

# Плата за качество

---

**Подковыркина Жанна Валерьевна**

*директор ООШ № 8 г. Анжеро-Судженска Кемеровской области*

---

**Переход на новую систему оплаты труда для многих стал болезненным процессом, и не всем директорам удавалось справляться с ним без обид и непонимания со стороны учителей. Но опыт преодоления всех сложностей, с этим связанных, — то, чем обязательно нужно делиться с коллегами.**

**О одном из таких успешных решений внедрения НСОТ — в эссе победителя третьей степени Всероссийского конкурса «Директор школы — 2014» Подковыркиной Жанны Валерьевны, директора ООШ № 8 г. Анжеро-Судженска Кемеровской области.**

## О педагогическом волонтерстве

Слово «бюджетник» долго было синонимом бедняка и страдальца. И сейчас таковым еще остается, но больше по инерции. Набираешь в поисковике «бюджетный», и он выдает: «бюджетный вариант свадьбы», «бюджетный вариант ремонта ванной комнаты», «бюджетный вариант праздничного стола»... и даже «бюджетный внедорожник». Такое вот снисхождение производителей товаров и услуг к нам, сырым бюджетникам: и о вас, малообеспеченных, мы позаботились.

В начале девяностых мои школьные приятели, узнавая, что я учусь в педагогическом, восклицали: «Это ты теперь училкой-бюджетницей будешь?!» Теперь часто слышу другое: «Вам хорошо — вы бюджетники!» Перелом случился, или как минимум начался. Конечно, далеко то прекрасное время, когда самые лучшие выпускники школ будут мечтать стать учителями. Но процесс выравнивания престижа бюджетной и бизнес-сферы начался, и начался с выравнивания заработных плат.

Сегодня в моем регионе педагог получает столько же, сколько специалист, занятый в сфере экономики, — двадцать шесть тысяч рублей в среднем. Немного, конечно, но уже достаточно, чтобы забыть о «педагогическом волонтерстве» и держаться за работу. За эти деньги каждый налогоплательщик на правах участника общественного договора уже вправе спросить: а за что именно в школе получают сегодня заработную плату?

## О часах «швейцарского» качества

О, этот пресловутый учительский час!.. «У тебя какая нагрузка?», «Что за зарплата при таких часах?!» или «Марья Ивановна — любимчик начальства, у нее всегда часов много»... Знакомые фразы.

Годы и десятилетия учителя отрабатывали часы. Фраза «у меня часов всегда полно было» являлась украшением биографии учителя-ветерана. И вдруг осенью 2008 года мы услышали: НСОТ! Прозвучало — как SOS среди ясного неба. Система оплаты труда станет новой, товарищи! Платить теперь будут не только за исполнение обязанностей

(за часы), но и за качество их исполнения! Какая была реакция у людей? Наверное, она была похожей в разных регионах и школах. Мнения, как водится, разделились: одни бурчали и кричали про вечные революции, которые «достали», про то, что с таким отношением к учителям скоро в школах вообще никто работать не останется. Были и те, кто внимательно молчал, деловито уточнял. Но работать остались все, и к новой системе стали привыкать.

С этим нововведением впервые в нашей работе возникли понятия, доселе образовательному процессу чуждые: экономические нормативы, экономические показатели, производительность труда... Эти самые нормативы и показатели заставили проводить сокращения. А сокращения, в свою очередь, подняли вопрос: на каких основаниях сокращать? Трудовой кодекс гласит, что преимущественным правом оставления на работе обладают сотрудники, имеющие более высокую квалификацию и производительность труда. А если почти все претенденты имеют одинаковую квалификационную категорию, то как оценить их производительность? Не часами же, не детьми измерять? И количеством хорошистов не измеришь — классы разные. Не было опыта оценивания качества образовательной услуги. Прежние измерители педагогического труда вдруг перестали работать. Стало понятно, что количество часов, стаж и даже награды — все это далеко не всегда коррелирует с тем, что сегодня подразумевается под качеством. И только тогда, в момент введения новой системы оплаты, по моим ощущениям, и началась великая ломка школьных устоев. Не в 1984 (в год начала школьной реформы), не в 1998 (в год введения первого БУПа), не в 2004 (в год введения стандарта первого поколения), а именно в 2008 году. В других регионах и школах эта дата может быть другой. А я свой 2008-й не забуду никогда.

