

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФАКУЛЬТЕТ ПРАВОВОГО И СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Кафедра правовых дисциплин и методики преподавания права

Выпускная квалификационная работа
«ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ» КАК МЕРА СТИМУЛИРОВАНИЯ
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

Работу выполнила:
Магистрант 2 курса М1323
группы очной формы обучения
магистратуры по направлению
подготовки 44.04.01.
Педагогическое образование,
магистерская программа
«Правовой менеджмент в
сфере образования»
Запевалова Дарья
Вячеславовна

(подпись)

Руководитель:
Канд. юрид. наук, доцент
кафедры правовых дисциплин и
методики преподавания права
Брюхина Евгения Рафиковна

(подпись)

«Допущена к защите в ГЭК»

Зав. кафедрой

_____ Довгяло В.К.
(подпись)

« ____ » _____ 20__ г.

ПЕРМЬ
2018

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. «Эффективный контракт»: понятие и правовые основы.....	7
1.1. Понятие «эффективный контракт» по законодательству Российской Федерации.....	7
1.2. Трудовой договор и «эффективный контракт».....	19
1.3. Содержание и форма «эффективного контракта» с педагогическими работниками общеобразовательных организаций.....	22
Глава 2. Практика внедрения «эффективного контракта» в общеобразовательных организациях города Перми и Пермского края: положительные и отрицательные моменты.....	27
2.1. Риски внедрения «эффективного контракта» в общеобразовательных организациях.....	27
2.2. Результаты анкетирования педагогических работников общеобразовательных организаций.....	35
2.3. Разработка критериев «эффективного контракта» для педагогических работников общеобразовательных организаций.....	41
Заключение.....	50
Библиографический список.....	53
Приложения.....	58

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Одним из важнейших направлений государственной образовательной политики является повышение эффективности, качества и доступности образования.

С помощью педагогических работников осуществляется основная задача государственной политики в области образования – создание условий для реализации интеллектуального потенциала граждан и проведения целенаправленной политики по применению достижений отечественной и мировой науки и техники для удовлетворения социальных, экономических, культурных и других потребностей. Мотивацией к занятию педагогической деятельностью должна быть не только преданность любимому делу и призвание, но и надлежащее вознаграждение за труд, и глубокое уважение всех граждан к профессиональной деятельности преподавателя.

В послании Президента РФ В.В. Путина Федеральному собранию от 12.12. 2013 г. говорится о необходимости повышения качества работы системы образования, качества образовательного процесса. Одним из вариантов решения поставленной задачи является переход на «эффективный контракт» в образовательных учреждениях (ОУ), что требует разработки соответствующих показателей и критериев оценки эффективности деятельности образовательной организации в целом, педагогических работников, в частности, оценки эффективности управления образовательным процессом.

Одной из главных задач в Послании Президент РФ назвал переход к «эффективному контракту», который должен четко определить условия оплаты труда и «социальный пакет» работника в зависимости от качества и количества выполняемой им работы. Данное нововведение также призвано повысить конкурентоспособность государства как работодателя на региональных рынках труда и обеспечить сопоставимость стоимости труда в государственном, муниципальном и частном секторах экономики.

Механизм «эффективного контракта» предусматривает включение в трудовой договор с работником показателей и критериев оценки эффективности его деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг.

Требования к деятельности образовательной организации, определённые государственной политикой Российской Федерации, устанавливают систему требований к персоналу, инструментом выстраивания которой выступает «эффективный контракт». Успешность его внедрения зависит от реализации требований профессиональных стандартов, которые введены в соответствии с запросами экономики, построенной на знаниях. Методологической базой перехода к «эффективному контракту» являются система дескрипторов, определяющая характеристики квалификации, которые составляют основу профессиональных стандартов, а также методы Форсайта, раскрывающие перспективные направления и технологии перехода высшего образования от текущего состояния к стадии развития. Развитие конкуренции на рынке образования, повышение требований к качеству образования со стороны рынка труда предъявляют новые требования к управлению персоналом в образовательной организации в условиях реализации требований профессиональных стандартов, исходя из различия академической, профессиональной, профессионально-педагогической и управленческой квалификации. Профессиональные квалификации, описывающие различные уровни взаимодействия системы профессионального образования с рынком труда, определяют обобщённые требования к человеческим ресурсам, дают ориентир образовательных траекторий подготовки профессиональных кадров. На сегодняшний день не до конца ясна цель введения «эффективного контракта», возникают проблемы с внедрением его в общеобразовательные организации, также педагогические работники общеобразовательных организаций отмечают, что «эффективный контракт» не является стимулирующей мерой труда, что является большой проблемой.

Степень изученности темы. На сегодняшний день данная тема не изучена в полном объеме, а исследованы только некоторые аспекты темы. В настоящее время исследованием данной темы занимаются следующие ученые: Саликова Н.М., Бугров., Кадыров Ф.Н., Гришина И.В, Волков В.Н., Сергиенко Н.С., Долгих В.И., Вышеслава Т.Ф., Лукинова С.А., Николаева К.А., Худякова С.С., и многие другие.

Объектом исследования являются трудовые отношения, связанные с повышением эффективности как мерой стимулирования труда педагогических работников общеобразовательных организаций.

Предметом исследования являются правовые нормы, действующего законодательства, регулирующие «эффективный контракт» для педагогических работников общеобразовательных организаций.

Целью выпускной квалификационной работы является правовой анализ «эффективного контракта», как меры стимулирования к повышению эффективности труда педагогических работников общеобразовательных организаций, предложение критериев «эффективного контракта» для педагогических работников общеобразовательных организаций.

Исходя из цели исследования, поставлены следующие **задачи**:

1. Исследовать понятие «эффективный контракт» по законодательству Российской Федерации;
2. Выявить особенности содержания и форм «эффективного контракта»;
3. Рассмотреть соотношение трудового договора и «эффективного контракта»;
4. Выявить риски внедрения «эффективного контракта» в общеобразовательных организациях;
5. Проанализировать насколько «эффективный контракт» является стимулом труда педагогических работников в общеобразовательных организациях;

6. Предложить критерии «эффективного контракта» для педагогических работников общеобразовательных организаций.

Практическая значимость заключается в проведении и анализе анкетирования педагогических работников общеобразовательных организаций г. Перми и Пермского края, составлении критериев «эффективного контракта» для педагогических работников общеобразовательных организаций.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка, приложений.

ГЛАВА 1. «ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ»: ПОНЯТИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ

1.1. Понятие «эффективного контракта» по законодательству Российской Федерации

Реформы и преобразования это естественный процесс для любого государства. Как и во все времена, в XXI веке в Российской Федерации изменения затрагивают различные сферы жизни государства, общества и каждого гражданина нашей страны. Стимулирование всех сфер жизни общества требует огромных затрат, а значит выгодным в этой ситуации будет стимулирование в первую очередь наиболее значимых и нуждающихся сфер. Одной из таких является образование. Сегодня Правительство Российской Федерации ставит ряд приоритетных задач, в числе которых развитие среднего, общего, высшего образования и рынка квалифицированного труда. В целях повышения качества образования, отвечающего требованиям, предъявляемым экономикой и обществом, государство обеспечивает переход к современным программам среднего, высшего образования. Одним из основных направлений в этой сфере и стал переход на «эффективный контракт». Применительно к трудовым ресурсам вопрос о повышении эффективности их использования на практике вот уже много лет сводится к вопросу о системе оплаты труда, к тому, чтобы увязать заработную плату с качеством труда, с достигаемыми результатами. На решение этой задачи было направлено внедрение так называемой новой системы оплаты труда в образовании с 2008 г¹. Однако по прошествии нескольких лет Правительство Российской Федерации констатировало, что новая система оплаты труда хотя и позволила реализовать более гибкие подходы к регулированию оплаты труда в зависимости от квалификации работников, сложности и напряженности труда, не решила тех проблем, ради которых вводилась.

¹Орловский Ю.П., Черняева Д.В. Минимальные границы заработной платы. Эффективный контракт: монография / И.Я. Белицкая, Д.Л. Кузнецов, Ю.П. Орловский и др.; отв. ред. Ю.П. Орловский. М.: КОНТРАКТ, 2015. С.25.

Главные недостатки выявили в системе стимулирующих выплат, которые для многих работников организации оказывались непонятными. В распределении стимулирующих выплат зачастую преобладал субъективизм, не всегда для работников организации были реально связаны с качеством работы, то есть новая система оплаты труда по своей сути не выполнила своей стимулирующей функции, как предполагалось.

Прежде чем искать ответы на поставленные вопросы, следует выяснить значение слова «эффективный»¹. В толковых словарях русского языка «эффективный» означает «приводящий к нужным результатам», «действенный»², а в экономической литературе «эффективность» означает оценочную характеристику результата какого-либо процесса, отражающую степень достижения поставленной цели или задачи³.

«Эффективный контракт» - понятие больше из экономической теории. В законах, иных нормативных актах термин «эффективный контракт» не применяется, а используется понятие трудовой договор. С юридической точки зрения «эффективный контракт» можно кратко определить как более детальное, в тексте трудового договора, регулирование и нормирование труда, которое обеспечивает повышение и качества работы, и повышение благ, получаемых от выполнения работы, как материальных, так и нематериальных.

Тарусина Н.Н., Лушников А.М., Лушникова М.В. в монографии «социальные договоры в праве» отмечают, что ключевое значение в инновационной экономике отводится развитию кадрового потенциала. Именно в этом разрезе необходимо решать правовые проблемы внедрения моделей «эффективного контракта», разработки критериев эффективности трудовой функции работника, его компетенций, правовой организации

¹Егоров К.Б., Худякова С.С. Повышение качества и эффективности высшего образования и науки в РФ посредством внедрения системы «эффективных контрактов»: достижима ли цель? // Трудовое право в России и за рубежом. 2017. № 3. С.248.

²Ушаков Д.Н. Толковый словарь современного русского языка. М., 2013. С. 791.

³Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш. Словарь современных экономических терминов. М., 2008. С. 449.

материального и морального стимулирования работников¹.

Наука трудового права стала рассматривать такое понятие как «контракт» в начале 1990-х гг., определив его как форму реализации права на труд, отвечающую потребностям рыночных трудовых отношений. Под контрактом понимается устное или письменное соглашение, по которому одна из сторон берет обязательство что-либо сделать для другой стороны на определенных условиях.

Отметим, что контракт позволяет индивидуализировать трудовые условия с учетом особенностей квалификации работника, его деловых качеств, специфики выполнения работы. Также, в нем характеризуются все этапы выполнения работы, права и обязанности работника и работодателя, оговаривается условие и об индексации заработной платы. Позже законодатель решил отказаться от подобной формы определения сущности трудовых отношений. Однако опыт развития трудовых отношений в России в течение первого десятилетия XXI века показал, что в соглашении между работником и работодателем должно быть определяющим не просто наличие взаимных обязательств о выполнении трудовой функции и выплате заработной платы, а установление зависимости оплаты от качества труда, выполнения взятых на себя обязательств, осуществление на соответствующем уровне товара или услуги. Все это определило основные векторы политики современного государства в сфере труда.

В настоящее время происходит реформирование системы оплаты труда работников, в том числе и педагогических работников. По представленной выше реформе трудовые отношения должны строиться на системе оценки эффективности деятельности каждого работника. Предполагается, что для реализации этой цели необходим переход на механизм «эффективного контракта».

¹Тарусина Н.Н., Лушников А.М., Лушникова М.В. Социальные договоры в праве: монография. М.: Проспект, 2017. С.325.

В Российской Федерации термин «эффективный контракт» был впервые использован в предвыборной статье В.В. Путина в 2012 году «Строительство справедливости, социальная политика для России». В дальнейшем, в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»¹ и в Бюджетном послании Президента Российской Федерации от 28 июня 2012 года «О бюджетной политике в 2013-2015 годах» с целью сохранения кадрового потенциала для повышения престижности и привлекательности профессий Правительству Российской Федерации было поручено разработать программу поэтапного совершенствования системы оплаты труда работников бюджетного сектора экономики (далее – Программа), обусловив повышение оплаты труда достижением конкретных показателей качества и количества оказываемых услуг².

