набирали более 70 баллов, могли с высокой вероятностью получить бонусные выплаты.

В исследовании сравнивались следующие группы учителей: 1) группа тех, кто «набирал» от 50 до 70 баллов за формальные характеристики, т.е. имел стимулы улучшать успеваемость учеников, 2) тех, кто не имел стимулов улучшать успеваемость, т.к. баллы, полученные за успеваемость, не покрыли

¹⁴Регрессионный анализ – статистический метод, позволяющий определить наличие статистической (непричинно-следственной) связи между переменной и набором факторов (независимых переменных).

бы отставание в баллах за базовые характеристики, либо, наоборот, только за базовые характеристики учитель получал больше 70 баллов, 3) тех, кто имел стимулы повышать успеваемость учеников, т.к. мог набрать 70 баллов, но не был уверен в получении бонуса (т.к. в отдельных штатах, несмотря на установленную границу в 70 баллов, этот уровень мог быть и выше).

Авторы проводили регрессионный анализ с учетом характеристик учителей (пол, класс, в котором преподает учитель, и др.) и школы. Зависимой переменной были результаты тестов учеников, а независимыми – количество баллов, набранных за формальные характеристики, фиктивная переменная (попадало ли количество «базовых» баллов в промежуток от 50 до 70) и вероятность получения бонуса в случае, если баллов больше 70 (т.к. были известны штаты, в которых эта вероятность была большей или меньшей). Уравнение регрессии:

$$Testscore_i = \beta_0 + \beta_1 Initialp_i + \beta_2 (50 \leq Initialp_i < 70)_i + \\ + \beta_3 (Highprob)_i + \beta_4 (50 \leq Initialp_i < 70)_i * (Highprob)_i + \varepsilon_i$$

где $Testscore_i$ – результат тестирования учеников i -го учителя,

$Initialp_i$ – количество баллов, набранных i -м учителем за формальные характеристики,

$Highprob_i$ – дамми-переменная, обозначающая то, что учитель работает в штате, в котором относительно выше вероятность продвижения.

В результате авторы сделали вывод, что высокие стимулы к улучшению успеваемости и высокая вероятность получить стимулирующие выплаты в случае, если набранных баллов будет больше 70, положительно влияли на успеваемость учеников. Метод исследования в этой работе соответствовал существовавшей программе: если бы в регрессии учитывалось только получение/не получение учителем бонуса (как в предыдущих работах), то оценка влияния на успеваемость была бы искаженной (степень влияния была бы занижена, либо влияние вообще бы отсутствовало), т.к. бонус можно было получить и за счет формальных характеристик.

2) Программы, предусматривающие вознаграждение групп учителей или школ в целом.

В работе (Cohn, Teel, 1992) изучались последствия оплаты по результатам в штате Южная Каролина (США) через год после введения этой системы оплаты. Авторы сделали вывод о том, что у учителей, которые получают выплаты (в зависимости от параметров индивидуальной работы или от успешности работы школы в целом), рост успеваемости учеников выше, чем у тех учителей, которые не получали заработную плату в соответствии с новыми правилами. Для оценки последствий оплаты по результатам Кон и Тиль использовали регрессионную модель, в которой контролировались характеристики учителей, успеваемость учеников в предыдущие годы. Школьные округа и школы, применявшие оплату по результатам, отбирались случайным образом и сравнивались с остальными школами округа. Использовалось следующее уравнение регрессии:

$$AG = a + b_1B + b_2C + b_3SEX + b_4SEX + b_4RACE + b_5EXP + b_6BA + b_7BAPLUS + b_8MA + b_9GRADE + b_{10}CSIZE + b_{11}PCTBLACK + b_{12}PCTFEMALE + b_{13}PCTFRL$$

где B – дамми-переменная для обозначения того, что школа выиграла бонус (1 – выигрыш, 0 – остальные случаи),

C – дамми-переменная, обозначающая выигрыш учителем индивидуального бонуса,

SEX – дамми-переменная, принимающая значение 1, если учитель – женского пола,

$RACE$ – дамми-переменная, равная 1 для учителей-афроамериканцев,

EXP – число лет работы учителем,

BA – дамми-переменная, равная 1 для учителей, имеющих только степень бакалавра,

$BAPLUS$ – дамми-переменная для обозначения учителей со степенью бакалавра + получивших несколько дополнительных часов обучения (semesterhours),

MA – дамми-переменная, равная 1, если учитель имеет только степень магистра,

$GRADE$ – класс, в котором работает учитель,

$CSIZE$ – количество учеников в классе, где работает учитель,

$PCTFEMALE$ – процент учеников в классе женского пола,

$PCTFRL$ – процент учеников в классе, которые получают ланч бесплатно или по льготной цене,

AG – средняя прибавка в баллах по чтению или математике. Было посчитано четыре регрессии: 1) для средней прибавки баллов по чтению, 2) для медианы прибавки баллов по чтению, 3) для средней прибавки баллов по математике, 4) для медианы прибавки баллов по математике. В результате оказалось, что регрессионные коэффициенты статистически незначимо отличались от нуля, хотя и были положительными. Поэтому нельзя было сделать вывода об эффектах оплаты по результатам.

В исследовании Лэдд (Ladd, 1999), в отличие от предыдущей работы, было установлено наличие причинно-следственной связи между введением оплаты по результатам и успеваемостью. Лэдд изучала программу стимулирования групп учителей в Далласе. Вознаграждение в рамках этой программы получали 20% школ с наибольшим приростом успеваемости на экзаменах (Texas Assessment of Academic Skills, TAAS). Прирост успеваемости рассчитывался относительно результатов, ожидаемых с учетом национальности ученика, социально-экономического статуса (он оценивался по тому, получает ли ученик бесплатные завтраки) и других характеристик учеников.

В своей работе Лэдд рассматривала только данные об учениках седьмых классов – результаты тестов по чтению и математике. Результаты экзамена TAAS за «предпрограммный» 1990–1991 учебный год сравнивались для каждого ученика с результатами экзамена в год введения программы (1991–1992) и

последующие 3 учебных года. Прибавка успеваемости для каждого ученика усреднялась по школе. В распределении вознаграждений между разными школами учитывались уровень отчислений и посещаемость школы учениками. В качестве контрольной группы использовались школы в пяти других крупных городах Техаса. Для каждого предмета рассматривался процент сдавших отдельное уравнение регрессии. Уравнение регрессии:

$$PASS_{it} = \alpha + \beta_1(YR92_t * Dallas) + \beta_2(YR93_t * Dallas) + \beta_3(YR94_t * Dallas) + \beta_4(YR95_t * Dallas) + \sum_k X_{kit}[\gamma_k + \delta_k(YR94orYR95)] + \sum_m \varepsilon_m + \sum_r \eta_r + \mu_{it}$$

где $PASS_{it}$ – процент сдавших экзамен в i -й школе в год t , поделенный на средний процент сдавших по штату в этом году,

$YR92_t$ – дамми-переменная, принимающая значение 1 для 1991–1992 учебного года,

$YR93_t, YR94_t$, and $YR95_t$ – дамми-переменные, обозначающие, соответственно, 1992–1993, 1993–1994, 1994–1995 учебные годы,

$Dallas$ – дамми-переменная, принимающая значение 1 для школ в Далласе,

X_{kit} – k -я характеристика школы i в год t (набор характеристик включал процент афроамериканцев и испанцев среди учеников школы, процент учеников с ограниченными знаниями английского языка, процент учеников из экономически неблагополучных семей, мобильность учеников (количество принятых и отчисленных из школы в течение года))

ε_m – переменная для обозначения эффекта года (1992, 1993, 1994, 1995 гг.; 1991 год взят за базовый),

η_r – переменная, обозначающая эффект города (Даллас, Остин, Эль-Пасо, Форт-Ворт, Сан-Антонио; Хьюстон – базовый город).

Оказалось, что доля учеников в Далласе, успешно сдавших экзамены в «постпрограммный» год, выросла по сравнению со значением этого показателя в год, предшествовавший введению программы. Кроме этого, процент успешно прошедших экзамены учеников в школах Далласа был выше, чем в школах, которые не получали вознаграждение в рамках программы (кроме одного округа, где вводилась сходная с далласовской программа). Доля отчисленных в Далласе снижалась в большей степени, чем в других городах.

Наконец, отметим одно из исследований влияния бонусов, выплачиваемых как школам, так и отдельным учителям, проведенное в Индии и основанное на рандомизированном эксперименте (Muralidharan, Sundararaman, 2009). Введенная программа стимулирования предусматривала выплаты учителям за улучшение результатов внешнего по отношению к школе экзамена. В среднем выплаты составляли 3% от годовой зарплаты учителя. Кроме этого, выплаты получали и школы за улучшение успеваемости в целом. Для участия в такой программе из 300 государственных сельских начальных школ в одном из индийских штатов случайным образом были отобраны сто школ, в которых вводилось стимулирование отдельных учителей. Еще в ста школах начало действовать стимулирование школ в целом, а оставшиеся сто школ

рассматривались как контрольная группа. Успеваемость учеников оценивалась с помощью специально разработанного теста. Уравнение регрессии, которое оценивалось по очереди на двух отмеченных выше группах школ, выглядит так:

$$T_{ijkm}(Y_n) = \alpha + \gamma * T_{ijkm}(Y_0) + \delta * Incentives + \beta * Z_m + \varepsilon_k + \varepsilon_{jk} + \varepsilon_{ijk}, \text{ где}$$

T_{ijkm} – результат тестирования i -го ученика в j -м классе k -й школы в районе m ,

Y_0 – результаты теста в базовый год,

Y_n – результаты теста в конце n -го года действия программы,

$Incentives$ – дамми-переменная для обозначения участия в программе стимулирования,

Z_m – дамми-переменные для обозначения района.

После двух лет программы в экспериментальных школах улучшились результаты учеников по математике и английскому языку, а также по тем предметам, по которым не было введено стимулирование. При этом улучшились и понимание «концептуальных» вопросов, и «технические» знания (простое запоминание), то есть «натаскивание на тест» не получило распространения. После первого года работы программы улучшение успеваемости в группах школ (в которых вводились бонусы за результаты индивидуальной работы учителя или бонусы за результаты работы школы в целом) было примерно одинаковым. После второго года улучшение успеваемости в школах, в которых вводились выплаты отдельным учителям, было более значительным, чем во второй группе школ.

Улучшение успеваемости: технические навыки выполнения определенных задач vs рост компетенций

Результаты большинства исследований влияния оплаты по результатам на успеваемость учеников, как отмечалось выше, демонстрируют положительное влияние этой модели оплаты на успеваемость учеников. Однако рост успеваемости может быть связан лишь с улучшением навыков выполнения определенного теста, а не с приростом более универсальных и долгосрочных знаний учеников. В этом случае проявляется негативный и неочевидный эффект оплаты по результатам – «натаскивание на тест» (teaching to the test).

В исследовании (Glewwe et al, 2003) было установлено, что положительный эффект программы стимулирования, введенной в школах Кении, на успеваемость учеников достигался как раз за счет «натаскивания на тест». В исследовании был проведен рэндомизированный эксперимент для изучения эффекта оплаты по результатам. Для участия в программе было отобрано сто сельских школ с низкой успеваемостью; из них 50 сельских школ (отобранных случайным образом из 100 школ) участвовали в программе, в рамках которой школы с высокой успеваемостью учеников на выпускных экзаменах в средней школе (4–8 классы) получали бонусные выплаты. Были введены две

номинации для школы – «самые лучшие результаты» и «самое значительное улучшение результатов». Вознаграждение делилось поровну между учителями, преподающими в средних классах школы. Размер вознаграждения составлял примерно от 20 до 40% от месячной зарплаты.

В исследовании было проведено сравнение успеваемости учеников в школах, где такая программа была введена, и в школах, где система оплаты труда учителей не включала бонусы. Авторы использовали данные об успеваемости за 1996-й (до программы), 1998-й и 1999-й гг. (когда программа была введена), а также за 2000-й «постпрограммный» год.

Исследование показало, что в период действия такой программы стимулирования учителей результаты учеников на экзаменах значительно улучшились. Однако программа не имела долгосрочного эффекта: школьники, которые учились в средних классах в период действия программы, на следующий год после ее завершения демонстрировали тот же уровень успеваемости, то есть, вероятно, учителя занимались в основном повышением краткосрочных результатов на экзаменах и не старались улучшить общую подготовку учеников по предмету.

Как меняется поведение учителей

Позитивные изменения в поведении учителей

Каким образом происходит влияние оплаты по результату на успеваемость учеников, или что меняется в работе учителей под действием стимулирования? Можно отметить ряд работ, в которых изучается предпосылка о том, что оплата по результату приводит к тому, что учителя начинают стараться улучшить результаты своей работы: меняют методы преподавания, больше времени уделяют внеурочным консультациям с учениками и т.д.

Подобное изучение механизма изменения успеваемости было проведено в одной из отмеченных выше работ (Muralidharan, Sundararaman, 2009). Для того чтобы понять, почему изменялась успеваемость, авторы проводили интервью с учителями и наблюдения за их работой в классе. По наблюдениям, поведение учителей в экспериментальных и контрольных школах вообще не различалось. В интервью учителя школ, в которых вводилось стимулирование, чаще остальных говорили о том, что стали задавать больше домашних заданий, больше заданий выполнять с детьми в классе, проводили больше внеурочных консультаций и уделяли особое внимание отстающим детям. Этим личным свидетельствам можно доверять, вероятно, потому, что авторы обнаружили положительную корреляцию между ответами в интервью и результатами учеников. Разницу в результатах наблюдений и интервью можно объяснить тем, что члены исследовательской группы наблюдали за учителями только в классе, а не на внеурочных консультациях и не фиксировали «интенсивность» каких-то видов работы учителя.

В. Лави в своем исследовании (Lavy, 2004) сделал вывод о том, что

улучшение успеваемости учеников происходило, вероятно, из-за того, что учителя в школах, в которых вводилась программа по стимулированию учителей, чаще, чем учителя других школ, начинали заниматься с учениками более интенсивно – занимались после уроков, выделяли в классе группы учеников по способностям и др. Это предположение Лави сделал на основании материалов телефонных интервью с учителями.

Отметим еще одно такое исследование – работу (Duflo, Hanna, Ryan, 2005). С помощью рандомизированного эксперимента авторы проверяли, могут ли стимулирование учителей и строгое наблюдение за их посещениями школы решить такую проблему в системе образования в Индии, как прогулы учителей (teacher absence). Особенно актуальна эта проблема в негосударственных школах (или неформальных образовательных центрах), созданных в сельской местности¹⁵. Программа стимулирования предусматривала линейную зависимость размера стимулирующих выплат от количества дней, которые учитель был в школе. Рандомизированный эксперимент был возможен потому, что изначально стимулирование учителей за снижение «пропусков» было введено в 60 школах, случайно отобранных из 120 школ, примерно одинаковых по успеваемости учеников. Остальные 60 школ вошли в контрольную группу.

Другой вопрос авторов состоял в том, влияет ли повышение посещаемости учителей на то, как они преподают (т.е. будут ли они действительно больше заниматься с детьми, не начнут ли они снижать объем своих усилий) и влияет ли снижение пропусков на успеваемость учеников.

Для изучения того, не снижают ли учителя усилий после введения стимулирования за посещаемость, авторы статьи приходили без предупреждения в школы и, заглянув в класс, фиксировали три параметра работы учителя: написано ли что-то на доске в классе, говорит ли учитель что-либо ученикам и сколько детей находится в классе. Авторы признают, что эти показатели могут дать лишь довольно «грубый» инструмент оценки работы учителя, но зато они легко наблюдаемы и могут быть измерены наблюдателем без ведома учителя (поэтому поведение учителя изменялось из-за самого факта наблюдения, как было бы в случае, если бы учитель знал о том, что за его работой наблюдают). Для выяснения того, можно ли объяснить эффект программы на успеваемость изменениями в работе учителей, авторы работы через два месяца после введения программы проводили наблюдение в школах в течение всего дня.

Для оценки компетенций учеников организаторами программы стимулирования было проведено 3 экзамена: перед введением стимулирования учителей, в середине оценочного исследования (через 7 месяцев после введения программы) и по его окончанию (еще через 4 месяца).

Авторы работы установили, что «посещаемость» среди учителей выросла

¹⁵Эти школы создаются проще и быстрее, чем государственные школы, и учебные планы в них могут быть проще приспособлены к нуждам локальных сообществ, т.к. такие центры не обязаны подчиняться правилам, принятым для государственных школ. Задача этих школ состоит в том, чтобы дать возможность учиться детям, удаленным от государственных школ, и не имеющим возможности пойти в эти школы в нужном возрасте. В негосударственных школах, как правило, обучаются примерно 20 учеников разного возраста, и работает только один учитель (один из членов местного сообщества).

в экспериментальной группе школ относительно контрольной группы школ, причем только за счет стимулирования, а не за счет наблюдения (для разделения эффектов использовалась структурная модель). Учителя не снижали своих усилий, начиная чаще посещать школу. Т.е. результаты этой работы не подтверждают предположение критиков оплаты по результатам, состоящее в том, что при появлении стимулирования за определенные виды деятельности учителя начинают уделять меньше внимания остальным аспектам работы.

Год спустя успеваемость в школах по результатам тестирования учеников в экспериментальных школах была значимо выше, чем в контрольной группе, причем успеваемость росла именно вследствие того, что учителя больше присутствовали в школе (был проведен регрессионный анализ, в котором контролировались результаты предварительного теста).

«Мошенничество»

Усиление подотчетности учителей и стимулов к улучшению успеваемости учеников может приводить не к ожидаемым последствиям: большим временным затратам учителей на консультации, приспособлению к нуждам разных групп учеников и др., а к попыткам учителей улучшить измеряемые показатели (например, результаты тестов) напрямую: «натаскиванию» учеников на выполнение заданий конкретного теста, завышению оценок, подделке экзаменационных листов и т.д.

В работе (Glewwe et al, 2003), помимо изучения влияния оплаты по результатам на успеваемость, авторы пытались выяснить, как именно улучшалась успеваемость учеников. Для этого исследователи проводили наблюдения за учителями в классе, а также опрашивали учеников. Оказалось, что поведение учителей в двух группах школ никак не различалось: посещаемость учителями школы не увеличивалась, объем домашних заданий не вырос, преподавательские методы не изменились (наблюдатели фиксировали как объективные характеристики поведения учителей, так и субъективные представления учителя о своих усилиях). Единственное различие между двумя группами школ состояло в том, что в школах, участвовавших в программе, увеличился объем времени на внеурочную подготовку к тестам в рамках дополнительных занятий учителей со школьниками.

По мнению авторов исследования, полученные результаты можно интерпретировать как подтверждающие гипотезу о том, что учителя склонны «натаскивать» школьников на тесты (teaching to the test) для увеличения своей зарплаты. Авторы предлагают возможную причину такого поведения: учителя, вероятно, считали, что из-за особенностей содержания теста высокий уровень подготовки учеников по предмету не гарантировал успех. Для того, чтобы снизить вероятность «натаскивания», необходимы тесты, которые бы измеряли общие компетенции и более долгосрочные результаты обучения.

Стоит также отметить работу (Jacob, Levitt, 2003), в которой гипотеза об усилении «мошенничества» учителей проверяется статистически. Используя

результаты теста ITBS (Iowa Tests of Basic Skills; тест на базовые навыки, разработанный в Айове), проводимого в государственных школах в Чикаго, авторы рассматривали вопрос о том, завышают ли учителя оценки после того, как результаты теста ITBS начинают использоваться для оценки работы школы¹⁶. Завышение оценок учителем идентифицировалось по резким изменениям количества баллов, набранных учениками в разные годы, а также по наличию работ с необычным распределением правильных ответов на вопросы теста (например, когда ученик давал правильные ответы на сложные вопросы и неправильные – на простые). Авторы обнаружили, что после введения программы, в рамках которой результаты тестов использовались для оценки работы школ, появляется связь между успеваемостью учеников в школе и вероятностью того, что в школе учителя будут «мошенничать»: низкая успеваемость в школе повышает вероятность того, что учителя будут завышать оценки ученикам.

Изменение кадрового состава

Рост успеваемости может происходить не только благодаря тому, что учителя изменяют методы преподавания и начинают прикладывать для этого больше усилий, но и вследствие изменения кадрового состава в школе. Как отмечается в некоторых работах, посвященных обсуждению возможных плюсов и минусов оплаты по результатам, такая система оплаты может привлекать в школы более «качественных» учителей, а также препятствовать уходу таких учителей из школы (см., например, Solomon, Podgursky, 2001). Мы не нашли работ, подтверждающих или опровергающих на основании эмпирических данных то, что оплата по результатам действительно может оказывать такое влияние на кадровый состав в школах. Однако есть работа, в которой рассматриваются более общие вопросы: влияет ли размер зарплаты в школе на мобильность учителей, каким образом успеваемость учеников связана с размером зарплаты учителей (другими словами, усиливает ли повышение зарплаты приток талантливых учителей в школы, и связано ли повышение успеваемости именно с изменением кадрового состава, а не с какими-либо изменениями в работе учителей вследствие повышения их зарплат).

В исследовании использовались данные, полученные в ходе проекта «Школы Техаса» (Texas Schools Project) – панельные данные по ученикам и учителям государственных школ Техаса. База данных включает такие переменные, как национальность, пол ученика, экономический статус его семьи (получает ли ученик завтраки бесплатно/по сниженной цене), успеваемость ученика (результаты теста TAAS по чтению и математике (Texas Assessment of Academic Skills)), характеристики учителя (национальность, пол, стаж, зарплата, образование, в каком классе преподавал, преподаваемый предмет). Характеристики ученика при этом можно было «привязать» к конкретному

¹⁶Результаты этого теста использовались, например, в принятии решений о закрытии школы: школу закрывали в случае, если несколько лет подряд результаты учеников были ниже установленного государством уровня.

учителю на основании данных о школе и классе, в котором учился школьник и преподавал учитель. На основе микроданных по учителям и ученикам авторы восстанавливали характеристики школы и школьного округа (средняя зарплата, средняя успеваемость учеников, доля учеников из семей с низким уровнем дохода, доля учеников-афроамериканцев и испанцев и др.); кроме этого, использовались данные о различных льготах и условиях работы в разных округах.

Вначале авторы изучали то, как связана мобильность учителей с характеристиками школьного округа (в т.ч. средней зарплатой учителей в округе, характеристиками учеников), чтобы определить, какие параметры работы наиболее значимы для учителей (другими словами – может ли, например, более высокая зарплата в другом школьном округе заставить учителя перейти в другую школу). Авторы располагали информацией о зарплатах учителей и характеристиках учеников как в «отдающей», так и в «принимающей» школах. Рассматривалась мобильность учителей с 1993 по 1996 гг. В течение этого периода 79% учителей не меняли место работы; 4% переходили в другую школу внутри одного округа, 3% меняли округ, 14% перестали работать в государственных школах Техаса. Такой уровень мобильности превышает средний по стране¹⁷.

Вначале авторы рассматривали только тех учителей, которые переходили на работу в другой школьный округ внутри штата. Сравнивались зарплаты и характеристики учеников на старом и новом месте работы (контролировались также условия рынка труда в разных округах, наличие льгот и другие условия работы). В итоге оказалось, что изменения зарплаты были незначительными (в среднем на несколько процентов). Сильнее различались не зарплаты, а характеристики учеников: успеваемость учеников в «принимающем» округе была, как правило, выше, а доля учеников из семей с низким доходом и доля учеников-афроамериканцев и испанцев ниже, чем в «отдающем». Другими словами, в выборе места работы учителя предпочитают не школы с более высокими зарплатами, а школы с более высокой средней успеваемостью, более низкими процентами учеников из малообеспеченных семей и учеников-представителей национальных меньшинств (исключение – учителя-афроамериканцы, предпочитающие школы с более высокой долей учеников-афроамериканцев).

На полной выборке учителей, сменивших место работы в рассмотренный период времени (т.е. не только на подвыборке тех, кто перешел в другой школьный округ) авторы проводили регрессионный анализ: подсчитывался «вклад» разных характеристик учителя и округа в вероятность того, что учитель уйдет с работы в этой школе. По результатам регрессионного анализа были сделаны те же выводы о приоритетах учителя в выборе места работы, что и при изучении рассмотренной выше подвыборки учителей.

Далее авторы изучали связь зарплаты учителей и успеваемости учеников. Рассматривались результаты тестирования TAAS учеников 4–5 классов.

¹⁷Эти цифры включают тех учителей, которые покинули школу недобровольно. Поэтому, как отмечают авторы, степень влияния размера зарплаты или характеристик учеников на выбор учителем места работы может быть занижена.

Уравнение регрессии:

$$\Delta A_{igst} = Sal_{dt}\beta + S_{gst}\lambda + X_i\delta + C_i\eta + \gamma_i + \varepsilon_{igst}, \text{ где}$$

ΔA_{igst} – изменение результатов теста (отдельные уравнения для теста по математике и чтению) для i -го ученика класса g (4 или 5й класс) в школе s в год t ,

Sal – медианная зарплата учителей в округе d ,

S – набор характеристик учителя и школы (зарплата учителя, доли учеников-представителей национальных меньшинств, учеников из семей с низкими доходами и др.),

X – набор характеристик ученика и его семьи (национальность, пол, получает ли ученик бесплатные завтраки/завтраки по сниженной цене),

C – набор характеристик региона, в котором находится школьный округ (городская/сельская местность или пригород и дамми-переменные для обозначения региона).

Школы в выборке были разделены на группы в зависимости от того, нанимали ли они новых учителей в течение года $t-1$ (и если нанимали, то сколько), и от того, какова доля учителей, находящихся на испытательном сроке (учителей со стажем работы 0–2 года). Авторы обнаружили, что повышение зарплаты связано с улучшением успеваемости учеников. Однако, этот эффект был наиболее сильным в школах, в которых кадровый состав оставался неизменным и в которых не было учителей на испытательном сроке. Это означает, что рост зарплат учителей приводил к улучшению успеваемости прежде всего за счет увеличения усилий работающих в школе учителей, а не благодаря привлечению более «качественных» учителей или сокращению оттока таких учителей из школы.

Необходимые условия для успешной работы оплаты по результатам

Программы стимулирования учителей, как было отмечено во введении, нередко прекращали свою работу из-за многочисленных проблем. Например, в США к середине 1970-х гг. количество схем оплаты по результатам уменьшилось вдвое, они применялись лишь в 5,5% школьных округов, и большинство работало лишь недолгое время. Программы по стимулированию отменялись по множеству технических, организационных, финансовых причин: из-за субъективности оценивания (наблюдатели, занимавшиеся оценкой результатов работы учителей, руководствовались своими представлениями о том, что такое желательное поведение учителей, и своими субъективными оценками такого поведения), противостояния учителей и профсоюзов, ссор и конкуренции внутри коллектива учителей, недостатка финансирования и др. (Chamberlin et al, 2002). Иногда введение оплаты по результатам приводило и к открытым конфликтам между учителями и администраторами. Например, это произошло после введения такой системы оплаты в г. Каламазо (Мичиган) в 1974 г., когда

из-за недостаточно продуманной системы оценивания у учителей возникла масса бумажной работы, когда «почти каждый оценивал всех остальных», никакого улучшения деятельности учителей не возникло (Tyack, Cuban, 1995).

Изучив результаты работы, описанные выше, а также работы по истории оплаты по результатам, можно предположить, что проблем в реализации программ стимулирования и негативных последствий этих программ можно избежать, если выполняются несколько необходимых условий:

1) Значительное финансирование

Системы оплаты по результатам требуют значительно больших финансовых вкладов, чем оплата по тарифной сетке – помимо бонусов тем, кто их заслуживает, затраты включают и стоимость мониторинга, управления программой. Оплата по единой схеме в соответствии с квалификацией учителя проста, лишена таких затрат, требует незначительного административного персонала для ее реализации (Chamberlin et al, 2002).

Изучая школьные округа в США, в которых система merit pay была остановлена, К. Кордс (Cordes, 1983) выявил, что в 17% округах полную или частичную вину за остановку программы возлагали на финансовые проблемы. Попытки же ввести квоты на количество преподавателей, получающих бонусы, с целью снизить затраты, деструктивно влияют на настрой учителей (teacher morale).

2) Ясные и продуманные критерии оценивания и процедура оценки

Другая распространенная причина отмены денежного стимулирования учителей – неясность критериев оценки и непродуманная процедура самой оценки.

Во-первых, критериев стимулирования не должно быть много – необходимо выбрать лишь несколько критериев, наиболее соответствующих проблеме, которую требуется решить с помощью стимулирования учителей. Аргумент критиков оплаты по результатам, состоящий в том, что ключевые результаты образовательного процесса сложно определить, и, следовательно, сложно найти критерии стимулирования и оценить работу учителя во всем ее многообразии, основан на завышенных требованиях к оплате по результатам и желании стимулировать учителей сразу по всем направлениям их работы. Если рассматривать этот способ оплаты как инструмент для решения конкретных задач, поиск критериев значительно облегчается, может быть выполнен более точно и привести к хорошим результатам, что демонстрируют приведенные здесь результаты исследований.

В ситуации множества разнообразных критериев теряется ясность в целях, которые учителям необходимо достичь, и программа не будет, вероятно, приносить никаких результатов (Harvey-Beavis, 2003). Еще хуже, если в такой ситуации учителя начнут менять свое поведение для того, чтобы привлечь внимание и понравиться «оценщикам», при этом не стараясь улучшить само «качество преподавания» (Chamberlin et al, 2002). Таким образом, отсутствие положительных эффектов и отклонения в поведении учителей от желаемого – еще один аргумент критиков – могут возникать вследствие неправильного

определения задач оплаты по результатам и критериев стимулирования.

«Натаскивание на тест» также может быть вызвано недостаточно продуманным дизайном. Как уже было отмечено выше, возможной причиной этих практик может стать использование для оценки работы учителей или школ такого экзамена, который проверяет прежде всего не наличие понимания какого-то материала, а объем поверхностных знаний.

Завышения оценок также можно избежать, если предусмотреть специальный механизм контроля: например, аналогичный применяемому в Израиле, где выпускные экзамены включают независимое и внутришкольное тестирование по сходной программе. Изучение различий в результатах этих тестов позволяет выявить мошенничество. Вероятно, именно благодаря этой процедуре учителя, как выяснил Лави (Lavi, 2004) не пытались завышать оценки при введении программы оплаты по результатам¹⁸.

Оценка преподавательской деятельности осложняется тем, что успеваемость школьников лишь частично зависит от учителей и не может находиться полностью под их контролем. Частично эта проблема снимается в случае, если в формуле для расчета выплат учитывается вклад учителя (например, если фактические результаты учеников оцениваются относительно ожидаемых при заданных социально-экономических и других характеристиках учеников).

Заключение

Результаты рассмотренных исследований подтверждают, что оплата по результатам может успешно применяться в работе учителей, хотя специфика этой работы вызывает множество скептических отзывов о возможностях денежного стимулирования.

Во-первых, есть множество эмпирических свидетельств того, что оплата по результатам приводит к улучшению успеваемости учеников. При этом учителя реагируют не просто на увеличение зарплаты, но и на ее повышение в зависимости от конкретных результатов работы, т.е. стимулирование может быть использовано как инструмент в решении отдельных школьных проблем.

Во-вторых, повышение успеваемости довольно редко означает, что учителя «мошенничали» с результатами экзаменов или занимались «натаскиванием на тест», т.е. происходило улучшение лишь принятых в программе показателей, а не знаний учеников – при введении оплаты по результатам учителя меняют преподавательские методы, начинают больше времени тратить на консультации с учениками, и, таким образом, улучшают долгосрочные знания учеников и общие компетенции.

¹⁸Лави сравнивал различия в результатах национальных экзаменов и школьных экзаменов в двух разных группах школ, участвовавших и не участвовавших в программе стимулирования учителей. Кроме этого, он сравнивал различия в результатах этих двух экзаменов за год до введения программы и через год после начала ее действия. Методология исследования Лави позволила ему сделать вывод об отсутствии причинно-следственной связи между введением стимулирования и увеличением распространенности мошенничества учителей.

На основании описанных выше результатов исследований можно предположить, что в большинстве случаев вероятность неблагоприятных последствий можно снизить, если заранее создавать необходимые условия для функционирования таких систем оплаты: достаточное финансирование, процедура контроля за «мошенничеством», продуманные критерии стимулирования и др.

В оценке преимуществ и недостатков оплаты по результатам необходимо всегда иметь в виду, что к этой системе нельзя относиться как универсальному инструменту: нельзя создать такую разновидность этой системы оплаты, которая бы успешно работала в любых условиях. Во-первых, ее правила должны соответствовать локальному образовательному контексту (правила оплаты по результатам должны быть адаптированы к конкретным проблемам школ), во-вторых, с ее помощью можно решать только отдельные временные проблемы школ (поэтому, как правило, оплата по результатам вводится в дополнение к существующей системе оплаты), и, в-третьих, такие модели оплаты работают только при выполнении определенных условий (достаточное финансирование, подходящая процедура оценки работы учителей).

Литература

1. Chamberlin R., Wragg T., Haynes G., Wragg C. (2002). Performance-related pay and the teaching profession: a review of the literature // *Research Papers in Education*, Vol.17, No.1.
2. 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.*
3. Cordes C. (1983). Research finds little merit in merit pay // *American Psychological Association Monitor*, Vol.14, No.9.
4. Cutler T., Waine B. (2000). Mutual benefits or managerial control? The role of appraisal in performance related pay for teachers // *British Journal of Educational Studies*, Vol. 48, No. 2.
5. David J. L., Cuban L. (2006). Cutting through the hype: A taxpayer's guide to school reforms // *Washington, DC: Education Week Press.*
6. Duflo E., Hanna R., Ryan S. (2005). Monitoring Works: Getting Teachers to Come to School // *NBER Working Paper No. 11880.*
7. Firestone W., Pennell J. (1993). Teacher Commitment, Working Conditions, and Differential Incentive Policies // *Review of Educational Research*, Vol. 63, No. 4.
8. Glewwe P., Ilias N., Kremer M. (2003). Teacher incentives // *NBER working paper series, Cambridge, MA.*
9. Hanushek E.A. (2003). The Failure of Input-Based Resource Policies // *Economic Journal*, Vol.113, No. 485.

