



# ПРИВЛЕЧЕНИЕ, РАЗВИТИЕ И УДЕРЖАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ УЧИТЕЛЬСКИХ КАДРОВ

## ДОКЛАДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И РАЗВИТИЯ

Выдержки из доклада о положении дел  
в Соединенном королевстве Великобритании  
и Северной Ирландии

*Алистер Росс и Меррин Хатчингс  
Институт образовательной политики  
Лондонский университет (London Metropolitan University)  
Март 2003 года*

Общественно-  
государствен-  
ные и частные  
средства,  
направляемые  
на школьное  
образование

---

63. Из всей суммы общественно-государственных расходов, идущих на начальное и среднее образование, доля в размере 21,1% расходовалась непосредственно на частные учреждения; такая относительно высокая доля объясняется тем, что так называемые «добровольные» школы (создающиеся на пожертвования благотворительных организаций, добровольные взносы и т.п. и полностью или частично финансируемые местными властями) относятся к государственному сектору, но находятся в частной собственности. Стипендии и гранты, предоставляемые домашним хозяйствам, представляют собой косвенную передачу еще 0,2% средств в частный сектор. Таким образом, на государственные учебные заведения израсходовано 78,7% всех общественно-государственных средств, пошедших на начальное и среднее образование.

64. Однако дополнительно на образование расходуются средства из разнообразных частных источников. Из всех расходов, пошедших в целом на образовательные учреждения (*исключая* частные расходы, возникающие *вне* образовательных учреждений, например расходы частных лиц на учебники и учебные материалы или на частное обучение и репетиторство), приблизительно 16,3% получены из частных источников. В 1990 г. общая сумма расходов, на



образование, составила 5,6% ВВП — 4,7% из общественно-государственных источников, 0,9% из частных источников. Но в этой структуре есть непропорциональный элемент — частная поддержка высшего/университетского образования. Если взять расходы только на начальное и среднее образование (исключив дошкольное образование для детей до трех лет, а также высшее образование и образование для взрослых), тогда 11,8% средств, израсходованных на образовательные учреждения, являются средствами, полученными из частных источников.

65. В среднем в 1999 г. в государственном секторе в расчете на одного школьника на основные образовательные услуги расходовалось US\$ 4354, а на дополнительные услуги (транспорт, питание, проживание и т.п.) — \$ 208. В табл. 1.3 показано, на какие категории делятся эти расходы.

**Табл. 1.3** Разбивка расходов в расчете на одного ученика в Великобритании и в среднем по странам ОЭСР, %

	Великобритания	В среднем ОЭСР
Капитальные расходы	6,1 (\$ 278)	7,9
Текущие расходы	93,9 (\$ 4 284)	92,1
Оплата труда учителей	49,0 (\$ 2 236)	65,1
Оплата труда другого персонала	18,1 (\$ 826)	14,3
Другие расходы	32,8 (\$ 1 497)	19,7

76. Многообразие типов школ в Великобритании частично объясняется сложившейся «распределенной» системой образования, в которой управленческие полномочия рассредоточены по разным уровням. Существующие различные системы одно время описывались как «общенациональная система, управляемая на местном уровне»; но ведь страна состоит из четырех частей — и есть четыре различные национальные системы, каждая с собственной структурой органов местного самоуправления. Образование в большинстве случаев отнесено к ведению органов местного самоуправления определенного уровня. Они наряду с выполнением других своих функций по местному управлению создают местный орган народного образования, в чьем ведении находятся государственные школы на данной территории. Северная Ирландия является исключением — там были созданы обособленные органы управления образованием, которые отвечают исключительно за образование и библиотеки.

78. Государственный сектор является крупнейшим элементом образовательной системы, намного превосходящим по своим размерам другие элементы. В Великобритании в целом чуть более 6% учеников

Школьная система и преподавательский состав

Основные особенности структурного построения школьной системы

Типы школ



посещают независимые (частные) школы. Самое большое количество частных школ — в Англии, где государственные школы посещают 92,9% учеников. В Шотландии в государственные школы ходят 96% учеников, в Уэльсе — 98,1%, а в Северной Ирландии 99,6% посещают субсидируемые школы (grant-aided schools).