Согласно Приказу Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 26 апреля 2013 года № 167н «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении «эффективного контракта» и раздела IV Программы, под «эффективным контрактом» признаётся трудовой договор, в котором конкретизированы должностные обязанности работника, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих доплат, в зависимости от результатов и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки³. Комментируя дефиницию «эффективный контракт»,

¹О мероприятиях по реализации государственной социальной политики: Указ Президента Рос. Федерации от 7 мая 2012 г. № 597// Российская газета. 9.05.2012. № 102.

²Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы»: распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р (ред. от 14.09.2015) // Собрание законодательства РФ. 03.12.2012. № 49. ст. 6909.

³Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 26 апреля 2013 г. № 167н // Собрание законодательства РФ. 2012. № 49. ст. 6909.

стоит отметить, что в трудовом законодательстве нет понятия «эффективный контракт», также не существует понятия «контракт».

В Программе совершенствования оплаты труда дано определение «эффективному контракту» - 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.

По мнению Саликовой Н.М., следует конкретизировать трудовую функцию, показатели и критерии оценки эффективности деятельности каждого работника, установить размер вознаграждения, а также размер поощрения за достижение коллективных результатов труда. Условия получения вознаграждения должны быть понятны работодателю и работнику и не допускать двойного толкования¹.

По замыслу законодателя при переходе к «эффективному контракту» оплата труда работника будет состоять из оклада (в зависимости от профессионально-квалификационной группы и профессионально-квалификационного уровня), компенсационных и стимулирующих выплат. В целом такая конструкция мало отличается от существующей системы оплаты труда, общие принципы которой заложены в Трудовом кодексе Российской Федерации² и Постановлении Правительства от 5 августа 2008 г. № 583³.

Новизна заключается, прежде всего, в особой роли стимулирующих

¹Саликова Н.М. «Эффективный контракт»: новый вид трудового договора или новая система оплаты труда? // Российский юридический журнал. 2014. № 6. С. 116 - 120.

²Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Российская газета. № 256. 31.12.2001.

³О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений: постановление Правительства РФ от 05.08.2008 № 583 (ред. от 10.12.2016) // Российская газета. № 170. 13.08.2008.

выплат, их специфичном распределении и зависимости от конечного результата. Так, размер зарплаты педагогических работников будет зависеть от количества значимых научных публикаций, участия в исследованиях, достижений обучающихся.

Таким образом, под «эффективным контрактом» понимаются трудовые отношения между работодателем и работниками, основанные на:

- ✓ наличие у учреждения государственного (муниципального) задания и целевых показателей эффективности работы, утвержденных учредителем;
- ✓ системе оценки эффективности деятельности работников учреждений (совокупности показателей и критериев, позволяющих оценить количество затраченного труда и его качество), утвержденной работодателем в установленном порядке.

Следует отметить, что в англоязычном варианте трудового права также используется понятие «эффективный контракт», однако, оно имеет несколько иное значение, нежели в России. По западной методологии институт «эффективного контракта» представляет собой детализированный трудовой договор между работником и работодателем. В структуре этого договора, например, включаются положения о том, в каком именно суде стороны будут предъявлять претензии друг к другу, а в случае возникновения трудового конфликта, оспаривать требования друг к другу, решать в правовом поле вопросы пенсионного обеспечения и многое другое.

Условно, мы можем сказать, что «эффективный контракт» - это трудовой договор с работником, в котором более 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 поддержки¹.

¹Деркачев П.В. Межрегиональные различия в решении задачи повышения заработной платы педагогических работников // Вопросы образования. № 4. 2014. С. 128.

Представляется, что современный этап модернизации образования, связанный с повышением внимания к оценке эффективности деятельности в образовании, существенно меняет требования к уровню профессиональной компетентности руководителей и педагогов, выводит на новый уровень проблему профессионального развития руководителей образования в области социального менеджмента, психологии труда и управления¹.

Однако можно выделить следующие проблемы внедрения «эффективного контракта». Во-первых, кроме мер, предусмотренных в вышеуказанной Программе, конкретные этапы введения Программы, включающие в себя обязательный этап мер по их апробации в условиях эксперимента не обозначены. Во-вторых, недостатком представляется и отсутствие надлежащего финансово-экономического обоснования мер по поэтапному совершенствованию системы оплаты труда работников бюджетной сферы, предусмотренных в Программе.

Исследование показало, что недостаточно раскрыты научная и социально-экономическая обоснованность и рациональность подходов по разработке и совершенствованию нормирования труда работников бюджетной сферы, предлагаемых в Программе.

В-третьих, контрольно-измерительный механизм, определяющий эффективность реализации предлагаемых Программой мер, вызывает к дискуссии.

Очевидно, что требуется проведение всестороннего предварительного анализа данной Программы на предмет соответствия трудовому законодательству Российской Федерации и общепризнанным принципам и нормам международного права, включая меры по введению «эффективного контракта».

Из содержания существующих документов, регулирующих «эффективный контракт», не совсем ясно каким образом предполагается

¹Николаева К.А. Проблемы перехода к эффективному контракту в государственных (муниципальных) бюджетных учреждениях // Студенческая наука XXI века. 2016. № 1(8). С. 227.

обеспечивать прозрачность и гласность в оценке труда работника при конкретизации показателей и критериев оценки труда непосредственно в трудовых договорах, тогда как оценка эффективности труда того или иного работника может осуществляться только при сравнительном анализе результатов труда работников, выполняющих однородные виды работы, на основе общих критериев и показателей.

Анализ существующих программных документов показывает, что введение «эффективного контракта» связано с проблемами и рисками. При этом основной проблемой являются разработка измеримых показателей результатов работы сотрудника. Основной риск - сведение деятельности работников социальной сферы к деятельности имитации показателей вместо достижения нужного результата.

Так, например, опыт школ, применивших непродуманные показатели для поощрения учителей, такие как отсутствие неуспевающих в классе, показал, что, учителя вынуждены были «писать» неуспевающим учащимся завышенные оценки, чтобы иметь право на получение стимулирующей выплаты. Это не соответствует действительности. Очевидно, результаты введения подобных показателей результативности контрпродуктивны. Таким образом, введение показателей и критериев качества работы педагога требует тщательной апробации с участием всего коллектива заинтересованных работников¹.

Кроме того, мнения специалистов по вопросу «эффективного контракта» и того, как его введение отразится на реальной жизни, разнятся. Сторонники утверждают, что данное нововведение реально работает и помогает повысить качество образования, другие же, напротив, считают, что «эффективный контракт» - это лишь формальность, затрудняющая жизнь педагога.

¹Сергиенко Н.С. Переход на эффективный контракт в бюджетной сфере // Развитие управленческих и информационных технологий. 2015. С.42.

Рассматривая замысел «эффективного контракта», определенного в Распоряжении Правительства РФ от 30 апреля 2014 года «722-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»¹, отметим, что его эффективность основывается на следующих принципах результативности:

- ✓ Реализация мероприятий, направленных на совершенствование профессиональной ориентации обучающихся в общеобразовательных организациях;
- ✓ Корректировка основных образовательных программ начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования с учетом внедрения федеральных государственных образовательных стандартов, а также российских и международных исследований образовательных достижений школьников;
- ✓ Разработка и реализация комплексной программы повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций, направленной в том числе на овладение ими современными образовательными технологиями и методиками обучения и воспитания, знаниями, умениями и навыками в целях обеспечения инклюзивного образования лиц с ограниченными возможностями здоровья и реализации адаптированных образовательных программ;
- ✓ Развитие системы независимой оценки качества общего образования
- ✓ Реализация мероприятий, направленных на обеспечение доступности общего образования в соответствии с современными стандартами для всех категорий граждан.

Исходя из вышеизложенного, можно отметить положительный эффект от введения «эффективного контракта» в качестве правового документа,

¹О плане мероприятий («дорожную карту») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки: распоряжение Правительства РФ от 30 апреля 2014 г. № 722-р // Собрание законодательства РФ. 12.05.2014. № 19. ст. 2469.

регламентирующего отношения работник-работодатель. Но при этом необходимо рассмотреть вопрос в контексте реальной жизни с учетом необходимости внесения изменений, связанных с введением новой системы оплаты труда. Ведь «эффективный контракт» как документ совсем не отличается, по своей сути, от трудового договора. Смысл введения «эффективного контракта» заложен в системе показателей, измеряющих качество предоставления образовательной услуги, которое измерять пока не научились¹.

По сути же, стимулы, заложенные в «эффективном контракте», больше влияют на уровень заработной платы, нежели на качество образования. И поэтому, «эффективный контракт» часто называют «стимулирующим» контрактом.

Получается, можно условно выделить два вида контракта: эффективный и стимулирующий. В каждом из двух видов выделенных контрактов существует гарантированная часть и бонусная в виде надбавок за качество. Разницу можно увидеть только в том, что «эффективный контракт» тесно связан с минимальным размером оплаты труда, и гарантированная часть оплаты в нем не должна составлять менее 80%. Каждый из них рассмотрим более подробно.

Так, стимулирующий контракт - это средство оптимизации деятельности, целью которого является выработка стимулов к соблюдению условий контракта. Гарантированная часть в нем значительно меньше 50-60% всей суммы. Проблема заключается в том, что стимулы к соблюдению формируются в регионах через показатели результативности, а индикаторами является, например, доля обучающихся, участие в олимпиадах, методическая деятельность и прочее. Все эти величины вполне измеряемы, но как показала практика единого государственного экзамена, эти показатели хороши для внутреннего мониторинга, но не как средство стимулирования конкретного

¹Долгий В.И., Еремеев М.А. Формирование и перспективы развития оплаты труда на основе эффективного контракта // Современные исследования социальных проблем. 2014 № 9(29). С. 105.

учителя, так как это подталкивает его к манипулированию данными, к имитации предоставляемой информации. Отсюда неизбежно возникает мысль о том, что «эффективный контракт» – ещё и способ повышения результативности педагогического труда, поскольку он ориентирован на конкретный результат. То есть доплата предусмотрена именно за результативную, качественно выполненную работу педагога.

Таким образом, новации в правовом регулировании «эффективного контракта» заложены в системе показателей, которые измеряют качество труда. Но на данный момент измерять его пока не научились¹. Как измерить уровень постоянного творческого поиска работников сферы образования по совершенствованию преподавания конкретной дисциплины или предмета постоянной работы с изменяющейся нормативной базой, добросовестность выполнения должностных обязанностей, владения профессиональными компетенциями и другие составляющие педагогического труда?

Рассмотрим простой пример: всем известно, что помимо преподавательской деятельности в школе педагог выполняет много других функций, например функцию классного руководителя. Только один педагог добросовестно выполняет эту обязанность: проводит классные часы, выезжает с ребятами в театры и на экскурсии, ходит в походы и так далее, а другой – всего этого не делает, либо делает крайне редко. При ныне действующей системе оплаты труда оба педагога получают одинаковую доплату за выполнение функции классного руководителя. В какой-то момент времени «добросовестному» педагогу станет ясно, что нет смысла выполнять «лишнюю» работу, если тебе за неё не платят: к сожалению, сегодня рыночные отношения проникают во все сферы деятельности, включая и педагогическую. А значит, у педагога не будет интереса к выполнению функции классного руководителя, до тех пор, пока он не будет уверен, что ему за это заплатят. «Эффективный контракт» в данном случае способен

¹Кадыров Ф.Н. Цели и задачи «эффективного контракта»: идеология и проблемы внедрения // Экономика науки. 2016. Т. 1. № 3. С. 195.

решить обе эти проблемы: проблему повышения мотивации педагогического работника и проблему повышения заработной платы.

В этом смысле некоторые авторы пытаются рассматривать «эффективный контракт» как некую сделку педагога с работодателем, где закладываются клиенто- и рынокоориентированные показатели. Однако, несмотря на явный рыночный подтекст системы «эффективного контракта», мы не согласимся с авторами и отметим, что в этой системе кроются глубокие ценностные смыслы. Так, повышение мотивации педагогического работника положительно скажется на всей работе образовательного учреждения в целом:

- ✓ возможность получать достойную заработную плату приведёт к стремлению педагога лучше работать;
- ✓ в среде педагогов появится конкуренция, а значит, педагог будет искать пути повышения своей профессиональной компетенции, повысится престиж педагогической профессии;
- ✓ повышение профессиональной компетенции педагога неизбежно приведёт к повышению качества образования.

