

Методические рекомендации руководителям образовательных учреждений по внесению изменений в существующие критерии оценки деятельности и оптимизации систем стимулирования педагогических работников в связи с переходом на эффективный контракт

На основании Программы поэтапного совершенствования оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 г. N 2190-р, и письма Министерства образования и науки Российской Федерации от 20 июня 2013 г. № АП-1073/02 «О разработке показателей эффективности» департаментом образования администрации г.Перми подготовлены Методические рекомендации по разработке образовательными учреждениями показателей эффективности деятельности работников образовательных учреждений.

На основе методических рекомендаций руководителям ОУ при непосредственном участии всего трудового коллектива, профсоюзных организаций, органов, осуществляющих функции государственно-общественного управления ОУ, необходимо разработать и утвердить локальными нормативными актами свои показатели эффективности деятельности работников ОУ.

Утвержденные нормативными актами показатели эффективности должны быть размещены в свободном доступе на официальных сайтах муниципальных образовательных учреждений.

I. Нормативные документы:

1. Программа поэтапного совершенствования оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018 годы. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 г. N 2190-р.
2. Основные направления деятельности правительства Российской Федерации на период до 2018 года.
3. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 22 ноября 2012 г. № 2148-р.
4. Протокол совещания в МО ПК с руководителями органов управления образованием муниципальных районов (городских округов) от 27.06.2013 № 3.

II. Используемые понятия и комментарии к ним.

Эффективность (лат. *effectus* — исполнение, действие) — способность выполнять работу и достигать необходимого или желаемого **результата с наименьшей затратой времени и усилий**, продуктивность использования ресурсов в достижении какой-либо цели.

Эффективность — это относительный показатель, который характеризует соотношение между достигнутыми или ожидаемыми

конечными результатами деятельности, выступающими в виде эффекта, и затратами или ресурсами, необходимыми для его достижения, т.е.:

$$\text{Эффективность} = \text{Эффект} / \text{Затраты (ресурсы)}$$

Принципиальная разница между категориями «*эффект*» и «*эффективность*» состоит в следующем. *Эффект* характеризует абсолютный результат деятельности, а *эффективность* выражает его относительную величину, полученную с единицы произведенных затрат или ресурсов. Отсюда следует, что повышение эффективности означает получение максимального эффекта при неизменных затратах, либо заданного эффекта при минимальных затратах, либо максимального эффекта при минимальных затратах.

Эффект – это категория, характеризующая превышение результатов над затратами за определенный период времени, т.е. которая отражает результат деятельности или новое состояние оцениваемого объекта, к которому он стремится. Понятия «*эффект*» и «*результат*» следует воспринимать как тождественные. Многие авторы определяют «*эффект*» как «*полезный результат*».

Понятие эффективности неотделимо от понятия результативности, а результативность предполагает наличие системы измерения. Само понятие «*эффективность*» предполагает целенаправленность, ориентированность на какой-то результат или цель. Именно направленность на цель (результат) отличает эффективную деятельность от бесцельных, бесконтрольных процессов.

При разработке новых систем стимулирования работников ОУ необходимо оценивать не только результат, но и анализировать какой ценой, за счет каких усилий и ресурсов этот результат достигнут.

Эффективный контракт – это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

III. Комментарии к документам об изменении существующих систем стимулирования работников.

Программа поэтапного совершенствования оплаты труда (далее – Программа) констатирует необходимость дальнейшего совершенствования системы оплаты труда. Так, в Программе отмечается, что в полной мере решить задачу стимулирования работников с учетом результатов их труда удалось не во всех учреждениях: «показатели и критерии эффективности деятельности работников учреждений недостаточно проработаны, а их применение носит формальный характер. В системах оплаты труда работников учреждений во многих случаях сохранились ранее применявшиеся выплаты стимулирующего характера, имеющие низкую

эффективность в современных условиях (например, добросовестное выполнение обязанностей, интенсивность труда, качество труда и др. без указания конкретных измеримых параметров)»).