Занятость  
учителей

121. За последние десять лет в каждой из частей Великобритании количество занятых учителей возросло. Однако следует отметить, что и число учеников выросло за тот же период: на 2,1% в Северной Ирландии, что значительно меньше, чем прирост числа учителей; на 2,8% в Уэльсе, что несколько больше, чем прирост числа учителей; и на 8,8% в Англии, что на 3,8% больше, чем прирост числа учителей. В Англии нынешнее правительство объявило о том, что принимает на себя обязательство увеличить число учителей. Согласно существующим планам к январю 2005 г. число занятых учителей должно быть как минимум на 10 тыс. (по эквиваленту полной занятости) больше, чем в 2001 г. С января 2001 по январь 2002 г. прирост составил 9400 (3600 дипломированных и 5800 недипломированных учителей).

Непедагогический  
персонал

131. В Англии в государственных школах численность непедагогического (вспомогательного) персонала составляет 216 000 человек (по эквиваленту полной занятости).

Основными категориями этого персонала являются следующие:

	<i>Начальные школы</i>	<i>Средние школы</i>	<i>Специальные школы</i>
Учителя-ассистенты	42 900	4 700	7 100
Специализированный вспомогательный персонал	24 600	14 500	7 000
Секретари	14 500	9 400	1 400
Школьные казначеи	1 900	2 700	300
Другой административный персонал	6 600	11 500	800
Техники	600	15 600	300
Другой вспомогательный персонал поддержки обучения	26 400	9 300	3 500

Заработная плата  
учителей  
в сравнении  
с заработной  
платой других  
дипломированных  
специалистов  
с высшим  
образованием

193. Стартовая заработная плата для учителей в Англии и Уэльсе составляет £17,595 (2002—2003). В Лондоне учителя получают дополнительные надбавки как компенсацию за высокую стоимость жизни. Цифры, приводимые в качестве средних значений стартовой заработной платы выпускников высших учебных заведений, различаются: по данным независимой исследовательской организации «Служба исследования доходов» (Income Data Services), в среднем начальная зарплата выпускника в 2002 г. была £19,714, в то время как Ассоциация нанимателей дипломированных специалистов (Association of Graduate Recruiters) дает цифру £19,600 на июль 2002 г.



Наверное, лучше проводить сравнение с другими профессиями дипломированных специалистов, занятых в общественно-государственном секторе: стартовая зарплата учителей находится примерно на том же уровне, что у социальных работников и физиотерапевтов, а вот полицейские получают более высокую стартовую зарплату (£19,842). Данные, которые объединения педагогов и преподавателей (Ассоциация учителей и преподавателей и др., сентябрь 2002 г.) совместно представили Ревизионной комиссии по контролю за условиями труда школьных учителей (далее — Ревизионная комиссия), свидетельствуют о том, что в 1994 г. стартовая зарплата учителей составляла 96% средней стартовой зарплаты выпускников высших учебных заведений и что в настоящее время она упала до 89% среднего показателя. Однако Министерство образования в своем докладе Ревизионной комиссии, представленном в 2002 г. утверждает, что заработная плата учителей за последние несколько лет росла более быстрыми темпами, чем зарплата других выпускников высших учебных заведений.

194. После пяти лет работы средняя заработная плата возрастает на 70% (Income Data Services, данные за 2001 г.). Темпы роста зарплаты учителей несколько медленнее. Доклад Министерства образования Ревизионной комиссии (2002 г.) показывает, что заработок преподавателя, который получил диплом в 1997 г., к 2002 г. увеличился на 52% в реальном выражении благодаря выплате денежных вознаграждений и продвижению вверх по шкале заработной платы. Посмотрев на самые современные шкалы заработной платы, ныне действующие для преподавателей, можно сказать, что после пяти лет работы в сфере образования зарплата повышается на 46—55% (в зависимости от надбавок за управленческую работу). Эти цифры указывают на то, что оплата труда учителей после пяти лет работы увеличивается более медленными темпами, чем зарплата других дипломированных специалистов. В денежном выражении это означает, что средний дипломированный специалист может рассчитывать на заработок в размере £33,514 после 5 лет работы, в то время как учитель будет зарабатывать £5,713 — благодаря продвижению вверх по базовой шкале заработной платы — и может, кроме того, получать надбавку свыше £2000, а также лондонскую надбавку, в случае если он под нее подпадает.