Таким образом, переход к системе «эффективного контракта» – это средство решения ряда глобальных проблем системы образования: проблемы заработной платы педагога, проблемы низкой мотивации педагогического работника, проблемы отсутствия престижа педагогической профессии и проблемы повышения качества образования в целом¹.

Однако главной проблемой остаётся система оценки эффективности труда этой категории педагогов: по каким параметрам оценивать деятельность школьного учителя? Вопрос пока остаётся открытым и требует детальной научной и юридической проработки. В противном случае переход учителей к системе «эффективного контракта» останется для них просто

¹Лунева Е.В. Актуальные вопросы перехода на эффективный контракт в сфере образования // Наука и образование: сохраняя прошлое, создаем будущее. 2017. № 3. С.15.

юридической формальностью, связанной с заменой трудового договора на «эффективный контракт».

Таким образом, мы видим как позитивные, так и негативные факторы в переходе на «эффективный контракт», в соответствии с принятыми нормативными актами в образовательной сфере, будет реальное использование конкретных стимулов труда, разработанных с возможностями образовательной организации. Однако они будут влиять не столько на качество труда работников, сколько на уровень заработной платы, который конечно необходимо повышать, что будет способствовать признанию социальной значимости и уважения к данной профессии.

1.2. Трудовой договор и «эффективный контракт»

До введения в действие программы перехода на «эффективный контракт», с работниками заключался трудовой договор согласно ч. 3, ст. 56 Трудового кодекса Российской Федерации (далее по тексту – ТК РФ). Переход на «эффективный контракт» детализирует этот трудовой договор: конкретизирует должностные обязанности работника, 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. В законах и нормативных актах термин «эффективный контракт» не применяется, а используется понятие «трудовой договор» (в сфере государственной службы – «служебный контракт»¹).

Как известно, в трудовом законодательстве Российской Федерации нет ни понятия «эффективный контракт», ни понятия «контракт» вообще. Поэтому документ, закрепляющий трудовые отношения с работником государственного (муниципального) учреждения при введении

¹Плахотина Ю.Н. Новое в трудовом договоре в связи с переходом на эффективный контракт // Современные проблемы правотворчества и правоприменения. 2017. № 2. С.139.

«эффективного контракта», не может называться «эффективный контракт», – речь идет о трудовом договоре. «Эффективный контракт» не представляет собой ничего нового с точки зрения трудового законодательства, т. е. все изменения во взаимоотношениях с работниками не выходят за рамки положений Трудового кодекса РФ. Следовательно, заключение «эффективного контракта» с работниками не влечет расторжения действующего трудового договора и заключения нового, можно говорить только о внесении изменений в существующий трудовой договор. Полагаем, что в принципе нельзя вести речь о «заключении» с уже принятыми работниками «эффективного контракта»: можно лишь заключить с ними дополнительное соглашение к трудовому договору.

Для продолжающих трудовых отношений работников разработаны дополнительные соглашения к существующим трудовым договорам, обязательными пунктами которых стали:

- ✓ должностные инструкции;
- ✓ раздел условий оплаты труда, в котором в обязательном порядке прописываются выплаты за квалификационные категории, а также периодичность и условия начисления стимулирующих выплат (они носят нерегулярный и непостоянный характер, как по периодичности выплаты, так и по размеру).

В «эффективный контракт» могут быть включены следующие виды выплат и надбавок:

- ✓ Выплаты за интенсивность труда, премии за высокие результаты работы, за выполнение особо важных и ответственных работ;
- ✓ Выплаты за качество выполняемых работ (надбавка за наличие квалификационной категории, премия за образцовое выполнение государственного (муниципального) задания;
- ✓ Выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет;
- ✓ Премииальные выплаты (по итогам работы за месяц, квартал, год);

- ✓ Выплаты работникам, занятым на тяжёлых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
- ✓ Выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объёма и при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных);
- ✓ Доплаты за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определённой трудовым договором.

Список неисчерпывающий, предполагает дополнение другими видами надбавок, выплат и доплат. С вновь принимаемыми на работу сотрудниками заключаются трудовые договоры, уже содержащие все требуемые к «эффективному контракту» пункты. Изменение порядка оплаты труда является изменением условий, определенных сторонами трудового договора, и осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, в частности ТК РФ, путём внесения изменений в действующий трудовой договор (дополнительное соглашение)¹. Детализация условий оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты) отражена в статье 57 ТК РФ.

Необходимо указать еще проблему, препятствующую безоговорочному применению ст. 74 ТК РФ. Переход на «эффективный контракт» должен сопровождаться уточнением должностных обязанностей работников, приведением их в соответствие с вводимыми профессиональными стандартами. Ведь не зря законодатель параллельно проводит модернизацию законодательства в этой сфере. Новые стандарты, безусловно, повлекут необходимость изменения должностных обязанностей, закрепленных в трудовом договоре. Однако ст. 74 ТК РФ запрещает изменять трудовую функцию работника. Изменение трудовой функции работника – это фактически перевод на другую работу. В связи с этим целесообразно

¹Штыкова Н.Н. Эффективный контракт: вопросы правоприменения // Диалог. 2017. № 1(6). С. 33.

использовать ст. 72 ТК РФ, которая содержит правила перевода на другую работу. Главное требование такого перевода – заключение соглашения в письменной форме. Полагаем, именно так и придется поступать при переходе на «эффективный контракт». Статья же 74 ТК РФ не требует письменного согласия работника, оно носит «пассивный» характер, поскольку работодатель лишь уведомляет работника об изменении условий труда через два месяца; работник в течение двух месяцев принимает решение.

Переход на «эффективный контракт» – это внесение существенных изменений в условия трудового договора, причём в одностороннем (со стороны работодателя) порядке, что нарушает права работников. Фактически в большинстве учреждений (со слабым или отсутствующим профсоюзом) работника ставят перед фактом необходимости подписания дополнительного соглашения. Таким образом, работник фактически никак не участвует в управлении организацией, никак не влияет на происходящие изменения в его трудовом договоре.

Следовательно, нужно понимать, что «эффективный контракт» – это не какой-то новый вид трудового договора, а тот же самый трудовой договор, который уже был заключен с работником и продолжает действовать или новый трудовой договор, заключаемый с новым работником. Но, как мы видим, содержание (конкретные условия) которого конкретизировано в соответствии с указаниями Президента РФ и Рекомендациями по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении «эффективного контракта».

1.3. Содержание и форма «эффективного контракта» с педагогическими работниками общеобразовательных организаций

На наш взгляд, важно, что в Программе говорится о так называемых началах «эффективного контракта», т.е. принципах, на которых должно

строиться регулирование трудовых отношений работодателя и работника. Они обеспечивают работнику общее повышение его экономического статуса (зарплата в общем образовании на уровне средней по экономике региона), детальность и конкретность трудовых обязанностей, а также всех составных частей оплаты труда. В разделе стимулирующих выплат в контракте фиксируются все возможные стимулирующие надбавки и условия их получения. Соответственно, обеспечивается открытость информации, создаются правовые гарантии реального соответствия результатов труда и вознаграждения за него. Таким образом, в случае с «эффективным контрактом» мы имеем дело с социально - психологическими аспектами управления, о новой мотивационной среде для педагогических работников общеобразовательных организаций, а не с экономическим феноменом и не с правовой новацией.

Следует отметить, что эффективность как характеристика деятельности организации и ее сотрудников является, в первую очередь, категорией управленческой и должна рассматриваться в категориальном ряду, характеризующем деятельность, а также цели, результаты, субъекты деятельности, способы, ресурсы и др. Эффективность любого сотрудника является составной частью общей эффективности организации, причем эта связь обеспечивается за счет движения от общего к частному, от представления об эффективности всей системы, организации к представлению об эффективности деятельности каждого сотрудника, к пониманию его вклада в достижение общих целей¹.

Эффективность – сложно назвать педагогической категорией, поэтому попытки поставить знак равенства между эффективным педагогом и хорошим педагогом, который профессионально и успешно решает педагогические задачи, изначально некорректны. Ведь речь идет не об образовательном процессе, а о целостной деятельности образовательной

¹Абанкина И.В., Филатова Л.М. Эффективный контракт: тенденции изменения мотивации // Народное образование. № 7. № 2016. С. 24.

организации как части системы образования, реализующей государственные функции, решающей конкретные социальные задачи и о вкладе сотрудников в достижение приоритетных целей¹.

Безусловно, существуют как теоретические, так и практические проблемы оценки результатов деятельности в социальной сфере, в том числе в сфере образования. Однако практическое решение прикладной проблемы оценки эффективности в сфере образования было предложено в документах, связанных с бюджетной реформой. В них бюджетирование, ориентированное на результат, увязывалось с соблюдением приоритетов государственной политики и общественной значимостью ожидаемых краткосрочных и конечных результатов их использования.

Соответственно, в основных программных документах по модернизации были отражены приоритеты государственной политики в области образования и зафиксирован набор целевых индикаторов, фактически приравненных к критериям эффективности в системе образования. Тем самым задавался собственно подход к оценке: эффективно то, что обеспечивает достижение целевых индикаторов, а также логика действий - оценка на основе построения сквозной системы показателей эффективности от федерального уровня до деятельности отдельного педагога.

По идеи, мы видим, что выстраивается так называемая «вертикальная линия эффективности». На самом верхнем уровне присутствуют стратегические документы с обозначенными государственными приоритетами и целевыми индикаторами, задающими фундаментальное понимание эффективности системы образования, а на самом нижнем уровне заключается «эффективный контракт» с педагогами, которые своей деятельностью обеспечивают непосредственное достижение нужных целевых показателей, вписанных в их контракт.

¹Пуденко Т.И. О качестве, эффективности и эффективном контракте в общем образовании // Управление образованием: теория и практика. 2017. № 1(13). С.43.

В программных документах федерального уровня зафиксированы достаточно важные приоритеты и вполне ясные ориентиры для того, чтобы проводить в соответствии с ними оценку эффективности деятельности в сфере образования. Этих показателей не так много, но они имеют качественную определенность и потенциал для последующей конкретизации и дополнения в зависимости от специфики систем образования субъектов РФ, местных условий, характеристик и особенностей самих образовательных учреждений.

Однако в настоящее время наблюдается практически повсеместное непонимание актуальной ситуации с оценкой эффективности в целом и при заключении «эффективного контракта» с педагогами и руководителями образовательных организаций в частности. Происходит смешение юридической и содержательной сторон вопроса. Это приводит к тому, что основные проблемы практики пытаются увидеть именно в правовом аспекте нового оформления трудовых отношений с руководителями и педагогическими работниками образовательных учреждений. Управленческой составляющей социально-психологического аспекта проблемы руководства персоналом с использованием такого инструмента, как «эффективный контракт», практики, как правило, не видят¹.

Из теории менеджмента известно, что максимальная отдача от каждого работника может быть обеспечена при трех базовых условиях: работник знает, что он должен делать, умеет это делать и хочет, то есть мотивирован на достижение нужного результата. Грамотное руководство коллективом предполагает, что усилия по развитию персонала направляются по каждому из этих векторов².

Таким образом, в образовательной организации каждый педагог должен четко знать свой возможный вклад в общую эффективность организации, обладать необходимой квалификацией для повышения

¹Курбатова М.В., Левин С.Н. Эффективный контракт в системе высшего образования РФ: теоретические подходы и особенности институционального проектирования // Журнал институциональных исследований. Т. 5. № 1. 2016. С. 56.

²Вышеславова Т.Ф., Лукинова С.А. Ещё раз об эффективном контракте в сфере образования // Успехи современной науки. № 1. 2016. С.117.

собственной эффективности деятельности и быть мотивированным на эффективную работу в общепризнанном смысле. Можно с уверенностью говорить о том, что переход к «эффективному контракту» в образовательных организациях невозможен без понимания того, что он является составным элементом целостной системы управления качеством и эффективностью деятельности организации.