Вокруг первых оценочных листов (Оценочный лист — форма учета и оценивания достижений сотрудника, качества исполнения им должностных обязанностей, которая является основой для начисления стимулирующих выплат по итогам работы за отчетный период) были многочасовые споры до хрипоты, потому что учителя впервые получили возможность создать свои правила деления почти трети фонда оплаты труда. Как же это непросто оказалось! Это только кажется, что делить деньги — исключительно приятная миссия. Но это были полезные споры. Может быть, впервые в вековой истории уравниловки и почасовой по сути оплаты труда педагоги запускали механизм разделения «общего котла» по принципу «чем качественней услуга — тем выше вознаграждение». В тех спорах родились оценочные процедуры, которые с незначительными изменениями просуществовали более пяти лет. Это была такая форма внутреннего общественного договора: что на сегодняшний день важно для нас? В каком направлении необходимо прикладывать усилия, чтобы решать стоящие перед школой задачи? Каково личное место каждого в рейтинге коллег?

Итак, в 2008 году было параллельно запущено два взаимосвязанных процесса: оценивание труда на новых принципах и разделение фонда оплаты труда по новой системе. Появилась новая тема в трудовых отношениях — деньги за качество. Помню, как в один из педсоветов я писала на доске слова Джима Рона: «Вам платят не за час, вам платят за ту ценность, что вы создаете за этот час». Вопрос об этой ценности с введением новой системы оплаты стал острейшей внутренней проблемой в образовании. Я подчеркиваю — внутренней. Понятно, что это и постоянная тема общественного обсуждения (чему и как надо учить в школе). Но в связи с темой материального регулирования качества — это самый сложный вопрос для нас, управленцев: что это такое — качественно отработанный час, за который и ради которого необходимо стимулировать педагогов?

Между Сциллой и Харибдой

Недавно наш департамент разослал рекомендации по обновлению оценочных листов педагогических работников. Все «крупными мазками». Качество предлагается оценивать (а значит, и материально стимулировать) по результатам ГИА, по наличию победителей и призеров Всероссийской олимпиады школьников, конкурсов по линии министерства и департамента, а также по наличию у учителя публикаций и документа о добровольной сертификации. Являются ли эти критерии надежными и валидными измерителями качества образовательной услуги, оказываемой конкретным учителем? В определенной степени — да. Хорошие результаты ГИА — это, безусловно, показатель знания учителем своего предмета, «подводных камней» экзамена и показатель сложившейся у педагога системы «натаскивания». Ученик выиграл олимпиаду? — учитель владеет секретами олимпиадных заданий и сумел найти заинтересованного и способного ученика. Учитель опубликовал статью? — он способен не только вести уроки, но и вычленять проблемы, систематизировать и, наконец, держаться жанра в изложении мыслей. Прошел сертификацию? — он еще и нормативные правовые акты знает. Он идеальный учитель? — большинство скажут — да! А сколько директоров многое бы отдали, чтобы именно такие учителя работали в их школе! И я совсем не против. Но...

Как руководитель, который несколько лет вплотную занимается новыми стандартами, выскажу сомнение в правильности предлагаемой системы оценки.

Если всерьез относиться к новым образовательным стандартам, то это, по сути, процесс смены образовательной парадигмы. ФГОС требует кардинальной перестройки образовательного процесса, учительской практики. Но перестроить урок — на грани невозможного. Урок у каждого учителя — это такая индивидуально настроенная, практически самодостаточная и инертная система, что само заявление о том, что «эту твою старую, привычную систему будем ломать и строить будем новую», вызывает либо иронию («Видели мы эти реформы! Все красивые слова, а по сути все останется по-старому»), либо состояние, близкое к панике или негодованию («Чего от меня хотят? Почему я должен за те же деньги заниматься непонятно чем, ломать себя? Я что, своим честным трудом еще не доказал свою профессиональную состоятельность?»). И получается, что в той системе координат, которую задают новые оценочные листы, директор вроде меня, говорящий «Деньги — за качество, а качественный урок должен соответствовать требованиям стандарта», — это в глазах учителей худший тип начальника, у которого одна забота, чтобы подчиненным жизнь легкой не казалась. Учителя видят, что предлагаемые показатели качества их работы напрямую никак не коррелируют с ФГОС. И совершенно закономерно они спрашивают меня: «А Вы точно уверены, что в последние годы мы занимались тем, чем следовало?» Ведь я пятый год неустанно говорю учителям: качество нашего с вами труда непосредственно зависит от степени понимания стандарта и его не как бы, а реального внедрения. Наша школа была областной пилотной площадкой по апробации стандарта начальной школы, с 2013 года — стандарта основной школы. У нас шесть параллелей переведены на эти стандарты, а это 77% детей и 93% педагогов. Попадая в пилотный проект, мы взяли на себя обязательства пробиваться, пробовать, формулировать проблемы и, конечно, делиться опытом. И мы прошли трудный и интересный путь. Но зная, как легко у нас могут все менять и переворачивать, я не удивлюсь, если учителя, говорившие в 2010 году про стандарты как про временную смуту, окажутся правы. И это будет и мое личное фиаско. Ведь я не только сама поверила в идею (не в плохо написанный документ, а в идею) стандарта, а еще и других за собой повела трудной дорогой.