10. Harvey-Beavis O. (2003). 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.
11. 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.
12. 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.
13. Kelley C., Heneman H., Milanowski A. (2002). Teacher Motivation and School-Based Performance Awards // Education Administration Quarterly, Vol.38, No.3.
14. Lavy V. (2004). Performance Pay and Teachers' Effort, Productivity and Grading Ethics. National Bureau for Economic Research Working Paper No. 10622, Cambridge, MA.
15. Marsden D., Belfield R. (2006). Pay for performance where output is hard to measure: the case of performance pay for school teachers // CEP Discussion Paper, No. 747.
16. McEwan P.J., Santibanez L. (2005). Teacher and principal incentives in Mexico // Incentives to improve teaching. Lessons from Latin America ed. by E. Vegas. The World Bank.
17. Mizala A., Romaguera P. (2004). School and teacher performance incentives: The Latin American experience // International Journal of Educational Development, No. 24.
18. Muralidharan K., Sundararaman V. (2009). Teacher Performance Pay: Experimental Evidence from India // NBER Working Paper No. 15323.
19. Murnane R., Cohen D. (1986). Merit Pay and the Evaluation Problem: Why Most Merit Pay Plans Fail and a Few Survive // Harvard Educational Review, Vol. 56, No.1.
20. Podgursky M.J. (2006). Teacher Performance Pay: A Review // Working paper of the National Center on Performance Incentives.
21. Reyes P., ed. (1990). Teachers and their workplace: Commitment, performance, and productivity. Newbury Park, CA: Sage.
22. Rockoff J. E. (2004). The Impact of Individual Teachers on Student Achievement: Evidence from Panel Data // American Economic Review, Vol. 94, No. 2.
23. Rosenholtz S. J., Simpson C. (1990). Workplace conditions and the rise and fall of teacher commitment // Sociology of Education, Vol.63, No.4.
24. Smith S., Mickelson R. (2000). All that glitters is not gold: School reform in Charlotte Mecklenburg // Education Evaluation and Policy Analysis, Vol. 22, No.2.

25. Storey A. (2000). A leap of faith? Performance pay for teachers // Journal of Education Policy, Vol.15, No.5.
26. Tyack D.B., Cuban L. (1995). Tinkering toward utopia: a century of public school reform. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Информационная база исследования

Эмпирическую базу исследования составляют данные опроса директоров и учителей 90 городских школ Калининградской области и 63 городских школ Новгородской области, реализующих все ступени среднего образования (с 1 по 11 класс). Были опрошены не все городские школы, так как несколько школ не дали согласие на участие в опросе.

Таблица 1

Структура выборки в каждой школе

«Специализация» учителей	Количество опрошенных
Учителя начальных классов	2
Математика	2
Русский язык	2
Иностранный язык	1
История, обществознание, география, биология, физика или химия	2
Из них: классный руководитель (указано минимальное количество)	1
Директор	1
Итого из каждой школы (чел.)	10

В выборке большинство опрошенных учителей ведут занятия в средней школе и старшей школе. Около трети работают в начальной школе. Примерно половина опрошенных учителей (46% в Калининградской области и 56% в Новгородской) ведут занятия и в средней, и в старшей школе.

Таблица 2

Распределение учителей в выборке по классам, в которых они ведут занятия

	% ответивших	
	Калининградская область	Новгородская область
В 1–4 классах	29	32
В 5–9 классах	70	76
В 10–12 классах	54	57
Всего (чел.)	890	552

Были дополнительно проведены интервью с директорами школ и учителями (23 интервью с директорами и 44 с учителями в 23 школах Калининградской области; 30 интервью с директорами и 65 с учителями в 33 школах Новгородской области). Полученная информация существенно расширила возможности интерпретации результатов обработки количественных данных. Кроме этого, в качестве информационной базы использовались данные федеральной и региональной статистики.

НСОТ в Калининградской области

Финансирование общего образования в Калининградской области

В Калининградской области на финансирование образования тратится 19% регионального бюджета, что несколько больше, чем в других субъектах Российской Федерации (см. табл. 3). На общее образование затрачивается около двух третей (59%) бюджетного финансирования образования.

Участие Калининградской области в КПМО позволило в 2007 г. повысить бюджетное финансирование общего образования: расходы в расчете на одного школьника в 2007 г. почти на 20% превышали среднероссийские. Однако в 2008 г. аналогичные расходы на одного школьника в других российских регионах существенно возросли, и расходы на одного школьника в Калининградской области сблизилась с общероссийскими (различия около 6%).

Таблица 3

Расходы региональных бюджетов на образование

	Доля расходов бюджета на образование в общих расходах регионального бюджета, 2008 г., %	Доля расходов на общее образование в общих расходах регионального бюджета на образование, 2008 г., %	Доля расходов на общее образование в общих расходах регионального бюджета, 2008 г., %	Бюджетные расходы в расчете на 1 учащегося, 2007 г., руб. ¹⁹	Бюджетные расходы в расчете на 1 учащегося, 2008 г., руб. ²⁰
Калининградская область	19	59	11	48 984	55 814
В среднем по Российской Федерации	17	59	10	41 911	52 672

¹⁹ Данные Федерального казначейства.

²⁰ На основании данных Федерального казначейства об исполнении консолидированных бюджетов субъектов РФ, данных Росстата о численности обучающихся в общеобразовательных учреждениях за 2007 г. и нашей оценки численности обучающихся в общеобразовательных учреждениях в 2008 г.

По данным Федерального казначейства, около 65% бюджетных расходов в школе направляются на оплату труда, причем соответствующий показатель варьируется в разных регионах незначительно. В Калининградской области на одного учителя приходится 14 учеников (см. табл. 4), тогда как в среднем по России — 12 учеников («Образование в России, 2007»).

Таблица 4

Количество учеников и учителей²¹

	Сентябрь, 2009 г.
Количество учащихся в общеобразовательных учреждениях региона	84714
Количество работников в общеобразовательных учреждениях региона	10821
Количество учителей в общеобразовательных учреждениях региона	6016
Количество учеников на одного учителя	14

Средняя заработная плата учителей

Данные Росстата о среднемесячной заработной плате работников системы образования в Калининградской области представлены в табл. 5. К сожалению, Росстат предоставляет данные только в целом по дошкольному и начальному образованию и в целом по основному общему, среднему (полному) общему, начальному и среднему профессиональному образованию. Используемый Росстатом классификатор ОКВЭД не позволяет выделить в статинформации данные только по общему образованию (начальному, основному общему и среднему).

Таблица 5

Статистика по Калининградской области, 2007–2008 гг.

	По Калининградской области		В среднем по Российской Федерации	
	2007	2008	2007	2008
Среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	12750	14280	13593	15224
Среднемесячная заработная плата 1 работника, занятого в сфере дошкольного и начального общего образования, руб.	8277	9270	8397	9405
Среднемесячная заработная плата 1 работника, занятого в сфере основного общего, среднего (полного) общего, начального и среднего профессионального образования, руб.	10978	12295	8397	9405

²¹ Данные сайта Комплексных проектов модернизации образования (КПМО), <www.kpmo.ru>.

Согласно данным табл. 5, среднемесячная заработная плата работника, занятого в сфере основного общего, среднего (полного) общего, начального и среднего профессионального образования, в Калининградской области выше, чем в среднем по России. Среди соответствующих работников доминируют занятые в школе (не менее 2/3 от численности работников соответствующей подотрасли раздела ОКВЭД «Образование»²²). Однако среднемесячная заработная плата работника в сфере дошкольного и начального общего образования в Калининградской области ниже, чем в среднем по России. Это объясняется следующим образом: в численности работников соответствующей подотрасли раздела ОКВЭД «Образование» доминируют занятые в детских дошкольных учреждениях (согласно данным Росстата, их около 1/3²³); в Калининградской области среднемесячная заработная плата таких работников ниже, чем в среднем по России. С учетом приведенных уточнений данные в табл. 5 в целом согласуются с гипотезой, согласно которой среднемесячная заработная плата учителей в Калининградской области выше таковой в других субъектах Российской Федерации.

В ходе проведенного опроса получена дополнительная информация о распределении доходов учителей в Калининградской области (см. табл. 6 и диаграмму 1). Среднемесячные заработки учителей в школе за первое полугодие 2008 г. составили 12 796 руб. Эта величина статистически незначимо отличается от оценок среднемесячной заработной платы работника, занятого в сфере основного общего, среднего (полного) общего, начального и среднего профессионального образования по Калининградской области²⁴.

Таблица 6

Зарплата учителей по данным опроса, 2008 г.

	Всего (чел.)	Средняя зарплата	Станд. отклонение
Среднемесячные заработки в этой школе (руб.)	646	12 796	4100

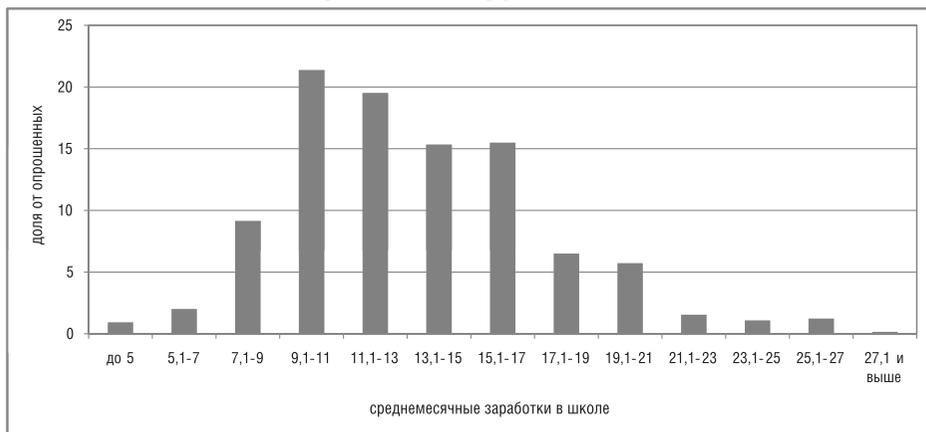
Средняя заработная плата в сфере основного общего, среднего (полного) общего, начального и среднего профессионального образования составляет примерно 86% средней зарплаты по всем занятым Калининградской области. Около 30% опрошенных учителей в первом полугодии 2008 г. имели зарплату в школе, превышающую среднюю зарплату по Калининградской области.

²²Число учителей 5–11 (12) классов на 2006 г., по данным сборника «Образование в России, 2007», составляет 675,1 тыс. чел., число преподавателей начального профессионального образования в 2006 г. – 45,3 тыс. чел., а среднего профессионального образования – 136,4 тыс. чел., т.е. число школьных учителей составляет почти 80%.

²³По данным статистического сборника «Образование в России, 2007», число учителей 1–4 классов на 2006 г. составляет 288,1 тыс. чел., а численность персонала дошкольных учреждений – 638,8 тыс. чел.

²⁴Оценки получены на основании данных Росстата о среднемесячной заработной плате соответствующих работников в 2007 г. с учетом инфляции в Калининградской области в 2008 г.

Диаграмма 1

Среднемесячные заработки учителей в школе в первом полугодии 2008 г. (данные опроса, в тыс. руб.), % от числа ответивших

Первое полугодие 2008 г. – время, когда оплата во всех школах Калининградской области должна была осуществляться по принципам НСОТ. Часть школ Калининградской области перешли на НСОТ в 2007 г., а часть – в 2008 г. По данным КПОМО, за последние два года зарплата учителей в общеобразовательных школах Калининградской области выросла на 94%, т.е. каждый год росла примерно на 39%. Рост реальных доходов учителей (за вычетом инфляции) составил примерно 35%²⁵ в год. Для сравнения: среднегодовой рост доходов занятых в федеральных и подведомственных им учреждениях составлял в среднем около 25% в год за последние 2 года.

Социально–демографические характеристики учителей и директоров и их работа в школе

В выборку обследования практически не попали учителя-мужчины — их всего 1% респондентов, хотя согласно официальной статистике в российской школе около 9% учителей — мужчины²⁶. Соответствующее смещение выборки связано с тем, что в нее не попали учителя таких традиционно «мужских» предметов, как труд, физкультура, ОБЖ. Указанная гендерная смещенность выборки, по нашему мнению, не искажает выводы, касающиеся влияния изменения системы оплаты труда на работу учителей и школы в целом.

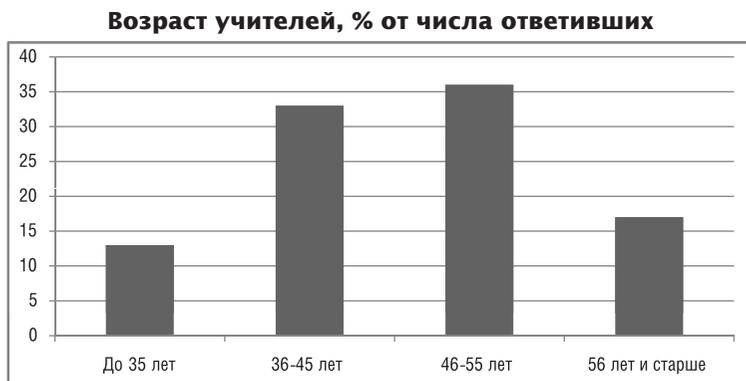
Средний возраст опрошенных учителей – 46 лет²⁷. Минимальный возраст – 21 год, максимальный – 75 лет. Примерно 50% учителей в выборке – в возрасте от 40 до 50 лет (диаграмма 2).

²⁵www.kpomo.ru

²⁶Статистический сборник «Образование в России, 2007», Москва, 2008.

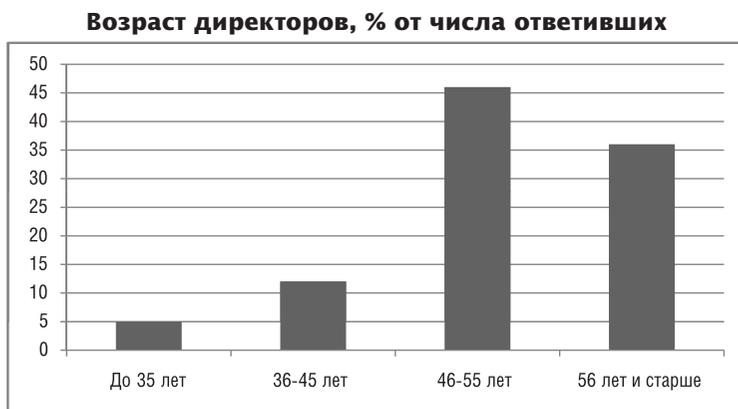
²⁷Стандартное отклонение – 10 лет.

Диаграмма 2



Средний возраст опрошенных директоров – 52 года²⁸. Минимальный возраст директора – 25 лет, максимальный – 73 года. Возраст половины опрошенных директоров находится в интервале от 48 до 58 лет (диаграмма 3).

Диаграмма 3



Средний трудовой стаж учителей – 24 года, средний стаж работы учителем – 22 года, средний стаж работы учителем в этой школе²⁹ – 14 лет (табл. 7).

²⁸Стандартное отклонение – 9 лет.

²⁹Часть учителей работает одновременно в нескольких школах (число таких учителей невелико – 2%). В вопросах о характеристиках школы, доходах учителя в школе и др. учителей просили отвечать о той школе, в которой они были опрошены.

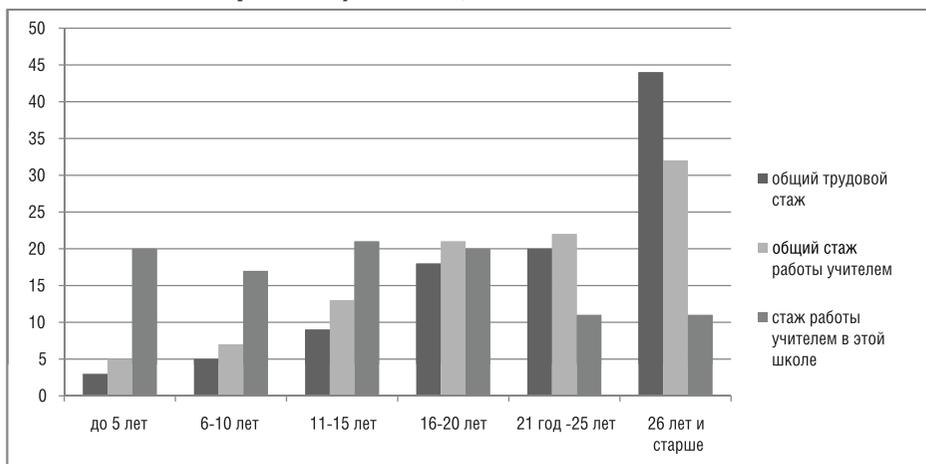
Таблица 7

Стаж работы учителей

	Общий трудовой стаж	Общий стаж работы учителем	Стаж работы учителем в этой школе
Среднее	24	22	14
Стандартное отклонение	10	10	9
Минимум	1	0	1
Максимум	58	54	48
Всего (чел.)	888	889	886

Примерно у 50% опрошенных учителей общий трудовой стаж — в интервале от 18 до 30 лет; стаж работы учителем — от 15 до 28 лет; стаж работы учителем в этой школе — от 7 до 20 лет. Сопоставление данных об общем трудовом и учительском стаже позволяет сделать вывод: общий трудовой стаж в подавляющем большинстве случаев совпадает с учительским стажем. Это означает, что случаи смены профессии в учительской среде в пользу преподавания крайне редки. Вместе с тем, данные о стаже работы в конкретной школе свидетельствуют о том, что случаи перехода учителей из одной школы в другую нередки: при среднем учительском стаже в 22 года стаж в конкретной школе составил 14 лет (диаграмма 4).

Диаграмма 4

Стаж работы учителей, % от числа ответивших

Средний трудовой стаж работы директоров – 32 года (50% ответивших на вопрос); средний стаж работы учителем – 25 лет (19–32 – 50% директоров); среднее число лет работы в этой школе – 18 лет (от 19 до 32 лет – 50% ответивших на вопрос); средний стаж работы директором – 13 лет (от 5 до 20 лет – 50% ответивших на вопрос) (табл. 8).

Таблица 8

Стаж работы директоров

	Общий трудовой стаж	Стаж работы учителем	Стаж работы в этой школе	Стаж работы директором
Среднее	32	25	18	13
Стандартное отклонение	9	10	9	9
Минимум	7	0	1	0,6
Максимум	58	45	38	40
Всего (чел.)	99	98	98	97

У половины опрошенных директоров трудовой стаж находится в интервале от 27 до 38 лет; стаж работы учителем – в интервале от 19 до 32 лет, стаж работы в этой школе – от 10 до 25 лет, средний стаж работы директором – от 5 до 20 лет (табл. 9).

Таблица 9

Стаж работы директоров

	% от числа ответивших			
	Общий трудовой стаж директоров	Стаж работы учителем	Стаж работы директором	Стаж работы в этой школе
До 5 лет	0	6	28	16
6–10 лет	2	3	21	8
11–15 лет	3	10	12	11
16–20 лет	10	12	15	26
21–25 лет	4	13	19	18
26 год и старше	81	55	5	20
Всего (чел.)	99			

Практически все опрошенные учителя и директора имеют высшее образование (табл. 10).

Таблица 10

Уровень образования учителей и директоров

	% от числа ответивших	
	учителя	директора
Высшее образование	96	95
Среднее профессиональное образование (техникум, училище), незаконченное высшее	4	5
Всего (чел.)	890	99

Вопрос: Каков уровень Вашего образования (укажите максимальный уровень)?
Один ответ.

Почти половина опрошенных (45%) – учителя высшей категории; значимая доля учителей (38%) – учителя первой или второй категории (табл. 11).

Таблица 11

Наличие званий и ученых степеней у учителей

Степень, звание:	% от числа ответивших
Учитель высшей категории	45
Учитель первой или второй категории	38
Заслуженный учитель, отличник народного образования, отличник просвещения, почетный работник общего образования	16
Другие звания, степени	4
Заслуженный деятель, почетный работник, отличник какой-либо сферы, кроме образования	2
Ветеран профтехобразования	1
Кандидат наук	0,4
Доктор наук	0
Магистерская степень	0
Мастер производственного обучения	0
Нет степени, звания	14
Всего (чел.)	890

Вопрос: Имеете ли Вы степень, звание? Все подходящие ответы.

Как видно из приведенной таблицы 12, учителя с 13 разрядом, как правило, получают первую квалификационную категорию, с 14 и выше разрядами – высшую. Среди учителей с высоким разрядом (14–16) нет никого, кто бы получил категорию ниже первой. С другой стороны, некоторые учителя с низкими разрядами смогли получить первую и высшую категории (около 30%).

Таблица 12

**Соотношение разряда и квалификационной категории учителя
(% по строке)**

Разряд согласно ЕТС	Была ли у Вас в начале 2008–2009 учебного года квалификационная категория? Если да, то какая?				
	Не было квалификационной категории в начале 2008–2009 г.	Вторая квалификационная категория	Первая квалификационная категория	Высшая квалификационная категория	Всего (чел.)
1–12 разряд	22	46	29	3	174
13 разряд	2	3	85	10	262
14 разряд	1	0	5	94	401
15–16 разряд	0	0	0	100	25
В целом	6	10	34	50	862

Разработка правил НСОТ и анализ работы учителей

Одно из ожидаемых следствий введения НСОТ – расширение общественного участия в работе школы. Школам при разработке школьных положений о НСОТ, а также в рамках оценивания работы учителей было рекомендовано учитывать мнение потребителей услуг общего образования (главным образом, учеников и их родителей), а также представителей системы управления школьным образованием; предлагалось создать специальные «общественные» органы управления школой.

Разработка положений о НСОТ в школах: роли участников образовательного процесса

Ответы директоров на вопрос, какие группы участников образовательного процесса участвовали в формировании положения о НСОТ в школе, показали, что в этой деятельности задействованы представители администрации и общественного совета школы, учителя, не входящие в общественный совет, представители профсоюза учителей.

Таблица 13

Кто участвовал в разработке критериев стимулирующих выплат

	% от числа ответивших	
	директора	учителя
Завуч по научно-методической работе	80	62
Завуч по учебно-воспитательной работе	94	70

	% от числа ответивших	
	директора	учителя
Директор	96	76
Представители общественного совета школы	86	51
Учителя этой школы (не входящие в общественный совет)	83	45
Остальной педагогический персонал школы (социальные педагоги, воспитатели и др.)	58	12
Родители и другие родственники учеников (не входящие в общественный совет)	50	8
Ученики школы (не входящие в общественный совет)	29	5
Представители попечительского совета школы	20	12
Бухгалтеры школы	76	35
Представители профсоюза учителей, работающие в вашей школе	53	25
Представители администрации муниципального района/ городского округа	39	6
Всего (чел.)	99	890

Вопрос: Кто участвовал в разработке критериев, указанных в положениях школы о НСОТ, по которым начисляются стимулирующие выплаты в вашей школе? (все подходящие варианты ответа)

Оценить, насколько распространенной была коллективная процедура разработки критериев НСОТ и насколько частыми были случаи, когда решения принимались ограниченной группой агентов, можно с помощью индекса коллегиальности. Для данных опроса директоров этот индекс рассчитывается следующим образом.

Если j -й директор упоминает i -ю группу агентов в ответе на вопрос об их участии в разработке стимулирующих надбавок, то соответствующей $q_{i,j}$ присваивается значение 1. Индекс коллегиальности в разработке стимулирующих надбавок по j -й школе определяется по формуле

$$\sum_{i=1}^I \frac{q_{i,i}}{I},$$

где I – общее число групп акторов, которые могут участвовать в этом процессе (фактически – число строк в таблице 13).

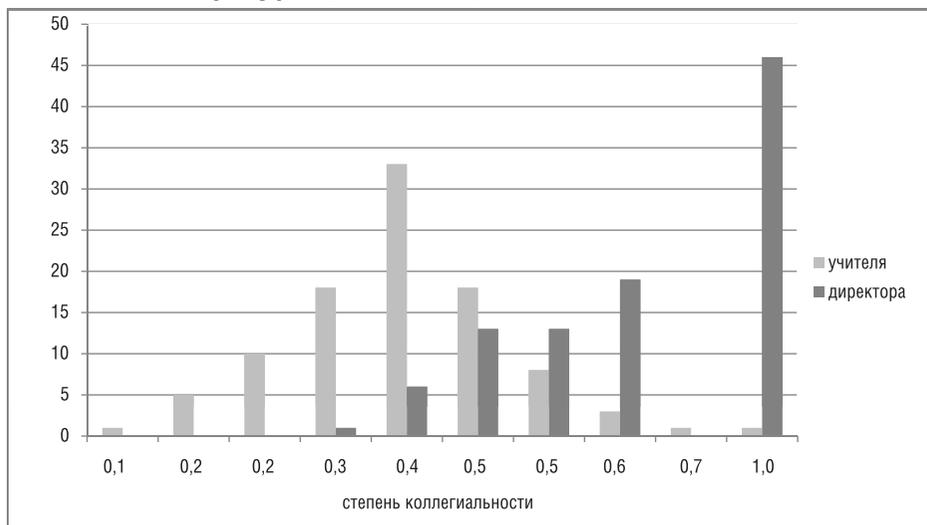
Например, если в школе в разработке стимулирующих выплат участвовали завуч по научно-методической работе, директор, учителя школы и родители учеников, то индекс коллегиальности будет равен $4/12$ ($1/3$). Чем больше групп акторов участвовало в разработке стимулирующих надбавок, тем ближе значение индекса коллегиальности к 1.

Значения соответствующих индексов были рассчитаны для каждой школы, участвовавшей в опросе. Индекс коллегиальности при разработке надбавок в j -й школе по опросу учителей получен усреднением «индивидуальных»

индексов каждого из опрошенных учителей из этой школы. На основе ответов учителей была подсчитана средняя степень коллегиальности в разработке критериев в каждой школе.

Диаграмма 5

Степень коллегиальности: участие в разработке критериев стимулирующих выплат, % от числа ответивших



Из таблицы 13 и диаграммы 7 можно сделать вывод о расхождении в ответах учителей и директоров об участии разных групп в работе над критериями. Учителя реже отмечают участие каждой группы акторов в формировании критериев начисления стимулирующих выплат. Директора в среднем отмечают большую коллегиальность, нежели учителя, в процессе разработки стимулирующих надбавок.

Расхождения в оценках учителей и директоров обусловлены тем, что большинство учителей плохо информированы о процедуре разработки критериев в их школе. Для проверки этой гипотезы были проанализированы ответы учителей, участвовавших в разработке критериев, с ответами не участвовавших в этой процедуре (в разработке критериев участвовала почти половина опрошенных учителей — 46%). Ответы участников разработки стимулирующих надбавок в среднем «ближе» к ответам директоров, чем ответы тех, кто не участвовал в этой деятельности (табл. 14)³⁰.

³⁰Везде в этом разделе, за исключением специально оговоренных случаев, гипотеза о независимости переменных отвергается по критерию хи-квадрат (уровень значимости 0,05).

Таблица 14

Оценка участия разных групп в разработке критериев стимулирования в зависимости от того, участвовал ли учитель в формировании набора критериев (% по столбцу) (по опросу учителей)

	Учителя, участвовавшие в разработке критериев	Учителя, не участвовавшие в разработке критериев
Завуч по научно-методической работе	71	56
Завуч по учебно-воспитательной работе	80	62
Директор	83	70
Представители общественного совета школы	60	45
Учителя этой школы (не входящие в общественный совет)	66	29
Остальной педагогический персонал школы (социальные педагоги, воспитатели и др.)	19	6
Родители и другие родственники учеников (не входящие в общественный совет)	13	4
Ученики школы (не входящие в общественный совет)	8	3
Представители попечительского совета школы	16	9
Бухгалтеры школы	43	29
Представители профсоюза учителей, работающие в вашей школе	34	17
Представители администрации муниципального района/городского округа	7	4
Всего (чел.)	408	473

Вопрос: Кто участвовал в разработке критериев, указанных в положениях школы о НСОТ, по которым начисляются стимулирующие выплаты в вашей школе? (все подходящие варианты ответа)

Однако даже учителя, участвовавшие в разработке критериев и лучше ознакомленные с тем, как происходило формирование правил НСОТ в школе, указывают участие отдельных групп акторов реже, чем директора. Последние отмечают «формальное» участие разных групп акторов, зафиксированное в нормативно-правовых документах (на практике роль соответствующих групп акторов может быть весьма незначительной). Учителя же выбирают варианты ответа, оценивая значимость участия. Такая гипотеза иллюстрируется данными интервью.

Цитата 1

У³¹: Знаю, что в учительской у нас были вывешены рекомендации. Для ознакомления, какие-то, где-то. А потом те критерии, которые были выработаны нами: нашей комиссией, нашей школой. В принципе, согласны или не согласны. И первоначально, когда эта система вводилась, мы еще заполняли рейтинговую карту. А потом нас еще раз собрали и ознакомили с этими критериями. Но уже ознакомили и нашего мнения не спросили. Как решение состоявшееся.

Однако интервью показывают, что в некоторых школах директора действительно старались обеспечить учителям возможность повлиять на особенности вводимой НСОТ. Следующая цитата описывает модель коллегиального выбора критериев стимулирования.

Цитата 2 (директор и учитель одной школы)

Д: Во-первых, велась предварительная разъяснительная работа. Был проведен педагогический совет, и основные принципы были доведены до всех учителей. Далее проведена общешкольная родительская конференция, где родителям также было рассказано о необходимости перехода на новую систему оплаты труда, какие с этим ожидания связаны, какие риски могут быть, об этом все было оговорено. Далее была создана рабочая группа, которая разрабатывала положения о новой системе оплаты труда, другая подгруппа работала по выработке положения о распределении стимулирующей части оплаты труда. Участвовали, как я уже сказала, вот эти группы, учителя.

У: Все это обсуждалось свободно, каждый высказывал свое мнение, оспаривались некоторые факты, если это заслуживало внимания, то принималось общим решением, голосованием. Это довольно-таки обширная была дискуссия, и все решения принимались сообща и с широким обсуждением. Да и родители учеников у нас на родительской конференции, то же самое, здесь доводилось все, объясняли все, что это за новая форма оплаты труда. И не один раз об это говорилось на общеродительской школьной конференции. И на родительских собраниях.

³¹ Здесь и далее буква «И» обозначает «интервьюер», «Д» – директор, «У» – «учитель».

Кто участвует в оценке работы учителей

Ответы респондентов на вопрос, какие группы участников образовательного процесса оценивают деятельность учителей, приводят к аналогичным выводам. Директора, как правило, в ответе на соответствующий вопрос чаще отмечают участие разных групп в анализе работы учителей, чем сами учителя. Учителя реже отмечают, что в школе есть специальные подразделения и рабочие группы, которые занимаются анализом работы учителя: наличие специальных подразделений для анализа работы учителей отмечают 77% учителей и 96% директоров (табл. 15).

Таблица 15

**Участие разных групп акторов в анализе работы учителей
(в % по столбцу)**

	В целом		В специальных рабочих группах	
	Учителя	Директора	Учителя	Директора
Завуч по научно-методической работе	78	87	57	61
Завуч по учебно-воспитательной работе	90	74	63	83
Директор	91	91	59	69
Представители общественного совета школы	61	84	40	74
Учителя этой школы (не входящие в общественный совет)	45	64	32	63
Остальной педагогический персонал школы (социальные педагоги, воспитатели и др.)	24	40	12	27
Родители и другие родственники учеников (не входящие в общественный совет)	22	47	10	28
Ученики школы (не входящие в общественный совет)	15	30	7	21
Представители попечительского совета школы	22	19	11	14
Бухгалтеры школы	19	36	9	23
Представители профсоюза учителей, работающие в вашей школе	26	47	16	38
Представители администрации муниципального района/городского округа	13	27	4	16
Другое	7	18	9	17
Всего (чел.)	890	99	890	99

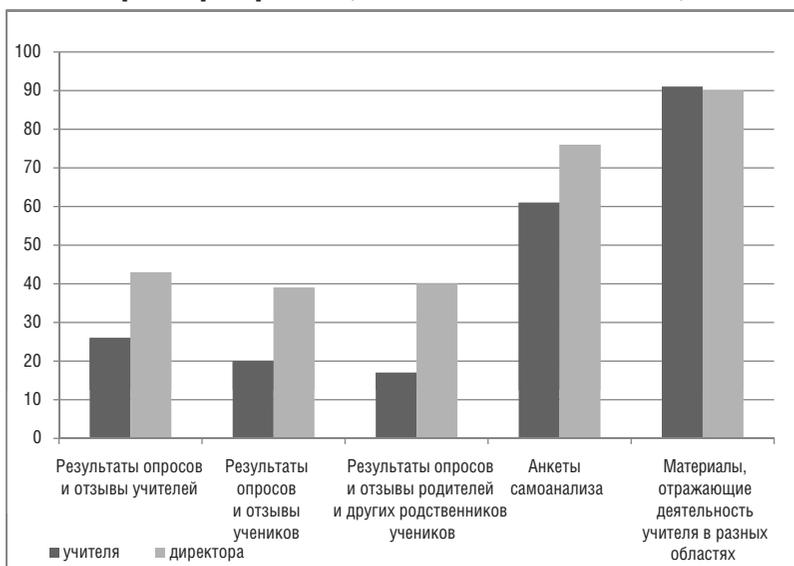
Вопросы: Перечислите, пожалуйста, тех, кто в вашей школе участвует в анализе

работы учителей? Есть ли в вашей школе специальные подразделения или рабочие группы, занимающиеся анализом работы учителей? Кто входит в эти подразделения или рабочие группы? (все подходящие варианты ответа)

При ответе на вопрос, какая информация принимается во внимание при расчете размера зарплат (что используется при определении размера премий и других дополнительных выплат), большая доля директоров отмечают, что в школе используются результаты опросов и отзывов учителей, учеников, родителей и других родственников учеников, анкеты самоанализа (диаграмма 6).

Диаграмма 6

Какая информация о работе учителей используется для определения размера премий (в % от числа ответивших)

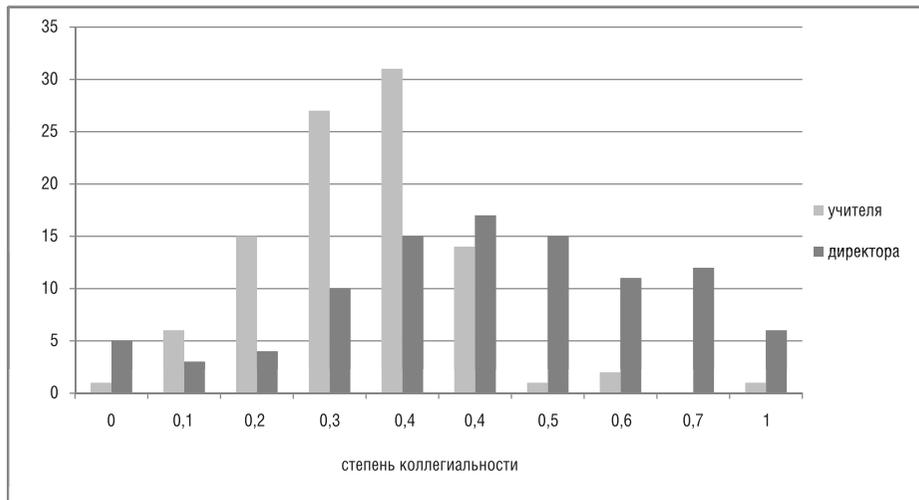


Вопрос: Какая информация о работе учителей используется при определении размера премий и других дополнительных выплат? Все подходящие варианты ответа.

Индекс коллегиальности, рассчитанный по результатам ответов директоров и учителей на вопросы об участии разных групп агентов в анализе работы учителей, выявил следующее: как и в случае с разработкой стимулирующих надбавок, по оценкам учителей, коллегиальность работы подразделений ниже, чем по оценкам директоров (диаграммы 7 и 8).