195. Свой сравнительный анализ зарплат Министерство образования основывает на данных Обзора рынка труда (Labour Force Survey), сопоставляя зарплаты находящихся в одной возрастной группе учителей и других выпускников высших учебных заведений. Такой анализ наглядно демонстрирует, что учителя моложе 25 лет зарабатывают несколько меньше, чем средний выпускник вуза; зарплата учителей в возрасте 25—29 лет составляет 86% среднего показателя по всем дипломированным специалистам; заработок учителей в возрасте 30—39 лет составляет 80% среднего показателя по всем



дипломированным специалистам. Таким образом, данное сравнение показывает, что учителя постепенно отстают от других дипломированных специалистов, но не так быстро, как это было изложено в предыдущих параграфах.

196. Условия оплаты труда учителей в Англии, Уэльсе (в 2002 г.) и Северной Ирландии предусматривают сокращение длины шкалы заработной платы, благодаря чему теперь учителя достигают верхней точки на базовой шкале после пяти лет работы; затем они могут подать заявление на переход на шкалу более высокого уровня и продвигаться далее по ней. Это более выгодные условия, нежели в других специальностях общественно-государственного сектора, так как там в течение первых пяти лет работы такого быстрого роста зарплаты не происходит.

Учительская  
карьера:  
наем на работу,  
занятость  
и структура  
заработка

Ответственность  
за занятость, наем  
и увольнение  
преподаватель-  
ского состава

309. В Англии и Уэльсе в школах, находящихся в коммунальном ведении, и в «добровольных» школах одного типа (voluntary controlled schools) работодателем для педагогического состава является местный орган управления образованием, но орган, управляющий школой, и ее директор наделены собственными полномочиями в том, что касается отбора педагогических кадров и управления персоналом. Орган, управляющий школой с делегированным бюджетом, имеет обширные полномочия по укомплектованию персоналом и определенные обязанности согласно закону о занятости. В школах, принадлежащих благотворительным фондам, и в «добровольных» школах другого типа (voluntary aided schools) работодателем, как правило, является орган управления школой, а не местный орган управления образованием. Таким образом, принятие решений о пополнении штата школы и отбор учителей для приема на работу — это забота органа, управляющего школой, в некоторых случаях эти решения руководство школы принимает после консультаций с местным органом управления образованием.

Руководящий орган школы решает, какое количество персонала необходимо школе. Следует, однако, признать, что на практике органы, управляющие школой, часто предпочитают делегировать многие из своих обязанностей, возлагая их на директора (Head teacher), непосредственно руководящего текущей образовательной работой школы.

Структура  
зарплат

355. Оплата труда учителей всегда рассматривалась и ассоциациями преподавателей, и работодателями как один из критически важных факторов, воздействующих на удержание учителей в профессии. Условия и оплата труда учителей в Англии и Уэльсе сходны по структуре и уровню, переговоры о них ведутся и договоренности заключаются одновременно для Англии и Уэльса. В Шотландии и Северной Ирландии эти процессы идут отдельно, так как там есть свои довольно существенные отличия.



356. В Англии и Уэльсе Ревизионная комиссия по контролю за условиями труда школьных учителей ежегодно вырабатывает независимые рекомендации, которые передаются в Министерство образования. Этим рекомендациям, как правило, следуют, если только не возникает каких-то явных причин, заставляющих отказаться от их выполнения.

357. Существует целый ряд шкал заработной платы. Учителя и директора получают ставки в рамках той или иной шкалы заработной платы; далее возможно продвижение вверх по всей соответствующей шкале или по определенной ее части. Номинально ежегодное продвижение вверх по базовой шкале заработной платы (вплоть до достижения максимума) зависит от того, насколько удовлетворительно выполняется работа, но лишь в самых исключительных случаях такого продвижения не происходит. Министерство образования (2002) попросило, чтобы Ревизионная комиссия рассмотрела вопрос о том, как сделать продвижение вверх по шкале заработной платы более зависимым от результативности работы. Ревизионная комиссия ответила, что намеревается более глубоко изучить вопрос, прежде чем давать рекомендации в 2004 г. Продвижение вверх по шкале заработной платы самого высокого уровня обусловлено наличием существенных и стабильных достижений в работе и значительным вкладом в работу школы в целом; принятая практика такова, что степень продвижения определяется для каждого учителя индивидуально.

358. Начиная с 2002 г. новым учителям, преподающим «дефицитные» предметы (то есть те, для преподавания которых учителей не хватает), постепенно списывается их задолженность по студенческим кредитам, которые они получали на свое обучение. Это делается таким образом, что учителя, продолжающие преподавать в течение десяти лет, в конечном счете вообще освобождаются от погашения кредита. Это эквивалентно примерно пятипроцентной прибавке к зарплате.