Для этого необходимо выполнение полного комплекса базовых управленческих функций:

- ✓ планирования эффективной деятельности с обеспечением постановки соответствующей задачи каждому педагогическому работнику;
- ✓ организации работы по повышению эффективности, включая создание адекватной системы профессионального развития педагогов;
- ✓ контроля эффективности деятельности и стимулирования эффективной работы персонала с созданием системы стимулирования по принятым критериям эффективности и показателям.

Излишне говорить, что это достаточно высокие требования к современному уровню управления образовательной организацией. Основная сложность состоит не только в понимании сущности и предназначения «эффективного контракта», его места в совокупности инструментов управления эффективностью деятельности, но и в большой предварительной аналитической работе, которая должна иметь системный характер. «Эффективный контракт» с руководителем, с педагогом - это самая нижняя ступенька. Поэтому, прежде всего, необходимо выстроить полностью всю систему сквозных показателей и определить целевые ориентиры эффективности для конкретного учреждения на базе общих ориентиров, а также провести оценку актуального состояния, выявить «зоны низкой эффективности» и факторы низкой эффективности. Все эти мероприятия помогут расставить приоритеты на ближайшие годы в конкретном образовательном учреждении.

ГЛАВА 2. ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ «ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА» В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ГОРОДА ПЕРМИ И ПЕРМСКОГО КРАЯ: ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ И ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ МОМЕНТЫ

2.1. Риски внедрения «эффективного контракта»

Государственная политика в области образования в последние годы направлена на повышение эффективности и качества образования и реализуется, в том числе, через механизмы повышения оплаты труда педагогических работников и введения эффективного контракта в сфере образования.

Введение «эффективного контракта», под которым понимается система трудовых отношений между работодателем и работником, основанная на показателях эффективности работы, способствующих наиболее полному и четкому отражению в трудовом договоре должностных обязанностей работника, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда и предоставления различных социальных льгот, понятных и прозрачных для каждой из сторон.

В разнообразных исследованиях изменения качества и эффективности образования, в контексте повышения оплаты труда учителей, которые активно проводятся в последние годы, подчеркивается необходимость постоянного мониторинга, позволяющего отследить¹. Как сказывается, повышение заработной платы учителей на эффективности и качестве услуг в сфере общего образования, удастся ли достичь искомое сопряжение повышения доходов работников и производительности труда в системе образования как федерального, регионального, так и муниципального уровней.

Кроме того, любые нововведения, реализуемые в системе образования,

¹Иванов С.А. Реализация требований профессиональных стандартов педагогических и управленческих кадров как фактор перехода к эффективному контракту в вузе // Ученые записки ЗабГУ. 2016. Т. 11. № 3. С. 180.

неизбежно влекут за собой возникновение рисков изменений (как негативных, так и позитивных), в частности, относительно социального, материального положения работника образовательной организации, его правового, общественного статуса¹. Необходимость исследования рисков именно в сфере образования актуализируется еще и тем, что образование относится к наиболее «человекоемким» отраслям, а, значит, достаточно «чувствительным» к любым изменениям, тем более в сфере оценки результатов и эффективности работы, в сфере оплаты труда.

Прежде всего, следует уточнить, что мы будем понимать под рисками реализации государственных обязательств по повышению оплаты труда и переходу на «эффективный контракт». Многообразие толкований самого понятия «риск» позволяет довольно широко ответить на этот вопрос.

Присутствие риска в современном обществе неоспоримо. Риск присутствует во всех сферах жизнедеятельности общества. Однозначного понимания сущности риска не существует. Это связано с тем, что это явление имеет несколько несовпадающих, или же вообще противоположенных реальных основ, а также с тем, что риск всегда связан с субъектом и решениями, которые тот принимает².

Существуют разные определения риска как многомерной категории. Термин «риск» происходит от латинского «risicare», означающего «решиться». В теории и практике понятие риска имеет многосторонний и многозначный характер.

В настоящее время риск наиболее активно исследуется как составляющая экономической деятельности. В этом контексте существуют множество определений риска.

Риск – потенциальная, численно измеримая возможность потери. Понятием риска характеризуется «неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных

¹Иванов А.В., Буланов В.И. Эффективный контракт: логика управленческих решений // Здоровоохранение. 2015. № 10. С. 56.

²Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. С.153.

ситуаций и последствий».

Риск – «вероятность возникновения потерь, убытков, недопоступления планируемых доходов, прибыли»¹.

Риск – это неопределенность наших финансовых результатов в будущем.

Риск – степень неопределенности получения будущих чистых доходов .

Риск – вероятность потери ценностей (финансовых, политических, социальных ресурсов) в результате деятельности, если обстановка и условия проведения деятельности будут меняться в направлении, отличном от предусмотренного планами и расчетами; это возможность того, что человеческие действия или результаты его деятельности приведут к последствиям, которые воздействуют на человеческие ценности.

В современном мире риски возникают во всех сферах общественной жизни, в частности, в трудовой сфере, и затрагивают социальные отношения на уровне социальных организаций, групп, индивидов. В этом плане интересна работа Е.И. Ереминой, посвященная рискам в системе образования. Автор подчеркивает, что в связи с любыми изменениями, нововведениями, реализуемыми в системе образования, возникают риски изменений (как негативных, так и позитивных), в частности, относительно положения персонала образовательных организаций («риски для персонала»). Необходимость исследования рисков для персонала в сфере образования определяется переходом к постиндустриальному обществу, к обществу, основанному на знаниях. Этот переход породил ряд последствий. В частности, он привел к стремительному росту роли персонала, ставшего «владельцем» новых средств производства, знаний, особенно в сфере образования. Любое реформирование системы образования имеет одной из главных целей повышение его эффективности, т. е. улучшение соотношения результатов и затрат. Так как образование относится к наиболее «человекоемким» отраслям, где доля затрат на персонал имеет значительный

¹Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент: Учебник. – Москва. Финансы и статистика, 2001. С. 102.

удельный вес, то необходимо повысить прежде всего эффективность использования персонала. Такой подход, как отмечает Е.И. Еремина, лежит в русле общих принципов повышения эффективности организаций в XXI веке .

Наиболее полным, на наш взгляд, охватывающим все возможные проявления риска представляется определение, данное в монографии V.T. Covello, M.V. Merkhofer «Risk Assessment Methods», где риск определяется как характеристика ситуации и действия, когда возможны многие исходы, и трактуется как отклонение от цели, причем отклонение только отрицательное, сопровождающееся негативными последствиями¹. Именно с этой позиции рациональнее рассматривать риски введения «эффективного контракта», так как, прежде всего, важно понять, почему эти процессы могут дать «сбой» и не обеспечить решения поставленных целей и задач, например, в разрезе эффективности (какой ценой поддерживается достигнутый уровень заработной платы, за счет каких ресурсов и т.д.).

К основным рискам реализации государственных обязательств мы отнесли финансово-экономические, нормативно-правовые, организационно-управленческие, социальные риски, а также риски, связанные с муниципальными особенностями, имеющие интегральный характер, т.е. являются взаимоувязанными и взаимовлияющими.

Финансово-экономические риски. В настоящее время происходит повышение средней заработной платы педагогических работников до уровня средней заработной платы по экономике регионов, что установлено соответствующим Указом Президента Российской Федерации. Вместе с тем, доведение бюджетных средств до образовательных организаций на принципах нормативного финансирования должно сопровождаться постоянным совершенствованием системы оплаты труда, уточнением применяемых нормативов обеспечения в соответствии с современными требованиями к образовательному процессу и внедрением новой системы

¹Слепухина Ю.Э. Риск-менеджмент на финансовых рынках :учеб. Пособие. М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. С.106.

оплаты труда, направленной на повышение доходов педагогических работников и поддержание их на высоком уровне¹. В противном случае региональная модель нормативного финансирования может повлечь следующие риски, связанные с недостаточным наполнением нормативов (бюджетными ограничениями):

- ✓ ухудшение финансового положения образовательных организаций (а, следовательно, работников) при недостаточной численности учащихся, вызванной объективными демографическими факторами;
- ✓ снижение доступности и качества обучения, вызванное оттоком квалифицированных кадров, сокращением числа педагогических работников, сопровождающих образовательный процесс (психологов, социальных педагогов, логопедов и др.), по причине недостаточного финансирования;
- ✓ снижение доли учебных расходов, установленной для обеспечения учебного процесса, вызванное необходимостью поддерживать нормативный уровень заработной платы педагогов.

Нормативно-правовые риски. Одна из сторон механизма «эффективного контракта» – учет профессиональных достижений педагогического работника при определении заработной платы, поддержка роста его профессионализма и качества работы. Изученные нормативные и методические акты регионального и муниципального уровней и принятые образовательными организациями на их основе локальные нормативные документы в основном трактуют «эффективный контракт» формализовано, что может повлечь следующие риски, связанные, по выражению Н.А. Заиченко, с имитацией эффективности «эффективного контракта»: смысловая (методологическая) размытость (в результате контракт становится не эффективным, а стимулирующим, способным влиять не столько на качество труда педагога (и образования в целом), сколько на уровень

¹Козлов М.А. Перевод на «эффективный контракт» как изменение существенных условий трудового договора // Советник бухгалтера бюджетной сферы. 2015. № 10. С. 68.

заработной платы); транзакционные издержки и доверие (статус педагога повышает не та высокая зарплата, которую сопровождает тотальная отчетность – контроль за каждый вложенный рубль, а высокая гарантированная зарплата, которая играет роль сигнала для общества об уровне ответственности учителя и доверии государства к учителю); бюрократическая ориентация на эффективность (бюрократическая ориентация на применение показателей эффективности, рекомендованных «сверху», создает, с одной стороны, иллюзию достижения определенного уровня эффективности и качества образования, с другой – имитирует прозрачность распределения ресурсов)¹.

Действительно, если просмотреть локальные акты о системе оплаты труда, в т. ч. стимулирующих выплатах, показывает, что в основном используются показатели, определенные укрупненно, не детализированные для применения к конкретным должностям педагогических работников; отсутствуют механизмы вознаграждения за результаты коллективного труда. Работники в разной степени информированы о сути механизма «эффективного контракта» и оценивают его неоднозначно, а потому высказывают сомнения в объективности и справедливости системы оценивания.

Социальные риски. При повышении уровня оплаты труда создается ряд негативных эффектов, выражающиеся в изменениях внутренних и внешних процессов. Так, мы наблюдаем, что достижение средней зарплаты педагогических работников уровня средней зарплаты в регионе обеспечивается увеличением объема урочной и внеурочной нагрузки учителя. При этом нагрузка педагогов увеличивается до уровня, создающего угрозу снижения качества образовательных услуг (рост числа учащихся, приходящихся на одного учителя, и наполняемости классов; высокий уровень совместительства).

¹Заинченко Н.А. Проблема реалистичности целей «эффективного контракта» в общем образовании // Управление школой. 2015. № 9. С. 16.