Диаграмма 7

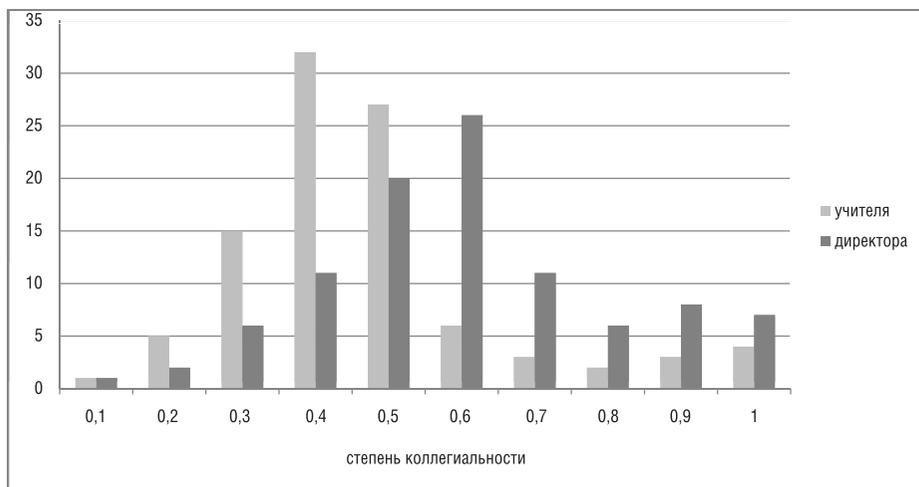
Степень коллегиальности: кто входит в подразделения и рабочие группы, занимающиеся анализом работы учителей, в % от числа ответивших



Аналогично анализ работы учителей осуществляется в меньшей степени коллегиально по оценкам учителей, чем по оценкам директоров:

Диаграмма 8

Степень коллегиальности: участие в анализе работы учителей, в % от числа ответивших



Как и в случае с разработкой критериев стимулирования, учителя «недооценивают» участие разных групп в анализе деятельности учителей и в работе подразделений, занимающихся таким анализом, частично вследствие недостаточной осведомленности о том, как подобный анализ происходит в их школе. Это демонстрирует приведенная ниже табл. 16: учителя, участвовавшие в разработке критериев, чаще отмечают участие разных групп в анализе работы учителей³².

Таблица 16

Кто занимается анализом работы учителей (по опросу учителей) (в каждой ячейке в процентах указана доля отметивших участие той или иной группы в анализе работы учителей от числа учителей, которые участвовали в разработке критериев стимулирования. Для столбцов Б) и Г) – доля от числа учителей, которые, соответственно, НЕ участвовали в разработке критериев стимулирования)

	В целом		В составе специальных подразделений и рабочих групп	
	А) Учителя, участвовавшие в разработке критериев	Б) Учителя, НЕ участвовавшие в разработке критериев	В) Учителя, участвовавшие в разработке критериев	Г) Учителя, НЕ участвовавшие в разработке критериев
Завуч по научно-методической работе	79	79	62	53
Завуч по учебно-воспитательной работе	93	87	71	57
Директор	92	90	66	53
Представители общественного совета школы	72	53	49	34
Учителя этой школы (не входящие в общественный совет)	57	36	40	26
Остальной педагогический персонал школы (социальные педагоги, воспитатели и др.)	27	22	15	10

³² Незначимые различия в таблице отмечены серой заливкой.

	В целом		В составе специальных подразделений и рабочих групп	
	А) Учителя, участвовавшие в разработке критериев	Б) Учителя, НЕ участвовавшие в разработке критериев	В) Учителя, участвовавшие в разработке критериев	Г) Учителя, НЕ участвовавшие в разработке критериев
Родители и другие родственники учеников (не входящие в общественный совет)	26	19	12	9
Ученики школы (не входящие в общественный совет)	17	13	8	7
Представители попечительского совета школы	25	20	14	10
Бухгалтеры школы	20	19	10	8
Представители профсоюза учителей, работающие в вашей школе	33	21	22	11
Представители администрации муниципального района/городского округа	15	11	5	3
Всего (чел.)	408	473	408	473

Вопросы: Перечислите, пожалуйста, тех, кто в вашей школе участвует в анализе работы учителей? Есть ли в вашей школе специальные подразделения или рабочие группы, занимающиеся анализом работы учителей? Кто входит в эти подразделения или рабочие группы? Все подходящие варианты ответа.

Таблица 17

**Общественные органы управления в школе
(% по столбцу) (ответы директоров)**

	А) До перехода на НСОТ	Б) На данный момент
Общественный совет	42	60
Родительский комитет	87	78
Органы ученического самоуправления	87	90
Органы педагогического самоуправления	76	76

	А) До перехода на НСОТ	Б) На данный момент
Попечительский совет	25	21
Нет или не было общественных органов управления	2	1
Всего (чел.)	99	

Вопрос: А) Какие общественные органы управления имелись в вашем образовательном учреждении до перехода на НСОТ? Б) Какие общественные органы управления существуют в вашей школе на данный момент?

Резюме

- Ключевые роли при разработке школьных положений играли участники образовательного процесса – директора, завучи и учителя школ. В половине обследованных школ разработка положения о НСОТ происходила с участием представителей местной администрации (муниципалитета, района), родителей учеников.
- В результате введения НСОТ масштабы общественного участия в школе практически не изменились: в целом состав и количество общественных органов управления в школах остались прежними. Судя по ответам директоров, увеличилось лишь число школ, в которых функционируют общественные советы. Число родительских комитетов, наоборот, снизилось – вероятно, потому, что родительские комитеты вошли в состав общественных советов.

Изменение учительского состава в школах

Возможности привлечения новых учителей

Одна из целей НСОТ — привлечение новых людей в школы, в том числе молодых учителей, высококвалифицированных специалистов, которым интересно работать в школе, но которые в силу неконкурентоспособной заработной платы предпочитают работать в других местах. Предполагается, что такие люди имеют достаточную квалификацию и готовы использовать инновационные методы преподавания, различные методы улучшения освоения школьной программы, готовить детей к олимпиадам. Соответствующие усилия не поощрялись в рамках ЕТС. НСОТ призвана решить указанную проблему. Как директора школ оценивают возможность привлечения новых учителей в школы с помощью НСОТ, в чем они видят препятствия этому?

Почти в 40% школ во втором учебном полугодии 2008–2009 учебного года были приняты на работу новые учителя (чаще всего – один учитель). Примерно половина директоров (54%) считают, что введение НСОТ может благоприятно повлиять на кадровый состав.

Данные интервью дают представление о том, что (с точки зрения директоров школ) может привлечь новых учителей (в частности, молодых) в школы. Молодые учителя получили возможность увеличивать заработки за счет стимулирующих и специальных выплат (базовая зарплата молодых преподавателей довольно низка в силу небольшого стажа, формально учитывающегося при расчете ее размера).

Цитата 3

Интервьюер: Хотели бы вы, чтобы в школе было больше молодых учителей?

Д: Да, мы для этого стараемся что-то делать, в том числе помощью новой системы оплаты труда. Наша новая система оплаты труда, в отличие от тарифной, позволяет пришедшему учителю получать сразу достойную заработную плату, по сравнению с другими опытными учителями. Его зарплата будет лишь на 15% ниже, чем та зарплата, которую получает учитель с высшей категорией. Т.е. у него – он сразу после университета – ему не нужно ждать 20 лет, пока он, что называется, наберется опыта, и только потом уже ближе к пенсии начинает получать достойную зарплату.

Д: Прежде всего базовая часть оплаты труда, которая отличается, но не сильно, от зарплаты опытных учителей, всегда была ограничивающим фактором. Второе, соответственно, они как молодые, энергичные, интересные, они могут вполне сразу получать со следующего квартала серьезную стимулирующую выплату, все зависит от активности и желания. И, в-третьих, по новой системе оплаты труда у нас предусмотрена специальная доплата молодому учителю.

Цитата 4

И: Хотели бы вы, чтобы в школе было больше молодых учителей? Как можно их привлечь?

Д: Да, хочу, чтобы было больше молодых учителей. Но, к сожалению, уже последние три года к нам не приходят молодые специалисты, хотя вот есть там 4 учителя до 30 лет, но этого мало. Как их можно привлечь? Привлечь их можно... Чем? Условиями труда: жильем и, конечно, достойной зарплатой. Вот пока такая проблема, у нас есть – жилье уже давно не получают молодые специалисты. Зарплата с введением НСОТ, вот эта большая разница, которая была прежде между опытными учителями и

молодыми, она тоже практически стерлась. Потому что сейчас не стали учитывать, так скажем, стаж, а стали [повышать зарплату] за результативность. И допустим, тому же пожилому учителю труднее участвовать в этих новых проектах, каких-то экспедициях. А молодые – если они для себя решили, что их место в школе, они очень легкие на подъем, и они как бы хорошо реагируют на все эти инновации школьные, и за счет этого они получают хорошие стимулирующие [выплаты]. Поэтому я вот хочу подчеркнуть, разницы такой существенной между учителем-ветераном и молодым сегодня нет.

Важно отметить, что в школу приходят люди со сформировавшимся желанием преподавать (в том числе и ее бывшие выпускники). В таком случае, вероятно, увеличение зарплат молодых учителей – не решающий повод, чтобы человек пришел в школу.

Цитата 5

И: Хотели бы вы, чтобы в школе было больше молодых учителей? Как можно их привлечь?

Д: Хотела бы, конечно. У нас сейчас три девочки, наши бывшие ученицы. Одна, правда, четвертая, в декретном отпуске, может быть, с сентября выйдет. Только вот жилья нет, мы обеспечить жильем не можем, вот даже когда приезжают иногородние. Жилья у нас нет. Поэтому только за счет своих учеников, по-другому у нас.

Цитата 6

Д: Вот у нас даже есть девушка, пришла в этом году. В прошлом году она закончила БГА³³. Но мама учительница, бабушка учительница, она пришла попробовать первоначально, и вот сейчас на сегодняшний день 6-й класс ходит за мной следом, «дайте ее нам классным руководителем». Вот дайте! А я говорю – она в пятом уже водит. Мы ее на 5-й класс настраиваем, хорошая. Вот БГА закончила, ну казалось бы, зарабатывай себе деньги – экономист. Нет, учиться сейчас пошла, историк. Я ее в школе учила, вот она была такая – литературно-историческая девочка. Вот она все-таки пришла к тому, двое детей, детей привела. Все, работает учительницей. И будет работать. Судьба. От нее просто не уйдешь, она ее не обойдет никак. Она действительно «школьная».

³³Речь идет о Балтийской государственной академии рыболовного флота.

В кризисных условиях школа привлекает и работников из других сфер: относительно стабильная работа учителем становится привлекательнее даже в ситуации, когда размер заработков в школе относительно невысок.

Цитата 7

Д: Значит, сейчас в связи с кризисом уже несколько человек обращались ко мне [с вопросами о работе]. Я учитель русского языка и литературы, это те работники, которые закончили учебные заведения, университеты, и в свое время в школу не шли и не хотели идти в школу, работали где-то в торговле, в фирмах. В связи с кризисом они либо потеряли свою работу, либо произошло снижение там заработной платы, они вспомнили, что у них есть диплом, позволяющий работать в школе учителем. И уже такие заявки есть, есть такие обращения, историк обращался, [но] пока у нас вакансий на данный момент нет. Но всем нужно жилье, молодым учителям, и я давно об этом думала, молодых учителей, перспективных учителей, творческих учителей, их надо выращивать, воспитывать долгое время, им жилье всем нужно. Вот что мешает это сделать – отсутствие возможности предоставления жилья. А взять ипотеку сейчас для приобретения жилья в связи с кризисом сложно.

В качестве основного ограничивающего фактора отмечается проблема предоставления жилья: система общего образования не имеет ресурсов ни для того, чтобы обеспечить жильем своих учителей, ни для того, чтобы платить им зарплаты, которые позволили бы приобрести жилье самостоятельно.

Большинство директоров школ (82%) отмечают, что нуждаются в новых учителях, но указывают факторы, ограничивающие возможности их привлечения. Привлечению новых учителей могут мешать не только «сбои» в механизме НСОТ (когда, например, стимулирующие выплаты оказываются не надбавкой к должностному окладу, а компенсацией при его снижении), но и отсутствие свободных ставок. Незанятые ставки есть. Судя по ответам директоров, они есть только в 6% школ, а новые ставки за последний учебный год созданы только в 20% школ.

Цитата 8

И: Хотели бы вы, чтобы в школе было больше молодых учителей?

Д: Хотела бы, конечно

И: Как можно их привлечь?

Д: У нас невозможно их привлечь, у нас нет вакансий.

Если убрать людей, которые уже преклонного возраста, пенсионного возраста. Есть желающие и в нашем поселке. И наша школа расположена в черте города, вы видите, практически. Конечно, и добираться легко. И сюда бы пришли молодые специалисты. Но наши пожилые учителя, они сидят на своих местах.

Наряду с отсутствием свободных ставок директора упоминают и о другой особенности оплаты труда в школе в контексте решения кадровых вопросов.

Цитата 9

И: Хотели бы вы, чтобы в школе было больше молодых учителей?

Д: Безусловно.

И: Как можно их привлечь?

Д: Заработной платой. Только заработной платой. На сегодняшний день, к сожалению, ну среднее по школе 16, это мало. Очень мало.

И: Что мешает это сделать?

Д: Мешает размер норматива [финансирования школы]. Потому что, к сожалению, с 1 января норматив не был увеличен, хотя минималка [минимальная зарплата] была поднята до 6. Т.е. мы как бы забираем деньги у учителей, чтобы техническому персоналу надо было с 5 добавить до 6. При этом мы оптимизировали, сократили административно-хозяйственный персонал, начиная с администрации, кончая техническим. Но все равно нам вот этой доплаты, чтобы было 6 000 в целом, потребовалось на 2009 год 600 000, дополнительно. А их не дали. Т.е. надо было искать внутренние резервы. Хотя эти 600 000 мы могли пустить плюсом на стимулирование учителей.

Увольнения учителей

Почти в 10% школ во втором учебном полугодии 2008–2009 учебного года увольнялись учителя, так как администрация школы оптимизировала численность учителей. Примерно 20% директоров отмечали, что в их школах учителя увольнялись по собственному желанию.

Почти 50% опрошенных директоров школ, в которых проходили увольнения, отметили, что эти увольнения были связаны с тем, что учителя хотели сменить место работы или сферу деятельности (табл. 18).

Таблица 18

**Увольнения в школах во втором учебном полугодии 2008–2009
учебного года (по данным опроса директоров)**

	% от числа ответивших
Да, были увольнения, связанные с желанием учителя сменить место работы (например, перейти в другую школу)	8
Да, были увольнения, связанные с желанием учителя сменить сферу работы (например, найти работу с более гибким графиком)	13
Да, были увольнения, т.к. администрация школы оптимизировала численность учителей/штатное расписание	9
Да, были увольнения по другим причинам	16
Нет, увольнений не было	59
Отказ от ответа	0
Всего (чел.)	99

Вопрос: Были ли увольнения учителей в вашей школе в этом учебном полугодии? Если да, то с чем, как правило, были связаны увольнения? (все подходящие варианты ответа)

В большинстве случаев (65%) из школы уходило не более 1 учителя (табл.19).

Таблица 19

**Количество учителей, которые ушли из школы
(по данным опроса директоров)**

Сколько учителей ушли из школы в этом учебном полугодии	Количество ответов
1 учитель	28
2 учителя	9
3 учителя	1
6 учителя	1
19 учителей	1
отказ от ответа	3
Всего (чел.)	43

Вопрос: Укажите, сколько учителей ушли из школы в этом учебном полугодии.

Если говорить об оптимизации штата школ, то (по данным интервью с директорами) можно определить, каких работников прежде всего коснулись сокращения. Так, в первую очередь были сокращены учителя, ведущие дополнительные занятия. Это позволило «сохранить» состав учителей по основным школьным предметам.

Цитата 10

И: Были ли в школе увольнения учителей начиная с сентября 2008 года? С чем они были связаны?

Д: Ну, с сентября 2008 года у нас не было никаких [серьезных] увольнений... Были связаны, допустим увольнения с надомным обучением детей инвалидов. А в том году, ну не в 2008, а в 2007 году, с чем они были связаны? Опять же они были связаны с переходом на НСОТ. И когда вот мы перешли на подушевое финансирование, прежде всего, а после подушевого финансирования перешли на НСОТ, то естественно количество детей уменьшилось, и количество педагогов должно было быть меньше. Вот таким вот образом.

Цитата 11

У: Сокращение ставок было. У нас были педагоги-организаторы и учителя. Вот у них ставки педагогов-организаторов убрали полностью. Или была у нас группа кратковременного пребывания для маленьких, ее тоже ликвидировали.

Тема увольнений также возникает и при обсуждении вопроса о том, каких специалистов не хватает в школе.

Цитата 12

И: Кого бы еще вы хотели привлечь к работе в школе учителем?

Д: Кого не хватает? Мне не хватает специалистов дополнительного образования, которых я была вынуждена оптимизировать. Потому что у нас так вот район удаленный. В этом районе никаких учреждений, кроме детского сада через дорогу, за детским садом детский дом, все. Т.е. нет. Поэтому школа должна быть центром. И я это прекрасно понимаю. Но мы поставлены в такие рамки, что специалистов дополнительного образования я должна убирать.

Увольнения по собственному желанию (желание учителей сменить место работы)

Какие учителя хотят перейти с работы в школе на другую работу? Связано ли желание уволиться с финансовым положением учителя и его семьи, с

доходом учителя в школе после НСОТ? Хотят ли молодые учителя уходить из школ? Связано ли это с их доходами в школе и оценкой изменения этих доходов?

Учителям был задан вопрос: хотели бы они перейти с работы в этой школе на какую-то другую работу? Среди опрошенных учителей почти 20% хотели бы сменить место работы. Но большинство из них отмечают, что не предпринимают никаких действий для этого, либо не думают, что смогут найти другое место работы (табл. 20).

Таблица 20

**Желание перейти с работы в этой школе на другую работу
(по данным опроса учителей)**

	% от числа ответивших
Да, уже ищите (нашли) другое место работы	2
Хотели бы найти другую работу, но пока не предпринимаете никаких действий	10
Хотели бы перейти на другое место работы, но не думаете, что сможете найти его	7
Хотели бы вообще перестать работать (заниматься домашним хозяйством, выйти на пенсию и т.д.)	8
Нет, не хотели бы уходить с данной работы	73
Всего (чел.)	890

Вопрос: Хотели бы Вы перейти с работы в вашей школе на какую-либо другую работу, или вообще перестать работать? Один ответ.

На вопрос, на какую именно работу учителя хотели бы перейти, большинство отвечает, что они хотели бы сменить профессию; только 3% отмечают, что хотели бы уйти работать в другую школу.

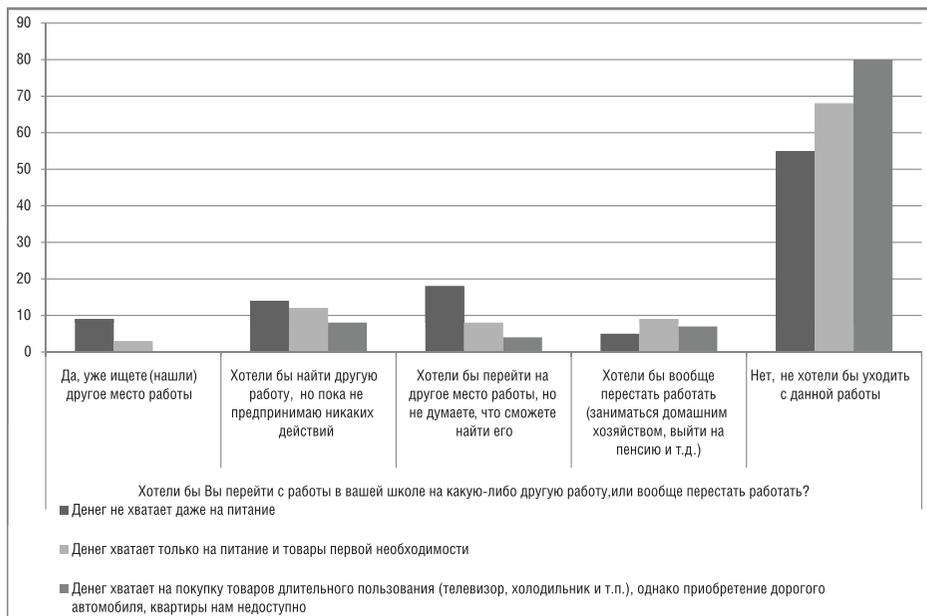
Желание уйти с работы в этой школе может быть жесткой необходимостью в связи с финансовым положением учителя: диаграмма 9 и табл. 1 Приложения 3 демонстрируют, что желание уволиться связано с уровнем материального благосостояния семьи учителя³⁴. Так, доля учителей, отметивших, что их семье не хватает денег на покупку товаров длительного пользования, выше среди учителей, которые не хотели бы уходить с данной работы (35%), по сравнению с долей среди тех учителей, которые уже нашли другое место работы (6%).

Доля учителей, указавших, что денег в их семье не хватает даже на питание, выше среди тех, кто уже ищет или нашел другое место работы (12%), чем среди тех, кто не хотел бы уходить с работы в этой школе (2%).

³⁴Здесь и далее в этом разделе, за исключением специально оговоренных случаев, статистические гипотезы о независимости переменных, представленных в таблицах, отвергаются по критерию хи-квадрат (уровень значимости 0,05).

Диаграмма 9

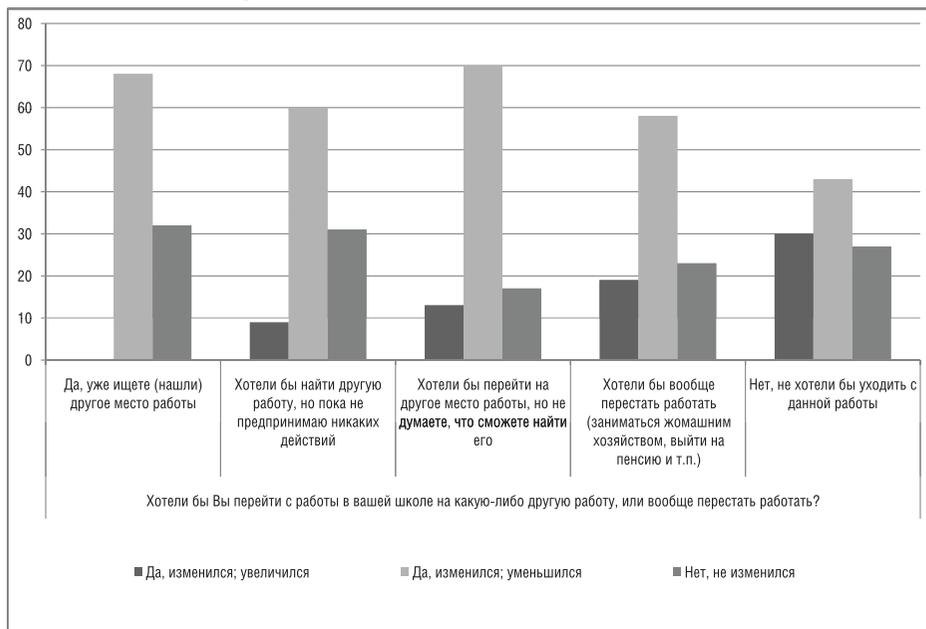
Желание перейти на другую работу и материальное благосостояние семьи (в %)



Данные опроса свидетельствуют о том, что желание учителей перейти на другую работу связано с динамикой их заработков в школе. Учителя, чьи заработки увеличились, реже остальных говорят, что хотели бы уйти с работы в данной школе. При этом учителя, чьи заработки сократились, чаще остальных отмечают, что ищут (нашли) или собираются искать другую работу (диаграмма 10 и табл. 2 Приложения 3).

Диаграмма 10

Желание перейти на другую работу и изменение суммарного дохода учителя (в % от числа ответивших)



Наконец, желание сменить работу связано и с ожиданиями учителей в отношении будущих доходов в школе: доля учителей, ожидающих роста стимулирующих выплат и должностного оклада, выше среди тех, кто не хочет уходить с работы в этой школе; и наоборот, доля тех, кто ожидает снижения стимулирующих выплат и должностного оклада, ниже среди тех, кто не хочет уходить с работы в этой школе (табл. 21). При этом среднемесячные заработки учителей в разных группах значимо не различаются.

Таблица 21

Желание перейти на другую работу и оценка будущих изменений стимулирующих выплат (1) и должностного оклада (2) (в % по столбцу) (по данным опроса учителей)

На Ваш взгляд, как будут меняться в 2009–2010 году ваши стимулирующие выплаты?	Хотели бы Вы перейти с работы в вашей школе на какую-либо другую работу, или вообще перестать работать?									
	Да, уже ищите (нашли) другое место работы		Хотели бы найти другую работу, но пока не предпринимаете никаких действий		Хотели бы перейти на другое место работы, но не думаете, что сможете найти его		Хотели бы вообще перестать работать (заниматься домашним хозяйством, выйти на пенсию и т.д.)		Нет, не хотели бы уходить с данной работы	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
Будут расти	0	0	14	7	14	5	26	10	33	20
Будут снижаться	79	79	69	64	67	64	46	43	41	41
Останутся без изменений	21	21	17	28	19	31	29	47	26	39
Всего (чел.)	14	14	58	67	36	42	35	49	320	430

Желание перейти на другое место работы связано со стажем работы учителем. Таблица 22 демонстрирует, что средний стаж работы учителем (в целом и в этой школе) меньше у учителей, которые уже ищут или нашли другое место работы (различия статистически значимы). Средний возраст и средняя нагрузка различаются незначимо.

Таблица 22

Средний возраст, стаж, рабочая и учебная нагрузка учителей и желание сменить работу (по данным опроса учителей)

Желание сменить работу	Средний стаж работы учителем (количество лет)	Средний стаж работы в этой школе (количество лет)
Да, уже ищите (нашли) другое место работы	19	10
Хотели бы найти другую работу, но пока не предпринимаете никаких действий	18	11
Хотели бы перейти на другое место работы, но не думаете, что сможете найти его	20	13
Хотели бы вообще перестать работать (заниматься домашним хозяйством, выйти на пенсию и т.д.)	24	15
Нет, не хотели бы уходить с данной работы	23	15

Приведенные ниже диаграммы 11 и 12 показывают, что в основном место работы хотят сменить учителя с небольшим и средним стажем (общим стажем работы учителем и стажем работы в этой школе).

Диаграмма 11

**Желание сменить работу (связь с общим стажем работы учителем),
в % от числа ответивших**

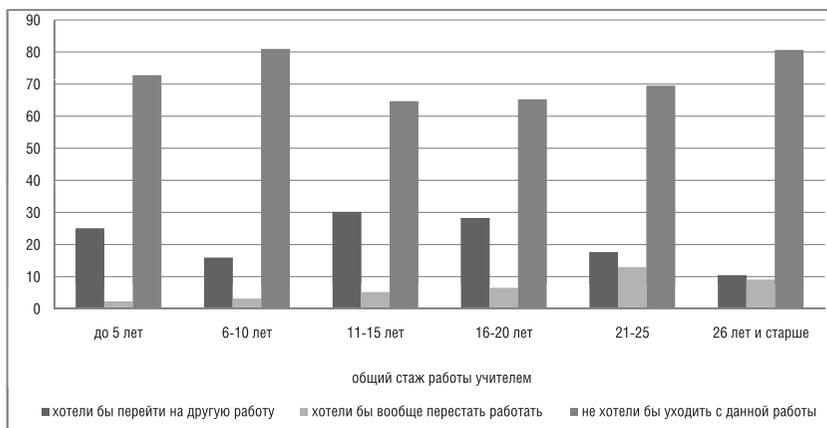
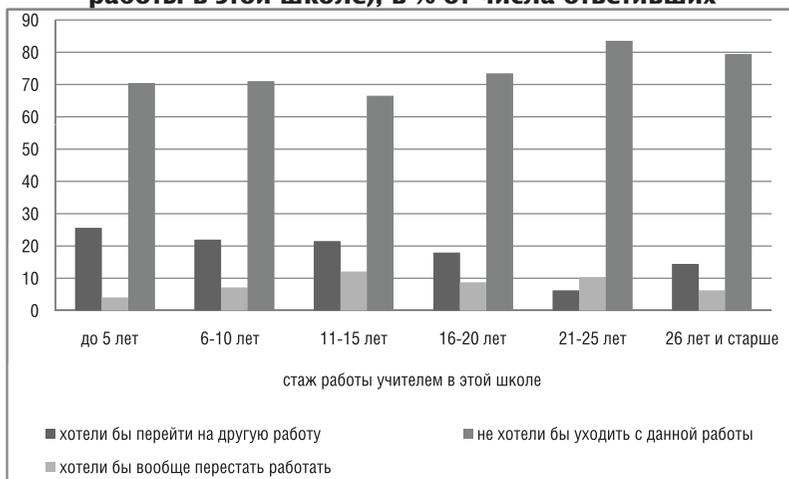


Диаграмма 12

**Желание сменить место работы (связь со стажем
работы в этой школе), в % от числа ответивших**



Как отмечают директора, НСОТ повышает конкурентоспособность зарплаток учителей с небольшим стажем внутри школы, но именно учителя

со стажем работы до 20 лет – очень важные для школы люди, накопившие опыт работы в школе и в возрасте, когда могут эффективно работать, – чаще других отмечают, что хотели бы перейти на другое место работы.

Резюме

- Примерно половина директоров (54%) считают, что введение НСОТ может благоприятно повлиять на кадровый состав, позволяет установить молодым активным преподавателям конкурентоспособную на уровне школы заработную плату. Вместе с тем этих заработков недостаточно для решения жилищных проблем молодых учителей, что является чрезвычайно серьезным препятствием при привлечении молодежи в школу.
- Ограниченный размер фонда оплаты труда остается ключевой проблемой при решении кадрового вопроса. Для повышения заработной платы преподавателей директорам приходится сокращать персонал школы, ограничивать открытие новых ставок (незанятые ставки есть только в 6% школ, а новые ставки за последний учебный год созданы в 20% школ). Сокращения в школах происходят в основном за счет увольнения учителей, ведущих дополнительные занятия, и за счет административно-хозяйственного персонала.
- Около 27% учителей хотели бы уйти из школы, в которой они работают. Однако лишь каждый десятый из них указывает наличие реальных альтернативных рабочих мест. Ответы учителей на вопрос об уходе из школы варьируются в зависимости от их материального благополучия: чем оно ниже, тем больше вероятность того, что учитель имеет желание уйти из школы.

НСОТ и изменение работы учителей

Уровень доходов учителей и его динамика, получение надбавок

Приводит ли НСОТ к изменению заработков учителей? Разработчики системы ожидают, что учителя будут использовать возможность получать стимулирующие надбавки – и для этого будут повышать «качество» своей работы. Однако вполне вероятно, что учителя после введения НСОТ будут использовать другие стратегии для повышения дохода или сохранения его на прежнем уровне, например, переключатся на работу вне школы, будут больше заниматься работой на других должностях в школе (например, больше заниматься административной работой) или увеличивать рабочую и учебную нагрузку.

Как показывают результаты проведенного опроса, менее чем у четверти учителей (23%) суммарный доход увеличился в первом полугодии 2009 г. по

сравнению с прошлым учебным годом; у 25% учителей доходы не изменились; у 41% – сократились (11% учителей затруднились ответить на соответствующий вопрос анкеты) (табл. 23).

Таблица 23

Изменение суммарного дохода (ответы учителей школ)

	% от числа ответивших
Доход увеличился	23
Доход не изменился	25
Доход уменьшился	41
ЗАТРУДНЯЮСЬ ОТВЕТИТЬ	8
ОТКАЗ ОТ ОТВЕТА	3
Всего (чел.)	700

Вопрос: Изменился ли в этом учебном полугодии Ваш суммарный доход, если сравнивать с этим же временем в прошлом учебном году?

В течение первого полугодия 2009 г. усилилась дифференциация доходов учителей. Так, у учителей, отметивших повышение доходов, среднемесячные заработки в данной школе за последнее полугодие составили 15 тыс. руб. в месяц; у учителей, отметивших, что их доходы не изменились, – 13 тыс. руб.; у учителей, указавших, что их доходы снизились, – 12 тыс. руб. (табл. 24).

Таблица 24

Среднемесячная заработная плата учителей в школах (в тыс. руб.)

Изменение суммарного дохода	Средняя среднемесячная зарплата в школе за последние полгода	% от числа ответивших
Да, изменился; увеличился	15	23
Да, изменился; уменьшился	12	43
Нет, не изменился	13	26
Всего	13	537

Вопрос: Каковы ваши среднемесячные заработки в этой школе за последние полугодие?

1. Изменение суммарных доходов за счет изменения дохода от работы вне данной школы

По данным опроса, учителя крайне редко начинают работать вне данной школы для компенсации возможных снижений доходов в результате введения НСОТ. Так, в первой половине 2009 г. работа в школах, в которых проводилось обследование, была основным источником дохода опрошенных учителей. Небольшое число учителей отмечают, что имеют другие источники дохода

помимо работы в этой школе на должности учителя или других должностях. Именно зарплата в школе (на должности учителя и других должностях) составляет самую значительную долю в доходе.

Учителям задавался вопрос, из каких источников складывался их доход за март. Основной компонентой доходов подавляющего большинства опрошенных учителей является школьный должностной оклад. Другой значимый источник дохода – работа в этой школе на других должностях. Остальные источники отмечает небольшая доля учителей. Так, 8% опрошенных подрабатывают репетиторством; только 2% учителей совмещают работу в этой школе с работой в других школах, а 3% – с работой в других учреждениях образования (системы дополнительного и профессионального образования); наконец, 1% респондентов работают в организациях, не связанных с образованием (табл. 25).

Таблица 25

Структура доходов учителей

	% от числа ответивших
Оплата вашей работы учителем в этой школе (оплата учебной, внеучебной нагрузки по предмету, надбавки и премии и т.д.)	98
Работа в этой школе на других должностях в качестве административного, учебно-вспомогательного или обслуживающего персонала	23
Совместительство в других школах	2
Совместительство в других учреждениях образования (системы дополнительного и профессионального образования)	3
Совместительство в других организациях	1
Репетиторство	8
Другое	4
ЗАТРУДНЯЮСЬ ОТВЕТИТЬ, ОТКАЗ	1
Всего (чел.)	890

У 85% опрошенных учителей доля должностного оклада в доходах составляет больше 50%; доля должностного оклада в доходах за март 2009 г. составляет в среднем 74%. К другим источникам «школьного» дохода опрошенных учителей можно отнести стимулирующие выплаты в этой школе и работу в ней на других должностях (табл. 26).

Таблица 26

Структура доходов учителей в школе

	Средняя доля доходов данного типа
Должностной оклад	74%
Стимулирующие выплаты	21%

	Средняя доля доходов данного типа
Работа на других должностях в качестве административного, учебно-вспомогательного или обслуживающего персонала	32%

Вопрос: Какую долю в Ваших доходах за март, приблизительно, составляют следующие источники? Распределите общую сумму в 100% между источниками.

Основываясь на данных опроса, можно сделать вывод, что изменение суммарного дохода опрошенных учителей происходило в основном за счет изменения оплаты работы на должностях учителя в этой школе и оплаты работы на других должностях³⁵(табл.27).