Программа предусматривает комплекс организационных, методических и контрольных мероприятий, направленных на повышение престижности и привлекательности работы в государственных (муниципальных) учреждениях, обеспечение соответствия оплаты труда работников качеству оказания ими государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ). Система оплаты труда должна быть ориентирована на достижение конкретных показателей качества и количества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ), создание прозрачного механизма оплаты труда работников учреждений.

Основной акцент при введении эффективного контракта делается на совершенствование системы стимулирующих выплат, имея в виду установление зависимости повышения оплаты труда работников с достижением конкретных показателей **эффективности** работы. При этом предполагается введение взаимоувязанной системы отраслевых показателей эффективности от федерального уровня до образовательного учреждения и конкретного работника. В образовательных учреждениях должны быть установлены соответствующие показатели стимулирующих выплат, критерии и условия их назначения в локальных нормативных актах учреждения, а также в трудовых договорах с работниками. Подлежат отмене «неэффективные стимулирующие выплаты», если таковые установлены в локальных актах образовательного учреждения.

В целях установления стимулирующих выплат, зависящих от эффективности и качества работы работников, Программа, как и ряд других документов государственно-политического характера, предусматривает создание и использование независимой оценки качества работы государственных (муниципальных) учреждений, включающей определение критериев эффективности их работы, и введения публичных рейтингов их деятельности.

Эффективный контракт, как понятие, заимствованное из экономической теории, предполагает установление для сторон взаимовыгодных условий.

Изменение порядка оплаты труда является изменением условий, определенных сторонами трудового договора, и осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Программа содержит описание основных принципов эффективного контракта и его элементов. В частности, предусматривается, что при введении эффективного контракта в отношении каждого работника должны быть уточнены и конкретизированы его трудовая функция, показатели и критерии оценки эффективности деятельности, установлен размер вознаграждения, а также размер поощрения за достижение коллективных результатов труда. Условия получения вознаграждения должны быть понятны работодателю и работнику и не допускать двойного толкования.

У каждого учреждения есть муниципальное задание и целевые показатели эффективности работы, утвержденные учредителем. Система оценки эффективности деятельности работников учреждения (совокупности показателей и критериев, позволяющих оценить количество затраченного труда и его качество) утверждается работодателем в установленном порядке. Система оплаты труда должна учитывать различия в сложности выполняемой работы, а также количество и качество затраченного труда, утвержденного работодателем в установленном порядке, систему нормирования труда работников учреждения, утвержденную работодателем; подробную конкретизацию с учетом отраслевой специфики в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда. Трудовые отношения между работодателем и работниками, включая установление заработной платы, формализуются при заключении трудовых договоров.

IV. Методические рекомендации по оптимизации системы стимулирования работников в ОУ.

Цель обновления системы стимулирования – создание действенных механизмов мотивации педагогов, направленных на повышение качества работы и непрерывное профессиональное развитие в рамках перехода к системе «эффективного контракта».

В соответствии с разделом 11 Положения об оплате труда работников муниципальных учреждений, подведомственных департаменту образования, утвержденного постановлением администрации города Перми от 20.10.2009 № 705, разработка локальных актов по стимулированию работников и распределение стимулирующего фонда оплаты труда находится в компетенции образовательного учреждения (за исключением должностей руководителей «директор» и «заведующий»).

Стимулирующие выплаты первым руководителям устанавливаются на основании нормативно-правовых актов департамента образования администрации города Перми.

Выплаты стимулирующего характера всем другим работникам учреждения, размеры и условия их осуществления устанавливаются Положением о стимулирующих выплатах, утвержденным приказом руководителя. Положение согласовывается с общественным органом управления учреждением, профсоюзным комитетом, принимается на общем собрании трудового коллектива.