359. Преподаватели, работающие на полную ставку, автоматически охватываются Системой пенсионного обеспечения учителей (если только они сами не предпочтут какую-то иную систему). Учителя, работающие не на полную ставку, по желанию также могут воспользоваться этой системой. Пенсия рассчитывается на основе заработной платы, которую работник получал перед выходом на пенсию, и индексируется.

360. Распределение зарплат в Англии в 2000 г. показано ниже на графиках (рис. 5.3). Пересмотренные шкалы заработной платы в будущем значительно изменят положение. Шкалы заработной платы в начальной и средней школе одинаковы, но учителя средних школ имеют больше возможностей получать надбавки за управленческую



работу, что и поднимает средний уровень зарплаты учителей, работающих на этой ступени образования. Так как заработная плата директоров основана прежде всего на размере школы, это означает, что директора и другие члены руководства в средних школах, как правило, получают более высокую зарплату, чем директора начальных школ. Поскольку в начальных школах работает — и руководит ими — больше женщин, это неизбежно предопределяет наличие разницы в оплате между мужчинами и женщинами. В настоящее время проводится исследование существующих препятствий для карьерного роста, включая такие, как пол, этническое происхождение или ограниченные возможности (физические недостатки).

**Рис. 5.3** Средние зарплаты по возрастным группам в Англии. Март 2000 г.  
Левый график — средняя зарплата учителей;  
правый график — средняя зарплата директоров



Кривые (сверху вниз): 1 — начальная школа, женщины;  
2 — начальная школа, мужчины  
3 — средняя школа, женщины;  
4 — средняя школа, мужчины

Мобильность учителей (смена должности, школы, региона)

366. Существующая система занятости учителей, в которой условия найма и характер работы определяются на общенациональном уровне, функция работодателя передана местным органам власти или школе, а собственно прием в штат (кроме Шотландии) осуществляется непосредственно школой, по своей природе такова, что центр располагает ограниченными данными о движении учительских кадров и никак не управляет этим процессом.



367. В Англии и Уэльсе учителя, получившие образование для работы на определенной ступени обучения и по определенному предмету, могут перейти на работу на другой ступени и по другому предмету — и получив дополнительную подготовку, и без нее. Масштабы такой переподготовки трудно определить. Скорее всего любая переподготовка, целью которой является переход на преподавание другого предмета или на другой ступени, будет не слишком обширной.

368. В Шотландии учителя, не прошедшие официального переобучения/повышения квалификации, не могут преподавать на другой ступени обучения — не той, для работы в которой они получали образование. Кроме того, учителя средней школы, как правило, не могут преподавать другой предмет (т.е. не тот, которому они учились), не пройдя дополнительное обучение.

369. Существует несколько ограниченное по масштабам передвижение учителей из региона в регион и, пожалуй, более интенсивное движение между различными населенными пунктами внутри одного региона и между школами, что несколько сглаживает неравномерность распределения кадров. В Англии около 6—7% всего педагогического состава каждый год перемещается из школы в школу, и это способствует тому, чтобы распределение учителей по школам соответствовало существующим потребностям. Показатель такого перехода выше в Лондоне (8—9%) и ниже в Уэльсе (приблизительно 4%). Однако существует значительный разброс в показателях укомплектованности персоналом (соотношение количества вакансий в школе к количеству имеющихся учителей) — даже у соседних школ этот вопрос может стоять с разной степенью остроты. Движение кадров при этом представляет собой скорее попытки учителей найти возможности для дальнейшего карьерного роста или стремление уйти из школы, которой плохо управляют, чем движение в сторону более полного удовлетворения потребности в учителях.

370. Есть некоторые показатели, отражающие «сальдо» движения учительских потоков из региона в регион. Но эти цифры не показывают, является ли такое движение ответом на существующий дефицит кадров, на конкретную потребность в тех или иных учителях-предметниках и т. п. Тот факт, что чистый отток учителей из Лондона за период с 1998 по 1999 г. составил 310 учителей (по эквиваленту полной занятости), свидетельствует скорее об обратном, поскольку число незаполненных вакансий в Лондонском регионе самое высокое в Англии. Юго-Запад (+210) и Юго-Восток (+100) — это те регионы Англии, где был самый большой чистый приток учителей.