Таблица 27

Изменение суммарных доходов за счет изменения оплаты работы как учителя в этой школе (1) и работы на других должностях в этой школе (2) (в % по столбцу)

1. Оплата вашей работы как учителя в этой школе (учебная, внеучебная нагрузка по предмету, надбавки и премии и т.д.)	Изменился ли в этом учебном полугодии Ваш суммарный доход, если сравнить с этим же временем в прошлом учебном году?					
	Да, изменился; увеличился		Да, изменился; уменьшился		Нет, не изменился	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
Уменьшились	12	5	80	7	13	4
Не изменились	24	11	16	11	74	15
Увеличились	63	17	4	2	11	2
Не было или нет таких источников доходов	2	79	1	1	1	1
Всего (чел.)	198		387		209	

2. Изменение дохода в школе: получение надбавок после введения НСОТ

Изменения доходов учителей связаны с получением ими новых надбавок, которых они не получали ранее. Учителям задавался вопрос: получали ли они в этом учебном году какие-либо денежные выплаты, которые они не получали в 2007–2008 учебном году? Такие «новые» выплаты стали получать 67% учителей (табл. 28).

³⁵Статистическая гипотеза о независимости между переменными, представленными в этой и следующих таблицах в этом разделе, за исключением специально оговоренных случаев, опровергается по критерию хи-квадрат, на уровне значимости 0,05.

Таблица 28

Получение «новых» выплат (ответы учителей школ)

Получение новых выплат, по сравнению с 2007–2008 учебным годом	% от числа ответивших
Да	67
Нет	33
Всего (чел.)	646

Вопрос: Скажите, пожалуйста, получали ли Вы в этом учебном году какие-либо денежные выплаты (надбавки, премии, компенсационные выплаты и др.), которые Вы не получали в 2007–2008 учебном году? (один ответ)

Подавляющее большинство преподавателей (81%), доходы которых повысились по сравнению с прошлым годом, сообщают, что стали получать новые надбавки. Вместе с тем около двух третей опрошенных учителей, чьи доходы не увеличились, получили «новые» надбавки (табл. 29).

Таблица 29

Изменение дохода и получение «новых» выплат (% по строке) (ответы учителей школ)

Изменение суммарного дохода	Получение новых выплат		Всего (чел.)
	Да	Нет	
Увеличение	81	19	185
Неизменный уровень	57	43	197
Уменьшение	70	30	334

Вопрос: Скажите, пожалуйста, получали ли Вы в этом учебном году какие-либо денежные выплаты (надбавки, премии, компенсационные выплаты и др.), которые Вы не получали в 2007–2008 учебном году? (один ответ)

Также учителей просили указать среднемесячный доход за последние полгода в этой школе. Значимых различий между среднемесячными заработками учителей, начавших получать «новые» выплаты, и тех, кто «новые» выплаты не получал, нет (табл. 30).

Таблица 30

Структура доходов учителей

Получение надбавок	Средний среднемесячный заработок за последние полгода в этой школе, тыс. руб.	Станд. отклонение	Ст. ошибка среднего
Да	14	8	0,37
Нет	13	5	0,36

Значительная доля учителей начала получать выплаты, которые они не получали в предыдущем учебном году («новые» надбавки). Но приведенные ниже данные говорят об отсутствии однозначной связи между получением «новых» надбавок и изменением суммарного дохода. Не все учителя, отмечающие получение «новых» надбавок, одновременно говорят об увеличении суммарного дохода. Вероятно, новые выплаты могут просто компенсировать – частично или полностью – сокращение других составляющих дохода (например, базовой ставки).

Изменение нагрузки и интенсивности различных аспектов деятельности учителей

Введение и работа новой системы оплаты труда в той или иной школе всегда происходит в определенном контексте, который задается параметрами этой школы в целом, характеристиками учителей и т.д. Разные аспекты работы НСОТ зависят от разных переменных. Можно предположить, что отношение учителя к НСОТ в целом и изменения в работе этого учителя, произошедшие после введения НСОТ, могут в разной степени зависеть от таких характеристик учителя, как изменение его дохода после НСОТ и его отношения к учительской работе.

Задача данного раздела — показать, с какими характеристиками учителей и школы связаны следующие аспекты в работе НСОТ в школах:

- изменения в распределении времени учителей;
- отношение к НСОТ (мнение учителей о том, что должно учитываться в заработной плате);
- отношение к неравенству доходов учителей;
- ясность правил НСОТ;
- необходимость (с точки зрения учителей) дополнений, исправлений в НСОТ;
- мнение о последствиях НСОТ, отношение к НСОТ в целом.

Изменения в работе учителей после НСОТ. Как меняется распределение времени на разные виды деятельности?

За счет каких изменений в работе учителя меняется его доход? Можно ли сказать, что снижается учебная нагрузка учителей (одна из задач НСОТ), так как получение стимулирующих выплат за «качество» работы и оплата видов деятельности, которые за редким исключением раньше не оплачивались (например, внеурочные консультации), становится иным источником дохода в школе, помимо должностного оклада за рабочую нагрузку? Есть ли связь между изменением работы учителей в школе и изменением их заработной платы? В разделе проанализированы изменения в работе учителей: как изменилась рабочая (общее количество рабочих часов в неделю) и учебная (количество уроков, которые ведет учитель) нагрузка; как эти изменения связаны с доходами учителей. Для оценки изменений были заданы вопросы:

какими видами деятельности учитель занимался в этом учебном полугодии и в то же время в прошлом учебном году? как изменилось время, уделяемое этим видам деятельности? (табл. 31).

Таблица 31

Виды деятельности учителя в школе

Виды деятельности:
1. Ведение уроков в классе
2. Занятия с учениками во внеурочное время по предмету (проведение консультаций по предмету, подготовка учеников к контрольным работам, экзаменам)
3. Занятия административной работой в вашей школе
4. Проверка тетрадей, работ учеников
5. Ведение кружков
6. Занятия с детьми с повышенной мотивацией, с одаренными детьми
7. Занятия на дому с детьми с ограниченными возможностями
8. Занятия подготовкой учебных кабинетов
9. Занятия с отстающими учениками
10. Подготовка учеников к олимпиадам
11. Оформление журнала и ведение других документов об успеваемости учеников
12. Повышение квалификации, участие в дистанционном обучении
13. Подготовка к урокам
14. Изучение задач, упражнений, тестов и других заданий повышенной сложности или нестандартной формы по своему предмету
15. Работа в этой школе на других должностях в качестве учебно-вспомогательного или обслуживающего персонала
16. Занятия оплачиваемой работой вне вашей школы
17. Посещение педагогических советов, собраний, заседаний
18. Написание отчетов о вашей работе или работе школы в целом
19. Проведение внеклассных мероприятий, в т.ч. спортивных
20. Проведение мероприятий в рамках классного руководства (собрания с учениками, родителями и т.д.)
21. Общение с родителями учеников (посещаете детей и родителей на дому, проводите родительские собрания и др.)
22. Занятия работой по социальной адаптации «трудных» подростков и другой социальной работой
23. Изучение методической, педагогической и предметной литературы по вашему предмету (предметам), не относящейся напрямую к подготовке к занятиям
24. Чтение методической, педагогической и предметной литературы по другим предметам
25. Занятия методической работой, составление учебно-методических пособий
26. Посещение семинаров, тренингов, конференций

Также были заданы вопросы о том, сколько составляет официальная рабочая и учебная нагрузка и как она изменилась по сравнению с прошлым учебным годом (2007–2008). Около четверти учителей отмечают изменение своей учебной нагрузки по сравнению с прошлым 2007–2008 учебным годом. Почти половина учителей говорят, что их учебная нагрузка почти не изменилась (табл. 32).

Таблица 32

Изменение рабочей и учебной нагрузки учителя по сравнению с прошлым учебным годом (ответы учителей школ) (в % по столбцу)

	рабочая нагрузка	учебная нагрузка
Значительно возросла	13	8
Немного возросла	24	20
Практически не изменилась	43	44
Немного уменьшилась	16	24
Значительно уменьшилась	4	5
Всего (чел.)	858	857

Вопрос: Если сравнивать Вашу официальную рабочую нагрузку в вашей школе сегодня и в 2007–2008 учебном году, изменилась ли она за это время? Один ответ.

Если сравнивать Вашу официальную учебную нагрузку в вашей школе сегодня и в 2007–2008 учебном году, изменилась ли она за это время? Один ответ.

Как показывают табл. 33 и 34 ниже, увеличение суммарных доходов связано с увеличением рабочей и учебной нагрузки³⁶:

Таблица 33

Изменение рабочей нагрузки учителя по сравнению с прошлым учебным годом и изменение суммарных доходов (в % по столбцу)

Если сравнивать Вашу официальную рабочую нагрузку в вашей школе сегодня и в 2007–2008 учебном году, изменилась ли она за это время? Один ответ.	Изменился ли в этом учебном полугодии Ваш суммарный доход, если сравнивать с этим же временем в прошлом учебном году?		
	Да, увеличился	Да, уменьшился	Нет, не изменился
Значительно возросла	21	9	14
Немного возросла	30	20	23
Практически не изменилась	39	42	48
Немного уменьшилась	9	23	13
Значительно уменьшилась	1	7	2
Всего (чел.)	195	374	205

³⁶Кроме специально оговоренных случаев, везде в этом разделе гипотеза о независимости переменных опровергается по критерию хи-квадрат (уровень значимости 0,05).

Таблица 34

Изменение учебной нагрузки учителя по сравнению с прошлым учебным годом и изменение суммарных доходов (в % по столбцу)

Если сравнивать Вашу официальную учебную нагрузку в вашей школе сегодня и в 2007–2008 учебном году, изменилась ли она за это время? Один ответ.	Изменился ли в этом учебном полугодии Ваш суммарный доход, если сравнивать с этим же временем в прошлом учебном году?		
	Да, изменился; увеличился	Да, изменился; уменьшился	Нет, не изменился
Значительно возросла	12	5	7
Немного возросла	28	15	20
Практически не изменилась	41	40	51
Немного уменьшилась	18	31	20
Значительно уменьшилась	1	10	2
Всего (чел.)	196	372	204

Что касается отдельных видов деятельности в нагрузке учителя (помимо проведения уроков или учебной нагрузки), отметим положительную связь изменений суммарного дохода и времени на проверку тетрадей, работ учеников, занятия на дому с детьми с ограниченными возможностями и отстающими учениками и отрицательную зависимость между изменением суммарного дохода и временем на занятия с учениками во внеурочное время по предмету. Согласно табл. 35 доля учителей, отмечающих увеличение времени на проверку тетрадей, работ учеников по сравнению с тем же временем в прошлом учебном году, больше среди учителей, чей суммарный доход увеличился, чем среди тех, кто отметил отсутствие изменений дохода или снижение дохода (доли соответственно 42, 39 и 31%).

Таблица 35

Изменение дохода учителя и затрат времени на проверку тетрадей, работ учеников (в % по столбцу)

Время на проверку тетрадей, работ учеников	Изменился ли в этом учебном полугодии Ваш суммарный доход, если сравнивать с этим же временем в прошлом учебном году?		
	Да, изменился; увеличился	Нет, не изменился	Да, изменился; уменьшился
Возросло	42	39	31
Не изменилось	52	60	63
Снизилось	6	1	6
Всего (чел.)	190	203	371

Вопрос: Изменился ли в этом учебном полугодии Ваш суммарный доход, если сравнивать с этим же временем в прошлом учебном году?

Доля учителей, отмечающих увеличение времени на занятия с детьми с ограниченными возможностями, также выше среди тех учителей, чей суммарный доход увеличился, — 35% против 27 и 16% (табл. 36).

Таблица 36

Изменение дохода учителя и изменение времени на занятия на дому с детьми с ограниченными возможностями (в % по столбцу)

Время на занятия на дому с детьми с ограниченными возможностями	Изменился ли в этом учебном полугодии Ваш суммарный доход, если сравнивать с этим же временем в прошлом учебном году?		
	Да, изменился; увеличился	Нет, не изменился	Да, изменился; уменьшился
Взросло	35	27	16
Не изменилось	65	73	84
Всего (чел.)	48	56	85

Вопрос: Изменился ли в этом учебном полугодии Ваш суммарный доход, если сравнивать с этим же временем в прошлом учебном году?

Доля учителей, отмечающих увеличение времени на занятия с отстающими учениками, также выше среди учителей, чей суммарный доход увеличился, – 35% против 27 и 16% (табл. 37).

Таблица 37

Изменение дохода учителя и изменения затрат времени на занятия с отстающими учениками (в % по столбцу)

Как изменились затраты времени на эту деятельность?	Изменился ли в этом учебном полугодии Ваш суммарный доход, если сравнивать с этим же временем в прошлом учебном году?		
	Да, изменился; увеличился	Да, изменился; уменьшился	Нет, не изменился
Взросли	25	23	22
Не изменились	66	72	77
Снизилась	9	6	2
Всего (чел.)	170	305	175

Вопрос: Изменился ли в этом учебном полугодии Ваш суммарный доход, если сравнивать с этим же временем в прошлом учебном году?

Доля учителей, чье время на занятия с учениками во внеурочное время по предмету снизилось, чаще отмечают увеличение доходов, т.е. связь здесь отрицательная. Это противоречит предположению, что после НСОТ учителя смогут снизить учебную нагрузку и больше времени уделять внеклассным занятиям, уменьшится «уроководительство» (табл. 38).

Таблица 38

Изменение дохода учителя и изменение времени на занятия с учениками во внеурочное время по предмету (в % по столбцу)

Как изменились затраты времени на эту деятельность?	Изменился ли в этом учебном полугодии Ваш суммарный доход, если сравнивать с этим же временем в прошлом учебном году?		
	Да, изменился; увеличился	Нет, не изменился	Да, изменился; уменьшился
Возросли	30	32	31
Не изменились	57	62	63
Снизилась	13	6	6
Всего (чел.)	176	182	344

Вопрос: Изменился ли в этом учебном полугодии Ваш суммарный доход, если сравнивать с этим же временем в прошлом учебном году?

Как связано изменение затрат времени на разные виды деятельности и получение надбавок? Учителя, отметившие, что получают в этом полугодии «новые» надбавки, чаще говорят об увеличении времени на чтение методической, педагогической и предметной литературы по другим предметам (табл. 39).

Таблица 39

Чтение методической, педагогической и предметной литературы по другим предметам (в % по столбцу)

Как изменились затраты времени на эту деятельность?	Получение «новых выплат»	
	Да	Нет
Возросли	28	20
Не изменились	68	79
Снизилась	3	1
Всего (чел.)	318	132

Вопрос: Скажите, пожалуйста, получали ли Вы в этом учебном году какие-либо денежные выплаты (надбавки, премии, компенсационные выплаты и др.), которые Вы не получали в 2007–2008 учебном году? Один ответ.

Получение «новых» выплат связано с увеличением затрат времени на методическую работу (табл. 40).

Таблица 40

Занятия методической работой, составление учебно-методических пособий (в % по столбцу)

Как изменились затраты времени на эту деятельность?	Получение «новых выплат»	
	Да	Нет
Возросли	39	26
Не изменились	57	68
Снизилась	3	6
Всего (чел.)	288	130

Вопрос: Скажите, пожалуйста, получали ли Вы в этом учебном году какие-либо денежные выплаты (надбавки, премии, компенсационные выплаты и др.), которые Вы не получали в 2007–2008 учебном году? Один ответ.

Положительная связь есть и между изменением объема времени на посещение семинаров, тренингов, конференций и получением «новых» выплат (табл. 41).

Таблица 41

Посещение семинаров, тренингов, конференций (в % по столбцу)

Как изменились затраты времени на эту деятельность?	Получение «новых выплат»	
	Да	Нет
Возросли	31	22
Не изменились	67	75
Снизилась	2	4
Всего (чел.)	462	221

Вопрос: Скажите, пожалуйста, получали ли Вы в этом учебном году какие-либо денежные выплаты (надбавки, премии, компенсационные выплаты и др.), которые Вы не получали в 2007–2008 учебном году? Один ответ.

Положительная связь есть и между получением «новых» надбавок и изменением времени на внеклассные мероприятия: доля учителей, чьи временные затраты на внеклассные мероприятия возросли, больше среди учителей, отмечающих получение «новых» выплат, чем среди тех, кто не получал таких выплат (табл. 42).

Таблица 42

**Проведение внеклассных мероприятий, в т.ч. спортивных
(в % по столбцу)**

Как изменились затраты времени на эту деятельность?	Получение «новых выплат»	
	Да	Нет
Возросли	29	18
Не изменились	69	79
Снизилась	2	3
Всего (чел.)	445	221

Вопрос: Скажите, пожалуйста, получали ли Вы в этом учебном году какие-либо денежные выплаты (надбавки, премии, компенсационные выплаты и др.), которые Вы не получали в 2007–2008 учебном году? Один ответ.

В проведенных интервью не раз упоминается дополнительная нагрузка, связанная с «представлением» себя работающим эффективно учителем, «работой на показатели».

Цитата 13

И: Изменилось ли то, что и как вы преподаете и к чему готовите учеников?

У: Ну измениться, может, не изменилось, а свелось к тому, чем больше бумажек, тем лучше. А как вы преподаете, уже никого не интересует.

Цитата 14

И: С какими трудностями учителя сталкиваются в школе? Чем они вызваны?

Д: Это с учителями лучше поговорить, я не знаю. Трудности – это, наверное, не относится к новой системе оплаты труда – огромное количество отчетности, всякого разного рода бумаг. Показатели, которые необходимо... Т.е. учителя работают сейчас – учителя говорят это открыто, может быть и вам скажут, я не знаю – что мы работаем на показатели, забывая о главном, о воспитании и обучении.

Цитата 15

И: Как вы относитесь к изменениям, связанным с НСОТ? Что бы вы хотели изменить, или, наоборот, не менять?

У: Ну вы знаете, как бы такой спорный вопрос и по сей день у нас не сложилась такая вот все-таки объективная ситуация, за мы или против. Потому что есть свои плюсы и минусы. Опять же многим учителям, которые

когда-то просто трудились – хорошо трудились, имеют результаты – теперь приходится немножечко лицедействовать.

Т.е. нас заставляют, иногда эта система оплаты труда заставляет делать, допустим, опять же вот эти мероприятия, не ради плана, получения галочки, а чтобы получить именно за участие в конкурсах, в мероприятиях. Опять же это не всякому дано. Кто-то опять же в силу своей личности не может вот такие публичные мероприятия проводить, может быть не умеет. Может, не хватает времени. Теперь получается, что если учитель просто трудится в своем кабинете, дает детям знания, то этого недостаточно.

Поэтому здесь тоже некая несправедливость. Потому что есть люди, которые ведут уроки не так хорошо, и результатов у них особых нет. Но которые светятся во всяких проектах, которые на виду, и этим зарабатывают себе на жизнь. Притом что, допустим, знаний таких серьезных детям может быть и не дают. А есть люди-трудолюбивые, и дети сидят и получают реальный результат. Но в связи с тем, что они вот такой публичностью не занимаются, они на этом проигрывают. Да, результаты есть, но результаты опять же в конце года, они даются нам по экзаменам, по вот этим ЕГЭ, ну и вот допустим между олимпиадами. А творчество оно в течение всего года. Т.е. тут конечно творчеством можно везде просветиться. И ездить в разные проекты и поездки, и втягиваться. Не у всех на это хватает времени, особенно у тех, кто кропотливо занимается своим трудом. Вот здесь я вижу некую несправедливость.

Такая «работа на показатели» может вытеснять все остальные виды деятельности учителя. Однако учителя, которые ответственно относятся к своим обязанностям, продолжают следовать сложившимся практикам, представлениям о профессиональных нормах. Как правило, эти учителя получают надбавки «автоматически», поскольку качественно и добросовестно выполняют свою работу.

Цитата 16

И: Изменилось ли то, что и как вы преподаете и к чему готовите учеников?

У: Ну, я считаю, что это к зарплате вообще никакого отношения не имеет, я как трудилась как пчелка, так и тружусь, и всё сложнее и сложнее программа, поэтому всё больше и больше уделяю внимания ученикам.

Цитата 17

И: Изменилось ли то, что и как вы преподаете и к чему готовите учеников?

У: Нет. Вообще, честно признаться, я не очень заикливалась вот на этом. Как-то для меня этот термин, новая оплата труда... ну, я тружусь. И у меня обычно получается, что вторично, вот мою работу оценили и мне за нее заплатили, я очень рада. Но от того, что мне что-то, например, пообещали, я больше работать не буду. Я работаю вот так, я всегда работала. Раньше мы работали и нам ничего не платили, и мы работали не менее.

И: Изменилось ли что-нибудь в вашей работе учителем? Что, как, почему?

У: Ну, наверно, в моей работе учителя ничто не изменилось. Потому что как бы и за те деньги, за которые работала, я бы наверно продолжала работать учителем. Наверное, радует то, что твой труд оценен несколько больше, чем это было раньше. А лично в моей работе в плане подхода не изменилось.

Цитата 18

И: Считаете ли Вы, что НСОТ будет способствовать тому, что учителя будут лучше работать? Почему?

Д: Я думаю, что, вы знаете, как здесь вообще так вот однозначно говорить, наверно, нельзя, потому что те учителя, которые в общем-то работали и прежде при прежних условиях, они работают хорошо и сейчас, а те, которые, ну, не отдают себя полностью, такие к сожалению, тоже есть, в их, так скажем, работе мало, что изменилось. Поэтому все-таки, я думаю, что главное в работе учителя, это не система оплаты труда, это именно личностное отношение к своей профессии, к делу, к ученикам, насколько он на месте находится. А вот что, допустим, хорошо работающих учителей мы теперь имеем возможность материально поощрять, это здорово, все-таки раньше они были уравнены. А сегодня мы можем этих учителей стимулировать достойно и оплачивать результат работы. Я вам в качестве примера могу сказать, что учитель физики был у нас, она стала победителем районного конкурса учитель года, дала прекрасный урок на этом конкурсе, потом на областном конкурсе выступала. И в принципе, за такую вот большую работу, подготовку, она получила более 10000, т.е. это

уже плюс к ее окладу. Конечно, уже приятно нам самим давать такие стимулирующие учителю, я только «за».

Цитата 19

И: Введение в школе НСОТ что-то изменило для учеников школы? Что?

У: Я считаю, что если учитель добросовестный, то на это не влияют никакие системы оплаты труда.

Такие учителя воспринимают дополнительные выплаты не как цель, к которой нужно стремиться, а как заслуженную премию за уже сделанное и не считают, что стимулирующие выплаты могут как-то повлиять на их работу. Одна из возможных причин, почему такие учителя (работая «эффективно») все же вынуждены заниматься «работой на портфолио» в дополнение к тому, что они привыкли делать, — снижение должностного оклада учителя.

Цитата 20

И. Как вы считаете, как можно стимулировать учителей вашей школы работать лучше?

Д: Конечно, материальная сторона имеет значение большое. Но не знаю даже, затрудняюсь. Этот коллектив у нас сложился давно, он и так хорошо работал у нас. У нас в школе начинаются черные дни, когда заседают эта комиссия. Потому что возникают проблемы. Раньше, мне кажется, было проще. Все работали хорошо, а кто работал лучше, тот по приказу директора к своей заработной плате получал премию. Все получали премию. Но люди знали, что у них есть стабильный заработок в течение всего года. И он не зависит от того, успел ты выступить на каком-то смотре, конкурсе или не успел.

Цитата 21

И: Как вы относитесь к изменениям, связанным с НСОТ? Что бы вы хотели изменить, или, наоборот, не менять?

У: В принципе, новая система оплаты труда мне кажется правильной. При наличии достаточно высокой минимальной оплаты каждого учителя. Это нормальный закон, социальный закон человека. Т.е. если он будет мало получать, то, конечно, НСОТ будет его портить. Стараться либо вылезать из кожи, либо, в конце концов, плюнет на все. Конечно, минимальная оплата труда должна быть высокой. Тогда НСОТ будет работать правильно и хорошо. Пока минимальная оплата труда очень низка, НСОТ очень плохо переваривается в школе.

Те, кто не хочет работать хорошо, ну, продуктивно, они не довольны, потому что они мало получают. А те, кто хочет хорошо работать, продуктивно, они просто выбиваются из всех возможных и невозможных сил. Обыкновенный закон общественного развития. Т.е. пока не поднимут среднюю зарплату учителей, минимальную, без надбавок стимулирующих, ничего хорошего не будет.

Цитата 22

И: Как вы относитесь к изменениям, связанным с НСОТ? Что бы вы хотели изменить, или, наоборот, не менять?

У: У нас, конечно же, очень сильно зарплата стала меньше, это конечно нас очень сильно расстраивает. И если не брать там какие-то эти, а чисто остаться работать на часах, то жить на такую зарплату – это у меня получается 20 часов в неделю, плюс подоходный налог, это 7 тысяч получается – это же смешно. Изменить... ну я не знаю. Может быть, нам надо было больше оставить базовую зарплату, а премиальные там сделать. Этот фонд как-то уменьшить, может быть, вот это соотношение. Потому что совсем уменьшили базовую, и я не могу сказать, что премиальные так выросли. Я бы вернула как до введения новой системы оплаты труда, подушное финансирование, какую зарплату мы получали тогда. Потому что последний год перед самым введением подушного финансирования у нас были достойные зарплаты, о которых говорили по телевизору. Да, они были действительно достойные.

А когда вот ввели эту систему подушного финансирования, то вы меня извините, из огромного количества, я имею в виду учителей, если даже получают там 100 тысяч и т.д., я имею в виду в море учительского состава, это совсем ничто. А если учитель не участвует во всевозможных экспериментах? А просто он трудяга и занимается тем, что должен научить ученика считать, писать и т.д., т.е. чисто занимается профессиональной деятельностью, т.е. он будет получать копейки. Т.е. его зарплата только за свои часы. По-хорошему, в данный момент мы должны меньше тратить времени на уроки и больше заниматься всевозможной внеучебной деятельностью, экспериментами, исследовательской работой, где-то писать, печататься, куда-то ездить и т.д., т.е. вот сейчас такая переориентация с новой оплатой труда.

Вторая группа учителей воспринимает работу в школе как деятельность, приносящую доход. Такие учителя после введения НСОТ наиболее часто получают надбавки за виды деятельности, которые имеют легко измеримые показатели (число методических публикаций, количество проведенных спортивных мероприятий, выступлений на конференциях и т.д.). Стимулирующие выплаты для таких учителей могут превратиться из премии за «качественную работу» в самоцель, а разработанные критерии оценки могут стать целью, а не индикатором «качества» работы. Это может сместить приоритеты учителей и стимулировать только поддающиеся ясной оценке виды деятельности в ущерб важным, но сложно оцениваемым. Конечный список критериев оценки может привести к редукции работы учителя к списку (перечню) задач.

Цитата 23

И: Введение в школе НСОТ что-то изменило для учеников школы? Что?

У: Учителя стали, в определенной степени, особенно первоначально, более формально относиться к своим обязанностям. Ах, мне платят, я по зарплате и буду работать. А это естественно отражается, в конечном итоге, на учениках. А это с моей точки зрения, я не знаю, я не берусь за объективность, но учителя меньше уделяют времени практическим работам, лабораторным, наглядным пособиям и т.д. Это результат того, что значит каким-то образом учителя оказываются в более униженном или обиженном положении и состоянии.

Это могут быть мероприятия, мало связанные с изучаемым предметом (спортивные и культурные мероприятия и т.д.), которые требуют меньших трудозатрат, чем, например, результативная подготовка учеников к олимпиаде или повышение успеваемости учеников. Учителя отмечают увеличение времени на конкурсы, мероприятия и рост внеклассной нагрузки на учеников.

Цитата 24

И: Введение в школе НСОТ что-то изменило для учеников школы? Что?

У: Мне кажется, ничего не поменялось. На мой взгляд. В каком плане, настолько много у нас учителя работают с детьми, что мне кажется, что дальше больше и некуда. Хотя вот иногда мне кажется, что... система может быть не очень хороша, в том плане, что если количество детей ограничено, как у нас, а, в общем-то, учитель поставлен в такие рамки, зависим... зависит его зарплата от его деятельности. Получается, что на одних и тех же детях мы как бы много всего реализовать...своих идей, что, в общем-то, иногда даже детей и жалко.

Цитата 25

И: Как вы относитесь к изменениям, связанным с НСОТ? Что бы вы хотели изменить, или, наоборот, не менять?

У: Отрицательно. Учителю просто надо платить нормальную зарплату и все. Без всяких вот этих вот баллов. Вообще это ужасно. Потому что действительно большинство стали зарабатывать эти баллы в основном за счет детей. Потому что детей возят куда-то, развозят, в корпоративных интернетах, какие-то конкурсы устраивают, участвуют, допоздна здесь сидят. Зачем? Другое дело, когда в олимпиадах участвуют, это важно. Вот эта вся мишура, ее очень много стало у нас. Это неприятно очень.

Цитата 26

И: Введение в школе НСОТ что-то изменило для учеников школы?

Д: Для учеников-то, я бы не сказала, что что-то изменилось от того, что учителя более стараются участвовать в открытых мероприятиях, во внеклассных мероприятиях. Может, их стало больше. Но мы такую статистику не вели. Скорее всего, их стало больше, таких открытых внеклассных мероприятий. И открытых уроков, поэтому для ребят вот в этой степени изменилось, что более активизировалась внеклассная жизнь школы.

Часто это делается «за счет» учеников и увеличения их нагрузки. Большое внимание в такой работе уделяется талантливым ученикам, а внимание ученикам со средней успеваемостью, вероятно, может уменьшиться.

Цитата 27

И: Введение в школе НСОТ что-то изменило для учеников школы?

Д: Думаю, да. Я думаю, вся работа в школе направлена на то, чтоб выпускник был умный, грамотный...и так далее. Поэтому все, что ни делает хорошо учитель, это делается на благо ученику. У нас появились индивидуальные занятия с учеником, т.е. есть дети, которые занимаются проектной деятельностью, разве это плохо, эти проекты забиты в учебный план, благодаря новой системе оплаты труда. Конечно, изменилось и многое и в пользу. Пожалуйста, вам часы подготовки к олимпиадам, индивидуальная работа с одаренным ребенком, с теми, кто хочет знать больше и ...конечно, все направлено для учеников...думаю, да.

Учителя, много времени тратящие на подготовку и проведение уроков, проигрывают относительно тех, кто больше сосредотачивается на дополнительных к проведению уроков видах деятельности. «Качественная» подготовка к урокам может не оставлять времени на дополнительные виды деятельности.

Цитата 28

И: Какие возможности и ограничения есть в школе по увеличению различных выплат учителям (зарплата, премий)? Почему? Какими из этих возможностей вы пользуетесь? Какими – нет? Почему?

У: Ну, в основном я пользуюсь, стараюсь вот олимпиады, как у меня призовые места, вот сейчас итоги ЕГЭ мы посмотрим, потому, что при моей большой нагрузке участвовать в дополнительных конкурсах и проводить какую-то обширную внешкольную и внеурочную работу очень тяжело. Потому что загруженность очень большая. Плюс еще классное руководство. А те учителя, у которых часов мало, вот они как раз стараются набрать за счет вот каких-то внеклассных мероприятий, потому что у них есть на это возможность. Ну, знаете, а кому-то приходится и там и там, это тоже зависит от человека, от ситуации материальной, в общем, кто-то, конечно, выкладывается по полной.

Резюме

- 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: у 85% доля должностного оклада в доходах составляет больше 50%; доля должностного оклада в доходах 2009 г. составляет в среднем 74%.
- Около четверти учителей (23%) отмечают, что их суммарный доход в первом полугодии 2009 г. увеличился по сравнению с тем же временем в прошлом учебном году. Примерно столько же учителей (25%) говорят, что их суммарный доход не изменился; 41% отмечает снижение суммарного дохода.
- Изменение суммарного дохода происходит в основном за счет изменения доходов на должности учителя и других должностях в данной школе. 68% учителей в последний год начали получать надбавки, которые они не получали до введения НСОТ. Подавляющее большинство учителей (81%), ответивших, что их доходы повысились в первой половине 2009 г., получили надбавки, которые не получали ранее.

- Стимулирующие надбавки получают две группы учителей: те, кто и до введения НСОТ прикладывали значительные усилия для поддержания на высоком уровне качества преподавания и чей труд в ЕТС систематически недооценивался; те, кто после введения НСОТ увеличили формальную нагрузку (урочную, проверку тетрадей и т.п.), стали уделять больше внимания «работе на показатели».
- Изменения доходов учителей усилили неравенство доходов в школе. У учителей, которые отмечали, что их доходы повысились, среднемесячные заработки в данной школе превышали среднемесячные заработки учителей, чьи доходы не изменились, на 15%; у учителей, которые отмечали, что их доходы снизились, среднемесячные заработки в школе были ниже среднемесячных заработков учителей, чьи доходы не изменились, на 8%.

Отношение к НСОТ

Оценки влияния НСОТ на работу учителей в целом

Больше половины учителей относятся к НСОТ положительно или скорее положительно: 52% выносят позитивную оценку НСОТ в целом; 63% учителей говорят, что НСОТ положительно или скорее положительно повлияла на их собственную работу в школе, и 59% – что НСОТ положительно или скорее положительно повлияла на работу других учителей в школе (табл. 43).

Таблица 43

Отношение к НСОТ

	Отношение к НСОТ в целом	Как НСОТ повлияла на работу учителя в школе	Как НСОТ повлияла на работу учителей в школе
Положительно	14	15	10
Скорее положительно	38	48	49
Скорее отрицательно	26	24	29
Отрицательно	23	13	12
Всего (чел.)	752	599	539

Вопрос: Как Вы относитесь к НСОТ в целом? Один ответ.

Как в целом НСОТ повлиял на вашу работу в школе? Один ответ.

Как в целом НСОТ повлиял на работу учителей в школе? Один ответ.

Оценки влияния НСОТ на работу учителей и формирование положений о НСОТ в школе

По ответам учителей прослеживается связь отношения к НСОТ и коллегиальности в разработке школьного положения о НСОТ, оценке работы учителей. Отношение учителей к НСОТ связано с открытостью процесса формирования НСОТ и анализа деятельности учителей. Учителя, ответившие, что НСОТ в целом положительно повлияла на их работу в школе, отметили, что процесс формирования положений о НСОТ в их школе был в большей степени коллегиальным (табл. 44 и 45).

Таблица 44

Оценка влияния НСОТ на работу учителя/степень коллегиальности в школе

	Как в целом НСОТ повлиял на вашу работу в школе?	Средний индекс коллегиальности
Степень коллегиальности: кто участвовал в разработке критериев стимулирующих выплат	Скорее положительно	0,40
	Скорее отрицательно	0,31
Степень коллегиальности: кто занимается анализом работы учителей	Скорее положительно	0,47
	Скорее отрицательно	0,38
Степень коллегиальности: кто входит в подразделения и рабочие группы, занимающиеся анализом работы учителей	Скорее положительно	0,33
	Скорее отрицательно	0,23

Таблица 45

Оценка влияния НСОТ на работу учителей в школе/степень коллегиальности в школе

	Как в целом НСОТ повлиял на работу учителей в школе?	Средний индекс коллегиальности
Степень коллегиальности: кто участвовал в разработке критериев стимулирующих выплат	Скорее положительно	0,42
	Скорее отрицательно	0,30

Степень коллегиальности: кто занимается анализом работы учителей	Скорее положительно	0,50
	Скорее отрицательно	0,38
Степень коллегиальности: кто входит в подразделения и рабочие группы, занимающиеся анализом работы учителей	Скорее положительно	0,33
	Скорее отрицательно	0,24

Результаты опроса учителей также свидетельствуют о том, что чем выше коллегиальность анализа работы учителей и разработки критериев стимулирующих выплат, тем меньше учителей считают, что критерии стимулирования должны быть изменены или дополнены. Всего тех, кто считает, что критерии должны быть изменены или дополнены, — 67% (табл. 46).