Для распределения стимулирующей части заработной платы в каждом учреждении создается комиссия по распределению стимулирующих выплат. Регламент работы комиссии, ее полномочия, порядок решения спорных вопросов и конфликтных ситуаций должны быть прописаны в отдельном Положении о комиссии либо эти вопросы должны найти отражение в общем Положении о стимулировании.

В состав комиссии входят представители разных групп персонала, председатель профсоюзной организации, представитель общественного

органа управления учреждением. При невозможности вхождения представителя общественного органа управления учреждением в состав комиссии распределение стимулирующего фонда согласовывается с председателем этого органа после окончания работы комиссии (для общественной оценки работы персонала учреждения).

Итоги заседания комиссии фиксируются в протоколе, который заверяется подписями председателя и всех членов комиссии. Протокол сдается руководителю учреждения для издания приказа о стимулирующих выплатах в учреждении за определенный период.

Периодичность распределения стимулирующего фонда уславливается в каждом учреждении индивидуально по согласованию с трудовым коллективом.

В каждом учреждении устанавливаются свои расчетные единицы стимулирующих выплат. Рекомендуемая единица – балл, стоимость которого рассчитывается по методике, определенной в ОУ. Балльная система позволяет объективно оценивать эффективность деятельности работника вне зависимости от установленного должностного оклада или основной базовой части заработной платы.

Необходимо определять «вес» того или иного критерия (в каждом учреждении свои приоритеты на определенный период, поэтому максимальное количество баллов нужно отдать именно тем критериям, которые направлены на реализацию первоочередных задач учреждения).

Желательно максимально использовать стимулирующий фонд для поощрения качественно и эффективно работающих сотрудников согласно разработанным критериям и показателям. Необходимо объяснять работникам учреждения, что премии к праздникам, к которым они привыкли, выплачиваются за счет их же фонда оплаты труда. Качественно работающие сотрудники не заинтересованы в том, что за счет премий уменьшается стимулирующий фонд, а, следовательно, стоимость балла и размер стимулирующей части заработной платы. На премии можно использовать экономию по базовой части заработной платы, которая согласно постановлению 705 переходит в стимулирующий фонд.

При обновлении системы стимулирования необходимо проанализировать, как производилось деление стимулирующего фонда по иному персоналу, прописать механизм его распределения при наличии разных групп персонала.

Системы стимулирования должны быть разными в разных учреждениях. Это зависит от контингента учащихся, специфики учреждения, целей и задач, программы развития и образовательной программы, традиций и инноваций. Также при разработке своей уникальной системы стимулирования необходимо учитывать основные тенденции развития образования, приоритеты системы образования на федеральном, краевом и муниципальном уровнях.

Далее приводятся примерные (избыточные) схемы оценивания учителей (приложение № 1) и воспитателей (приложение № 2). В каждом

образовательном учреждении разрабатываются собственные системы оценивания для всех должностей работников согласно штатному расписанию.

Приложение № 1

Раздел	Критерии	Параметры
Влияние педагогической деятельности учителя на функционирование и развитие ОУ	Вклад учителя в развитие ОУ, формирование позитивного имиджа ОУ, выполнение МЗ	- участие педагога в разработке и реализации программы развития учреждения - участие педагога в разработке и реализации основной образовательной программы - участие педагога в разработке и реализации проектов по продвижению ОУ на рынке образовательных услуг - вклад учителя в выполнение МЗ - участие в развитии информационно-образовательной среды ОУ - иные показатели
Профессиональная компетентность учителя	Предметная компетентность	- учет результатов диагностики предметной компетентности (олимпиада «Профи-край», городское тестирование учителей, школьная диагностика) - использование в учебном процессе внешних ресурсов (музеи, театры, лаборатории, библиотеки и т.д.) - преподавание углубленных курсов, преподавание профильных предметов - внеурочная деятельность по предмету - иные показатели
	Метапредметная компетентность	- учет результатов диагностики метапредметных знаний и умений учителя (городской мониторинг, школьная диагностика) - умение формировать личностные, регулятивные, познавательные, коммуникативные универсальные учебные действия обучающихся - умение формировать у обучающихся опыт переноса универсальных учебных действий в жизненные ситуации - умение формировать у обучающихся основы культуры исследовательской и проектной деятельности - иные показатели
	Технологическая компетентность	- реализация системно-деятельностного подхода, развивающего потенциала образования - использование ИТ-технологии (как проникающей в другие технологии) - использование иных технологий (метод проектов, проблемное обучение, игровые технологии и т.д.) * - влияние использования технологий на качество образования <i>*важно, чтобы педагог владел технологией, обучился работе по данной технологии, знал сущность, цели и результаты работы по данной технологии</i>
	Методическая компетентность	- уроки (учебные занятия) соответствуют современным требованиям (ФГОС) - уровень учебной (рабочей) программы учителя (адаптированная, модифицированная, авторизованная,