371. Учителя могут быть назначены на должность на условиях постоянного контракта с неограниченным сроком действия, который прекращается при выходе на пенсию или в рамках особых процедур при сокращении штатов, или на условиях временного контракта.

Условия найма  
учителей на работу





Есть три формы временного контракта: с фиксированным сроком действия (с указанием конкретной даты), для выполнения определенной задачи (в контракте определяется работа, которая должна быть выполнена, но не указывается конкретная дата завершения) или контракт, зависящий от некоего будущего события (в контракте указывается, что он будет прекращен в некий момент времени, который может наступить, если, например, перестанет поступать определенное финансирование). Большая часть временных контрактов с учителями — это контракты с фиксированным сроком действия. Но и при наличии такого временного контракта все равно требуется, чтобы в конце обозначенного периода состоялась процедура увольнения учителя; если фиксированный срок действия контракта составляет больше года, то учитель подпадает под те же правила защиты права на занятость, что и учитель, работающий на постоянном контракте. Работодатель (местный орган управления образованием или руководство школы) должен пытаться предложить увольняемому подходящую альтернативную работу. После двух лет работы действует установленное законом право на пособие, выплачиваемое работнику в связи с сокращением штатов вне зависимости от формы контракта. В Шотландии все учителя, работающие на условиях временного контракта, оплачиваются по дневной ставке, составляющей 1/195 годового заработка.

372. В докладе Министерства образования сообщается, что в Англии 6,7% учителей, работающих на условиях полной занятости, имеют контракт с фиксированным сроком действия: 3,3% на контрактах со сроком действия менее года, 3,4% — на контрактах со сроком действия более года. Из учителей, занятых частично (неполное рабочее время), 31,4% работают на контрактах с фиксированным сроком действия, из них 15% — со сроком более года.

373. Некоторые должности предполагают откомандирование с основного места работы. Это обычно означает, что у учителя есть оговоренное контрактом право вернуться на основную работу с оплатой, соответствующей той же точке на той же шкале заработной платы, что и до откомандирования, с начислением всех положенных доплат, произошедших за время командировки повышений зарплаты и т.п.

374. Ассоциации учителей высказывали озабоченность в связи с тем, что некоторые правительственные программы предусматривают ограниченное по срокам финансирование школ. Это означает, что должности, создаваемые для осуществления этих программ, должны предлагаться на условиях временного контракта, а это может качественно и количественно ограничить выбор кандидатов. Или же могут предлагаться условия постоянного контракта, но тогда принятый на работу может быть сокращен, когда финансирование программы закончится. Теперь многие из таких программ подразумевают



поступление средств в школы на более постоянной основе, что должно смягчить эту проблему.

375. Работодателем тех учителей, которые временно подменяют заболевших или отсутствующих учителей и направляются для этого в школы частными агентствами, является не школа. Это означает, что и у школы могут возникнуть затруднения с контролем за стандартами качества и с их обеспечением, и что у самих заменяющих преподавателей могут возникнуть проблемы — в том, что касается степени поддержки, оказываемой им школой. Однако юридически не ясно, является ли агентство по своему правовому положению работодателем, или же направляемые им работники являются самозанятыми, — при таком положении они не обязаны работать (там, куда их направляют). Таким образом, они могут выбирать, на работу в какой школе им соглашаться, могут покидать место работы, которое им не нравится, могут определять, когда им брать свободные дни. Все это факторы, которые привлекательны для многих учителей, сотрудничающих с агентствами, но явно не могут удовлетворить школы. В частности, школы в неблагополучных районах, где много незаполненных вакансий учителей, считают, что очень трудно найти учителей на подмену и удержать их. Учителя, недавно получившие диплом, используют работу на подмене как способ получить представление о школе, прежде чем согласиться на работу в ее штате, и, наоборот, некоторые школы используют эту возможность для того, чтобы пригласиться к молодым учителям, работающим на подмене, посмотреть, каковы они в деле, — прежде чем предложить им заключить контракт.

376. Присылаемые агентствами на замену учителя работают не на тех же условиях, что учителя, постоянно работающие в штате, или учителя, присылаемые на подмену местными органами власти, поскольку ни органы власти, ни руководители школ не являются их работодателями; эти учителя не имеют права присоединиться к Системе пенсионного обеспечения учителей. Им обычно выплачивают подневную ставку — скорее всего по плоской шкале, а не дифференцированную, зависящую от опыта. Они не имеют права на оплату больничного или отпуска (подразумевается, что их дневная ставка покрывает эти выплаты).