Таблица 46

Желание учителей изменить критерии стимулирования и степень коллегиальности в школе

	Критерии стимулирования должны быть дополнены	Среднее
степень коллегиальности (анализ работы учителей)	Да	0,24
	Нет	0,34
степень коллегиальности (кто входит в подразделения)	Да	0,41
	Нет	0,45
степень коллегиальности (кто участвовал в разработке критериев)	Да	0,31
	Нет	0,44

Вопрос: Считаете ли Вы, что разработанные критерии стимулирования должны быть значительно изменены и дополнены? Один ответ.

Отношение к отдельным аспектам НСОТ

В НСОТ заложен принцип оплаты в соответствии с результатами, «качеством» работы. Учителям задавался вопрос, нужно ли, по их мнению, сгладить разницу в зарплатах педагогического персонала в их школе. Треть учителей затруднились ответить (33%), 12% отметили, что согласны с тем, что неравенство зарплат надо сгладить.

Цитата 29 позволяет предположить, что не все учителя могут соглашаться с заложенной в НСОТ идеей: размер зарплаты (особенно стимулирующей части) должен значительно дифференцироваться в зависимости от результатов работы учителей, — и скорее предпочтут примерно одинаковый базовый уровень зарплаты за проведенные уроки, обеспечиваемый независимо от результатов работы или дополнительных видов деятельности в школе.

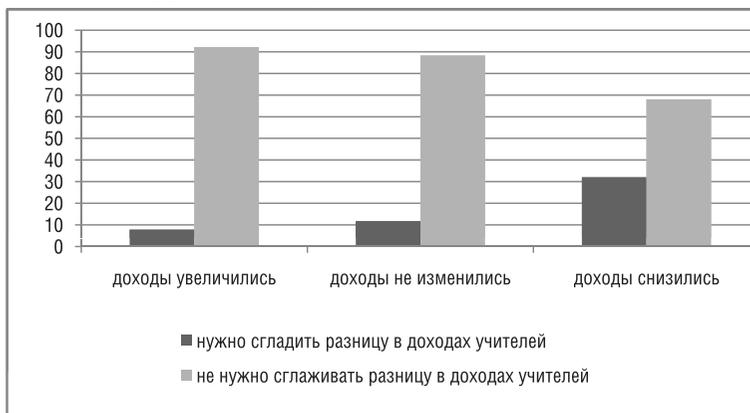
Цитата 29

У: Что бы хотелось изменить, вы знаете, премия не может быть основной составляющей заработной платы. Человек должен получать хорошую заработную плату за уже конкретно проведенную работу – уроки. Меня здесь напрягает и подушевая система оплаты труда, хочу сказать. Я не могу пока еще давать полную оценку этому, потому что мало времени прошло. Еще раз хочу сказать: не хочется, чтобы премия была выше основной заработной платы. Так быть не должно. Не должен человек в дополнительное время зарабатывать еще.

Чаще всего о том, что это целесообразно сделать, отвечают учителя, чьи доходы сократились; реже всего – учителя, чьи доходы выросли (диаграмма 15).

Диаграмма 13

Мнения учителей по вопросу о необходимости сгладить разницу в зарплате в их школе в зависимости от изменения их доходов после введения НСОТ, в % от числа ответивших



В число показателей стимулирующих выплат в НСОТ может быть включен такой критерий, как улучшение успеваемости учеников. При этом возникает опасность, что учителя начнут намеренно завышать оценки, чтобы получить надбавку. Почти четверть учителей считают, что учителя завышают оценки в связи с НСОТ. Чаще этот вариант отмечают учителя, чей доход, по оценкам учителей, понизился за последний год (табл. 47).

Таблица 47

**Завышают ли учителя оценки/изменение суммарного дохода
(% по строке)**

Изменение суммарного дохода	В связи с введением НСОТ учителя начинают завышать оценки ученикам		
	Согласен	Не согласен	Всего (чел.)
Увеличение	18	82	166
Неизменный уровень	27	73	181
Уменьшение	23	77	320

Вопрос: Согласны ли Вы со следующими утверждениями? (один ответ по каждой строке) В связи с введением НСОТ учителя начинают завышать оценки ученикам.

Желание изменить критерии НСОТ и направления этих изменений

Почти половина опрошенных школьных учителей (48%) считают, что НСОТ необходимо дорабатывать: критерии стимулирования должны быть значительно изменены и дополнены. Однако уверенных в необходимости такой доработки больше среди тех, чьи доходы снизились с введением НСОТ (табл. 48).

Таблица 48

**Оценка необходимости изменения критериев стимулирования/
изменение суммарного дохода (в % по строке)**

Изменение суммарного дохода	Разработанные критерии		
	Да	Нет	Всего (чел.)
Увеличение	53	47	133
Неизменный уровень	61	39	155
Уменьшение	78	22	287
Всего (чел.)	388	187	575

Вопрос: Считаете ли Вы, что разработанные критерии стимулирования должны быть значительно изменены и дополнены? (один ответ)

Учителей, считающих, что критерии стимулирования надо изменять и дополнять, больше среди тех, кто хочет перейти на другое место работы. Те учителя, которые не хотят уходить с работы в этой школе, реже отмечают, что необходимы такие изменения в НСОТ (табл. 49).

Таблица 49

Желание перейти на другую работу и мнение о необходимости изменений и дополнений критериев стимулирования (в % по столбцу)

Считаете ли Вы, что разработанные критерии стимулирования должны быть значительно изменены и дополнены?	Хотели бы Вы перейти с работы в вашей школе на какую-либо другую работу, или вообще перестать работать?				
	Да, уже ищите (нашли) другое место работы	Хотели бы найти другую работу, но пока не предпринимаете никаких действий	Хотели бы перейти на другое место работы, но не думаете, что сможете найти его	Хотели бы вообще перестать работать (заниматься домашним хозяйством, выйти на пенсию и т.д.)	Нет, не хотели бы уходить с данной работы
Да	92	85	79	68	63
Нет	8	15	21	32	37
Всего (чел.)	13	65	47	47	463

Что должно учитываться при определении зарплаты учителя

С введением НСОТ неизбежно возрастает важность вопроса о том, как оценивать учителей: по формальным критериям или на основе оценок профессионального сообщества, а также того, как ученики и их родители оценивают работу учителей.

Учителям школы был задан вопрос, что должно учитываться при определении зарплаты учителя в их школе. Все варианты ответа на этот вопрос можно разбить на несколько групп (табл. 48).

Первая группа — это различные виды деятельности учителей в школе. Сюда включаются и разные виды работы с детьми и их родителями, и связанные с непосредственным взаимодействием с детьми занятия (проверка тетрадей, заполнение журнала, подготовка к урокам), и не связанные с работой с детьми виды деятельности (посещения педсоветов, собраний, заседаний).

Вторая группа — характеристики предмета и класса, в котором учитель вел уроки (особенности образовательных программ, в том числе сложность, приоритетность предмета, профильное обучение, углубленное обучение и т.п.; количество детей в классе).

Третья группа — разные формальные показатели «профессионализма» учителя, или тот «вклад», который опосредованно может говорить о «качестве работы» учителя (наличие ученого звания, учительский стаж, уровень образования, наличие профессиональных публикаций и др.; компенсация за небольшой стаж работы учителем).

Четвертая группа — показатели результативности работы учителя, посредством которых можно, вероятно, судить о «качестве преподавания»: успеваемость учеников, результаты ЕГЭ.

Пятая группа, в которую входят индикаторы, по которым (предположительно) также можно оценивать «качество преподавания», но не по результатам преподавательской деятельности: оценка работы учителя непосредственно учениками и родителями учеников, а также профессиональным сообществом (другими учителями) и администрацией школы.

Относительно первой, второй и третьей группы критериев учителя почти единодушны: в определении размера зарплаты должны учитываться эти виды деятельности, показатели «вклада» и характеристики образовательной программы или класса. Большинство вариантов отмечены 80—90% учителей. Исключения — посещение педсоветов и собраний (46%), подготовка учителя к урокам (74%).

Такое единодушие отсутствует для четвертой группы критериев. Однако доля отмечающих их учителей значительна — 64% за учет успеваемости учеников; 69% — за учет результатов ЕГЭ. Здесь отметим, что доля затрудняющихся с ответом в случае критериев третьей, четвертой и пятой групп заметно выше, т.е. критерии последних групп менее очевидны, менее привычны и одобряемы.

На этом фоне выделяется группа учителей (составляющая примерно треть числа респондентов), считающая, что при определении зарплаты нужно учитывать оценку работы учителя другими учителями (36%), учениками (33%), родителями учеников (34%). С тем, что должна учитываться оценка администрации, согласны 60% учителей.

Таблица 50

**Что должно учитываться в определении размера зарплаты
(ответы учителей школ)**

	% от числа ответивших		
	Должно учитываться	Не должно учитываться	ЗО, отказ
Внеурочная работа по предмету (консультации по предмету, подготовка учеников к контрольным работам, экзаменам)	97	1	2
Проверка тетрадей, работ учеников	97	2	1
Занятия с детьми с повышенной мотивацией, с одаренными детьми	97	1	2
Подготовка учеников к олимпиадам	97	1	2
Количество уроков по предмету в неделю (учебная нагрузка)	96	2	2
Классное руководство	95	2	3
Занятия с отстающими учениками	94	2	3
Использование современных информационных технологий и инновационных и (или) авторских учебных программ	91	4	5
Ведение кружков	90	4	6

	% от числа ответивших		
	Должно учитываться	Не должно учитываться	30, отказ
Занятия на дому с детьми с ограниченными возможностями	90	3	8
Методическая работа, составление учебно-методических пособий	90	4	6
Оформление журнала и ведение документов диагностики освоения государственного стандарта обучающимися	89	5	6
Внешкольная работа с детьми (экскурсии, выходы в театры и др.)	89	4	7
Подготовка учебного кабинета	88	7	5
Ученая степень, государственные награды, звания	88	5	7
Результативная подготовка учеников к олимпиадам, конференциям, смотрам	86	7	7
Особенности образовательных программ (в т.ч. сложность, приоритетность предмета, профильное обучение, углубленное обучение и т.п).	85	8	7
Повышение квалификации, получение дополнительного образования	83	9	8
Работа с родителями (посещение детей и родителей на дому, родительские собрания и др.)	82	8	10
Публикации профессиональной направленности	81	7	12
Уровень образования учителя	80	10	10
Учительский стаж (чем больше стаж, тем больше выплаты)	75	13	12
Подготовка учителя к урокам	74	14	12
Есть ли у учителя педагогическое образование	74	13	13
Результаты ЕГЭ по предмету, который вел учитель	69	15	16
Учительский стаж (выплаты за маленький стаж начинающим учителям)	65	14	21
Успеваемость учеников	64	20	16
Оценка работы учителя администрацией школы	60	16	24
Посещение педагогических советов, собраний, заседаний	46	38	16
Оценка работы учителя другими учителями	36	35	29
Оценка работы учителя родителями, родственниками учеников	34	38	28
Оценка работы учителя его учениками	33	38	29
Всего (чел.)	890		

Вопрос: Что, на Ваш взгляд, должно учитываться при определении зарплаты учителя в вашей школе? (один ответ по каждой строке)

Приведенные ниже табл. 51 и 52 показывают, что одни и те же учителя отмечают, что в определении зарплаты учителя нужно учитывать оценку работы учителя учениками, родителями и родственниками учеников, другими учителями.

Таблица 51

Должна ли учитываться в определении зарплаты учителя оценка его работы другим учителями/учениками (в % по строке)

Оценка работы учителя другими учителями	Оценка работы учителя его учениками		
	Должна учитываться	Не должна учитываться	Всего (чел.)
Должна учитываться	79	21	271
Не должна учитываться	14	86	289

Таблица 52

Должна ли учитываться в определении зарплаты учителя оценка его работы родителями, родственниками учеников/учениками (в % по строке)

Оценка работы учителя родителями, родственниками учеников	Оценка работы учителя его учениками		
	Должно учитываться	Не должно учитываться	Всего (чел.)
Должно учитываться	90	10	267
Не должно учитываться	7	93	322

От чего зависит, готов ли человек к тому, что его будут оценивать эти группы людей? Предпочтение такого критерия оценки не связано: с возрастом, стажем работы учителя; с тем, в каких классах — начальных, средних, старших — он ведет уроки; со знанием иностранного языка, навыками работы с компьютером и Интернетом; с доходом и с долями, которые разные источники дохода занимают в суммарном доходе. Вместе с тем учителя, имеющие различные звания, чаще отмечают, что такой критерий учитываться не должен (табл. 53).

Таблица 53

Звания и отношение учителей к тому, что при определении заработной платы должна учитываться оценка учителя другими учителями (в % по строке)

	Оценка работы учителя другими учителями		Всего (чел.)
	Должна учитываться	Не должна учитываться	
Заслуженный учитель, отличник народного образования, отличник просвещения, почетный работник общего образования	23	77	110
Учитель высшей категории	50	50	283
Учитель первой или второй категории	54	46	238

Вопрос: Имеете ли Вы степень, звание? (все подходящие варианты ответа)

Чем различаются учителя, готовые и не готовые к оценке сообществом? У первой группы (согласных учитывать оценки других учителей) меньше рабочая нагрузка — 29 против 31. Среди учителей, согласных с тем, что в определении зарплаты необходимо учитывать оценку работы учителя другими учителями, меньшая доля отмечает, что они хотели бы сменить место работы (табл. 54).

Таблица 54

Смена работы и отношение учителей к тому, что при определении заработной платы должна учитываться оценка учителя другими учителями (в % по столбцу)

Оценка работы учителя другими учителями	Хотели бы Вы перейти с работы в вашей школе на какую-либо другую работу, или вообще перестать работать?				
	Да, уже ищите (нашли) другое место работы	Хотели бы найти другую работу, но пока не предпринимаете никаких действий	Хотели бы перейти на другое место работы, но не думаете, что сможете найти его	Хотели бы вообще перестать работать (заниматься домашним хозяйством, выйти на пенсию и т.д.)	Нет, не хотели бы уходить с данной работы
Должно учитываться	46	36	52	36	54
Не должно учитываться	54	64	48	64	46
Всего (чел.)	13	64	42	55	455

Кроме этого, среди таких учителей больше тех, кто часто посещает уроки других учителей.

Таблица 55

Посещение уроков и отношение учителей к тому, что при определении заработной платы должна учитываться оценка учителя другими учителями (в % по строке)

	Оценка работы учителя другими учителями: должна ли учитываться		
	Да	Нет	Всего (чел.)
1–2 раза в неделю	63	38	72
1–3 раза в месяц	54	46	213
1 раз в 2–3 месяца	46	54	268

Вопрос: Как часто, как правило, Вы посещаете уроки других учителей? (один ответ)

Отношение к НСОТ, нагрузка и доходы учителей

Отношение опрошенных учителей к НСОТ зависит от того, изменились ли с ее введением доходы учителей. Соответствующие взаимосвязи анализируются изучением ответов учителей на следующие вопросы: как НСОТ повлиял на (1) работу самого учителя в школе и (2) на работу всех учителей школы в целом. Среди тех, чьи доходы увеличились, существенно больше доля учителей, считающих, что НСОТ положительно повлияла на их работу в школе (табл. 56).

Таблица 56

Оценка влияния НСОТ на работу учителя в школе, в зависимости от изменений суммарного дохода учителя (в % по строке)

Изменение суммарного дохода	2. Влияние НСОТ на работу учителя в школе				Всего (чел.)
	Положительно	Скорее положительно	Скорее отрицательно	Отрицательно	
Увеличение	25	59	13	2	162
Неизменный уровень	12	61	17	10	139
Уменьшение	11	34	34	22	247

Отношение к НСОТ связано также с тем, начал ли учитель получать новые для него выплаты. Среди тех, кто стал получать «новые» надбавки, существенно больше доля учителей, считающих, что НСОТ положительно повлияла на их работу в школе (табл. 57).

Таблица 57

**Оценка того, как НСОТ повлиял на работу учителя в школе,
в зависимости от того, получал ли учитель новые выплаты
(% по строке)**

Получение новых надбавок	Влияние НСОТ на работу учителя в школе				Всего (чел.)
	Положительно	Скорее положительно	Скорее отрицательно	Отрицательно	
Да	18	50	22	10	376
Нет	11	43	29	16	170

Вопрос: Скажите, пожалуйста, получали ли Вы в этом учебном году какие-либо денежные выплаты (надбавки, премии, компенсационные выплаты и др.), которые Вы не получали в 2007–2008 учебном году? (один ответ)

Доли стимулирующих выплат в зарплате значимо выше у тех учителей, которые скорее положительно относятся к НСОТ (табл. 58).

Таблица 58

Доля стимулирующих выплат в зарплате и отношение к НСОТ

3. Как в целом НСОТ повлиял на вашу работу в школе?	Средняя доля стимулирующих выплат в зарплате	Станд. отклонение
Скорее положительно	22	11
Скорее отрицательно	18	11

Доля, которую зарплата учителя в школе составляет в общих заработках семьи, значимо ниже у учителей, скорее положительно относящихся к НСОТ. Вероятно, если заработки других членов семьи составляют значимую долю в семейном доходе, учитель не столь чувствителен к колебаниям заработной платы в школе и изменениям системы оплаты. Связи с мнением учителей о том, как НСОТ повлиял на их собственную работу в школе, нет (табл. 59).

Таблица 59

**Доля заработков учителя в школе в общих доходах семьи
и отношение к НСОТ**

	Как Вы относитесь к НСОТ в целом?	Среднее	Станд. отклонение
Какую долю в среднем составляют Ваши заработки в этой школе в общем среднемесечном доходе вашей семьи?	Скорее положительно	66	27
	Скорее отрицательно	60	27

НСОТ неизбежно связана с увеличением количества отчетов и бумаг, которые надо написать и заполнить. Отношение к такой нагрузке зависит от того, как изменился доход учителя. Учителям задавался вопрос, согласны ли они, что с введением НСОТ такая нагрузка увеличивается значительно. На основании результатов опроса можно отметить, что чаще рост затрат времени на такую работу отмечают те учителя, которые говорят о снижении своего дохода (табл. 60).

Таблица 60

Изменение суммарного дохода и рост не связанных с преподаванием усилий (в % по строке)

		В связи с введением НСОТ значительно возросли дополнительные усилия, не связанные с преподаванием		
		Согласен	Не согласен	Всего (чел.)
Изменение суммарного дохода	Увеличение	65	35	175
	Неизменный уровень	70	30	189
	Уменьшение	77	23	350

Вопрос: Согласны ли Вы со следующими утверждениями? (один ответ по каждой строке) В связи с введением НСОТ значительно возросли мои дополнительные усилия, не связанные с преподаванием (заполнение бумаг, участие в собраниях и т.п.)

Кроме этого, учителя, которые отмечают снижение своих доходов, чаще других говорят о том, что большая нагрузка не позволяет повышать собственную квалификацию (табл. 61).

Таблица 61

Большая учебная нагрузка не позволяет проводить дополнительные мероприятия, участвовать в программах повышения квалификации/изменение суммарного дохода (в % по строке)

		Большая учебная нагрузка не позволяет...		
		Согласен	Не согласен	Всего (чел.)
Изменение суммарного дохода	Увеличение	29	71	172
	Неизменный уровень	37	63	179
	Уменьшение	45	55	337

Вопрос: Согласны ли Вы со следующими утверждениями? (один ответ по каждой строке). Большая учебная нагрузка не позволяет мне проводить дополнительные мероприятия, участвовать в программах повышения квалификации

Недовольство НСОТ и желание уйти с работы в этой школе

Учителя, не желающие уходить на другую работу, чаще остальных положительно отзываются о НСОТ в целом, а также об отдельных аспектах разработанных в школе правил НСОТ. Например, такие учителя реже отмечают, что разработанные критерии НСОТ должны быть изменены и дополнены (табл. 62).

Таблица 62

**Отношение к НСОТ и желание перейти на другую работу
(в % по столбцу)**

Как в целом НСОТ повлиял на вашу работу в школе?	Хотели бы Вы перейти с работы в вашей школе на какую-либо другую работу, или вообще перестать работать?				
	Да, уже ищите (нашли) другое место работы	Хотели бы найти другую работу, но пока не предпринимаете никаких действий	Хотели бы перейти на другое место работы, но не думаете, что сможете найти его	Хотели бы вообще перестать работать (заниматься домашним хозяйством, выйти на пенсию и т.д.)	Нет, не хотели бы уходить с данной работы
Положительно	0	4	5	9	19
Скорее положительно	18	38	38	47	51
Скорее отрицательно	24	39	38	26	21
Отрицательно	59	20	19	19	9
Всего (чел.)	17	56	37	43	446

Учителя, не желающие уходить с работы в этой школе, чаще говорят, что благодаря НСОТ учителя могут получать деньги за ранее не оплачиваемую работу (табл. 63).

Таблица 63

Желание перейти на другую работу/мнение о том, что с введением НСОТ учителя стали получать деньги за работу, которая раньше не оплачивалась

В связи с введением НСОТ учителя стали получать деньги за работу, которая раньше не оплачивалась	Хотели бы Вы перейти с работы в вашей школе на какую-либо другую работу, или вообще перестать работать?				
	Да, уже ищите (нашли) другое место работы	Хотели бы найти другую работу, но пока не предпринимаете никаких действий	Хотели бы перейти на другое место работы, но не думаете, что сможете найти его	Хотели бы вообще перестать работать (заниматься домашним хозяйством, выйти на пенсию и т.д.)	Нет, не хотели бы уходить с данной работы
Согласен	47	52	51	48	70

В связи с введением НСОТ учителя стали получать деньги за работу, которая раньше не оплачивалась	Хотели бы Вы перейти с работы в вашей школе на какую-либо другую работу, или вообще перестать работать?				
	Да, уже ищите (нашли) другое место работы	Хотели бы найти другую работу, но пока не предпринимаете никаких действий	Хотели бы перейти на другое место работы, но не думаете, что сможете найти его	Хотели бы вообще перестать работать (заниматься домашним хозяйством, выйти на пенсию и т.д.)	Нет, не хотели бы уходить с данной работы
Не согласен	53	48	49	52	30
Всего (чел.)	15	73	47	54	518

Такие учителя также реже соглашаются с утверждениями, что большая учебная нагрузка не позволяет им проводить дополнительные мероприятия (учебная и рабочая нагрузка в разных группах учителей при этом значительно не различается); что их усилия, не связанные с преподаванием, значительно возросли; что в связи с НСОТ они начинают завышать оценки ученикам; что они направляют больше усилий, чтобы понравиться проверяющим, и меньше уделяют внимания ученикам. В связи с НСОТ они чаще говорят, что стали больше усилий прилагать к улучшению успеваемости учеников.

Учителя, которые не хотят менять место работы, реже соглашаются с тем, что у учителей есть сложности в подготовке отчетных материалов о своей деятельности для получения стимулирующих надбавок (табл. 64).

Таблица 64

Желание перейти на другую работу и мнение о том, возникают ли у учителей сложности в подготовке отчетных материалов о своей деятельности для получения стимулирующих надбавок (в % по столбцу)

У учителей возникают сложности в подготовке отчетных материалов о своей деятельности для получения стимулирующих надбавок	Хотели бы Вы перейти с работы в вашей школе на какую-либо другую работу, или вообще перестать работать?				
	Да, уже ищите (нашли) другое место работы	Хотели бы найти другую работу, но пока не предпринимаете никаких действий	Хотели бы перейти на другое место работы, но не думаете, что сможете найти его	Хотели бы вообще перестать работать (заниматься домашним хозяйством, выйти на пенсию и т.д.)	Нет, не хотели бы уходить с данной работы
Согласен	62	57	62	61	45
Не согласен	38	43	38	39	55
Всего (чел.)	13	72	45	54	477

Проблемы НСОТ по результатам интервью с директорами и учителями

Данные опроса показывают: отношение учителей к НСОТ связано с количеством учеников, размером фонда оплаты труда (ФОТ) учителей, размером фонда оплаты труда всех работников школы, размером стимулирующей части ФОТ, а также объемом средств, полученных школой за участие в конкурсах и проектах, по грантам и других дополнительных бюджетных и внебюджетных средств школы. Отношение к НСОТ лучше в больших школах. В них, соответственно, выше ФОТ, больше стимулирующая часть ФОТ и объем привлеченных школой бюджетных и внебюджетных средств (табл. 65).

Таблица 65

**Численность учеников в школе, размер бюджетных и внебюджетных средств школы и отношение учителей к НСОТ
(данные на 2007–2008 учебный год)
(данные опроса учителей и статистические данные по школам)**

	Отношение к НСОТ	Среднее
Общая численность обучающихся (чел.)	Скорее положительно	724
	Скорее отрицательно	603
Объем фонда оплаты труда учителей за отчетный период (в тыс. руб.)	Скорее положительно	11222
	Скорее отрицательно	7918
Объем фонда оплаты труда работников ОУ за отчетный период (в тыс. руб.)	Скорее положительно	15803
	Скорее отрицательно	12320
Объем стимулирующего фонда оплаты труда за отчетный период (в тыс. руб.)	Скорее положительно	3229
	Скорее отрицательно	1871
Бюджетные средства, привлеченные ОУ (сверх сметы) за отчетный период в результате участия в конкурсных мероприятиях и проектах (в тыс. руб.)	Скорее положительно	1128
	Скорее отрицательно	805
Внебюджетные средства ОУ, привлеченные за отчетный период за счет грантов, предпринимательской деятельности, пожертвований, оказания платных образовательных услуг (в тыс. руб.)	Скорее положительно	561
	Скорее отрицательно	345

Вопрос: Как в целом НСОТ повлиял на работу учителей в школе?

Эту связь можно объяснить тем, что проблемы в том, как работает НСОТ в школе, связаны (как можно предположить на основании данных интервью) в первую очередь с финансовым состоянием школы. В школах с небольшим финансированием возникает необходимость увольнения учителей или вспомогательного персонала.

Кроме этого, в школах с относительно небольшими объемами средств из бюджетных и внебюджетных источников должностной оклад зарплаты учителей после перехода на НСОТ становится ниже той зарплаты, которую они получали за категорию и стаж, т.е. при переходе на нормативно-подушевую систему учителя несут потери.

Цитата 30

И: Как вы относитесь к изменениям, связанным с НСОТ? Что бы вы хотели изменить в НСОТ в вашей школе?

Д: В целом, позитивно, но они нуждаются в постоянной, каждодневной работе, доработке и такой... доогранке, что называется. Я бы хотел, чтобы тот фонд, который мы распределяем, был значительно больше. Я считаю, ключевой, стратегической ошибкой то, что сначала произошло повышение оплаты труда, а потом введена новая система оплаты труда. Это было, я считаю, это была ошибка регионального правительства. Я могу это открыто говорить, потому что необходимо было сначала ввести новую оплату труда и предоставить школам сверх обычных денег тот фонд, который бы они распределяли на стимулирование. Тогда бы введение новой системы оплаты труда было бы намного более эффективно. А так получилось, что мы перераспределили внутри коллектива те средства, к которым мы привыкли. Это, конечно, не идет безболезненно. Т.е. для того, чтобы поощрить лидеров, мы вынуждены у кого-то забрать эти средства. Не те средства, которые были даны нам сверху, как бы сверх лимита, сверх норматива, к которому мы привыкли. Т.е. те самые средства, которые мы и так распределяли всегда, по старой сетке. Поэтому в этом я считаю, было сделано не вполне правильно, и конечно, для того, чтобы новая система оплаты труда работала эффективно, в нее должно вливаться больше средств. Т.е. нужно увеличить норматив.

В школах с относительно небольшим финансированием размер стимулирующей части в зарплате учителя и ее изменение не является буквально «стимулирующим», потому что размер стимулирующих выплат связан в первую очередь не с параметрами работы учителя, а с текущими финансовыми проблемами (присоединением филиала, снижением количества учеников и т.д.) или успехами школы (получением гранта, гимназического или лицейского коэффициента). Стимулирующая часть становится компенсацией сокращенной зарплаты учителя, а не премией за достигнутые результаты. Это еще одна проблема НСОТ, и она также связана с объемом финансирования школы.

Цитата 31

И: Какие возможности и ограничения есть в школе по увеличению различных выплат учителям (зарплат, премий)? Почему? Какими из этих возможностей вы пользуетесь? Какими – нет? Почему?

У: Знаете, очень сложная система, вот это к бухгалтерии.

И очень сложно мне как гуманитарию в системах оплаты труда. Бухгалтер с нами, она пытается нам что-то объяснить. Но вот последнее время у нас тенденция, вот с марта месяца, я получаю на тысячу меньше в среднем. Вот я получаю квиток, а за что меньше, бухгалтер объясняет, что снимаются какие-то коэффициенты, т.е. объяснить, почему вот так вот. То этот коэффициент школа сняла, то этот, то этот. И это не моя только ситуация. Каждый педагог у нас на тысячу в среднем получает меньше каждый месяц. И, в общем-то, бухгалтер говорит, что тенденция продолжится, вы не очень расстраивайтесь, ну мы и не расстраиваемся. Т.е. мы как работали, так и работаем, но тенденция снижения заработной платы она наметилась очень активно. Я не знаю, по какой причине. Хотя количество часов у меня и у других увеличилось по сравнению с прошлым годом. А заработная плата куда-то уходит.

Цитата 32

И: Какие возможности и ограничения есть в школе по увеличению различных выплат учителям (зарплат, премий)? Почему?

Д: Возможности у нас есть, конечно, до этого года возможностей было больше, поскольку мы – школа повышенного статуса, лицей, у нас был особый коэффициент 1,5, поэтому, естественно, выплаты премий были больше, и за большее мы, так сказать, могли заплатить.

И: С какими трудностями учителя сталкиваются в школе? Чем они вызваны?

Д: Сейчас так случилось, что коэффициент 1,5 у нас снят со всех, но есть одно положительное – мы являлись участниками конкурса по введению фонда качества образования, областного. Мы являемся победителями в двух номинациях, это нам помогает и сейчас держаться на плаву, и в принципе, у нас не поменялась зарплата, даже с уменьшением вот этого коэффициента, поэтому ничего нам не мешает.

Цитата 33

И: Какие возможности и ограничения есть в школе по увеличению различных выплат учителям (зарплат, премий)? Почему? Какими из этих возможностей вы пользуетесь? Какими – нет? Почему?

У: Возможности, насколько я понимаю, это у нас

сейчас вся стимулирующая часть зарплаты. Которая определена. Насколько я помню. Конечно, хотелось бы, чтобы этот фонд не рос только за счет, скажем так, чтобы этот фонд становился больше, но не за счет того, что уменьшалась вот эта базовая оплата труда. Что может ограничивать, я даже не знаю.

Цитата 34

И: Какие возможности и ограничения есть в школе по увеличению различных выплат учителям (зарплат, премий)? Почему?

Д: Ограничения, какие? Возможности, у нас как бы, если взять по прошлому учебному году, потому что был гимназический коэффициент. Как вы знаете, с первого января его сняли. Уменьшили, но это достаточно большой процент зарплаты. 15%. У нас в целом были доволны зарплатой. После снятия этого коэффициента мы должны были увеличить базовую часть зарплаты, уменьшив этот стимулирующий фонд. Раньше он был 26%, теперь он стал 7%. 7% на коллектив в 70 человек это практически ничего. Т.е. мы не можем стимулировать тех учителей, которые дают хорошие результаты. Но и показывают эффективность в работе. Вот поэтому если не будет увеличиваться фонд оплаты труда, ясно, что никто этой новой системой доволен быть не может.

Цитата 35

И. Как вы считаете, как можно стимулировать учителей вашей школы работать лучше?

Р: Вот та система, которая есть, она вполне позволяет. Единственное, ограничение, плюс, не забывайте, в связи с последними событиями, у нас стали фонд оплаты труда резко резать. Мы уже за 2009 год два раза потеряли в фонде оплаты труда порядка тысяч 100 в месяц. Т.е. учителя, вроде простимулировав, в 2008 году стали работать лучше, теперь накат вот этот идет, т.е. люди готовы, но начинается срезание. Вот в результате, чтобы сохранить хотя бы базовые показатели в старом виде, нам пришлось стимулирующую часть очень серьезно подрезать.

И: С помощью новой системы оплаты труда, каким образом это можно сделать? Только увеличить фонд стимулирующий?

Д: Ну, фонд, выплаты, потому что на данном этапе, будем говорить, у многих коллектив женский, многие

мужья сейчас оказались или уволены, или еще что, они стали опять кормилицами. Т.е. более-менее стабильный заработок есть, и они выполняют вот эту функцию. Конечно, учителя готовы, так сказать, и зарабатывать, но вот видите, ограничения пошли.

Резюме

- Несмотря на недостатки НСОТ около 2/3 учителей считают, что введение этой системы положительно отразилось на их работе и на работе школы в целом.
- Положительное влияние новой системы на работу чаще отмечается в тех школах, в которых разработка положения о НСОТ осуществлялась в большей степени коллегиально, т.е. были вовлечены и участники образовательного процесса, и представители общественности. Большая коллегиальность в оценивании работы учителей приводит к увеличению доли преподавателей, считающих, что введение НСОТ положительно повлияло на работу в школе. В таких школах учителя существенно реже говорят о необходимости введения дополнительных критериев расчета заработной платы.
- Практически все опрошенные преподаватели отмечают, что в зарплате учителя должны учитываться разнообразные виды деятельности, которыми учитель занимается в школе (урочная нагрузка, внеурочная работа с детьми, общение с родителями, подготовка к урокам, проверка тетрадей, посещения педсоветов, собраний и т.п.), характеристики предмета и класса, в котором ведет уроки учитель (в том числе сложность, приоритетность предмета, профильное обучение, углубленное обучение и т.п.; количество детей в классе). Только относительно небольшая группа учителей (около 15–17% опрошенных) отмечает, что при определении размеров заработной платы необходимо учитывать показатели результативности работы учителя, посредством которых можно, вероятно, судить о «качестве преподавания»: успеваемость учеников, результаты ЕГЭ, а также оценки работы учителя учениками и их родителями, а также другими учителями.
- Негативное отношение к НСОТ демонстрируют, как правило, учителя, чьи доходы сократились в результате введения НСОТ, кто не получил дополнительных надбавок к заработной плате. Их чаще волнует проблема неравенства доходов учителей. Ими чаще отмечается, что большая нагрузка не дает возможности повышать собственную квалификацию; что НСОТ порождает нагрузку, не связанную с преподаванием (заполнение бумаг, посещение оргсобраний и т.п.), склоняет учителей завышать оценки учащимся.
- Введение НСОТ поддерживают не все учителя. Некоторые из них отмечают, что готовы перейти на другую работу. Вместе с тем нашли себе альтернативные рабочие места не более 2% учителей.