		авторская, экспериментальная) - создание собственной системы оценивания обучающихся - создание и использование собственных интеллектуальных продуктов в образовательном процессе - умение разрабатывать элективные курсы, курсы по выбору, краткосрочные курсы и т.д. - иные показатели
	ИКТ-компетентность (требования прилагаются)	- соответствие требованиям ИКТ-компетентности (см. приложение № 1 проекта профессионального стандарта педагога) - информационная открытость учителя (наличие регулярно обновляемого сайта или интернет-странички, которые включены в учебно-воспитательный процесс) - виртуальное общение с родителями - иные показатели
	Психологическая и коммуникативная компетентности	- эмоциональная устойчивость - способность понимать и принимать точку зрения других субъектов образовательного процесса - умение строить общение, предупреждая разрушающие конфликты, - умение перевести конфликт в конструктивный диалог - иные показатели
Качество образования	Предметный результат образования	- соответствие оценок, выставленных педагогом, результатам, полученным обучающимися в ходе независимых проверок качества образования (ЕГЭ, ГИА-9 и т.д.) - динамика среднего балла по предмету по всем классам - динамика индивидуальных образовательных результатов обучающихся (по итогам индивидуального мониторинга учащихся) - отсутствие или снижение неуспевающих учащихся - доля выпускников, выбирающих предмет для сдачи экзамена (для учителей всех предметов, по которым предлагается итоговая аттестация, кроме обязательных предметов) - иные показатели
	Метапредметный результат образования (пока для НОО)	- результаты метапредметных олимпиад обучающихся - результаты внутришкольной диагностики метапредметных знаний и умений обучающихся - иные показатели

	Внеурочная работа по предмету	- участие и победы обучающихся в олимпиадах, смотрах, конкурсах, спортивных соревнованиях, интеллектуальных марафонах, интернет-олимпиадах и т.д. - работа с одаренными детьми, в т.ч. организация (участие) системных исследований обучающихся - работа с детьми, имеющими проблемы в обучении - реализация дополнительных проектов (экскурсионные и экспедиционные программы, проекты и др.) - иные показатели
Воспитательная работа	Действенная система управления и самоуправления классом	- разработка действенной программы развития классного коллектива - создание эффективной системы самоуправления - классный коллектив – активный участник школьных мероприятий, инициатор новых форм работы - создание команды учителей-предметников, преподающих в данном классе «команда вокруг класса» - иные показатели
	Особые условия работы с классом	- профилактика правонарушений, организация работы с детьми из неблагополучных семей - реализация программ, проектов по сохранению и укреплению здоровья детей - ориентированность воспитательного процесса на духовно-нравственное развитие и воспитание обучающихся - иные показатели
	Работа с родителями	- использование обновленных эффективных форм работы с родителями - приоритет совместным мероприятиям родители-дети - иные показатели
	Выход за рамки ОУ	- участие в разработке и реализации социальных и социокультурных проектов, акций - участие в детских движениях - взаимодействие с учреждениями, организациями социума
Самореализация педагога	Профессиональные достижения	- участие в научных, научно-практических конференциях, семинарах, круглых столах и т.д. - наличие публикаций - участие и победы в профессиональных конкурсах, грантах - иные показатели