Есть еще один фронт работы, который совершенно обойден вниманием составителей оценочного листа, — это воспитательная работа. Сказано: это нужно делать в силу должностных обязанностей. Конечно, никто не спорит. Но ведь очевидно, что, например, один классный руководитель только добросовестно заполняет журнал, собирает дневники

и проводит родительские собрания, а другой за пятьсот километров везет детей на балетный спектакль (ближе у нас нет театров оперы и балета) или едет с детьми в приют для бездомных животных вольеры чистить. Для того и существует фонд стимулирования, чтобы показать, что одни и те же обязанности можно выполнять по-разному. И более значимая с точки зрения гуманистических ценностей работа должна стимулироваться.

И вот мы на распутье. Стимулировать то, что все последние годы мы считали важнейшим в нашей работе, нельзя. Не стимулировать — сдать все завоеванное. Нам остается только использовать тот небольшой «люфт» в фонде, который можно направлять на выплаты за интенсивность. После вычета из него постоянных тарифицированных выплат остается совсем небольшая сумма. И тем не менее пусть она работает на тех, кто действительно воспитывает, кто пробивается к букве и духу стандарта, а не просто исполняет обязанности.

Так, лавируя между Сциллой и Харибдой, мы постараемся сохранить имеющимися у нас средствами стимулирование того, что продолжаем считать своей целью.

## Потенциальные возможности

Мы уже не волонтеры, но и достойно оплачиваемой нашу работу не назовешь. Рассчитывать на рост благосостояния учителей за счет бюджетных вливаний особо не приходится. Такой способ роста доходов, как реструктуризация и сокращение штата, исчерпан у нас еще на заре реформы оплаты труда. Поэтому с 2013—2014 учебного года мы попытались начать зарабатывать на платных образовательных услугах. Получили лицензию на шесть программ, потом еще на четыре. Не все удалось запустить, только шесть. Сказать, что от желающих отбоя нет, не могу. И здесь важно объяснить, какая именно у нас школа.

Она находится в городе, где живет 75 тысяч человек. В советское время жителей было в полтора раза больше. Город был индустриальным: только шахт было несколько (теперь последняя в стадии закрытия), были крупные заводы, на которых работало не по одной тысяче человек. Теперь всего этого нет, есть лишь несколько новых предприятий с небольшим количеством работников. Поэтому кроме бюджетников очень небольшой процент горожан зарабатывает приличные хотя бы по нашим, сибирским, понятиям деньги. Покупательная способность горожан низкая. Есть еще одно не менее определяющее обстоятельство: город маленький и в нем нет серьезных образовательных традиций, нет наукоемких производств. Отсюда у многих и уровень понимания ценности и перспектив образования. Да и вообще уровень жизненных притязаний. Пример. Увлеченно рассказываю о двух наших платных образовательных услугах — «Английский для туристов» и «Основы сайтостроения» — на собрании родителей восьмиклассников. Спрашиваю, заинтересовали ли кого-нибудь эти курсы? В ответ — гробовое молчание. Никого из битком набитого кабинета. Потом раздается голос одной достаточно молодой бабушки, лет пятидесяти пяти: «Пусть лучше русский с математикой учат... туристы... сайты. Куда им с этим английским? Мы жизнь прожили — ни разу английский не понадобился. Сайты эти — так они и так только в них торчат. За что платить?» За такими высказываниями века обывательской жизни (не оценка — констатация). Мои слова про то, что наши дети — люди будущего, что работодатели при прочих равных предпочтут человека с иностранным языком и высокой компьютерной грамотностью, — все это находило слабый отклик аудитории. Лишь два человека, спустя дни, поинтересовались деталями. Академический час этих услуг стоит у нас 80 рублей. Не бог весть какие деньги. Однако...

Я рассказала об этом, чтобы стало понятно — рассчитывать на серьезное подспорье

со стороны платных услуг нам не приходится. Ведь совершенно ясно, что это рынок, а значит, должно быть не только предложение, но и спрос. Он низкий, следовательно, и серьезных доходов ожидать не приходится. Кроме того, платные образовательные услуги, предлагаемые бюджетной организацией, школой, — вещь щекотливая. Ни о какой не то что агрессивной, но даже настойчивой рекламе этих услуг речь идти не может. Всякий разговор с родителями о них начинается с фразы: «Все, о чем мы с вами будем говорить, — дело сугубо добровольное». И практически всегда раздастся чей-нибудь голос: «Все-таки не зря говорят, что образование скоро будет платным».

Через платные услуги за учебный год удалось привлечь средств, прямо скажем, немного. Около трехсот тысяч (для сравнения: наш месячный фонд оплаты труда примерно полтора миллиона рублей). Большая часть ушла на заработную плату тех, кто оказывает услуги, и на налоги. Но удалось также приобрести материалы для ремонта помещений, закупить пособия для шестилеток, материалы и оборудование для художественной студии, обучить на курсах повышения квалификации контрактного управляющего...