НСОТ в Новгородской области

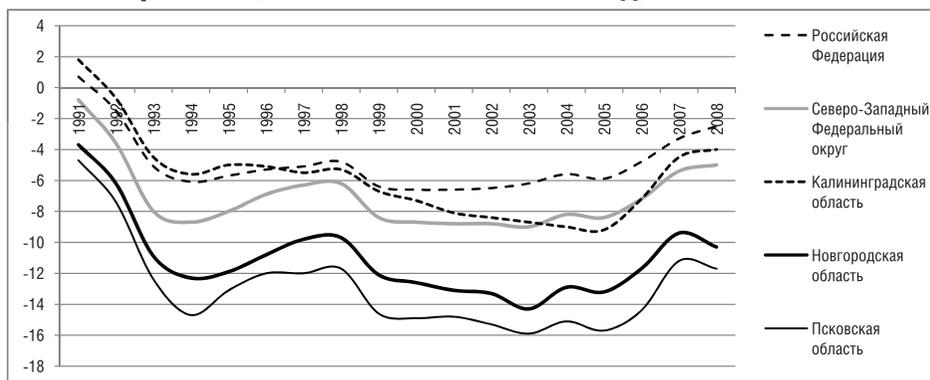
Статистическое описание Новгородской области и финансирование школ в Новгородской области

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 г., и по величине этого показателя Новгородская область среди других регионов России находится на пятом месте³⁷.

Диаграмма 14

Естественный прирост в расчете на 1000-ю часть населения, в промилле, значение показателя за год, всё население

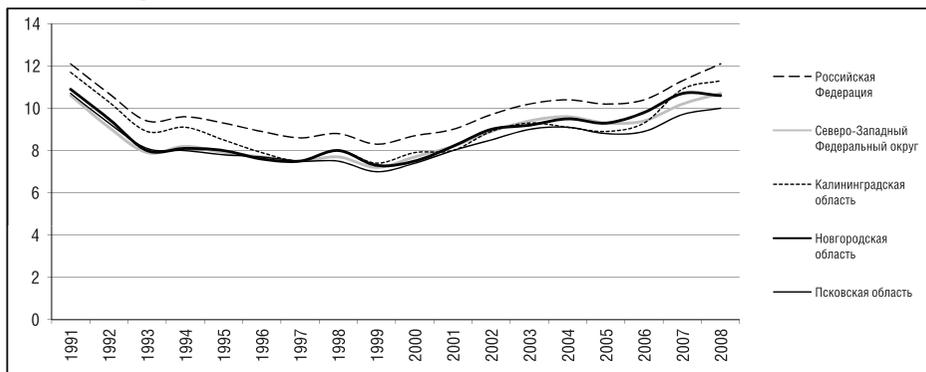


Рождаемость в Новгородской области, по данным Росстата, сокращалась на протяжении 1990-х и начала 2000-х гг., но в 2008 г. стала примерно равной уровню 1991 г. При этом показатель рождаемости в 2008 г. в Новгородской области немного ниже, чем в среднем по Российской Федерации, но практически равен среднему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

³⁷Социальный атлас российских регионов, НИСП. [online]: <http://atlas.socpol.ru/portraits/novg.shtml>

Диаграмма 15

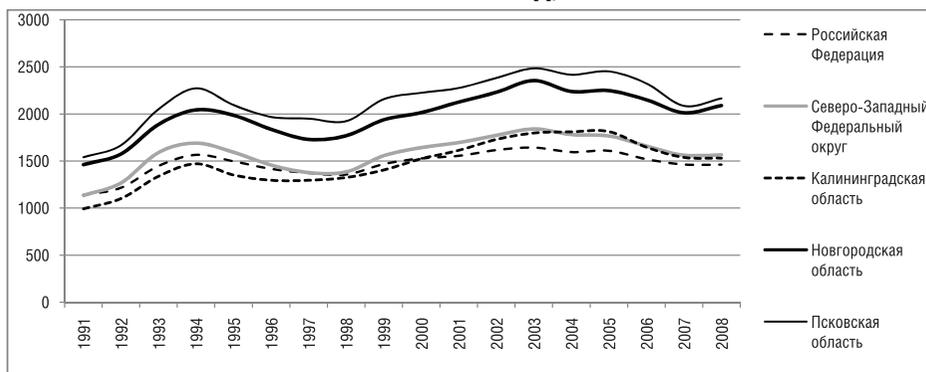
Число родившихся в расчете на 1000-ю часть населения за год, в промилле, значение показателя за год, всё население



Низкая рождаемость в Новгородской области дополняется высокой смертностью. За исключением небольшого промежутка времени в середине 90-х гг., смертность в Новгородской области росла в период с 1991 г. по 2008 г., и выросла к 2008 г. 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.

Диаграмма 16

Число умерших в расчете на 100 000-ю часть населения за год, значение показателя за год, всё население

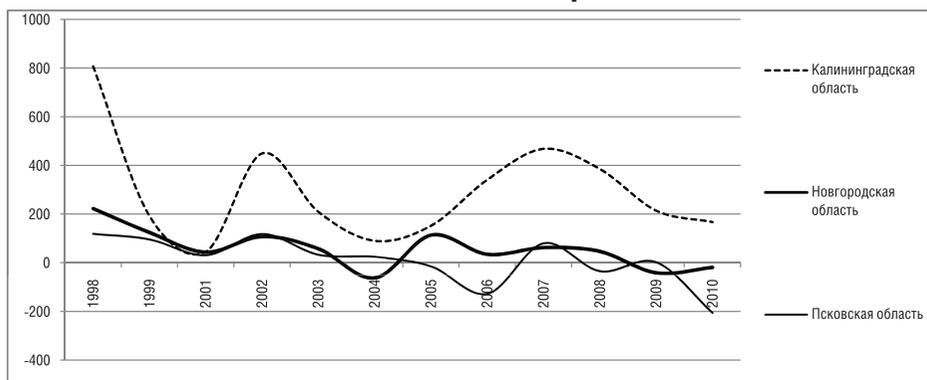


В 1990-е гг. в Новгородской области демографическая ситуация немного улучшилась за счет миграции, но миграционный приток никогда не перекрывал естественную убыль населения (в лучшем случае, в 1994 г. миграционный поток лишь на 77% компенсировал естественную убыль, а в последние годы покрывает только 10% от нее)³⁸. В области наблюдается большой миграционный отток в Москву и Санкт-Петербург³⁹.

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 соседней Псковской области миграционный прирост также сокращается, хотя в целом по Северо-Западному федеральному округу миграционный прирост – положительный, а в 2005–2008 гг. увеличивался.

Диаграмма 17

Миграционный прирост населения (число человек), 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)⁴⁰. В 2008 г. ожидаемая продолжительность жизни мужчин в среднем по России составляла 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).

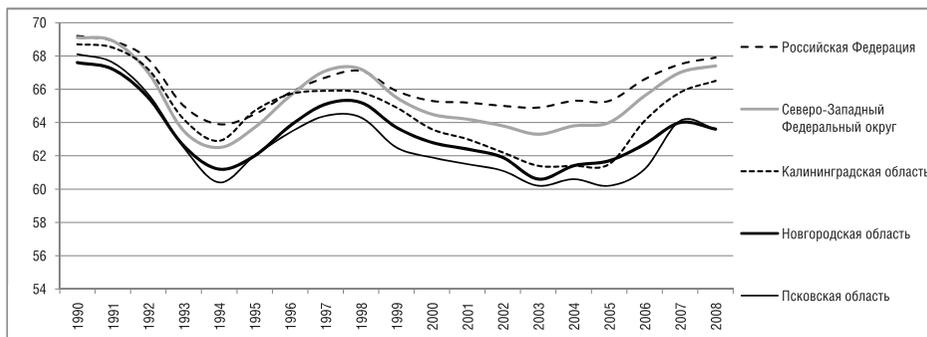
³⁸Социальный атлас российских регионов, НИСР. [online]: Социальный атлас российских регионов, НИСР. [online]: <http://atlas.socpol.ru/portraits/novg.shtml>

³⁹Там же.

⁴⁰Там же.

Диаграмма 18

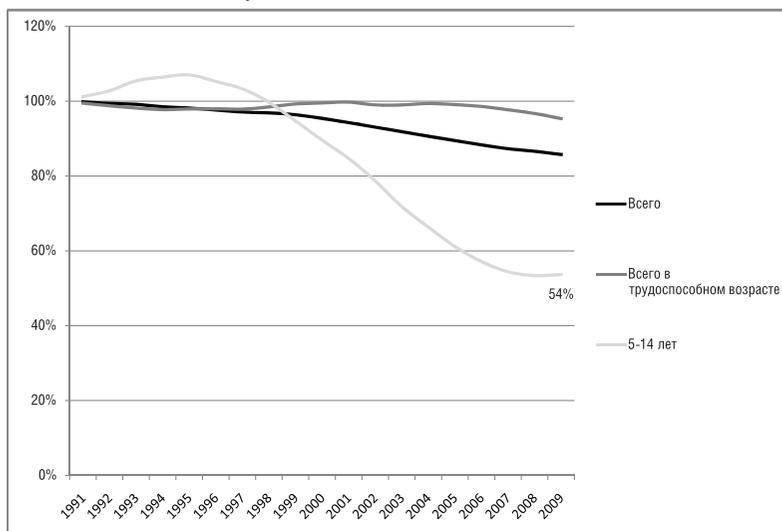
Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, в годах, значение показателя за год, всё население



В Новгородской области снижается не только численность населения в целом, но и численность детей школьного возраста. Например, за последнее десятилетие численность детей от 5 до 14 лет снизилась почти в два раза (см. диаграмму 19), т.е. сильнее, чем в среднем по Российской Федерации (см. диаграмму 20).

Диаграмма 19

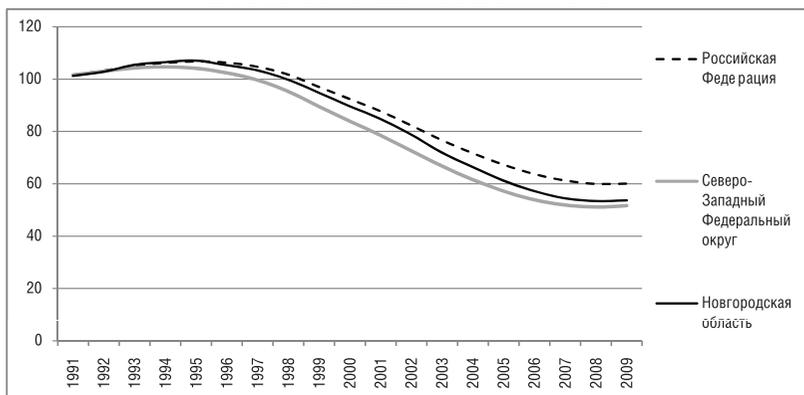
Динамика численности постоянного населения в Новгородской области, в % от численности в 1990 г⁴¹.



⁴¹По данным Росстата.

Диagramma 20

Динамика численности постоянного населения в возрасте 5–14 лет, в % от численности в 1990 г⁴².

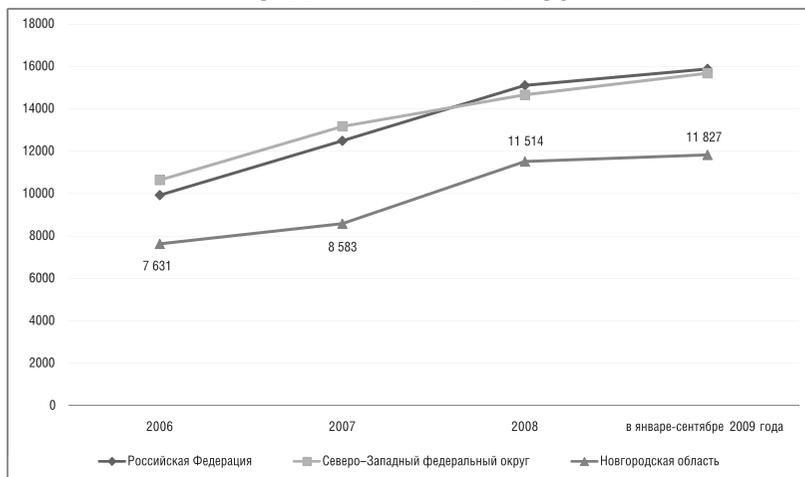


Экономическое положение Новгородской области

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 (см. диаграмму 21 и таблицу 66).

Диagramma 21

Денежные доходы в расчете на душу населения, в среднем за месяц⁴³, в руб.



⁴²По данным Росстата.

⁴³По данным Росстата.

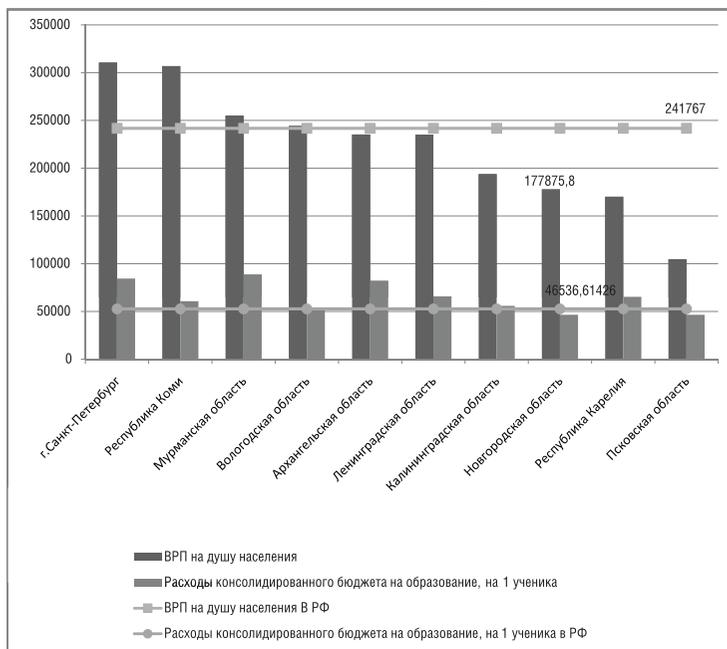
Таблица 66

Индекс промышленного производства (По видам экономической деятельности “Добыча полезных ископаемых”, “Обрабатывающие производства”, “Производство и распределение электроэнергии, газа и воды”)⁴⁴

	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 область	168,2	140,03	102,5	87,3
Новгородская область	102,8	106,0	101,2	73,1

Диаграмма 22

Валовой региональный продукт на душу населения и расходы консолидированного бюджета на образование, на 1 ученика, 2008 г., руб.⁴⁵



⁴⁴По данным Росстата.

⁴⁵По данным Росстата.

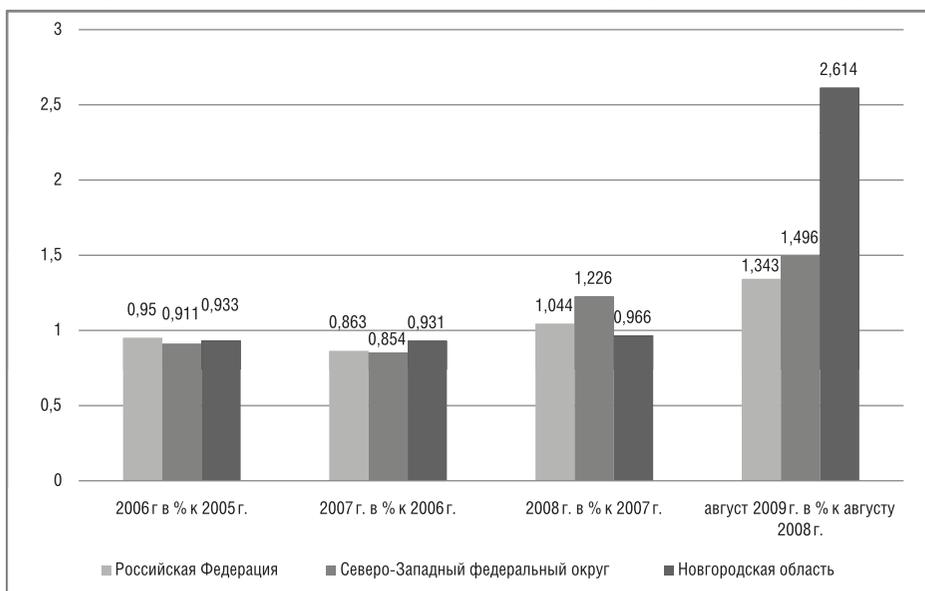
Объем ВРП, создаваемый на территории области, в 2008 г. составил 115 479,1 млн. руб. (в текущих основных ценах).

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 (см. таблицу 1 Приложения 4).

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

Диаграмма 23

Процент безработных по отношению к предыдущему периоду⁴⁶



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

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 руб., что ниже среднего значения как по Северо-Западному федеральному округу (69 812 руб.), так и по Российской

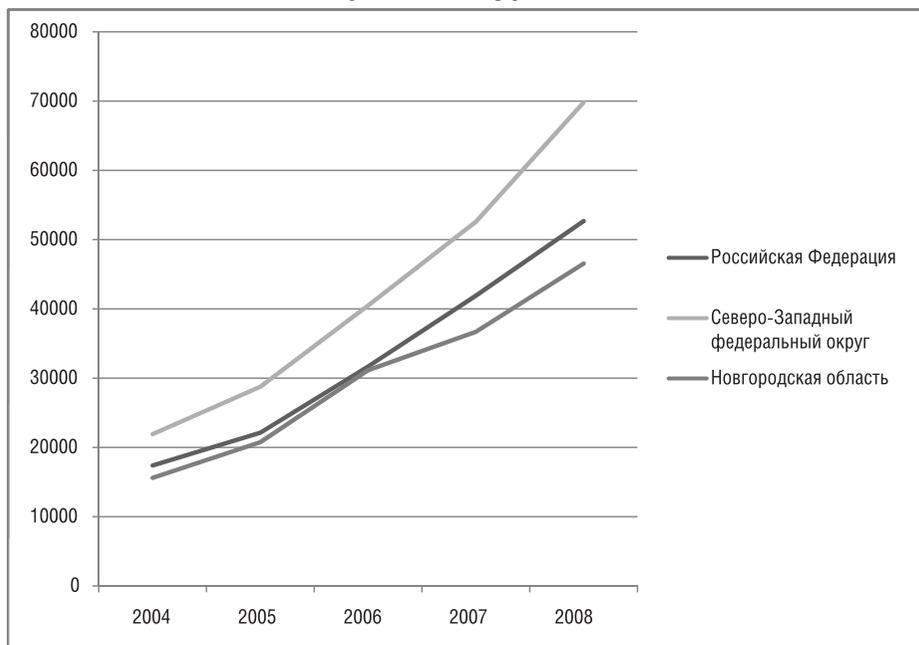
⁴⁶По данным Росстата.

Федерации в целом (52 672 руб.).

В 2007–2008 гг. темп роста расходов на 1 ученика в области был ниже, чем в Северо-Западном федеральном округе и по Российской Федерации в целом.

Диаграмма 24

Расходы консолидированного бюджета на образование, на 1 ученика, в рублях



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-2006⁴⁷, Новгородская область находится на третьем месте по состоянию общего образования (ее опережают только Москва и Санкт-Петербург). 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.

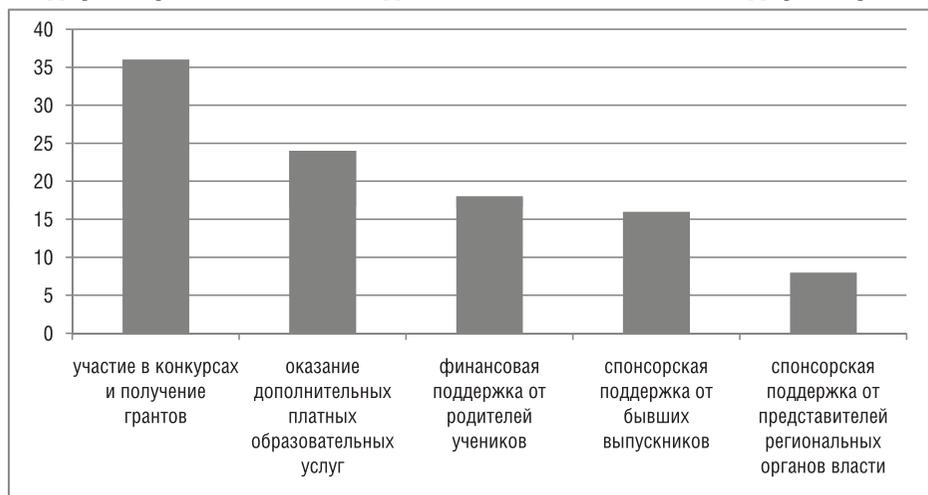
Самый распространенный источник дополнительных средств – конкурсы и гранты (диаграмма 25). Кроме этого, почти половина директоров отмечает,

⁴⁷Рейтинг субъектов Российской Федерации по показателям развития образования//Вестник образования. 2006. Тематическое приложение № 1.

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.

Диаграмма 25

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. руб. бюджетных средств (из них около 19 млн. руб. 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 сумме за 2009 г. составил 37 млн. руб.⁴⁸.

В случае гимназий количество внебюджетных средств на одного ученика сопоставимо с размером норматива финансирования на одного ученика и составляет около 8 тыс. руб. (см. табл. 67), т.е. наиболее успешным школам удается лучше привлекать внебюджетные средства.

⁴⁸ Сумма указанных директорами привлеченных в их школу внебюджетных средств за 2009 г. (36 директоров).

Таблица 67

Среднее количество привлеченных внебюджетных средств на 1 ученика школы в год в зависимости от вида школы, руб.

Вид школы	Количество привлеченных внебюджетных средств на 1 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% (табл. 68) финансирования. Эта доля в 2008 г. была выше, чем в среднем по Российской Федерации и по Северо-Западному федеральному округу.

Таблица 68

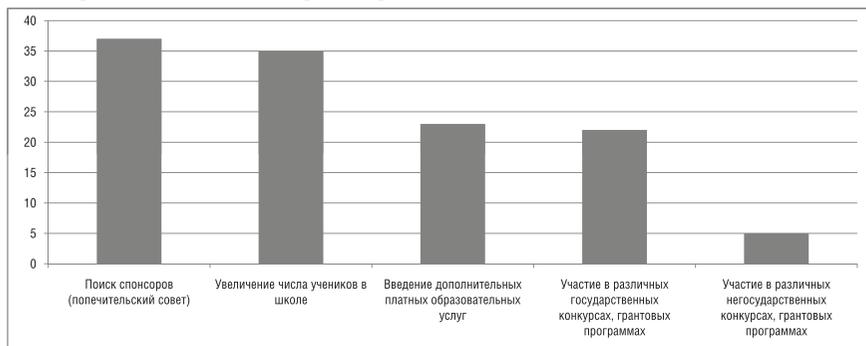
Финансирование общего образования (данные Росстата)

	РФ	СЗФО	Новгородская область
средства бюджетной системы РФ, млн. руб.	555760	58045	2065
всего внебюджетных средств, млн. руб.	16240	1878	98
в т.ч. 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 директоров, самыми распространенными путями привлечения ресурсов извне являются поиск спонсоров и привлечение учеников в школу (и, следовательно, дополнительных средств) (см. диаграмму 26). 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.

Диаграмма 26

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

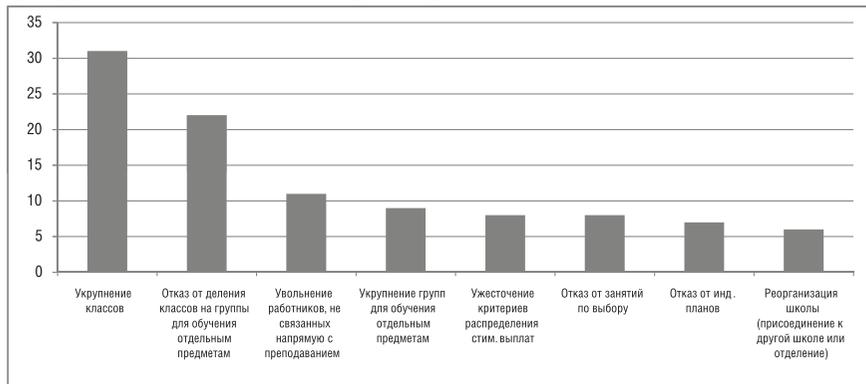


Другой тип решения финансовых проблем – это кооперация с другими учреждениями: 5 директоров отмечают, что кооперируются с ресурсными центрами, домами творчества, 10 директоров – что их школа передает некоторые виды работ другим организациям, например, комбинатам питания.

И, наконец, третий тип – экономия имеющихся ресурсов (см. диаграмму 27). 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, т.к. 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).

Диаграмма 27

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-Петербурга⁴⁹.
- 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.
- 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

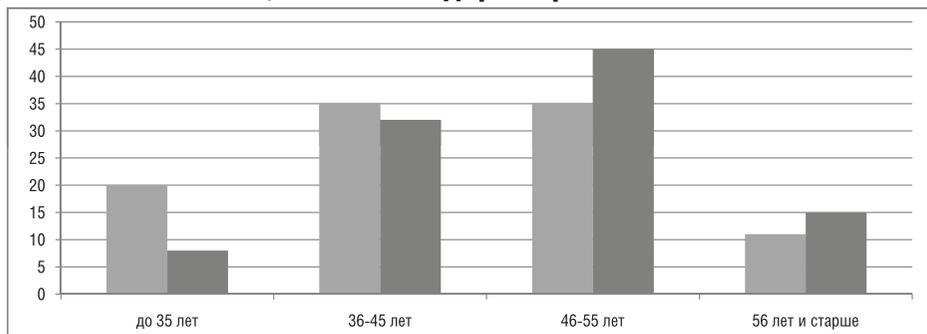
В рамках исследования было опрошено 552 учителя. В выборке опрошенных учителей доминируют женщины (доля учителей мужчин составляет всего 3%). Соотношение мужчин и женщин в выборке в целом отражает значительный гендерный дисбаланс среди школьных учителей. Вместе с тем доля мужчин в выборке, вероятно, 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.

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

⁴⁹Рейтинг субъектов Российской Федерации по показателям развития образования // Вестник образования. 2006. Тематическое приложение № 1.

Диаграмма 28

Возраст, в % от числа ответивших. Всего ответивших учителей – 537 человек, ответивших директоров – 60 человек.

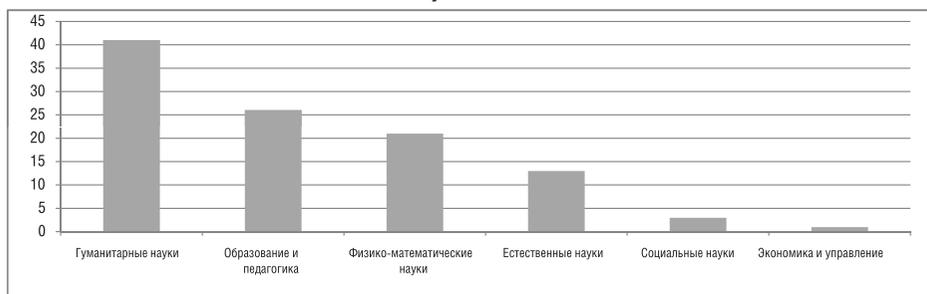


Образование, квалификация и стаж учителей

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 имеет профиль «образование и педагогика».

Диаграмма 29

Профиль образования учителей, в % от числа ответивших. Всего ответивших учителей – 550 человек.



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

Наличие званий и ученых степеней у учителей

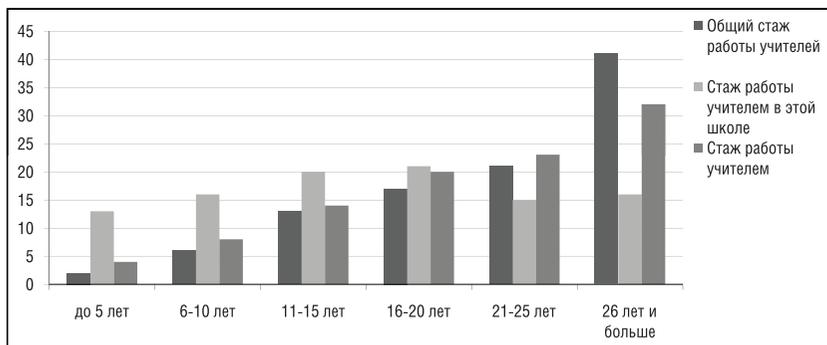
Степень, звание	% от числа ответивших
Учитель высшей квалификационной категории	84
Заслуженный учитель, отличник народного образования, отличник просвещения, почетный работник общего образования	13
Учитель первой квалификационной категории	11
Учитель второй квалификационной категории	4
Заслуженный деятель, 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.

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.

Диаграмма 30

**Стаж работы учителей, в % от числа ответивших
(всего ответивших – 576 человек)**



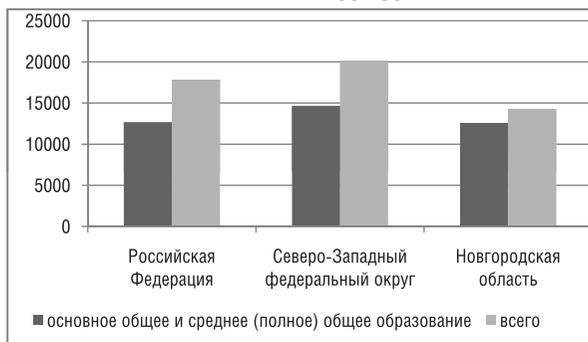
Материальное положение учителей

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%.

Диаграмма 31

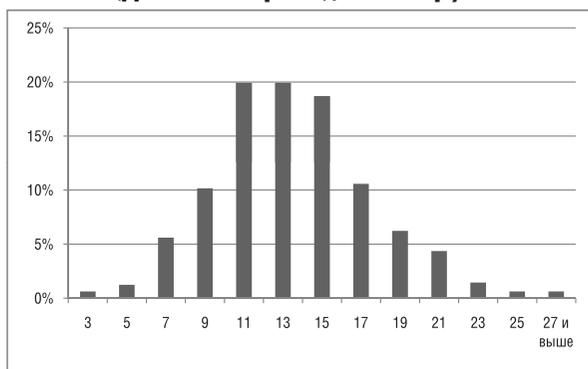
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в расчете на одного работника (по всем видам деятельности и в сфере основного общего и среднего общего образования), в руб., значение показателя за год (данные Росстата)



По данным опроса, только 34% опрошенных учителей в сентябре 2009 г. имели заработки в школе, в которые входит 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.

Диаграмма 32

Заработки учителей в школе в первом полугодии 2009 г. (данные опроса), в тыс. руб.



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.

Диаграмма 33

Оценка материального положения своей семьи, в % от числа ответивших. Всего ответивших учителей – 514 учителей, ответивших директоров – 51 человек.



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 различаются. Например, средний размер заработков учителей самой обеспеченной группы только на 2 тысячи рублей превышает размер школьных заработков тех учителей, которые отмечают, что их семьям денег не хватает даже на питание.

Таблица 70

Средний размер школьных заработков учителей, в руб. (все различия средних статистически не значимы)

Оцените, пожалуйста, уровень материального благосостояния вашей семьи	Средний размер школьных заработков учителя	Ст. 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 недоступно	13135	4268

Оцените, пожалуйста, уровень материального благосостояния вашей семьи	Средний размер школьных зарплаток учителя	Ст. отклонение
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 71

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

Оцените, пожалуйста, уровень материального благосостояния вашей семьи.	Средняя доля	Ст. 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 недоступно	52	25
Материальных затруднений не испытываем. При необходимости могли бы сделать дорогостоящую покупку (дорогой автомобиль, квартиру)	38	19

Ресурсное обеспечение школ

В таблице 72 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 (см. таблицу 72).

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

Таблица 72

Ресурсное обеспечение школ
Жирным шрифтом выделены незначимые различия

	Средняя общеобр. школа	Средняя общеобр. школа с уг- лубленным изучением отдельных предметов	Гимназия	В сред- нем по всем школам
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
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

Успеваемость учеников

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) (таблица 73).

Таблица 73

Результаты работы школы: ЕГЭ и доля поступивших в вузы Жирным шрифтом выделены незначимые различия

	Средняя общеобр. школа	Средняя общеобр. школа с уг- лубленным изучением отдельных предметов	Гимназия	В сред- нем по всем школам
Средний балл ЕГЭ по математи- ке 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 г., поступивших в вузы Москвы или Санкт-Петербурга на бюджетные места очной формы обучения (%)	16	24	43	20

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) НСОТ просуществовала в большинстве школ примерно 2–2,5 года.

Таблица 74

Год и месяц введения НСОТ (ответы директоров)

	Количество ответивших
Январь 2007 – июнь 2007	12
Июль 2007 – декабрь 2007	29
Апрель 2008	8
Сентябрь 2008	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 75

Что учитывалось при разработке критериев стимулирующих выплат (ответы директоров)

	В целом % от числа ответивших
Аналогичные документы школ Новгородской области	88
Рекомендации и пожелания педагогического персонала школы	88
Аналогичные документы школы других субъектов РФ	77

	В целом % от числа ответивших
Рекомендации представителей муниципальных и региональных органов управления образованием	52
Региональные нормативные документы	50
Рекомендации и пожелания членов семей учеников школы	33
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 их родителей 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 76

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
Всего (чел.)	533

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 этого, значительная доля директоров отмечают, 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 отмечают 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., таблица 77).

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 (таблица 77). В целом заработки в школе в 2009 г. составляли в среднем 89% от суммарного дохода учителя (таблица 78).

Таблица 77

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

	В 2009 г.		В 2008 г.	
	% 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

	В 2009 г.		В 2008 г.	
	% от числа ответивших	всего (чел.)	% от числа ответивших	всего (чел.)
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 (заработки 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?

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) (таблица 77). Доход, полученный от работы вне школы, составляет в среднем 15% учительского суммарного дохода (таблица 78).

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. (см. таблицы 77 и 78).

Таблица 78

**Сколько в среднем (в %) составляли разные виды дохода
в суммарном доходе учителей**

	Количество ответивших	Среднее	Ст. отклонение
Заработки в этой школе [в 2009 году]	510	87	18
Заработки в этой школе [в 2008 году]	504	89	17
Доход от работы вне этой школы [в 2009 году]	52	15	13
Доход от работы вне этой школы [в 2008 году]	57	16	15
Пенсия и другие социальные выплаты [в 2009 году]	152	32	11
Пенсия и другие социальные выплаты [в 2008 году]	138	31	10
Другие источники [в 2009 году]	30	23	19
Другие источники [в 2008 году]	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 79

Изменение зарплаток в этой школе

	учителя (% от числа 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?