	Самообразовательная деятельность	- умение ставить и достигать цели в собственной педагогической деятельности - работа в инновационном (экспериментальном) режиме - разработка и реализация собственных педагогических проектов - самообразование (результативное обучение на курсах повышения квалификации, активное участие в работе МО, семинаров, педагогических советов и т.д.) - иные показатели
Общественная оценка работы учителя	Внешний аудит	- удовлетворенность родителей качеством услуг - удовлетворенность учащихся качеством услуг - высокая оценка педагога руководителями ОУ по итогам контрольных мероприятий - иная общественная оценка работы учителя

Приложение № 2

Раздел	Критерии	Параметры
Влияние педагогической деятельности воспитателя на функционирование и развитие ОУ	Вклад воспитателя в развитие ДОУ, формирование позитивного имиджа ДОУ, выполнение МЗ	- участие воспитателя в разработке и реализации программы развития учреждения (иных стратегических программ) - участие воспитателя в разработке и реализации основной образовательной программы дошкольного образования - участие педагога в разработке и реализации проектов по продвижению ДОУ на рынке образовательных услуг - вклад воспитателя в выполнение МЗ - участие в развитии информационно-образовательной, развивающей предметно-пространственной среды ДОУ - иные показатели
Профессиональная компетентность воспитателя	Профессиональная компетентность, соответствующая специфике дошкольного образования	- учет результатов диагностики, исследований профессиональной компетентности (внутренняя диагностика, исследования независимых экспертов) - умение планировать, реализовывать и анализировать образовательную работу с детьми согласно требованиям ФГОС, ФГТ - использование в воспитательно-образовательной деятельности внешних ресурсов (музеи, театры, библиотеки и т.д.) - владение методами и средствами анализа психолого-педагогического мониторинга, позволяющего оценить результаты освоения детьми образовательных программ - иные показатели
	Технологическая компетентность	- реализация личностно-ориентированных технологий - использование ИТ-технологии (как проникающей в

		другие технологии) - использование иных технологий (метод проектов, игровые технологии и т.д.) * - влияние использования технологий на качество воспитания <i>*важно, чтобы педагог владел технологией, обучился работе по данной технологии, знал сущность, цели и результаты работы по данной технологии</i>
	Методическая компетентность	- занятия, непосредственно образовательная деятельность соответствуют современным требованиям (ФГТ, ФГОС, СанПиН) - организация совместной и самостоятельной деятельности детей соответствуют современным требованиям - перспективные планы соответствуют основной образовательной программе учреждения - умение организовать ведущие в дошкольном возрасте виды деятельности - создание и использование собственных интеллектуальных продуктов в образовательном процессе - умение разрабатывать пособия и т.д. - иные показатели
	ИКТ-компетентность	- соответствие требованиям ИКТ-компетентности (см. приложение № 1 проекта профессионального стандарта педагога) - информационная открытость воспитателя (наличие регулярно обновляемого сайта или интернет-странички, которые включены в воспитательно-образовательный процесс) - виртуальное общение с родителями, представителями педагогического сообщества и т.д. - иные показатели
	Психологическая и коммуникативная компетентности	- знание закономерностей и особенностей развития детей раннего и дошкольного возраста - умение планировать и корректировать образовательные задачи с учетом индивидуальных особенностей развития каждого ребенка - умение реализовывать рекомендации специалистов (психолога, логопеда, дефектолога и т.д.) в работе с детьми, испытывающими трудности в освоении программы, или детьми с особыми образовательными потребностями - эмоциональная устойчивость - способность понимать и принимать точку зрения других субъектов образовательного процесса - умение строить общение, предупреждая разрушающие конфликты - умение перевести конфликт в конструктивный диалог - иные показатели