377. Довольно сильно отличается от вышеописанного положение заменяющих учителей, зарегистрированных в местном органе управления образованием (в Англии и Уэльсе так работают некоторые заменяющие учителя, в Шотландии — огромное большинство). Они оплачиваются по дневной ставке, равной 1/195 годового заработка, на который они имеют право в соответствии с их стажем и опытом. Оплата отпуска включена в эту ставку, но оплата больничных не предусматривается. Они также имеют право присоединиться к Системе пенсионного обеспечения учителей.



378. «Бессрочного пребывания в должности» в смысле гарантированной занятости вплоть до выхода на пенсию для учителей в Великобритании не существует; также не существует понятия действительно «постоянной» занятости. Любой контракт о найме на работу может быть прекращен работодателем за нарушения или в связи с сокращением штатов.

379. В Англии и Уэльсе контракты учителей предусматривают максимальное количество часов в год, которое может отводиться на работу, «определяемую руководством». В контрактах также устанавливается количество дней в году, когда учителя должны преподавать и заниматься своим профессиональным развитием. В настоящее время учитель (в отличие от руководителя школы, заместителя, или помощника руководителя, или учителя высшего уровня квалификации) должен находиться на работе 195 дней в году (из которых 190 дней могут быть заняты работой с учениками) и в пределах этих рабочих дней должен в течение 1265 часов выполнять обязанности, определенные ему директором, от которого требуется «разумно распределить» поставленные задачи на 190/195 дней. Кроме того, учитель должен работать «дополнительно такое количество часов, которое может быть необходимо для эффективного выполнения им своих профессиональных обязанностей», — это может включать подготовку к урокам, проверку заданий и выставление оценок, написание отчетов и т.д. Директор не имеет права определять, сколько времени должно отводиться на эту дополнительную работу и где она должна выполняться. 195 дней эквивалентны 39 неделям года; 1265 часов эквивалентны работе примерно по 6,5 часа в день. Однако недавние исследования нагрузки учителей показывают, что фактически в среднем нагрузка составляет 52 часа в неделю; другими словами, дополнительные часы, необходимые для эффективного выполнения профессиональных обязанностей, составляют около 19,5 часа в неделю. Директорам, заместителям и помощникам руководителей школ, преподавателям высшего уровня квалификации количество часов работы контрактом не определяется. В настоящее время есть предложения ограничить количество дополнительных часов путем постепенного снижения общей нагрузки учителей в течение предстоящих четырех лет.

Порядок  
аттестации  
учителей (Англия)

382. Порядок проведения аттестации введен в 2000 г., аттестация является частью системы управления качеством работы преподавателей, она распространяется на всех учителей в школах Англии. Каждый учитель ежегодно согласовывает с директором или руководителем группы свои цели («плановые показатели») и приоритеты. «Плановые показатели» руководителей должны включать аспекты, связанные с руководством и управлением, и показатели успеваемости учеников. Цели учителей должны включать аспекты, связанные с профессиональным развитием и совершенствованием их преподавательского мастерства, и показатели достижений учеников.



В конце года результаты работы оцениваются (оценка включает также анализ преподавательской работы и обратную связь) и сравниваются с поставленными ранее целями. Результаты аттестации могут быть использованы как основание для принятия решения о повышении зарплаты — в качестве поощрения за «набранные очки». Директора согласовывают общие цели и «плановые показатели» школы с органом, руководящим школой. Такая политика и практика проведения аттестаций в 2001 г. была распространена на других педагогов (работающих в дошкольном обучении, в нескольких школах), а также на учителей, имеющих контракт с фиксированным сроком действия. Эти процедуры не имеют отношения к решениям о продлении занятости учителей, работающих по контракту с фиксированным сроком действия. Они также не связаны с положениями, на основании которых выявляются неэффективно работающие учителя.

383. Офстед (2003) сообщил, что «директора, другие старшие менеджеры, преподаватели, а также главы органов, руководящих школами, приветствовали введение системы управления, основанной на оценке качества работы; в целом все они очень позитивно оценили то, как эта система может повлиять на совершенствование работы школы», но отметил, что в некоторых школах система нуждается в отладке, особенно в том, что касается конструирования показателей, отражающих достижения учеников.

384. Существует также система так называемой «пороговой оценки», применяемая для принятия решения о переводе учителя на более высокую шкалу оплаты — по достижении им верхнего порога оплаты на более низкой шкале.