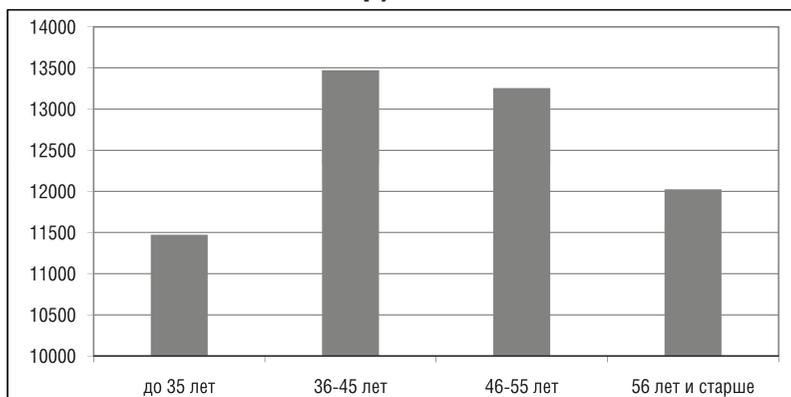
(вопрос директорам) Как изменились среднемесячные доходы (зарплата, премии и др.) учителей после введения НСОТ?

По ответам учителей, средний размер заработков 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 12 843 руб.

Средний размер заработков 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 заработков 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).

Диаграмма 34

Средний размер заработков в школе (в руб.) в разных возрастных группах



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?

Заработки в школе в течение 2009 г. менялись в основном вследствие изменений работы учителя в школе (это отмечают 42% учителей, см. таблицу 80), причем с изменениями работы в школе чаще связано уменьшение размера заработков в школе, а не их увеличение (см. таблицу 81).

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 80

За счет чего менялись заработки в школе

	% от числа 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 81

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

заработков, выше среднего заработка учителей, чьи доходы в школе уменьшились, примерно на 2 400 руб.

Таблица 82

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, в руб.	Количество ответивших	Ст. 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 стимулирования⁵⁰, значимо не отличается от средней доли стимулирующих выплат учителей других школ⁵¹. Однако средний размер стимулирующих выплат в первой группе школ выше (2059 руб. и 1830 руб. соответственно).

Стимулирующие выплаты получают 99% учителей (из 552 ответивших). Минимальные выплаты составляют 150 руб., максимальные – 7200 руб. Мы выделили группу учителей, которые получают относительно высокие стимулирующие выплаты – от 4000 руб. 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, в отличие от остальных учителей.

⁵⁰Те школы, директора которых отметили, что более половины средств, нужных для стимулирования учителей, у них в школе имеется.

⁵¹В тех школах, директора которых отметили, что денежные средства для стимулирования учителей есть в их школе только на 50% или менее.

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 (таблицы 83 и 84). Кроме этого, среди учителей с высокими стимулирующими выплатами больше тех, кто работает в школах с углубленным изучением отдельных предметов (таблица 85).

Таблица 83

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)

Таблица 84

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 85

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?

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

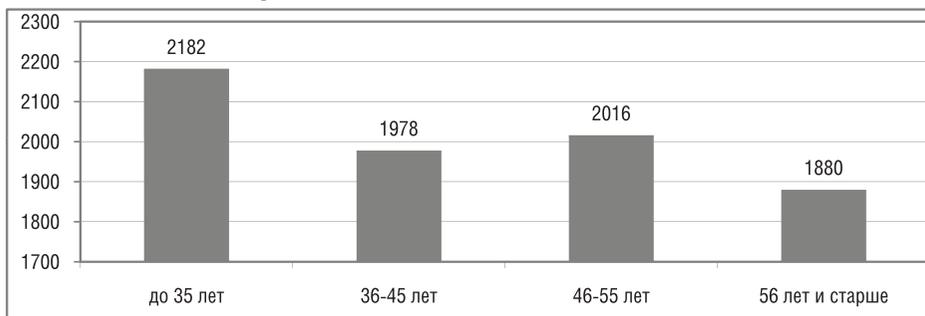
В среднем, по мнению директоров, доля стимулирующих выплат в заработной плате хорошего учителя должна составлять 43%. Однако, только у 2% учителей доля стимулирующих выплат в заработках в школе составляет 43% и более.

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

Диаграмма 35

**Средний размер стимулирующих выплат (в руб.) в разных возрастных группах учителей
(все различия статистически 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 по предмету (рост успеваемости учеников, высокие результаты ЕГЭ, подготовку (в т.ч. 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) (см. таблицу 86).

Таблица 86

Распространенность разных стимулирующих выплат в сентябре этого года (в % от числа 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 учебным кабинетом, производственными мастерскими, руководство предметными кафедрами	52
Подготовка (в т.ч. 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.

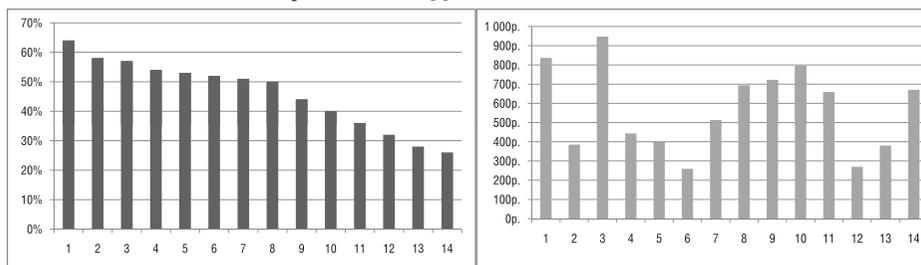
Самые большие стимулирующие выплаты в среднем – это выплаты за методическую и инновационную работу, классное руководство, высокие результаты ЕГЭ, организацию и проведение мероприятий, повышающих авторитет школы, и внеклассную работу по предмету.

Как правило, наиболее распространены те надбавки, за которые учителя

получают в среднем небольшие суммы (диаграмма 36). 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 повышенной мотивацией и с одаренными детьми, а также за руководство работой методической кафедры или объединения невелики по размеру и довольно редки.

Диаграмма 36

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



- 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 т.ч. 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

Несмотря на то, что ФОТ в большинстве школ вырос в 2009 г. по сравнению с 2008 г. и 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 таких важнейших проблем, как улучшение 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 (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 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, т.к. 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 значимо ниже, чем в школах с углубленным изучением отдельных предметов и в гимназиях (12 291 руб., 13 753 руб. и 14 121 руб. соответственно).

Характеристики стимулирования учителей в разных школах представлены в таблице 87. Доля стимулирующей части ФОТ, обеспеченность школы денежными средствами для стимулирования учителей, средний размер стимулирующих выплат учителей и др. в общеобразовательных школах значимо 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 их общей численности в школе, получавших стимулирующие выплаты, составившие более 25% от их доходов в школе.

Таблица 87

Различия в характеристиках стимулирующих выплат

	общеобразовательная школа	школа с углубленным изучением отдельных предметов	гимназия
Доля стимулирующей части в ФОТ в сентябре 2009 г., в %	15	22	20
Насколько школа обеспечена денежными средствами для стимулирования учителей (по мнению директоров), в %	60	70	65
Сколько в среднем в месяц составляли стимулирующие выплаты в этой школе в предыдущем учебном полугодии (январь-май 2009 г.) (ответы учителей), в руб.	1748	2466	2159
доля стимулирующих выплат в зарплатах в этой школе в сентябре этого года (ответы учителей), в %	17	22	19
какова должна быть доля стимулирующей части заработной платы хорошего учителя в вашей школе (по мнению директоров), в %	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), в %	15	16	47

Резюме

- Почти все директора говорят о повышении ФОТ в 2009 г. Примерно треть учителей отмечают рост их зарплаток 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 руб.) и составляет небольшую долю в зарплате 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 зарплаты 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: примерно половина директоров (26 из 50 ответивших на вопрос) 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 будут рассмотрены ряд кадровых вопросов в школах: увольнение и прием на работу учителей, потребность в новых учителях, а также распространенность среди учителей желания уволиться из школы, в которой они преподают.

Найм 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 говорят 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, поскольку только в 15 школах появились новые ставки. Кроме этого, 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 году были увольнения педагогических работников (в том числе и по собственному желанию), но так же, как правило, не «массовые» – чаще всего 1–2 учителя.

Таблица 88

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/уволились из школы в 2009 году

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 отмечают 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 руб. Этот уровень всех зарплаток в школе:

1. в целом на 15 процентов ниже уровня зарплаты, который директора считают адекватным для учителя, работающего на полную ставку;
2. на 35% ниже, чем размер зарплаты, который бы позволил привлечь на полную ставку молодых перспективных учителей;
3. почти в два раз 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 полную ставку, отказавшись от совместительства и занятости на работе, не связанной с преподаванием) (см. таблицу 89).

Таблица 89

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

	Размер зарплаты/ зарплаток в школе, в 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
размер зарплаты, который гарантировал бы, что учителя могли бы сосредоточиться на своей основной деятельности (т.е. работать на полную 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 года?

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 полную ставку, отказавшись от совместительства и занятости на работе, не связанной с преподаванием).

Как Вы считаете, какова должна быть минимальная зарплата учителя, работающего на полную 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 желаяния уволиться является намерение перестать работать: уйти на пенсию, стать домохозяйкой и т.п. (9%), а еще 8% опрошенных подумывают о смене работы, но пока не предприняли 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 перестать работать учителем, которое выражается в желании выйти на пенсию или сменить сферу занятости.

Таблица 90

**Увольнения по собственному желанию
(желание учителей сменить место работы) (ответы учителей)**

	% от числа 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 91

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 92

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

	переход на другую работу* (перекод.)	Среднее	Количество 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 на работу учителей в школе, в том числе и на отношения между учителями школы.

Таблица 93

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

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 94

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

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 95

Влияние НСОТ на работу учителей и желание перейти на другую работу (ответы директоров) (в %)

Как в целом НСОТ повлияла на работу учителей в этой школе?	переход на другую работу (переконд.)			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 96

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

Как в целом НСОТ повлияла на отношения между учителями в этой школе?	переход на другую работу (переконд.)			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, которая дает больше возможностей 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 все еще стоит перед школами.

- 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, они, 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», а также они проводят меньше платных занятий и консультаций.

Учителя общественных и естественных наук ведут другие предметы⁵² (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 97

Работа на разных должностях внутри школы

	Учитель начальных классов	Преподает математику или русский язык и литературу	Преподает иностранный язык	Преподает историю, обществознание, географию, биологию, физику, химию
Учитель начальных классов		0%	0%	1%

⁵²Такие, как ИЗО, информатику, краеведение и т.д.

	Учитель начальных классов	Преподаёт математику или русский язык и литературу	Преподаёт иностранный язык	Преподаёт историю, обществознание, географию, биологию, физику, химию
Преподаёт математику или русский язык и литературу	0%		0%	2%
Преподаёт иностранный язык	0%	0%		1%
Преподаёт 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%
Преподаёт другие предметы	0%	9%	0%	19%
Всего (чел.)	129	224	60	140

Таблица 98

Рабочая и учебная нагрузка

	Количество 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

	Количество ответивших	Среднее
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

У учителей начальных классов нагрузка ниже, чем у остальных: в среднем 24 часа – 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.

Таблица 99

Изменения рабочей и учебной нагрузки

	% от числа 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 снижение времени на повышение квалификации. Около 70% учителей отмечают, что неизменным осталось время, которое они уделяют платным услугам: платным кружкам и консультациям для учеников.

Таблица 100

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	Снизились	
	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	Снизились	
	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 и 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 3-х лет); 44% – на районных; у 7% учителей ученики в течение 3-х лет занимали места на межрегиональных и всероссийских этапах олимпиад. Отсутствие призовых мест у своих учеников отмечают 24% учителей.

Таблица 101

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 связано⁵³ 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 (см. таблицы 2–7 Приложения 4).

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

⁵³(по критерию хи-квадрат)

Таблица 102

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 положительно	32
	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

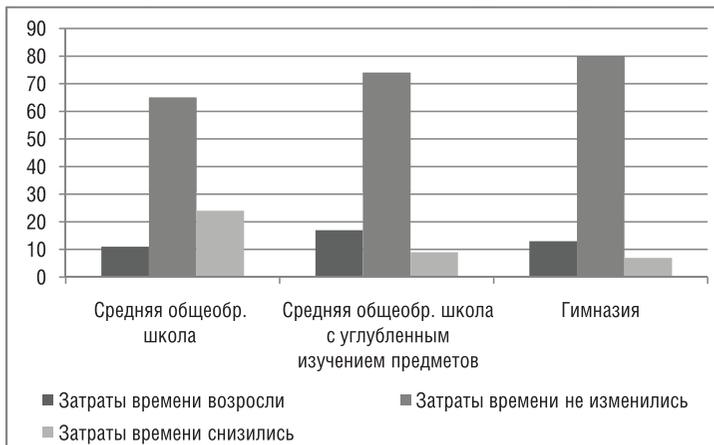
Для того, чтобы сравнить изменения в работе учителей в разных школах, мы рассматривали три вида школ (общеобразовательные школы, общеобразовательные школы с углубленным изучением отдельных предметов, гимназии), которые различаются по финансированию НСОТ (обеспеченности средствами для стимулирования учителей, 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 учителей⁵⁴.

Учителя в школах с углубленным изучением отдельных предметов немного чаще, чем в других школах, отмечают, что стали больше времени уделять работе на других должностях в школе (в качестве вспомогательного или обслуживающего персонала).

⁵⁴ Значимость связи между типом школы и изменениями в затратах времени проверялась по критерию хи-квадрат.

Диаграмма 37

Изменение затрат времени на работу в других должностях в школе в разных видах школ (в % 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.

Диаграмма 38

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

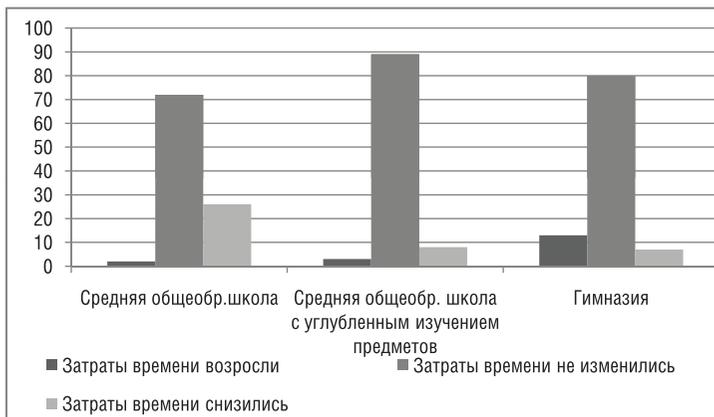
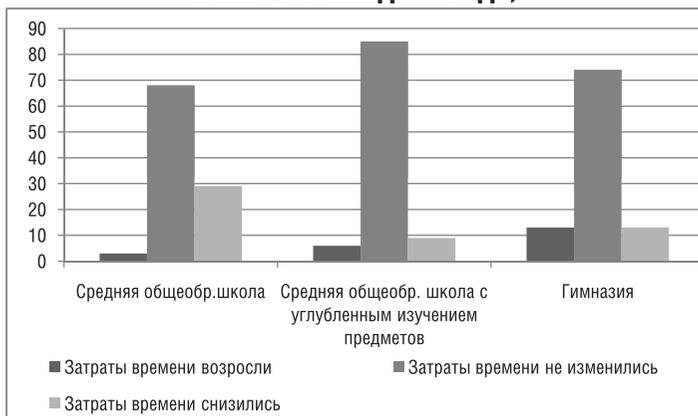


Диаграмма 39

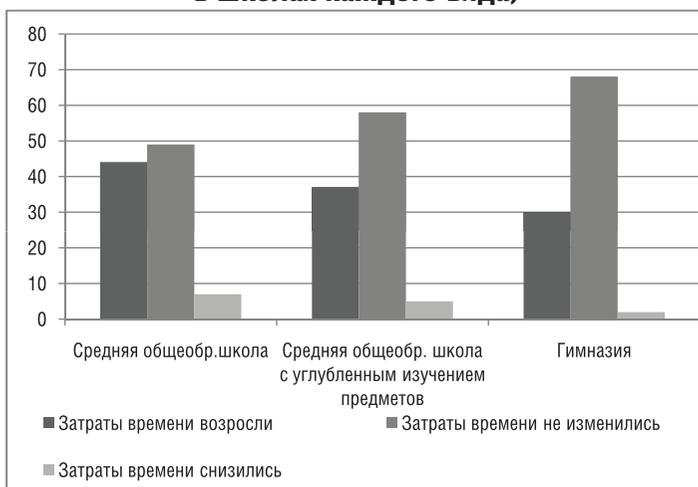
Изменение затрат времени на ведение платных кружков в разных видах школ (в % от общей численности учителей, опрошенных в школах каждого вида)



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.

Диаграмма 40

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



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?

У учителей обычных общеобразовательных школ зарплатки 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 (неясно, чем объяснить связь).

Диаграмма 41

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

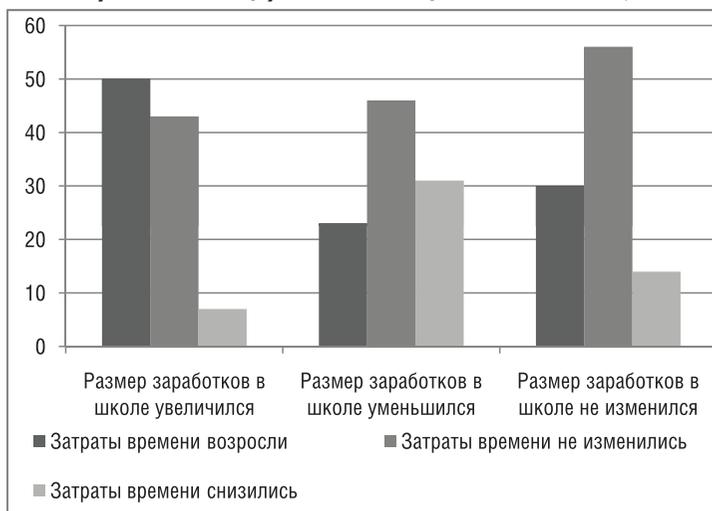


Диаграмма 42

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

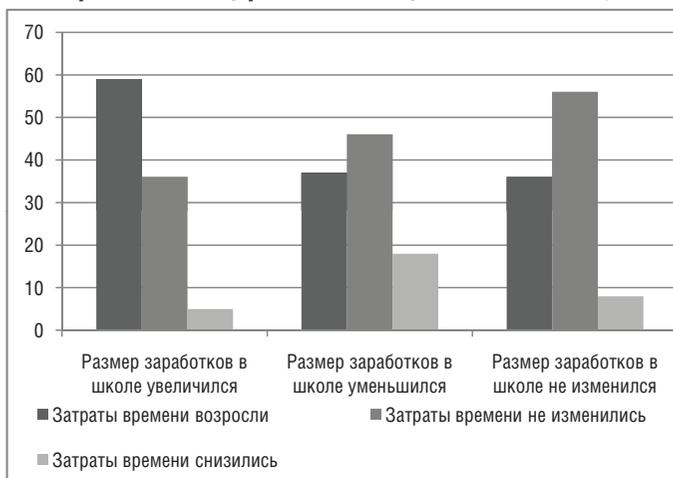
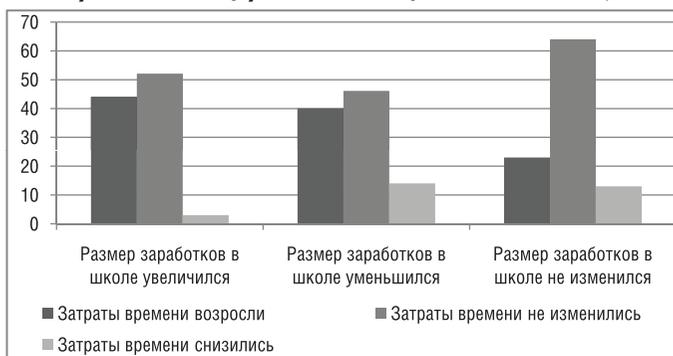


Диаграмма 43

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



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

Диаграмма 44

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

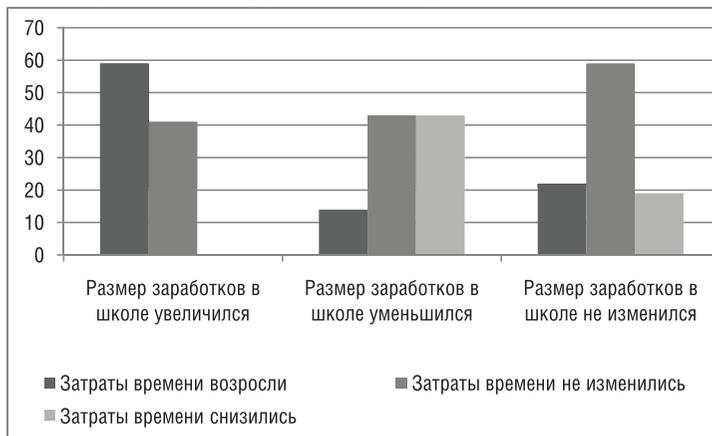
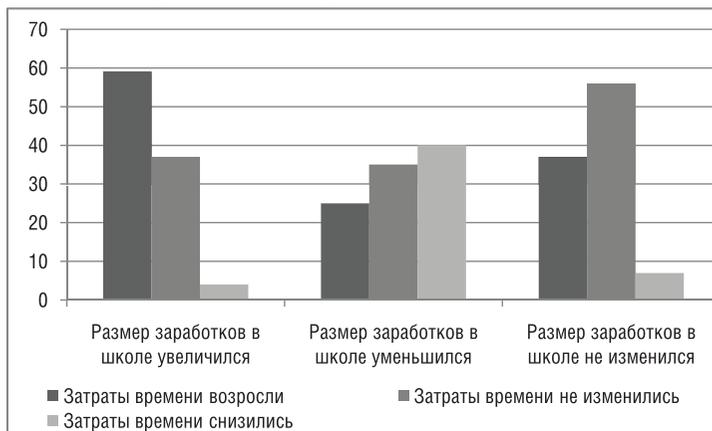


Диаграмма 45

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 (в % от общего числа учителей, чей размер зарплаток в школе увеличился/уменьшился/не изменился)



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

Можно предположить на основании этих результатов, 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 получением выплат, соответствующих этим видам деятельности, или, другими словами, вознаграждаются ли усилия учителей?

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 (см. диаграммы; такая же связь есть и в случае получения соответствующих стимулирующих выплат в сентябре 2009 г.).

Диаграмма 46

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

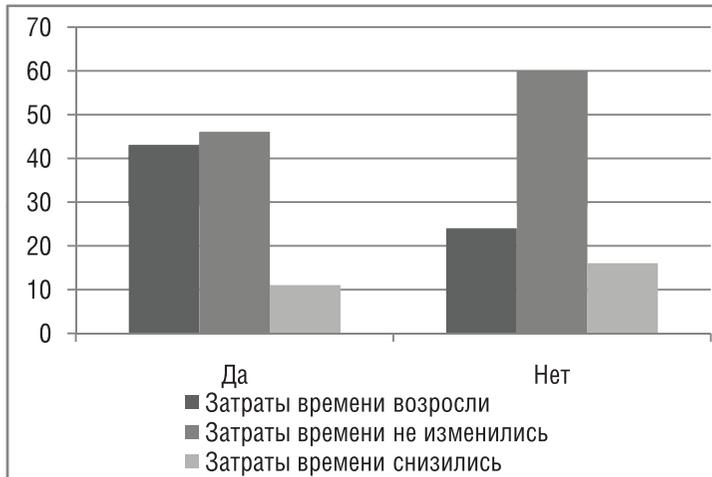


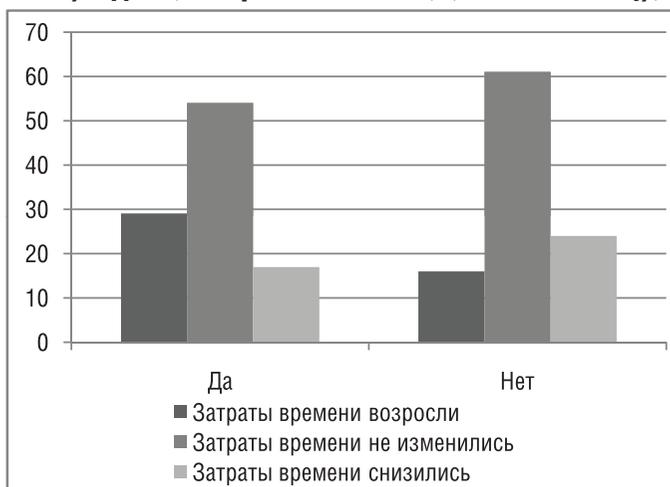
Диаграмма 47

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



Диаграмма 48

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



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.

Диаграмма 49

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



Диаграмма 50

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.) (в % от количества учителей, получавших/не получавших соответствующие выплаты)



Диаграмма 51

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.) (в % от количества учителей, получавших/не получавших соответствующие выплаты)

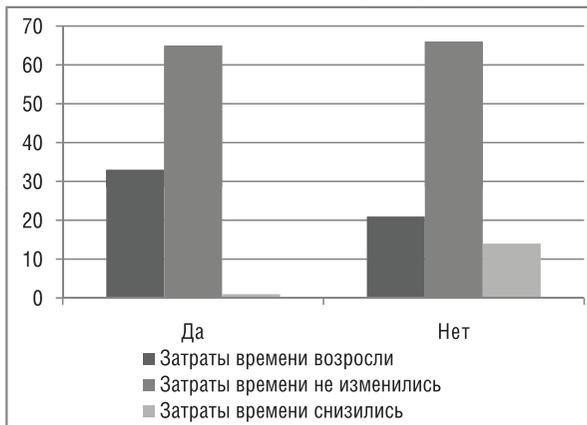


Диаграмма 52

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.) (в % от количества учителей, получавших/не получавших соответствующие выплаты)



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.

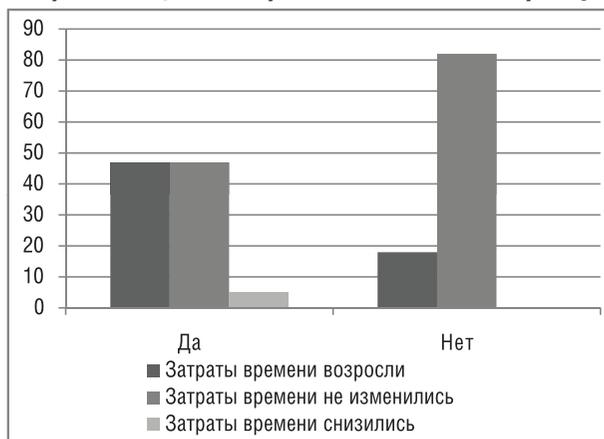
Диаграмма 53

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



Диаграмма 54

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

Кроме этого, в общеобразовательных школах ниже успеваемость учеников (ЕГЭ, % поступающих в вузы на бюджетные места, см. таблицу 73), 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 по 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). Необходима 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 школе 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 заработков в школе связано⁵⁵ 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 это 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.
- 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).

⁵⁵По критерию хи-квадрат.

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 103

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.

Таблица 104

Оценка влияния НСОТ (ответы учителей), в % 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 105

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

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 (см. таблицу 106). 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% больший заработок. 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 зарплаток в школе и с размером доли стимулирующих выплат в зарплатках учителя.

Таблица 106

Связь отношения к НСОТ с размерами заработка, стимулирующих выплат, доли стимулирующих выплат в зарплатках

	«+» – 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		

	«+» – 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
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. таблицу 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 начисляются 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 107

Необходимые, с точки зрения учителей, изменения в НСОТ в школе

	% от числа 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, с точки зрения учителей, 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 коллегами может быть смещенной; ученикам и их родителям не хватает компетенций, чтобы правильно оценивать работу учителя.

Таблица 108

Что должно учитываться в зарплате учителя

		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 109

Необходимость сгладить (увеличить) разницу в зарплатах учителей (ответы учителей), в % от числа 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.:

Диаграмма 55

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



Кроме этого, у тех учителей, которые считают, что разницу в зарплатах нужно сгладить, ниже в среднем размер стимулирующих выплат (1437 руб. и 2185 руб.) и размер заработков в школе (11 794 руб. и 13 577 руб.), 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).

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

Таблица 110

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 дополнить 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.

Основные итоги

(1) Введение НСОТ

1. Ключевые роли в 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 этого, в разработке критериев стимулирующих выплат часто использовались наработки других школ области или РФ.
2. 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

3. 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: средняя доля должностного оклада в доходах учителей составляет в среднем 74%.
4. Около четверти учителей в Калининградской области и треть в Новгородской области отмечают, что их суммарный доход увеличился за последний год. Почти 70% учителей начали получать надбавки, которые они не получали до введения НСОТ.
5. Стимулирующие надбавки получают две группы учителей: те, кто и до введения НСОТ прикладывали значительные усилия для поддержания на высоком уровне качества преподавания и чей труд в ЕТС систематически недооценивался; те, кто после введения НСОТ увеличили формальную нагрузку (урочную, проверку тетрадей и т.п.), стали уделять больше внимания «работе на показатели». По результатам Новгородского опроса, средняя доля стимулирующей части в заработках учителей составляет около 13%. Стимулирующие выплаты в размере более 25% от общих заработков в школе получает не более 15% учителей. Наиболее распространенными являются стимулирующие выплаты за классное руководство, исполнительскую дисциплину, методическую и инновационную работу, рост успеваемости учеников и внеклассные мероприятия не по предмету. Наиболее существенными являются выплаты за методическую и инновационную работу, классное руководство, высокие результаты ЕГЭ, организацию и проведение мероприятий, повышающих авторитет школы, и внеклассную работу по предмету.
6. Изменения доходов учителей усилили неравенство доходов в школе. У

учителей, которые отмечали, что их доходы повысились, среднемесячные заработки в данной школе превышали среднемесячные заработки учителей, чьи доходы не изменились, на 15%; у учителей, которые отмечали, что их доходы снизились, среднемесячные заработки в школе были ниже среднемесячных заработков учителей, чьи доходы не изменились, на 8%.

7. Однако объем стимулирующих выплат невелик (около 2000 руб.) и составляет небольшую долю в заработке 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.
8. 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

9. В среднем уровень зарплаты остается недостаточным для улучшения кадрового состава: уровень заработков учителя в школе (при том, что треть 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. Также директора отмечают, например, что заработков в школе недостаточно для решения жилищных проблем молодых учителей, что является чрезвычайно серьезным препятствием при привлечении молодежи в школу.
10. Для привлечения молодых перспективных учителей в школах требуется заработная плата, превышающая на 35% фактический среднемесячный 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%.
11. Ограниченный размер фонда оплаты труда – не единственное препятствие в привлечении новых учителей в школы: незанятые ставки есть только в четверти школ.
12. В Калининградской области около 27% учителей хотели бы уйти из школы, в которой они работают. Однако лишь каждый десятый из этих

27% учителей указывает наличие реальных альтернативных рабочих мест. Ответы учителей на вопрос об уходе из школы варьируются в зависимости от их материального благополучия: чем оно ниже, тем выше вероятность, что учитель имеет желание уйти с данной работы. В Новгородской области 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.

13. 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

14. 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.
15. 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 по предмету нагрузки.
16. Особенно это касается общеобразовательных школ. В гимназиях увеличение заработков в школе связано, как правило, с получением дохода от платных занятий с учениками. Кроме этого, 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).
17. В целом директора скорее положительно оценивают влияние НСОТ на работу учителей в школе, но зачастую не считают, что это повлияло на успеваемость учеников.

(5) Отношение учителей и директоров к НСОТ

18. Несмотря на то, что большая доля учителей 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, повысив гарантированную часть зарплаты (должностной оклад) и снизив долю стимулирующих выплат.

19. Положительное влияние новой системы на работу чаще отмечается в тех школах, в которых разработка положения о НСОТ осуществлялась коллегиально, т.е. над разработкой положения работали и непосредственные участники образовательного процесса, и представители общественности. Высокий уровень коллегиальности в оценивании работы учителей приводит к увеличению доли преподавателей, которые считают, что введение НСОТ положительно повлияло на работу в школе. В таких школах учителя существенно реже говорят о необходимости изменения/введения дополнительных критериев расчета базовой и стимулирующей составляющих заработной платы.
20. Большинство опрошенных учителей отмечают, что в зарплате учителя должны учитываться различные объективные показатели работы учителя (результаты ЕГЭ, повышение квалификации, стаж работы и т.д.) и мнение администрации школы. Относительно меньшая доля учителей считают, что в оценке работы учителя должны учитываться мнения 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. Их чаще волнует проблема неравенства доходов учителей; они отмечают, что большая нагрузка, связанная со сбором и предоставлением данных для расчета заработной платы не дает возможности повышать собственную квалификацию; НСОТ порождает нагрузку, не связанную с преподаванием (заполнение бумаг, посещение «оргсобраний» и т.п.) и склоняет учителей завышать оценки учащимся.
22. 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.
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 1

**Модельная методика
формирования системы оплаты труда и стимулирования работников
государственных образовательных учреждений субъектов
Российской Федерации и муниципальных образовательных
учреждений, реализующих программы начального общего,
основного общего, среднего (полного) общего образования “Новая
система оплаты труда работников образования”
(утверждена Министерством образования и науки РФ 22 ноября
2007 года)**

Новая система оплаты труда разрабатывается для государственных образовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных образовательных учреждений, реализующих программы начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования (далее – образовательные учреждения) и применяется в отношении работников, участвующих в реализации названных программ (в том числе в отношении учебно-вспомогательного и административного персонала).

Правовым основанием введения новой системы оплаты труда являются статьи 29, 41 Закона Российской Федерации “Об образовании”, часть 2 статьи 26.14 Федерального закона N 184-ФЗ “Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации”, статья 144 Трудового кодекса Российской Федерации, Федеральный закон от 6 октября 2003 года N 131-ФЗ “Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации”, постановление Правительства Российской Федерации от 22 сентября 2007 года N 605 “О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и гражданского персонала воинских частей, оплата труда которых осуществляется на основе единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений”.

Новая система оплаты труда работников государственных и муниципальных образовательных учреждений устанавливается:

в государственных образовательных учреждениях субъектов Российской Федерации – коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации;

в муниципальных образовательных учреждениях – коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации и нормативными правовыми актами органов

местного самоуправления.

1. Формирование фонда оплаты труда образовательного учреждения

Формирование фонда оплаты труда образовательного учреждения осуществляется в пределах объема средств образовательного учреждения на текущий финансовый год, определенного в соответствии с региональным расчетным подушевым нормативом, количеством обучающихся и поправочным коэффициентом, и отражается в смете образовательного учреждения.

Фонд оплаты труда рассчитывается по следующей формуле:

$$ФОТ = N \times П \times Д \times У, \text{ где}$$

$ФОТ$ – фонд оплаты труда образовательного учреждения;

N – норматив финансирования на реализацию государственного стандарта;

$П$ – поправочный коэффициент для данного образовательного учреждения;

$Д$ – доля фонда оплаты труда в нормативе на реализацию государственного стандарта, определяемая образовательным учреждением самостоятельно с учетом ограничений, установленных нормативными правовыми актами субъекта Российской Федерации и органами местного самоуправления;

$У$ – количество учащихся в образовательном учреждении.

2. Формирование централизованного фонда стимулирования руководителей образовательных учреждений

2.1. Орган местного самоуправления (учредитель образовательного учреждения) формирует централизованный фонд стимулирования руководителей образовательных учреждений по следующей формуле:

$$ФОТ_{цст} = ФОТ \times \alpha, \text{ где}$$

$ФОТ_{цст}$ – отчисление в централизованный фонд стимулирования руководителей образовательных учреждений;

$ФОТ$ – фонд оплаты труда образовательного учреждения;

α – централизуемая доля ФОТ.