Как мы уже отмечали, государственные обязательства в сфере оплаты труда имеет одной из главных целей повышение эффективности системы образования, в том числе эффективности и качества работы педагогического персонала. Такой управленческий подход в менеджменте не нов. В начале XXI века он стал общей реакцией бизнеса на проблему удорожания рабочей силы, что явилось появлением новых структур организаций. Чарлз Хенди определил такие организации, как «организации-трилистники». Мы предполагаем, что реализация принципов организации-трилистника неизбежна в образовательных организациях в ходе внедрения новых систем оплаты труда и «эффективного контракта». Организация-трилистник – это способ наиболее эффективно использовать человеческий капитал. Трилистник – это маленькое, похожее на клевер, растение с тремя листьями. Это растение является национальной эмблемой Ирландии. Ч. Хенди использует три его листа в качестве символа трех очень разных групп людей, работающих в новых организациях. Первая, самая дорогая часть человеческих ресурсов, направлена на решение основных задач организации. Это наиболее эффективная, но и самая дорогая часть человеческих ресурсов организации – это «коренные работники» организации. Именно они являются носителями тех знаний, которые обеспечивают уникальность конкретного учебного заведения. Именно они способны к инновациям и переменам. Для этих категорий руководство вынуждено установить высокие зарплаты и дополнительные льготы, бонусы. В бизнесе часто стимулирование этих сотрудников основано на соучастии в прибыли, в собственности и в управлении. Второй листок – это так называемые подрядчики. Они не являются носителями той части экспертных знаний, которой обладает основной персонал. Часто они привлекаются для выполнения рутинных обязанностей, которые не хотят брать на себя «коренные работники». Как правило, руководство школы направляет их для выполнения работ, связанных с «браком» всей организации (работа в классах коррекции, непрофильных классах и т.д.). Естественно, что их оплата ниже,

возможности для получения стимулирующих выплат малы. И особенно низка их социальная безопасность. Именно за счет экономии на оплате этой части персонала создаются средства для дополнительной оплаты «коренных работников». Хенди отмечает, что у менеджеров учебного заведения появляется естественное искушение эксплуатировать таких работников, выплачивая минимальные вознаграждения за максимальные объемы работ, и это может стать источником отложенных рисков и конфликтов. Третья часть человеческих ресурсов организации (третий листок) – временные и частично занятые работники. Временных и частично занятых работников приглашают для того, чтобы обеспечить постоянное, круглосуточное и ежедневное функционирование организации (к примеру, с аутсорсингом уже сталкиваются многие образовательные организации, и, как правило, происходит это под давлением «сверху»). Сельские школы часто вынуждены принимать на работу внешних совместителей (такое явление как «мобильный учитель» также знакомо многим сельским школам). Хенди отмечает, что большая часть гибкой рабочей силы, видимо, никогда не проявляет той целеустремленности и тех амбиций, которые присущи занятым на постоянной основе профессионалам. Внедрение принципов организации-трилистника, безусловно, повышает экономическую эффективность системы образования, но и продуцирует ряд рисков¹. В первую очередь, это может стать источником отложенных рисков и конфликтов, возможных изменений в организационной культуре под влиянием новой системы ценностей организации-трилистника, связанных со снижением возможностей работника для самовыражения, проявления инициативы, экспериментирования. Возможны процессы распада коллективов в связи с ростом индивидуализма и т.д.

Социальные риски могут реализовываться в сопротивлении педагогических работников, общественности осуществляемым изменениям, соответственно, влечь за собой рост напряженности в педагогических

¹Хенди Ч. Время безрассудства / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 2001. С. 223.

коллективах, в родительской среде, в обществе в целом.

Необходимо отметить, что обозначенные риски реализации государственных обязательств по повышению оплаты труда и переходу на «эффективный контракт» носит интегральный характер. Интегральность рисков заключается в том, что реализация одного риска влечет за собой другие риски. И наоборот, минимизация или исключение определенного риска позволит минимизировать или исключить другие. К примеру, уменьшение норматива финансирования образовательной организации влечет ограничение фонда оплаты труда работников, сокращение числа педагогических работников, увеличение нагрузки на одного педагога, снижение качества труда и так далее.

2.2. Результаты анкетирования педагогических работников общеобразовательных организаций

Труд педагогических работников представляет собой достаточно сложную по форме и содержанию деятельность. В связи с многолетними постоянными реформами в системе образования требования к педагогическим работникам постоянно повышаются. Перед педагогическими работниками ставятся всё новые и новые задачи. С одной стороны, они повышают уровень преподавания, с другой стороны, усложняется процесс труда работников, повышается его интенсивность. При рассмотрении вопроса о взаимосвязях системы показателей эффективности образовательного учреждения и отдельных работников необходимо обратиться к содержательным аспектам профессиональной деятельности руководителей и педагогов, к способам оценки результатов. Структура и специфика любой деятельности обусловлена ее целями. Это определяет такие базовые элементы проектирования системы оценки, как концептуальная

основа и инструментарий. Исходя из этого могут быть определены ключевые показатели эффективности (далее – КПЭ)¹.

КПЭ – инструмент измерения поставленных целей, представляющий собой количественные параметры, определенные ещё до начала деятельности, согласованные и отражающие главные факторы ее успешности. Успешная реализация государственной стратегии, поступательное развитие образовательного учреждения или отдельного сотрудника невозможны без эффективного управления на всех уровнях. Для выстраивания системы КПЭ важно учитывать условия деятельности. При этом система показателей должна строиться на предположении о том, что учреждения функционируют в системе определенных внешних и внутренних ограничений, обладая общим и специфическим набором возможностей для осуществления своей деятельности².

КПЭ измеримы, и важно, чтобы их содержательная характеристика была понятна не только представителям системы управления образованием, но и всему профессиональному сообществу и представителям общественности. В этой связи особое место в системе КПЭ отводится общественно-значимым итоговым показателям работы образовательного учреждения. Федеральные образовательные стандарты, представляя собой смысловое и содержательное ядро образования, могут быть рассмотрены как отражение социального заказа. Поэтому система оценки должна выполнять функцию ориентации образовательного процесса на достижение значимых для личности, для общества и государства результатов образования. Ключевые показатели для оценки эффективности должны отражать разноуровневость целей:

✓ Образовательных достижений обучающихся (промежуточные, итоговые результаты подготовки выпускников);

¹Воронина А.А. Стимулирование труда педагогических работников системы среднего образования как условие эффективности деятельности // Научный диалог. 2016. № 12. С. 375.

²Бьядовский Т.Т. Кадровый вопрос и переход к эффективному контракту в секторе государственных исследовательских организаций // Сибирская финансовая школа. № 4. 2017. С. 161-171.

✓ Управленческой деятельности в учреждении (предоставление информации о качестве образовательных услуг и эффективности деятельности учреждения)¹.

Для того чтобы проанализировать является ли в нашем регионе «эффективный контракт» мерой стимулирования труда педагогических работников, было проведено анкетирование для педагогических работников г. Перми и Пермского края.

В анкетировании приняли участие 99 педагогов г. Перми и 13 педагогов Пермского края. Проанализировав анкеты, были получены следующие результаты:

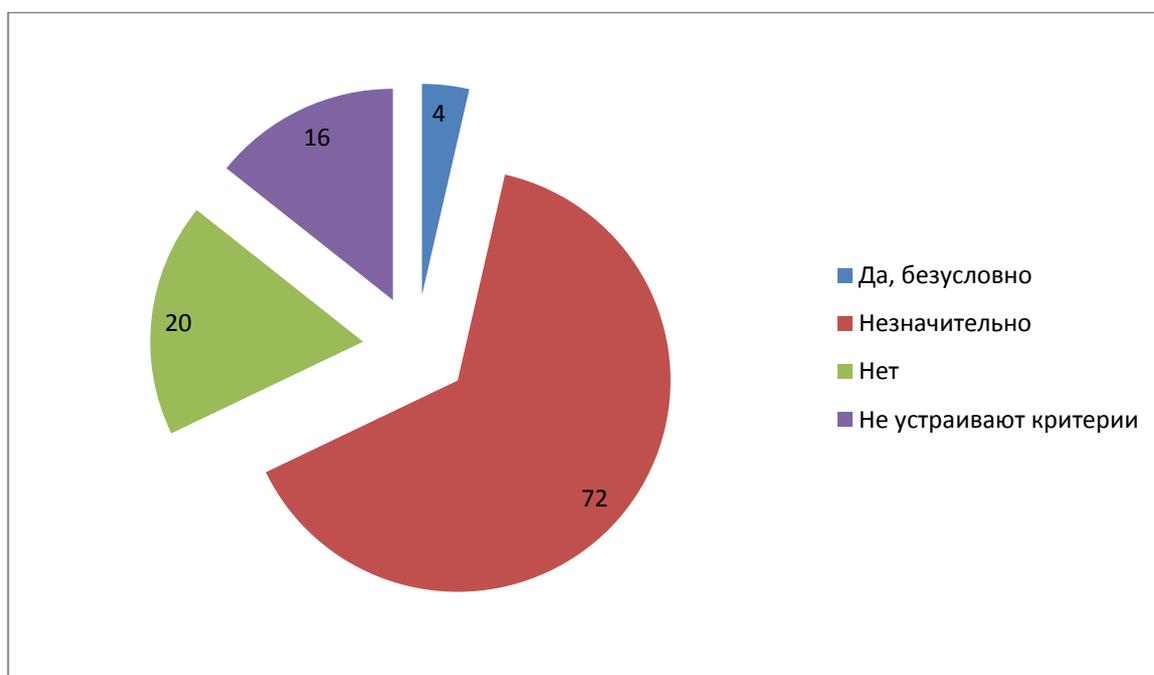


Рис. 1. Как вы считаете, является ли «эффективный контракт» стимулирующей мерой труда для педагогических работников?

Как мы видим, по мнению педагогических работников общеобразовательных организаций, «эффективный контракт» только для 4 из 112 человек является мерой стимулирования труда, большая часть считает, что «эффективный контракт» является незначительной мерой труда

¹Волков В.Н., Гришина И.В. Подходы к определению критериев и показателей эффективности деятельности руководящих и педагогических работников образовательных учреждений // Тенденция развития образования. 2016. С.165-167.

педагогических работников.

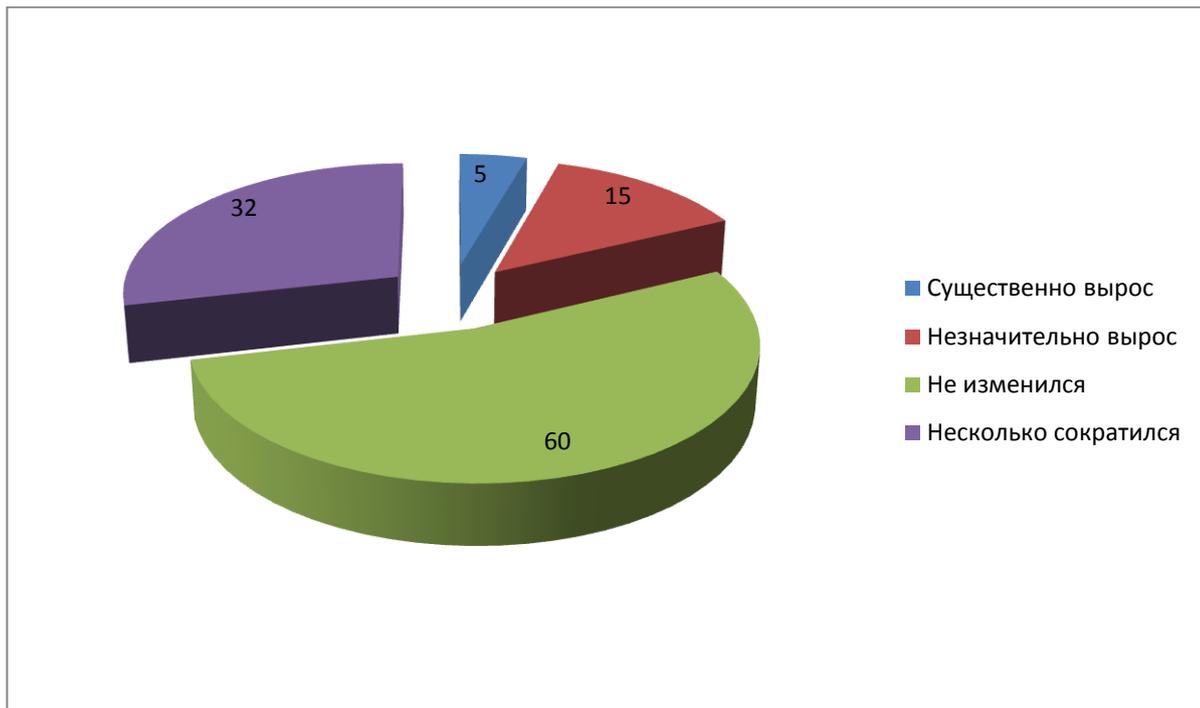


Рис. 2 Как по сравнению с прошлым учебным годом изменился размер вашей заработной платы?

Одной из целей введения «эффективного контракта» была цель увеличения заработной платы педагогическим работникам, но, к сожалению, проанализировав ситуацию, мы видим, что заработная плата педагогических работников общеобразовательных организаций увеличилась только у 5 из 112 человек и незначительно возросла у 15 человек. У основной массы респондентов заработная плата осталась неизменной и даже сократилась по сравнению с прошлым учебным годом.