Что касается влияния этого вида доходов на человеческие ресурсы — думаю, что это перспективное направление. Во-первых, ни один управленец не допустит до оказания платных услуг педагога, в качестве работы которого не уверен. Слишком серьезными будут репутационные потери. А это серьезнее потерь материальных. Сам факт участия в этой работе — уже признание мастерства педагога. Выгодно ли это ему? — да. Цена его часа в платной услуге у нас в 1,8 раза выше, чем в бюджетной. И пусть это в полтора раза меньше, чем стоит его репетиторский час, так ведь это дополнительный заработок «без отрыва от основного производства». Учителю не нужно ходить к ребенку домой, не нужно принимать его у себя. Ну и, наконец, учитель работает не «в тени». За эти часы, в отличие от репетиторства, работодатель платит налоги, в том числе отчисления в пенсионный фонд. Немаловажно и то, что учитель имеет дело с мотивированными заказчиками услуг (даже если потребитель не всегда мотивирован), а это уже, что называется, другой коленкор и качественно другой результат. Приведу конкретный пример.

У нас в школе работает квалифицированный учитель-логопед. В других школах логопеды вместе с психологами и социальными педагогами стали первыми жертвами сокращений в эпоху тотальной реструктуризации образовательной сети. Я решила, что по одной ставке, но этот персонал сохраняю. Не через какой-то аутсорсинг на птичьих правах, а в штате со всеми вытекающими плюсами и проблемами. Разумеется, за счет других — тут чудес не бывает. И ни одного дня не пожалела. Сейчас логопед оказывает платные услуги по двум программам: «Коррекция нарушений звукопроизношения у детей 5–10 лет» и «Коррекция дисграфии и дислексии у детей 6–11 лет». Ее заработок от оказания платных услуг конкурирует с ее окладом на бюджетном логопункте. Но за бюджетные деньги она одновременно работает с двадцатью пятью детьми, а платные услуги в это время оказывает семерым-восьмерым. Это, мне кажется, пример нашего удачного попадания на рынок услуг. Родитель покупает лицензированную услугу дешевле, чем у «частника», он защищен договором, занятия проходят в специально оборудованном помещении. Специалист получает хотя и меньшие деньги, чем те, что он мог бы получить на дому, но зато делает это на своем рабочем месте. Он увеличивает свой официальный доход, и это положительно сказывается на его кредитной истории, например. Школа получает небольшой доход, хорошую репутацию. Государство в плюсе, ведь это дополнительная занятость и налогообложение. Когда всем хорошо — это попадание. Удачей я считаю услуги нашей художественной студии, где дети и взрослые (!) обучаются избирательно разным художественным техникам.

Общество наше довольно сильно стратифицировано. Поэтому рецептов одинаково хороших услуг для всех нет. Полагаю, есть огромный кластер школ, в которых платные услуги невозможны вообще ввиду абсолютной невостребованности. Но уверена, что не меньшее

количество школ не пытается просчитывать спрос. И совершенно напрасно. Честные платные образовательные услуги — это абсолютное благо для всех участников образовательных отношений. Это точечная настройка системы образования под конкретного ребенка, семью, школу.

## Вместо заключения

Позади пять с половиной лет существования моей школы в новой системе оплаты труда, в системе, которая заставила нас мыслить экономически, которая начала переход от восприятия образования как обязательной повинности и одновременно необсуждаемой ценности (раз государство сказало, что это хорошо, — значит хорошо) к образованию как ценности очень даже обсуждаемой и оцениваемой. Мы уже не волонтеры, но сказать, что мы твердо знаем, чего от нас хотят и за что готовы платить налогоплательщики, заказчики услуг, государство, — увы, не можем. Мы бесконечно разгадываем нормативные ребусы, пытаюсь понять, куда идет (или куда ведут) российское образование. И нас всерьез волнует вопрос: мы действительно строим систему, в которой приоритет — развитие личности, а не процент пишущих диктант или решающих уравнение на четыре и пять? Или «как бы»?

Завершая свое эссе, хочу по законам жанра сказать о своей мечте. Я мечтаю о таком состоянии нашего общества, при котором ценность образования будет высочайшей и неоспоримой. Так же, как здоровье и гражданские права. И эта общественная ценность многое расставит по местам, запустит процессы саморегуляции системы образования. Пока это, увы, не так. Но, говорят, впереди экономика знаний, а значит, есть надежда. И я совсем не прочь пожить в обществе, для которого хорошие педагоги не менее ценны, чем футболисты. Может, успею.



<http://www.direktoria.org>

© Информационная система «Директория», 2015

© Директор школы №3 (196), 2015