(Рекомендуемый размер централизуемой доли ФОТ – 5% от ФОТ муниципальных образовательных учреждений. Размер α устанавливается

органом местного самоуправления.)

2.2. Распределение централизованного фонда стимулирования руководителей образовательных учреждений осуществляется в соответствии с нормативным правовым актом органа местного самоуправления (приложение 1), в котором могут учитываться:

результаты итоговой и промежуточной аттестации обучающихся каждой ступени обучения, в том числе в форме ЕГЭ на 3-й ступени и других независимых внешних формах оценки качества обучения на 1-й и 2-й ступени;

результаты аттестации и государственной аккредитации образовательного учреждения;

физическое и психическое здоровье учащихся (по результатам мониторинга);

создание благоприятного психологического микроклимата (по результатам мониторинга);

количество преступлений и административных правонарушений, совершенных учащимися образовательных учреждений;

количество обучающихся, отчисленных из образовательных учреждений до достижения ими 15-летнего возраста и не продолжающих обучение в других образовательных учреждениях или организациях;

участие образовательных учреждений в районных (городских), областных и всероссийских мероприятиях, результативность участия и др.;

обеспечение прозрачности деятельности образовательного учреждения для всех участников образовательного процесса.

3. Распределение фонда оплаты труда образовательного учреждения

3.1. Образовательное учреждение самостоятельно определяет в общем объеме средств, рассчитанном на основании регионального подушевого норматива, количества обучающихся и поправочного коэффициента и доведенном до образовательного учреждения, долю:

на материально-техническое обеспечение и оснащение образовательного процесса, оборудование помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями;

на заработную плату работников образовательного учреждения, в том числе надбавки к должностным окладам (ФОТ_{оу}).

3.2. Фонд оплаты труда образовательного учреждения состоит из базовой части (ФОТ_б) и стимулирующей части (ФОТ_{ст}).

$$ФОТ_{оу} = ФОТ_{б} + ФОТ_{ст}.$$

Объем стимулирующей части определяется по формуле:

$$\Phi OT_{ст} = \Phi OT_{оу} \times m, \text{ где}$$

m – стимулирующая доля $\Phi OT_{оу}$.

(Рекомендуемый диапазон m – от 20 до 40%. Значение m определяется общеобразовательным учреждением самостоятельно).

3.3. Базовая часть фонда оплаты труда обеспечивает гарантированную заработную плату руководителей (руководитель образовательного учреждения, руководитель структурного подразделения, заместители руководителя и др.), педагогического персонала, непосредственно осуществляющего учебный процесс (учителя, преподаватели), учебно-вспомогательного (воспитатели, воспитатели групп продленного дня, педагоги-психологи, психологи, социальные педагоги, педагоги дополнительного образования, вожатые, организаторы внеклассной и внешкольной работы и др.) и младшего обслуживающего персонала (лаборанты, уборщики, дворники, водители и др.) образовательного учреждения и складывается из:

$$\Phi OT_{б} = \Phi OT_{ауп} + \Phi OT_{пн} + \Phi OT_{увп} + \Phi OT_{мп}, \text{ где}$$

$\Phi OT_{ауп}$ – фонд оплаты труда для административно-управленческого персонала;

$\Phi OT_{пн}$ – фонд оплаты труда для педагогического персонала, непосредственно осуществляющего учебный процесс;

$\Phi OT_{увп}$ – фонд оплаты труда для учебно-вспомогательного персонала;

$\Phi OT_{мп}$ – фонд оплаты труда для младшего обслуживающего персонала.

3.4. Руководитель образовательного учреждения формирует и утверждает штатное расписание учреждения в пределах базовой части фонда оплаты труда, при этом:

доля фонда оплаты труда для педагогического персонала, непосредственно осуществляющего учебный процесс ($\Phi OT_{пн}$), устанавливается не менее фактического уровня за предыдущий финансовый год;

доля фонда оплаты труда для руководителей, учебно-вспомогательного и младшего обслуживающего персонала ($\Phi OT_{уп}$) устанавливается на уровне, не превышающем фактический уровень за предыдущий финансовый год.

Объем фонда оплаты труда педагогического персонала определяется по формуле:

$$\Phi OT_{пн} = \Phi OT_{б} \times n, \text{ где}$$

mn – доля ФОТ педагогического персонала, непосредственно осуществляющего учебный процесс, в базовой части ФОТ.

(Рекомендуемое оптимальное значение mn – 70%. Значение или диапазон mn определяется самостоятельно общеобразовательным учреждением).

3.5. Оплата труда работников образовательных учреждений производится на основании трудовых договоров между руководителем учреждения и работниками.

4. Определение стоимости бюджетной образовательной услуги в образовательном учреждении

4.1. Базовая часть фонда оплаты труда для педагогического персонала, непосредственно осуществляющего учебный процесс ($\Phi OTmn$), состоит из общей части (ΦOTo) и специальной части (ΦOTc):

$$\Phi OTmn = \Phi OTo + \Phi OTc.$$

Объем специальной части определяется по формуле:

$$\Phi OTc = \Phi OTmn \cdot c, \text{ где}$$

c – доля специальной части $\Phi OTmn$.

(Рекомендуемое значение c – 30%. Значение c устанавливается образовательным учреждением самостоятельно).

4.2. Общая и специальная части фонда оплаты труда педагогического персонала, непосредственно осуществляющего учебный процесс, распределяются исходя из стоимости бюджетной образовательной услуги на одного обучающегося с учетом повышающих коэффициентов (например, за сложность и приоритетность предмета в зависимости от специфики образовательной программы учреждения, за обучение детей с отклонениями в развитии, за квалификационную категорию педагога).

4.3. Общая часть фонда оплаты труда обеспечивает гарантированную оплату труда педагогического работника, исходя из количества проведенных им учебных часов и численности обучающихся в классах (часы аудиторной занятости), а также часов неаудиторной занятости.

Общая часть фонда оплаты труда педагогического персонала, непосредственно осуществляющего учебный процесс (ΦOTo), состоит из двух частей: фонд оплаты аудиторной занятости ($\Phi OTаз$) и неаудиторной занятости* ($\Phi OTнз$):

$$\Phi O T_o = \Phi O T_{az} + \Phi O T_{nz}.$$

Примерное соотношение $\Phi O T_{az}$ и $\Phi O T_{nz}$ - 85% и 15% соответственно. Данное соотношение и порядок распределения $\Phi O T_{nz}$ могут определяться самим образовательным учреждением исходя из специфики его образовательной программы.

Для определения величины гарантированной оплаты труда педагогического работника за аудиторную занятость вводится условная единица "стоимость 1 ученико-часа".

Стоимость 1 ученико-часа – стоимость бюджетной образовательной услуги, включающей 1 расчетный час учебной работы с 1 расчетным учеником в соответствии с учебным планом.

Стоимость 1 ученико-часа рассчитывается каждым образовательным учреждением самостоятельно по определенной в данной модельной методике формуле в пределах объема части фонда оплаты труда, отведенной на оплату аудиторной занятости педагогического персонала, непосредственно осуществляющего учебный процесс ($\Phi O T_{az}$).

4.4. Стоимость 1 ученико-часа (руб./ученико-час) может быть рассчитана по формуле:

$$C_{\text{шт}} = \frac{\Phi O T_{az} \times 3 \Phi 4}{(a1 \times v1 + a2 \times v2 + a3 \times v3 + \dots + a10 \times v10 + a11 \times v11) \times 52}, \text{ где}$$

$C_{\text{шт}}$ – стоимость 1 ученико-часа;

52 – количество недель в календарном году;

34 – количество недель в учебном году;

$\Phi O T_{az}$ – часть фонда оплаты труда, отведенная на оплату часов аудиторной занятости педагогического персонала, непосредственно осуществляющего учебный процесс;

$a1$ – количество обучающихся в первых классах;

$a2$ – количество обучающихся во вторых классах;

$a3$ – количество обучающихся в третьих классах;

...

$a11$ – количество обучающихся в одиннадцатых классах;

$v1$ – годовое количество часов по учебному плану в первом классе;

$v2$ – годовое количество часов по учебному плану во втором классе;

$v3$ – годовое количество часов по учебному плану в третьем классе;

...

$v11$ – годовое количество часов по учебному плану в одиннадцатом классе.

4.5. Учебный план разрабатывается образовательным учреждением самостоятельно. Максимальная учебная нагрузка обучающихся не может превышать нормы, установленные федеральным базисным учебным планом и санитарными правилами и нормами.

При этом должна быть обеспечена в полном объеме реализация федерального компонента государственного образовательного стандарта общего образования.

4.6. Специальная часть фонда оплаты труда педагогического персонала, непосредственно осуществляющего учебный процесс (*ФОТс*), включает в себя:

выплаты компенсационного характера, предусмотренные Трудовым кодексом РФ либо нормативными актами субъекта РФ (примерная доля – 10% *ФОТпн* – рассчитывается образовательным учреждением самостоятельно);

повышающие коэффициенты (например, за сложность и приоритетность предмета в зависимости от специфики образовательной программы данного учреждения и за квалификационную категорию педагога) (примерная доля – 15% *ФОТпн* – определяется образовательным учреждением самостоятельно);

доплаты за наличие почетного звания, государственных наград и т.п. (примерная доля – 5% *ФОТпн* – рассчитывается образовательным учреждением самостоятельно).

4.7. Повышающий коэффициент за особенность, сложность и приоритетность предмета в зависимости от специфики образовательной программы данного учреждения (*K*) может определяться на основании следующих критериев:

включение предмета в итоговую аттестацию, в том числе в форме ЕГЭ и других форм независимой аттестации;

дополнительная нагрузка педагога, связанная с подготовкой к урокам (проверка тетрадей; формирование в кабинете базы наглядных пособий и дидактических материалов; обеспечение работы кабинета-лаборатории и техники безопасности в нем; большая информативная емкость предмета; постоянное обновление содержания; наличие большого количества информационных источников (например, литература, история, география); необходимость подготовки лабораторного, демонстрационного оборудования);

дополнительная нагрузка педагога, обусловленная неблагоприятными условиями для его здоровья (например, химия, биология, физика), возрастными особенностями учащихся (начальная школа);

специфика образовательной программы учреждения, определяемая концепцией программы развития, и учет вклада в ее реализацию данного предмета.

4.8. Повышающий коэффициент за квалификационную категорию педагога (*A*) может, например, составлять:

1,05 – для педагогических работников, имеющих вторую категорию;

1,10 – для педагогических работников, имеющих первую категорию;

1,15 – для педагогических работников, имеющих высшую категорию.

По завершении переходного (адаптационного) периода и апробации в субъектах Российской Федерации новой системы аттестации педагогических и руководящих работников, соответствующей требованиям Российской Федерации, в субъекте Российской Федерации могут быть введены более высокие коэффициенты (оптимально для первой категории – 1,15 и высшей категории – 1,4).

Новая система аттестации педагогических и руководящих работников должна предусматривать высокие требования к работникам, претендующим на присвоение первой и высшей квалификационных категорий, и должна обеспечивать оптимальное соотношение работников указанных категорий к общему количеству**. Высшая квалификационная категория может быть присвоена педагогу, опыт и результаты работы которого признаны педагогическим сообществом федерального или регионального уровня. Первая квалификационная категория может быть присвоена педагогу, опыт и результаты работы которого признаны педагогическим сообществом на региональном или муниципальном уровне.

Расчет окладов педагогических работников, непосредственно осуществляющих учебный процесс

Оклад педагогического работника, непосредственно осуществляющего учебный процесс, рассчитывается по формуле:

$$O = C_{тп} * U * Ч_{аз} * K * \Phi + Д_{нз}, \text{ где}$$

O – оклад педагогического работника, непосредственно осуществляющего учебный процесс;

$C_{тп}$ – расчетная стоимость ученико-часа (руб./ученико-час);

U – количество обучающихся по предмету в каждом классе;

$Ч_{аз}$ – количество часов по предмету по учебному плану в месяц в каждом классе;

K – повышающий коэффициент за сложность и приоритетность предмета в зависимости от специфики образовательной программы данного учреждения;

Φ – повышающий коэффициент за квалификационную категорию педагога;

$Д_{нз}$ – доплата за неаудиторную занятость.

Если педагог ведет несколько предметов в разных классах, то его оклад рассчитывается как сумма оплат труда по каждому предмету и классу.

5. Распределение стимулирующей части фонда оплаты труда образовательного учреждения

5.1. Система стимулирующих выплат работникам образовательного учреждения включает в себя поощрительные выплаты по результатам труда (премии и т.д.).

Основными критериями, влияющими на размер стимулирующих выплат педагога, являются критерии, отражающие результаты его работы. Поскольку стаж педагогической работы и уровень образования педагога оказывают опосредованное влияние на результат работы учителя, то можно считать их учтенными в стимулирующих выплатах за качество работы учителя.

5.2. Распределение поощрительных выплат по результатам труда за счет стимулирующей части ФОТ производится по согласованию с органом, обеспечивающим государственно-общественный характер управления образовательным учреждением, на основании представления руководителя образовательного учреждения и с учетом мнения профсоюзной организации.

5.3. Размеры, порядок и условия осуществления стимулирующих выплат определяются локальными актами образовательного учреждения и (или) коллективными договорами.

Примерное положение о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда образовательного учреждения прилагается (приложение 2).

6. Расчет заработной платы руководителя образовательного учреждения

6.1. Заработная плата руководителя образовательного учреждения устанавливается учредителем на основании трудового договора, исходя из средней заработной платы педагогических работников данного учреждения и группы оплаты труда, по следующей формуле:

$$Z_{пр} = ЗП_{ср} \times K, \text{ где}$$

$Z_{пр}$ – заработная плата руководителя образовательного учреждения;

$ЗП_{ср}$ – средняя заработная плата педагогических работников данного учреждения;

K – коэффициент по группам оплаты труда руководителей образовательных учреждений, установленный органом управления образованием субъекта Российской Федерации.

6.2. Отнесение к группам оплаты труда руководителей образовательных учреждений осуществляется в зависимости от количественных показателей образовательного учреждения (контингент обучающихся; численность

работников; наличие соответствующим образом оборудованных и эффективно используемых компьютерных классов, библиотеки, читального и спортивного залов, стадиона, медицинского кабинета, столовой и т.д.).

Для расчета повышающего коэффициента по группе оплаты труда руководителей образовательных учреждений учредителем может вводиться система рейтинговых баллов.

Возможный пример установления групп оплаты труда руководителей образовательных учреждений и примерные значения повышающих коэффициентов:

1 группа – коэффициент 3,0;

2 группа – коэффициент 2,5;

3 группа – коэффициент 2,0;

4 группа – коэффициент 1,5.

6.3. Из специальной части ФОТауп могут осуществляться доплаты руководителям за наличие почетного звания, государственных наград и т.п. Рекомендуемая величина выплат (в том же объеме, что и педагогическому персоналу учреждения) рассчитывается учредителем.

7. Гарантии по оплате труда

Заработная плата работников образовательных учреждений не может быть ниже установленных Правительством Российской Федерации базовых окладов (базовых должностных окладов), базовых ставок заработной платы соответствующих профессиональных квалификационных групп работников.

* Аудиторная занятость педагогических работников включает проведение уроков. Неаудиторная занятость педагогических работников включает следующие виды работы с обучающимися в соответствии с должностными обязанностями: консультации и дополнительные занятия с обучающимися, подготовка учащихся к олимпиадам, конференциям, смотрам, осуществление функций классного руководителя по организации и координации воспитательной работы с обучающимися, иные формы работы с обучающимися и (или) их родителями (законными представителями). Другие виды неаудиторной занятости педагогических работников могут быть учтены при начислении повышающих коэффициентов (п. 4.7 настоящей методики).

** Анализ опыта конкурса в рамках ПНПО по отбору лучших учителей показывает, что учителей, соответствующих таким требованиям, не более 5–10 процентов высшей категории и 25–30 процентов первой категории.

Приложение 1**Примерное положение о распределении централизованного фонда стимулирования руководителей образовательных учреждений****1. Общие положения**

1.1. Настоящее Положение разработано в целях усиления материальной заинтересованности руководителей образовательных учреждений в повышении качества работы, развитии творческой активности и инициативы при выполнении поставленных задач, успешного и добросовестного исполнения должностных обязанностей.

1.2. Премирование руководителей учреждений производится из средств централизованного фонда стимулирования, сформированного органом управления образованием.

2. Условия стимулирования**2.1. Качество и общедоступность общего образования в учреждении:**

общие показатели успеваемости учащихся на уровне района по результатам аттестации (в том числе по результатам ЕГЭ и других форм независимой оценки качества образования);

достижение учащимися более высоких показателей успеваемости в сравнении с предыдущим периодом;

наличие призеров олимпиад, конкурсов, конференций разных уровней;

высокий уровень организации и проведения итоговой аттестации (в том числе в форме ЕГЭ, обеспечение участия в процедуре ЕГЭ общественных наблюдателей);

высокие результаты методической деятельности (призовые места в конкурсах, конференциях);

организация и проведение семинаров, совещаний по вопросам повышения качества образования, участие в работе районных методических объединений;

участие в инновационной деятельности, ведение экспериментальной работы, разработка и внедрение авторских программ, выполнение программ углубленного и расширенного изучения предметов;

низкий (по сравнению с региональным) процент обучающихся в возрасте до 15 лет, не получивших основного общего образования в данном образовательном учреждении.

2.2. Создание условий для осуществления учебно-воспитательного процесса:

материально-техническая, ресурсная обеспеченность учебно-воспитательного процесса, в том числе за счет внебюджетных средств (учебное оборудование, информационно-методическое обеспечение образовательного процесса, соответствие всем требованиям санитарных норм и норм безопасности);

обеспечение санитарно-гигиенических условий процесса обучения (температурный, световой режим, режим подачи питьевой воды и т.д.);

обеспечение комфортных санитарно-бытовых условий (наличие оборудованных гардеробов, туалетов, мест личной гигиены и т.д.);

обеспечение выполнения требований пожарной безопасности и электробезопасности, охраны труда, выполнение необходимых объемов текущего и капитального ремонта;

эстетические условия, оформление школы, кабинетов, наличие ограждения и состояние пришкольной территории.

2.3. Кадровые ресурсы учреждения:

укомплектованность педагогическими кадрами, их качественный состав;

развитие педагогического творчества (участие педагогов и руководителей в научно-исследовательской, опытно-экспериментальной работе, конкурсах, конференциях);

стабильность педагогического коллектива, сохранение молодых специалистов.

2.4. Социальный критерий:

отсутствие отчислений из учреждения в 1–9 классах, сохранение контингента в 10–11 классах;

организация различных форм внеклассной и внешкольной работы;

снижение количества учащихся, состоящих на учете в комиссии по делам несовершеннолетних, отсутствие преступлений и правонарушений, совершенных учащимися;

высокий уровень организации каникулярного отдыха учащихся, совершенствование форм и содержания отдыха и оздоровления детей и подростков;

занятость учащихся во внеурочное время.

2.5. Эффективность управленческой деятельности:

обеспечение государственно-общественного характера управления в учреждении (наличие органов ученического самоуправления, управляющих или попечительских советов и др.);

исполнительская дисциплина (качественное ведение документации, своевременное предоставление материалов и др.);

отсутствие обоснованных обращений граждан по поводу конфликтных ситуаций и уровень решения конфликтных ситуаций;

объемы привлечения внебюджетных средств;
повышение заработной платы работников;
призовые места в смотрах (конкурсах) федерального и регионального уровней.

2.6. Сохранение здоровья учащихся в учреждении:

высокий коэффициент сохранения здоровья учащихся;
снижение заболеваемости учащихся по остроте зрения, нарушению осанки;
организация обеспечения учащихся горячим питанием;
организация и проведение мероприятий, способствующих сохранению и восстановлению психического и физического здоровья учащихся (праздники здоровья, спартакиады, дни здоровья, туристические походы, военно-полевые сборы и т.п.);
организация обучения детей с отклонениями в развитии.

2.7. Установление условий стимулирования, не связанных с эффективным обеспечением образовательного процесса, не допускается.

3. Порядок стимулирования

3.1. Распределение централизованного фонда осуществляется ежеквартально (или ежемесячно) комиссией по премированию, образованной органом местного самоуправления.

Размер и количество премий, выплачиваемых конкретному руководителю учреждения, максимальным пределом не ограничиваются.

3.2. Орган управления образованием представляет в комиссию аналитическую информацию о показателях деятельности учреждений, являющихся основанием для премирования их руководителей.

Руководители учреждений имеют право присутствовать на заседании Комиссии и давать необходимые пояснения.

Комиссия принимает решение о премировании и размере премии открытым голосованием при условии присутствия не менее половины членов комиссии. Решение Комиссии оформляется протоколом. На основании протокола Комиссии орган управления образованием издает приказ о премировании.

Приложение 2

Примерное положение о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда образовательного учреждения

1. Общие положения

1. Настоящее Положение разработано в целях усиления материальной заинтересованности работников образовательного учреждения в повышении качества образовательного и воспитательного процесса, развитии творческой активности и инициативы.
2. Система стимулирующих выплат работникам образовательного учреждения включает в себя поощрительные выплаты по результатам труда (премии).

2. Условия премирования

Наименование должности	Основание для премирования
Педагогические работники	достижение учащимися высоких показателей в сравнении с предыдущим периодом, стабильность и рост качества обучения
	позитивные результаты внеурочной деятельности обучающихся по учебным предметам (подготовка призеров олимпиад, конкурсов, конференций различного уровня)
	позитивные результаты деятельности учителя по выполнению функций классного руководителя (снижение количества учащихся, стоящих на учете в комиссии по делам несовершеннолетних; снижение (отсутствие) пропусков учащимися уроков без уважительной причины; снижение частоты обоснованных обращений учащихся, родителей, педагогов по поводу конфликтных ситуаций и высокий уровень решения конфликтных ситуаций)
	другие

Наименование должности	Основание для премирования
Заместители директоров по УВР, ВР	организация предпрофильного и профильного обучения
	выполнение плана внутришкольного контроля, плана воспитательной работы
	высокий уровень организации и проведения итоговой и промежуточной аттестации учащихся
	высокий уровень организации и контроля (мониторинга) учебно-воспитательного процесса
	качественная организация работы общественных органов, участвующих в управлении школой (экспертно-методический совет, педагогический совет, органы ученического самоуправления и т.д.)
	сохранение контингента учащихся в 10–11 классах
	высокий уровень организации аттестации педагогических работников школы
	поддержание благоприятного психологического климата в коллективе
Заместитель директора по АХЧ	обеспечение санитарно-гигиенических условий в помещениях школы
	обеспечение выполнения требований пожарной и электробезопасности, охраны труда
	высокое качество подготовки и организации ремонтных работ
Работники бухгалтерии	своевременное и качественное предоставление отчетности
	разработка новых программ, положений, подготовка экономических расчетов
	качественное ведение документации
Педагог-психолог, социальный педагог	результативность коррекционно-развивающей работы с учащимися
	своевременное и качественное ведение банка данных детей, охваченных различными видами контроля
Библиотекарь	высокая читательская активность обучающихся
	пропаганда чтения как формы культурного досуга
	участие в общешкольных и районных мероприятиях
	оформление тематических выставок
	выполнение плана работы библиотекаря
Водитель	обеспечение исправного технического состояния автотранспорта
	обеспечение безопасной перевозки детей
	отсутствие ДТП, замечаний

Наименование должности	Основание для премирования
Обслуживающий персонал уборщица, дворник и т.д.)	проведение генеральных уборок
	содержание участка в соответствии с требованиями СанПиН, качественная уборка помещений
	оперативность выполнения заявок по устранению технических неполадок

Установление условий премирования, не связанных с результативностью труда, не допускается.

3. Порядок премирования

3.1. Поощрительные выплаты по результатам труда распределяются органом самоуправления образовательного учреждения, обеспечивающим демократический, государственно-общественный характер управления, по представлению руководителя образовательного учреждения.

3.2. Руководитель образовательного учреждения представляет в орган самоуправления образовательного учреждения, обеспечивающим демократический, государственно-общественный характер управления, аналитическую информацию о показателях деятельности работников, являющихся основанием для их премирования.

Порядок рассмотрения органом самоуправления образовательного учреждения, обеспечивающим демократический, государственно-общественный характер управления, вопроса о стимулировании работников устанавливается соответствующим положением.

Министр образования
и науки Российской
Федерации

А.А. Фурсенко

Приложение 2

Сводная таблица результатов некоторых исследований
performance pay

Таблица 1

Исследования последствий оплаты по результатам

Исследование	Страна	Кто и за что получает стимулирующие выплаты	Метод	Результаты
Lavi, 2004	Израиль	Отдельные учителя; бонусы за улучшение результатов учеников на выпускных экзаменах	Эксперимент (стал возможным благодаря случайной ошибке измерения переменной, в зависимости от значений которой школы распределялись на контрольную и экспериментальную группы); квази-эксперимент с контролем характеристик учеников (образование отца, образование матери, количество братьев и сестер, национальность, пол, иммигрант/не иммигрант, успеваемость в предыдущие годы) и школы (религиозная ли школа, результаты Bagrut в предыдущие годы) Телефонные интервью с учителями	Улучшение результатов выпускных экзаменов Отсутствие «мошенничества» учителей («натаскивания на тест, завышения оценок») Учителя, участвовавшие в программе, начинали заниматься с учениками более интенсивно – занимались после уроков, выделяли в классе группы учеников по способностям и др.
McEwan, Santibanez, 2005	Мексика	Отдельные учителя; бонусы за уровень образования, опыт работы, оценку его работы коллегами, повышение квалификации, за объем знаний учителя (знания оценивались специальным тестом), успеваемость студентов (для получения бонуса нужно было набрать хотя бы 70 баллов)	Сравнение групп учителей с разными стимулами к улучшению успеваемости учеников (стимулы различались в зависимости от того, сколько баллов уже гарантировано учителю за формальные характеристики); контроль характеристик учителя (пол, класс, в котором преподает учитель, и др.) и школы	Высокие стимулы учителей к улучшению успеваемости учеников положительно влияли на успеваемость.

Исследование	Страна	Кто и за что получает стимулирующие выплаты	Метод	Результаты
Smith, Mickelson, 2000	США	Выплаты школам за улучшение успеваемости учеников (которая измерялась уровнем отчислений, результатами теста аналитических способностей (SAT) и теста на развитие знаний и навыков по разным предметам (proficiency scores по математике, чтению, биологии, истории и др.) с учетом посещаемости школы учениками и количества отчисленных учеников)	Сравнение успеваемости учеников в двух группах школ, участвовавших и не участвовавших в программе стимулирования. Не контролировались характеристики учителей, учеников и школ. Не было учтено то, что в школах изучаемого округа одновременно с оплатой по результатам вводилось несколько других программ.	Влияния оплаты по результатам на успеваемость выявлено не было.
Ladd, 1999	США	Выплаты школам с наибольшим приростом успеваемости на экзаменах (Texas Assessment of Academic Skills, TAAS)	Квази-эксперимент; школы в Далласе (Техас), в которых была введена программа стимулирования, сравнивались со школами в пяти других крупных городах Техаса, где программа не действовала; контроль характеристик школы (процент афроамериканцев и испанцев среди учеников школы, процент учеников с ограниченными знаниями английского языка, процент учеников из экономически неблагополучных семей, мобильность учеников (количество принятых и отчисленных из школы в течение года)	Положительное влияние стимулирования на успеваемость

Исследование	Страна	Кто и за что получает стимулирующие выплаты	Метод	Результаты
Glewwe et al, 2003	Кения	Выплаты школам за улучшение успеваемости учеников на выпускных экзаменах в средней школе (4–8 классы)	<p>Эксперимент; из сельских школ с низкой успеваемостью случайно образом было отобрано 50 школ для участия в программе; сравнение успеваемости в контрольной и экспериментальной группах школ</p> <p>Наблюдения за учителями в классе</p> <p>Опрос учеников</p>	<p>«Натаскивание на тест» вместо улучшения общей подготовки учеников:</p> <p>в период действия программы стимулирования учителей результаты учеников на экзаменах значительно улучшились, но программа не имела долгосрочного эффекта (школьники, которые учились в средних классах в период действия программы, на следующий год после ее завершения демонстрировали тот же уровень успеваемости, что и до введения программы).</p> <p>Посещаемость учителями школы, объем задаваемых домашних заданий, преподавательские методы никак не различались в двух группах школ.</p> <p>Различался объем времени на внеурочную подготовку к тестам (в экспериментальной группе он вырос) – еще одно свидетельство «натаскивания на тест».</p>

Исследование	Страна	Кто и за что получает стимулирующие выплаты	Метод	Результаты
Duflo, Hanna, Ryan, 2005	Индия	Выплаты учителям в зависимости от количества дней, когда они находились в школе (для решения проблемы абсентеизма учителей)	Рандомизированный эксперимент; изначально стимулирование учителей за снижение «пропусков» было введено в 60 школах, случайно отобранных из 120 школ, примерно одинаковых по успеваемости учеников. Наблюдение за учителями в классе	«Посещаемость» среди учителей выросла в результате введения бонусных выплат. При этом учителя не снижали своих усилий, начиная чаще посещать школу.

Приложение 3

Дополнительные таблицы (Калининградская область)

Таблица 1

Желание перейти на другую работу и материальное благосостояние семьи (в % по столбцу) (по данным опроса учителей)

Оцените, пожалуйста, уровень материального благосостояния Вашей семьи	Хотели бы Вы перейти с работы в вашей школе на какую-либо другую работу, или вообще перестать работать?				
	Да, уже ищите (нашли) другое место работы	Хотели бы найти другую работу, но пока не предпринимаете никаких действий	Хотели бы перейти на другое место работы, но не думаете, что сможете найти его	Хотели бы вообще перестать работать (заниматься домашним хозяйством, выйти на пенсию и т.д.)	Нет, не хотели бы уходить с данной работы
Денег не хватает даже на питание	12	3	7	1	2
Денег хватает только на питание и товары первой необходимости	82	74	75	72	63
Денег хватает на покупку товаров длительного пользования (телевизор, холодильник и т. п.), однако приобретение дорогого автомобиля, квартиры нам недоступно	6	23	18	26	35
Всего (чел.)	17	88	57	68	576

Таблица 2

**Желание перейти на другую работу и изменения суммарного дохода
(в % по столбцу) (по данным опроса учителей)**

Изменился ли в этом учебном полугодии Ваш суммарный доход, если сравнить с этим же временем в прошлом учебном году?	Хотели бы Вы перейти с работы в вашей школе на какую-либо другую работу, или вообще перестать работать?				
	Да, уже ищите (нашли) другое место работы	Хотели бы найти другую работу, но пока не предпринимаете никаких действий	Хотели бы перейти на другое место работы, но не думаете, что сможете найти его	Хотели бы вообще перестать работать (заниматься домашним хозяйством, выйти на пенсию и т.д.)	Нет, не хотели бы уходить с данной работы
Да, изменился; увеличился	0	9	13	19	30
Нет, не изменился	32	31	17	23	27
Да, изменился; уменьшился	68	60	70	58	43
Всего (чел.)	19	87	54	62	572

Таблица 3

Денежные средства школы и отношение учителей к тому, что при определении заработной платы должна учитываться оценка учителя другими учителями

	Оценка работы учителя другими учителями: должна ли учитываться	Среднее	Ст. отклонение
Объем фонда оплаты труда учителей за 2007–2008 учебный год (в тыс. руб.)	Да	9579	9491
	Нет	9870	6292
Объем фонда оплаты труда работников ОУ за 2007–2008 учебный год (в тыс. руб.)	Да	12059	8805
	Нет	14633	8485
Объем стимулирующего фонда оплаты труда за 2007–2008 учебный год (в тыс. руб.)	Да	2228	2427
	Нет	2777	2755

	Оценка работы учителя другими учителями: должны учитываться	Среднее	Ст. отклонение
Бюджетные средства, привлеченные ОУ (сверх сметы) за 2007–2008 учебный год в результате участия в конкурсных мероприятиях и проектах (в тыс. руб.)	Да	875	959
	Нет	1210	1169
Внебюджетные средства ОУ, привлеченные за 2007–2008 учебный год за счет грантов, предпринимательской деятельности, пожертвований, оказания платных образовательных услуг (в тыс. руб.)	Да	551	1044
	Нет	444	826

Приложение 4

Дополнительные таблицы (Новгородская область)

Таблица 1

Валовой региональный продукт на душу населения и структура ВРП

Отраслевая структура ВРП по видам экономической деятельности за 2008 г. (в процентах). Добавленная стоимость по видам экономической деятельности (в основных ценах)	Северо-Западный федеральный округ	г.Санкт-Петербург	Республика Коми	Мурманская область	Вологодская область	Архангельская область	Ленинградская область	Калининградская область	Новгородская область	Республика Карелия	Псковская область
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

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
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
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

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
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 (в % по столбцу)**

Проведение уроков в классе [затраты времени]	Изменился ли размер зарплаток в этой школе в 2009 г. по сравнению с 2008 г.			
	Да, изменился; увеличился	Да, изменился; 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 зарплаток в школе / изменение затрат времени
на проверку тетрадей (в % по столбцу)**

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

Таблица 4

**Изменение зарплаток в школе / изменение затрат времени
на подготовку к урокам (в % по столбцу)**

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

Таблица 5

**Изменение зарплаток 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 зарплаток в этой школе в 2009 г. по сравнению с 2008 г.			
	Да, изменился; увеличился	Да, изменился; уменьшился	Нет, не изменился	всего (чел.)
Возросли	45	37	36	195
Не изменились	50	51	61	267
Снизилась	5	12	3	32
всего (чел.)	165	169	160	494

Таблица 6

**Изменение зарплаток в школе / изменение затрат времени
на изучение методической и др. литературы (в % по столбцу)**

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

Таблица 7

**Изменение зарплаток в школе / изменение затрат времени
на проведение внеклассных мероприятий не по предмету
(в % 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 зарплаток в этой школе в 2009 г. по сравнению с 2008 г.			
	Да, изменился; увеличился	Да, изменился; уменьшился	Нет, не изменился	всего (чел.)
Возросли	37	37	27	161
Не изменились	60	54	62	279
Снизилась	3	9	11	36
всего (чел.)	163	159	154	476

АНДРУЩАК Григорий Викторович
КОЗЬМИНА Яна Яковлевна
СИВАК Елизавета Викторовна
ЮДКЕВИЧ Мария Марковна

**НОВАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА
В ШКОЛАХ.
ОПЫТ КАЛИНИНГРАДСКОЙ И НОВГОРОДСКОЙ ОБЛАСТЕЙ**

ООО «Полиграфическое предприятие Центр Принт»
Редактор-корректор А.В. Шурыгин
Компьютерная верстка В.В. Кузнецов

Подписано в печать 06.12.2010 г. Формат 60х90 ¹/₁₆.
Печать офсетная. Бумага офсетная.
Печ. л. 12,5. Усл.п.л. 12,5.
Тираж 1000 экз. Заказ № 7291.

Отпечатано в типографии ООО «ПП Центр Принт».
424000, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Панфилова, 41-715.
Тел.: (8362) 64-00-72. E-mail: kursiv@list.ru.