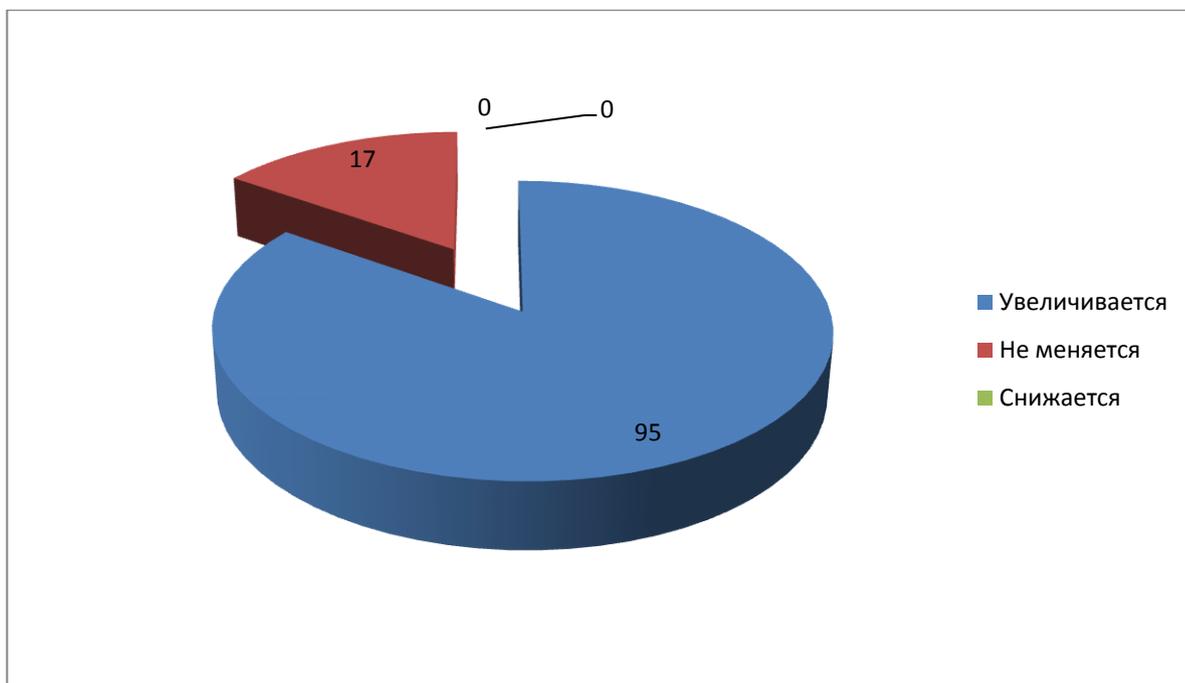


Рис. 3 Как в последнее время изменяется ваша нагрузка для получения стимулирующей надбавки?

К сожалению, для того чтобы стимулирующие надбавки у педагогических работников общеобразовательных организаций были выше, нагрузка у учителей только увеличивается, либо не меняется совсем.

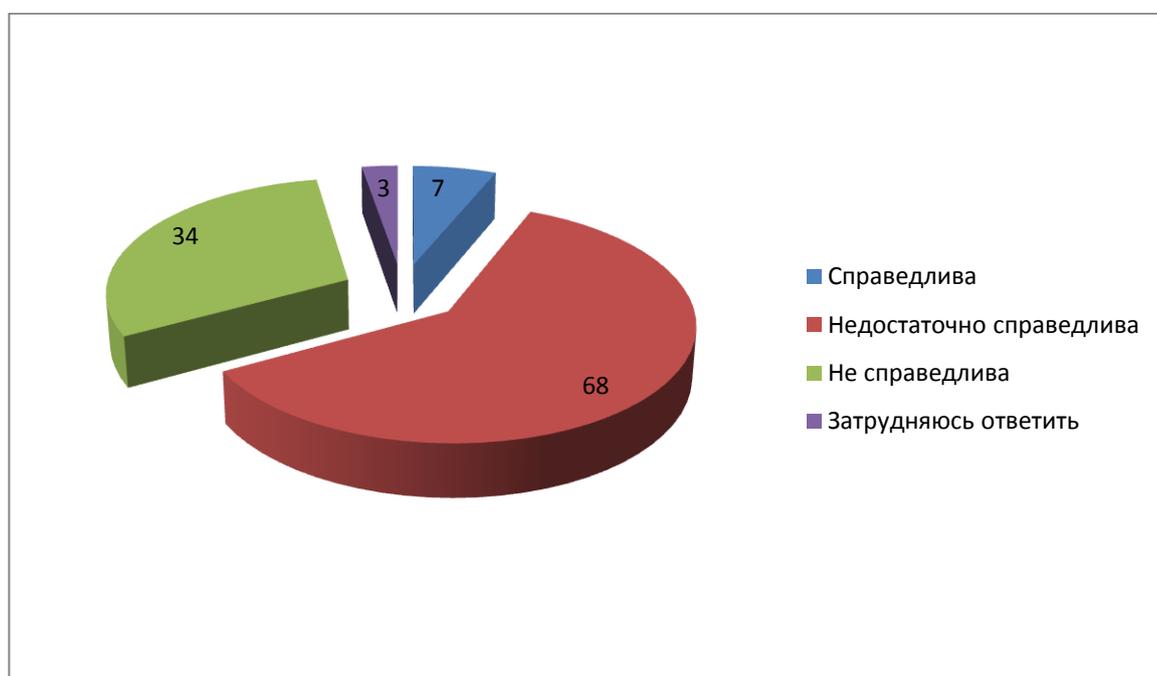


Рис. 4 Насколько, по вашему мнению, справедлива установленная в вашей школе система стимулирующих выплат?

Большинство респондентов отвечают, что установленная система надбавок, по их мнению, недостаточно справедлива, и только 7 из 113 человек отвечают, что стимулирующие выплаты, по их мнению, установлены справедливо, но это абсолютное меньшинство респондентов.

На вопрос, «в какой степени на распределение стимулирующих выплат оказывают следующие факторы?» были получены следующие результаты:

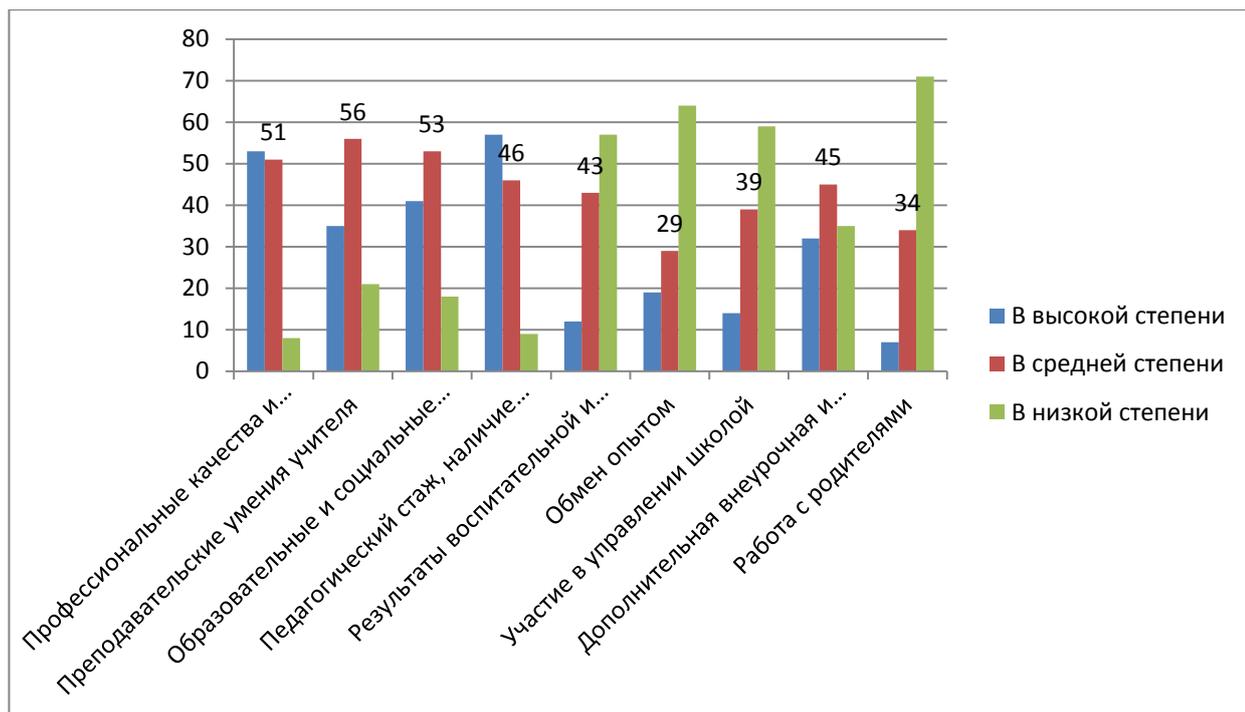


Рис. 5. Факторы, на которые оказывают влияние стимулирующие выплаты

Мы видим, что работа классного руководителя, воспитательная работа педагогов не учитывается в должном объеме руководителями общеобразовательных организаций, как, например, профессиональные качества и умения педагогов. Таким образом, педагоги могут в меньшей мере заниматься именно воспитательной работой, ведь она не оценивается. Например, один педагог по своей воле отправит детей на олимпиаду по своему предмету и ему это обязательно зачтется в виде стимулирующих выплат, а «добросовестны» педагог, который поедет со своим классом в театр в выходной день, либо в свое свободное время только получит похвалу

от родительского комитета или администрации школы. К сожалению, результаты анкетирования показывают нам, что «эффективный контракт» на сегодняшний день не является стимулирующей мерой труда для педагогических работников общеобразовательных организаций.

2.3. Разработка критериев «эффективного контракта» для педагогических работников общеобразовательных организаций

В энциклопедическом словаре экономики и права С. Тарасов под критерием понимает признак, на основании которого формируется оценка качества объекта или процесса. Согласно словарю, критерий эффективности характеризует уровень эффективности какой-либо системы, это критерий, позволяющий оценить степень (уровень) достижения цели с учетом произведенных затрат различных ресурсов. Показателями являются количественная и качественная оценка состояния и результатов, выраженная числом. Целью оценки результатов деятельности педагогических работников является обеспечение зависимости оплаты труда от результатов работы путем объективного оценивания результатов педагогической деятельности и осуществления на их основе материального стимулирования за счет соответствующих выплат из стимулирующей части фонда оплаты труда образовательной организации¹.

Заметим, что определить критерии довольно сложно. Нужно понимать, какой результат работы может быть измерен и от каких измеряемых затрат он зависит. Что касается сферы образования, то большое сомнение вызывает вопрос о том, как будет оцениваться результативность деятельности педагога. Ведь определенная часть конкретного положительного результата от труда работника будет зависеть не только от его профессиональных качеств, но и от его психофизических качеств, которые достаточно сложно оценить, урегулировать с помощью правовых норм, и выразить числом. К

¹Воробьева М.А. Оценка деятельности педагогов в образовательной организации // Педагогическое образование в России. № 7. 2017. С. 45-50.

таким качествам можно отнести добросовестность, трудолюбие, творческую активность, профессионализм, опыт, выносливость и другие. Эти качества работника должны в обязательном порядке надлежащим образом оцениваться работодателем. Эффективность затраченных работником усилий получит воплощение в увеличении его заработной платы, продвижении по карьерной лестнице и т.п. А к пассивным работникам, которые выполняют свои трудовые обязанности лишь формально - не будут применяться меры поощрения за добросовестный и качественный труд. Заметим, что нормы права, позволяющие это осуществить, уже имеются, и прежде всего в ТК РФ.

В целях поддержки и содействия регионам были утверждены методические рекомендации по разработке органами государственной власти субъектов РФ и местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений социального обслуживания населения, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников¹. Методические рекомендации содержат рекомендуемый минимальный перечень показателей эффективности деятельности учреждений, критериев оценки результативности работы их руководителей и работников. Данный перечень позволит комплексно и объективно оценить результаты работы по удовлетворению граждан качеством и количеством предоставленных социальных услуг в сфере социального обслуживания, а также по стимулированию к повышению профессионального уровня работников организаций.