Качество образования и воспитания	Результат, направленный на формирование интегративных качеств	- уровень физического развития, овладение основными культурно-гигиеническими навыками - уровень любознательности, активности - уровень эмоциональной отзывчивости - уровень владения средствами общения и способами взаимодействия со взрослыми и сверстниками - уровень способности управлять своим поведением и планировать свои действия на основе первичных ценностных представлений, соблюдающий элементарные общепринятые нормы и правила поведения - уровень способности решать интеллектуальные и личностные задачи (проблемы), адекватные возрасту - наличие первичных представлений о себе, семье, обществе, государстве, мире и природе - уровень владения универсальными предпосылками учебной деятельности – умениями работать по правилу и по образцу, слушать взрослого и выполнять его инструкции - уровень владения необходимыми умениями и навыками
	Результат, направленный на организацию предметно-пространственной развивающей среды	- предметно - развивающая среда соответствует требованиям (ФГТ, ФГОС) - учет личного вклада воспитателя в развитие предметно-пространственной развивающей среды
Адаптационная работа	Действенная система, направленная на эффективную адаптацию воспитанников в ДОУ	- результаты социальной и психологической адаптации воспитанников - результаты физической и физиологической адаптации - иные показатели
Охрана и укрепление физического и психического здоровья детей	Система работы, направленная на снижение заболеваемости воспитанников	- профилактика заболеваемости в осенне-зимний период - использование здоровьесберегающих технологий - динамика индекса здоровья детей - иные показатели
Работа с родителями и социумом	Результаты работы с родителями	- умение выстраивать партнерское взаимодействие с родителями для решения образовательных задач - использование обновленных эффективных форм работы с родителями - приоритет совместным мероприятиям родители-дети - иные показатели
	Результаты работы с социумом	- разработка и реализация совместных социальных и социокультурных проектов, акций (дети-взрослые) учреждениями, организациями и физическими лицами - иные формы взаимодействия с учреждениями, организациями и физическими лицами - иные показатели

Самореализация педагога	Профессиональные достижения	- участие в научных, научно-практических конференциях, семинарах, круглых столах и т.д. - наличие публикаций - участие и победы в профессиональных конкурсах, грантах - иные показатели
	Самообразовательная деятельность	- умение ставить и достигать цели в собственной педагогической деятельности - работа в инновационном (экспериментальном) режиме - разработка и реализация собственных педагогических проектов - самообразование (результативное обучение на курсах повышения квалификации, активное участие в работе МО, семинаров, педагогических советов и т.д.) - иные показатели
Общественная оценка работы учителя	Внешний аудит	- удовлетворенность родителей качеством услуг - удовлетворенность качеством услуг представителя социума - высокая оценка педагога руководителями ДОО по итогам контрольных мероприятий - иная общественная оценка работы педагога

Примечания:

1. Из предложенного перечня необходимо выбрать те, которые необходимы в вашем ОУ; добавить свои, которые будут характеризовать особенность вашего учреждения.
2. По возможности показатели нужно дифференцировать по уровням, рассчитывать «вес» того или иного критерия, в соответствии с этим определять количество баллов.
3. Необходимо разработать правила установления стимулирующих выплат и перечень документов, которые представляют сотрудники. При этом необходимо учитывать федеральные рекомендации, где обозначено, что должна сократиться формальная отчетность учителей не менее чем в 2 раза.
4. Согласно протоколу совещания в МО ПК с руководителями органов управления образованием муниципальных районов (городских округов) от 27.06.2013 № 3 руководителям образовательных учреждений рекомендовано исключить из критериев эффективности педагогических работников результаты, связанные с ЕГЭ. Вопрос решается на уровне ОУ, но, в случае, если такой критерий остается, то необходимо анализировать реальный вклад учителя в высокие показатели (исключив влияние репетиторов, курсов подготовки и т.д.).