В методических рекомендациях содержатся формулы, с помощью

¹О разработке показателей эффективности» (вместе с «Методическими рекомендациями Минобрнауки России по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и отдельных категорий работников Приложение», утв. Минобрнауки России 18.06.2013): письмо Минобрнауки России от 20.06.2013 № АП-1073/02 // Вестник образования России. 2013. № 16.

которых можно оценить работу учреждения и его руководителя в целом, определить укомплектованность учреждения работниками, непосредственно оказывающими социальные услуги, а также определить эффективность расходования бюджетных средств, при выполнении государственного задания. Выполнение целевых показателей эффективности деятельности учреждений рекомендуется оценивать не реже одного раза в год, их руководителей и сотрудников – ежеквартально. Для этого суммируются баллы за отчетный период и формируются рейтинговые таблицы¹.

В соответствии с Программой, критерии, показатели и периодичность оценки эффективности деятельности работников учреждений устанавливаются локальными нормативными актами учреждений, коллективными договорами, соглашениями, трудовыми договорами и определяются с учетом достижения целей и показателей эффективности деятельности учреждения.

Таким образом, мы видим, что от того насколько качественно будут разработаны критерии и показатели оценки эффективности деятельности педагогического работника, и от их правильного применения будут зависеть качество работы и заработная плата педагогического работника. Поэтому в рамках перехода на «эффективный контракт» одной из важнейших задач образовательной организации является установление действенных механизмов оценки деятельности педагогических работников. Ведь только тогда система «эффективных контрактов» увяжет заработную плату с качеством работы конкретных специалистов и качеством предоставляемых государственных и муниципальных услуг.

Стоит отметить, что для выполнения задач на него возложенных, «эффективный контракт» должен стать не просто инструментом оценки, но и стимулом для повышения квалификации педагога, его саморазвития. В своей деятельности, педагог должен не останавливаться на достигнутом. На

¹Воробьева М.А. Интерактивные методы как механизм развития потенциала педагогических ресурсов // Педагогическое образование в России. №2.2016. С. 23-28.

сегодняшний день необходимо развиваться постоянно, всё меняется, «другие» дети, это всё подстёгивает педагога на непрерывное образование¹. На основании анализа сущности оценки персонала, особенностей ее проведения в конкретной образовательной организации, требований, предъявляемых федеральным государственным образовательным стандартом, а также руководствуясь рекомендациями, разработанными на различных уровнях государством, применительно к составлению «эффективного контракта», была разработана модель оценки деятельности педагогических работников, которая может быть использована в качестве основной структуры «эффективного контракта» образовательными учреждениями. Профессиональная деятельность педагога связана с постоянным взаимодействием с социумом, его окружающим: это ученики, их законные представители, администрация и коллеги. Следовательно, дать оценку педагогической деятельности можно, анализируя, насколько эффективно осуществляется взаимодействие с каждой из групп. Таким образом, модель оценки педагогических работников – это комплекс показателей оценки качества деятельности педагогов на основе взаимодействия различных субъектов образовательной деятельности. Каждая из групп показателей, применяемых в ходе оценки педагогов, включает в себя показатели более низкого порядка, каждый из которых, в свою очередь, состоит из отдельных критериев оценки. При этом следует учитывать, что удельный вес каждой группы показателей оценки должен быть определен по-разному, в зависимости от своей значимости. Для присвоения той или иной группе весового коэффициента в разработанной модели использована четырехбалльная шкала, где коэффициент 4 присваивается наиболее значимым группам показателей, коэффициент 1 – наименее значимым.

Прежде всего, педагог – это человек, профессионально занимающийся

¹Федорова Е.А. Сущность эффективного контракта педагогических работников. Показатели и критерии оценки деятельности педагогических работников // Вестник научного общества студентов, аспирантов и молодых ученых. № 2. 2017. С. 163-167.

преподавательской и воспитательской работой; на первом месте в списке его обширных обязанностей находится взаимодействие с учениками. Следовательно, показатели деятельности педагога, направленные на взаимодействие с детьми, будут иметь наибольший удельный вес.

Профессиональный стандарт педагога выделяет три основные функции педагога: обучение, воспитание и развитие ребенка. Следовательно, и оценка деятельности педагога должна ориентироваться на продуктивность выполнения им своих основных функций. В предложенной модели оценки деятельности педагога выделены две группы показателей оценки качества его деятельности относительно взаимодействия «педагог-ученики»: соответствие образовательных результатов учеников требованиям основной образовательной программы и мероприятия, направленные на воспитание и развитие личности обучающихся¹.

При этом стоит отметить, что соответствие образовательных результатов учеников требованиям основной образовательной программы представляют собой минимально необходимые требования к реализации учебного процесса и одна из главных задач администрации образовательного учреждения – обеспечить исполнение этих требований на должном уровне со стороны всего педагогического коллектива. Поэтому, несмотря на свою значимость, данная группа показателей имеет весовой коэффициент 3. Коэффициент 4 присвоен показателям, характеризующим социализацию обучающихся. Кроме этого, необходимо отметить, что для качественного выполнения своих обязанностей педагог должен взаимодействовать не только с учениками, но и с их законными представителями. Следовательно, данный аспект педагогической деятельности также должен быть включен в систему оценки учителя.

Помимо вышеперечисленных требований, администрация

¹Кабакова Т.В. Проблема определения критериев в оценке эффективности деятельности педагогических работников при введении эффективного контракта в образовательной организации // Вестник научных конференций. № 5. 2017. С. 46-49.

образовательного учреждения предъявляет к педагогу свои, которые можно объединить в несколько групп. Так, несмотря на то, что профессиональный стандарт педагога подчеркивает, что должностные инструкции, сковывающие инициативу учителя, обременяющие его формальными требованиями и дополнительными функциональными обязанностями, отвлекающими от непосредственной работы с детьми, не отвечают духу времени, однако от подобной нагрузки педагога на данный момент не освобождены, следовательно, она должна оцениваться администрацией. Поэтому в предложенной модели выделены такие показатели оценки как показатели соответствия документации, разрабатываемой педагогическим работником, требованиям основной образовательной программы и своевременность выполнения обязанностей. Также администрация заинтересована в формировании положительного имиджа образовательного учреждения, чему способствует повышение квалификации педагогов, участие в педагогических конкурсах, осуществление учителем методической и опытно-экспериментальной деятельности и др. Таким образом, предложенная модель учитывает деятельность учителя, направленную на повышение его мастерства, что способствует профессиональному развитию педагога. В процессе своей деятельности любой профессионал достигает определенного уровня мастерства, позволяющего ему делиться своим опытом с коллегами. Подобный опыт, несомненно, очень ценится всем педагогическим сообществом, поэтому деятельность педагога по распространению собственного опыта выделена в представленной модели в отдельный показатель оценки качества его деятельности с весовым коэффициентом 2.

Профессиональный стандарт педагога подчеркивает, что оценка деятельности учителя выходит за узкие ведомственные рамки и требует закрепления организационных форм и соответствующего им порядка проведения, обеспечивающего общественное участие в этой процедуре.

Оценивая профессиональные качества педагога, необходимо обеспечить обратную связь с потребителями его деятельности. В качестве таких потребителей выступают сами учащиеся и их родители. Отсюда следует, что образовательным учреждением должны быть созданы условия для участия учащихся и их законных представителей в оценивании деятельности педагогов (может осуществляться путем открытого голосования на сайте ОУ или иным способом). Результаты данной оценки должны учитываться при итоговом оценивании профессиональной деятельности педагогов и иметь высокий коэффициент - 3.

Таким образом, в контексте перехода на «эффективный контракт» с педагогическими работниками образовательных организаций применение модели оценки, учитывающей взаимодействие учителя с различными субъектами образовательной деятельности, будет способствовать повышению качества деятельности педагогов, их профессиональному развитию, а также позволит повысить эффективность образовательного процесса.

На основе изложенного материала, проведенного анкетирования нами составлены следующие критерии «эффективного контракта» для педагогических работников общеобразовательных организаций:

№ п/п	Наименование критерия
Преподавательские умения и достижения учителя	
1.	Качество освоения программы
2.	Результаты ЕГЭ
3.	Результаты ОГЭ, ЕРГ
4.	Результаты ВПР
5.	Выполнение учебных программ
6.	Подготовка участников, призеров и победителей в олимпиадах, конкурсах, конференциях
7.	Проведение мастер-классов, открытых уроков, участие в конференциях, конкурсах, проектах, семинарах
8.	Наличие публикаций

9.	Наличие квалификационной категории, педагогического стажа, почетных званий
10.	Дополнительная внеурочная и индивидуальная работа с обучающимися
11.	Своевременное и качественное ведение документации: классных журналов; тематических планов по предмету; сдача отчетов
Работа классного руководителя	
12.	Работа по повышению качества знаний класса
13.	Участие с классом в конкурсах, грантах, проектах
14.	Деятельность по профилактике преступлений и правонарушений среди несовершеннолетних
15.	Проведение открытых классных часов
16.	Поездки с классом в места культурной и исторической значимости в пределах: - города - края - городов Российской Федерации - за пределами Российской Федерации
17.	Своевременное и качественное составление плана воспитательной работы
18.	Проведение родительских собраний, мероприятий для родителей (законных представителей)

Данные критерии «эффективного контракта» были предложены вновь педагогическим работникам общеобразовательных организаций г. Перми и Пермского края. В опросе приняли участие 87 педагогических работников общеобразовательных организаций, и мы увидели следующие результаты:

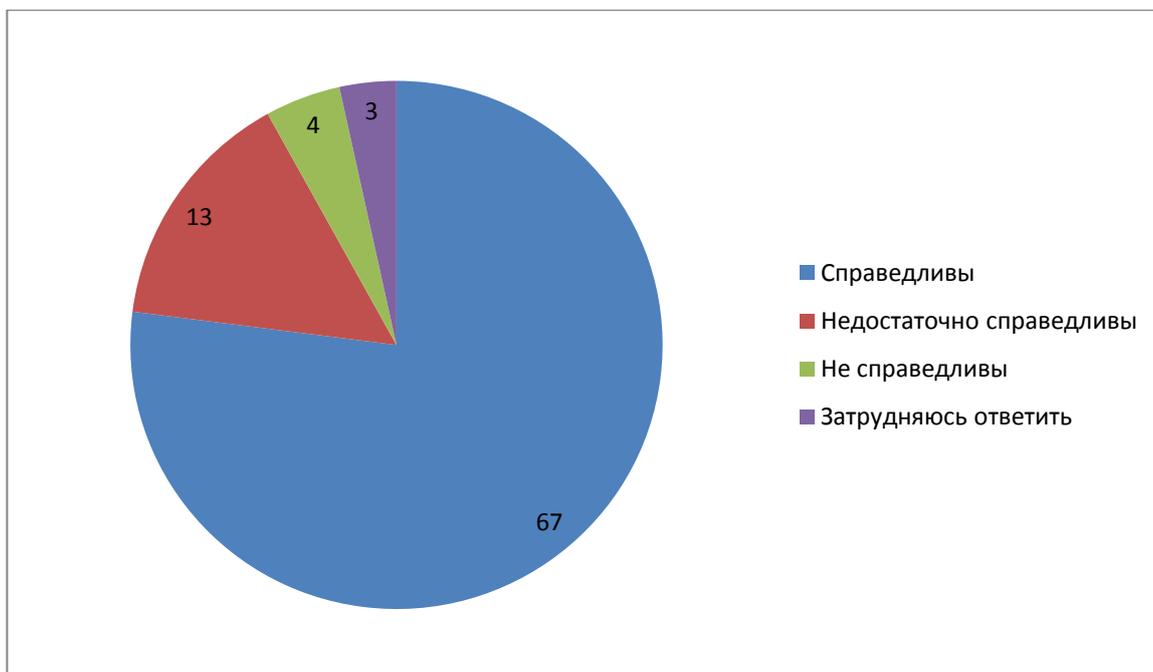


Рис. 6. На сколько, по вашему мнению, справедливы предложенные критерии «эффективного контракта»

Таким образом, можно сказать, что предлагаемые критерии «эффективного контракта» будут стимулировать педагогических работников общеобразовательных организаций, более точно оценивать работу, как педагога, так и классного руководителя.

На наш взгляд следует согласиться с коллективом авторов: Морозовым П.Е., Шевченко О.А., Сулеймановой Ф.О., что при рассмотрении концепции «эффективного контракта» встает вопрос о том, где и на каком уровне должны быть предусмотрены соответствующие критерии оценки деятельности работника¹. Наиболее приемлемым в данном случае будет сочетание централизованного и локального регулирования. Для того, чтобы государство устанавливало перечень показателей эффективности, что стало бы гармоничным продолжением формирующихся в настоящее время профессиональных стандартов, например в качестве приложения, к ним.

¹Морозов П.Е., Шевченко О.А., Сулейманова Ф.О. Актуальные проблемы трудового права: учебник для магистров / М.И. Акатнова, А.А. Андреев, Э.Н. Бондаренко и др.; отв. ред. Н.Л. Лютов. М.: Проспект, 2017. С.145.

В связи с этим, мы предлагаем закрепить критерии «эффективного контракта» на муниципальном уровне, так как на сегодняшний день руководители образовательных организаций сами утверждают, какие критерии стимулирующих выплат будут в его образовательной организации. Но при этом у руководителя образовательной организации должно быть право добавлять свои критерии, выделяя специфику своего учреждения. Это позволит каждому педагогическому работнику более точно знать свой возможный вклад в общую эффективность образовательной организации. Соответственно это идет на пользу, как педагогическому работнику, так и образовательной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги выпускной квалификационной работы, можно сделать следующие выводы. Образование является приоритетной отраслью государства, именно грамотное построение системы образования позволит наилучшим образом обеспечить не только будущее страны посредством воспитания и обучения нового поколения, но и настоящее. Педагогические работники – это те люди, которые способствует возвращению и процветанию будущего, вкладывая в детей не только знания, умения и навыки, но и эмоции, нравственные качества, принципы, идеалы. Поэтому труд педагогических работников, как ничей другой, должен быть достойно оплачен, у педагогов должно быть право на прозрачную, объективную оценку эффективности их труда, что и будет служить стимулом к дальнейшей деятельности.

Рассматривая вопрос о правовых основах и рисках внедрения «эффективного контракта», мы можем сказать, что в данный период времени несправедливо будет назвать его действительно «эффективным». Во-первых, в ТК РФ понятие «эффективный контракт» не закреплено, мы используем формулировку трудовой договор. Во-вторых, введение «эффективного контракта», безусловно, как и все новые дефиниции, влечет за собой риски и проблемы его внедрения, которые мы описываем в первой главе выпускной квалификационной работе. В-третьих, проведенное нами анкетирование показало, что в настоящий момент «эффективный контракт» сложно назвать стимулирующей мерой труда педагогических работников нашего города и края. Для решения этой проблемы, нами составлены критерии «эффективного контракта», которые будут более точно и объективно показывать эффективность труда педагогических работников. Кроме того, предлагается закрепить критерии «эффективного контракта» на муниципальном уровне, так как на сегодняшний день руководители образовательных организаций сами утверждают, какие критерии

стимулирующих выплат будут в его образовательной организации. Но при этом у руководителя образовательной организации должно быть право добавлять свои критерии, выделяя специфику своего учреждения. Это позволит каждому педагогическому работнику четко знать свой возможный вклад в общую эффективность образовательной организации, обладать необходимой квалификацией для повышения собственной эффективности деятельности и быть мотивированным на эффективную работу в общепризнанном смысле. Можно с уверенностью говорить о том, что переход к «эффективному контракту» в образовательных организациях невозможен без понимания того, что он является составным элементом целостной системы управления качеством и эффективностью деятельности организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Источники

1.1. Нормативно-правовые акты, правовые документы

1.1.1. Конституция Российской Федерации (принята внеародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 04.08.2014. № 31, ст. 4398.

1.1.2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Российская газета. № 256. 31.12.2001.

1.1.3. О мероприятиях по реализации государственной социальной политики: Указ Президента Рос. Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 // Российская газета. 9.05.2012. № 102.

1.1.4. О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений: постановление Правительства РФ от 05.08.2008 № 583 (ред. от 10.12.2016) // Российская газета. № 170. 13.08.2008.

1.1.5. Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы»: распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р (ред. от 14.09.2015) // Собрание законодательства РФ. 03.12.2012. № 49. ст. 6909.

1.1.6. О плане мероприятий («дорожную карту») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования

и науки: распоряжение Правительства РФ от 30 апреля 2014 г. № 722-р // Собрание законодательства РФ. 12.05.2014. № 19. ст. 2469.

1.1.7. Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 26 апреля 2013 г. № 167н // Собрание законодательства РФ. 2012. № 49. ст. 6909.

1.1.8. О разработке показателей эффективности» (вместе с «Методическими рекомендациями Минобрнауки России по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и отдельных категорий работников Приложение», утв. Минобрнауки России 18.06.2013): письмо Минобрнауки России от 20.06.2013 № АП-1073/02 // Вестник образования России. 2013. № 16.

2. Литература

2.1. Научные труды одного и более авторов

2.1.1. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент: Учебник. – Москва. Финансы и статистика, 2001. 512 с.

2.1.2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. 704 с.

2.1.3. Орловский Ю.П., Черняева Д.В. Минимальные границы заработной платы. Эффективный контракт: монография / И.Я. Белицкая, Д.Л. Кузнецов, Ю.П. Орловский и др.; отв. ред. Ю.П. Орловский. М.: КОНТРАКТ, 2015. 128 с.

2.1.4. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш. Словарь современных экономических терминов. М., 2008. С. 449.

2.1.5. Слепухина Ю.Э. Риск-менеджмент на финансовых рынках :учеб. Пособие. М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. —

Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та. 2015. 216 с.

2.1.6. Тарусина Н.Н., Лушников А.М., Лушникова М.В. Социальные договоры в праве: монография. М.: Проспект, 2017. 480 с.

2.1.7. Ушаков Д.Н. Толковый словарь современного русского языка. М., 2013. С. 791.

2.1.8. Хенди Ч. Время безрассудства / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 2001. 288 с.

2.2. Статьи

2.2.1. Абанкина И.В., Филатова Л.М. Эффективный контракт: тенденции изменения мотивации // Народное образование. № 7. № 2016. С. 24.

2.2.2. Бьядовский Т.Т. Кадровый вопрос и переход к эффективному контракту в секторе государственных исследовательских организаций // Сибирская финансовая школа. № 4. 2017. С. 161-171.

2.2.3. Волков В.Н., Гришина И.В. Подходы к определению критериев и показателей эффективности деятельности руководящих и педагогических работников образовательных учреждений // Тенденция развития образования. 2016. С.165-167.

2.2.4. Воробьева М.А. Оценка деятельности педагогов в образовательной организации // Педагогическое образование в России. № 7. 2017. С. 45-50.

2.2.5. Воробьева М.А. Интерактивные методы как механизм развития потенциала педагогических ресурсов // Педагогическое образование в России. №2.2016. С. 23-28.

2.2.6. Воронина А.А. Стимулирование труда педагогических работников системы среднего образования как условие эффективности деятельности // Научный диалог. 2016. № 12. С. 375.

2.2.7. Вышеславова Т.Ф., Лукинова С.А. Ещё раз об «эффективном контракте» в сфере образования // Успехи современной науки. № 1. 2016. С.117.

2.2.8. Деркачев П.В. Межрегиональные различия в решении задачи

повышения заработной платы педагогических работников // Вопросы образования. № 4. 2014. С. 128.

2.2.9. Долгий В.И., Еремеев М.А. Формирование и перспективы развития оплаты труда на основе эффективного контракта // Современные исследования социальных проблем. 2014 № 9(29). С. 105.

2.2.10.Егоров К.Б., Худякова С.С. Повышение качества и эффективности высшего образования и науки в РФ посредством внедрения системы «эффективных контрактов»: достижима ли цель? // Трудовое право в России и за рубежом. 2017. № 3. С.248.

2.2.11.Заинченко Н.А. Проблема реалистичности целей «эффективного контракта» в общем образовании // Управление школой. 2015. № 9. С. 16.

2.2.12.Иванов А.В., Буланов В.И. Эффективный контракт: логика управленческих решений // Здоровоохранение. 2015. № 10. С. 56.

2.2.13.Иванов С.А. Реализация требований профессиональных стандартов педагогических и управленческих кадров как фактор перехода к эффективному контракту в вузе // Ученые записки ЗабГУ. 2016. Т. 11. № 3. С. 180.

2.2.14.Кабакова Т.В. Проблема определения критериев в оценке эффективности деятельности педагогических работников при введении эффективного контракта в образовательной организации // Вестник научных конференций. № 5. 2017. С. 46-49.

2.2.15. Кадыров Ф.Н. Цели и задачи «эффективного контракта»: идеология и проблемы внедрения // Экономика науки. 2016. Т. 1. № 3. С. 195.

2.2.16. Козлов М.А. Перевод на «эффективный контракт» как изменение существенных условий трудового договора // Советник бухгалтера бюджетной сферы. 2015. № 10. С. 68.

2.2.17. Лунева Е.В. Актуальные вопросы перехода на эффективный контракт в сфере образования // Наука и образование: сохраняя прошлое, создаем будущее. 2017. № 3. С.15.

- 2.2.18. Николаева К.А. Проблемы перехода к эффективному контракту в государственных (муниципальных) бюджетных учреждениях // Студенческая наука XXI века. 2016. № 1(8). С. 227.
- 2.2.19. Петрова М., Сорвачева Ю. А., Гаркавенко Ю. А. «Эффективный контракт как средство повышения качества образовательных услуг» // Известия Петербургского университета путей сообщения. 2015. № 1 (42). С.43.
- 2.2.20. Плахотина Ю.Н. Новое в трудовом договоре в связи с переходом на эффективный контракт // Современные проблемы правотворчества и правоприменения. 2017. № 2. С.139.
- 2.2.21. Пуденко Т.И. О качестве, эффективности и эффективном контракте в общем образовании // Управление образованием: теория и практика. 2017. № 1(13). С.43.
- 2.2.22. Саликова Н.М. «Эффективный контракт»: новый вид трудового договора или новая система оплаты труда? // Российский юридический журнал. 2014. № 6. С. 117.
- 2.2.23. Сергиенко Н.С. Переход на «эффективный контракт» в бюджетной сфере // Развитие управленческих и информационных технологий. 2015. С.42.
- 2.2.24. Федорова Е.А. Сущность эффективного контракта педагогических работников. Показатели и критерии оценки деятельности педагогических работников // Вестник научного общества студентов, аспирантов и молодых ученых. № 2. 2017. С. 163-167.
- 2.2.25. Штыкова Н.Н. Эффективный контракт: вопросы правоприменения // Диалог. 2017. № 1(6). С. 33.

2.3. Учебная и учебно-методическая литература

- 2.3.1. Актуальные проблемы трудового права: учебник для магистров / М.И. Акатнова, А.А. Андреев, Э.Н. Бондаренко и др.; отв. ред. Н.Л. Лютов. М.: Проспект, 2017. 688 с.
- 2.3.2.

Анкета для педагогических работников общеобразовательных организаций

Уважаемые респонденты! Для написания выпускной квалификационной работы по теме «эффективный контракт» как мера стимулирования труда педагогических работников» мне очень нужна Ваша помощь! Прошу Вас ответить на все вопросы анкеты. Анкета анонимна. Результаты опроса будут использованы только в обобщенном виде.

1. Как вы считаете, является ли «эффективный контракт» (стимулирующие выплаты) стимулирующей мерой труда для педагогических работников?

- А) Да, безусловно
- Б) Незначительно
- В) Нет
- Г) Не устраивают критерии

2. Как по сравнению с прошлым учебным годом изменился размер Вашей заработной платы?

- А) существенно вырос
- Б) незначительно вырос
- В) не изменился
- Г) несколько сократился

3. Какая у Вас нагрузка на основном месте работы?

- А) 0,5 ставки
- Б) 1 ставка
- В) более 1 ставки
- Г) 2 ставки

4. Как в последнее время изменяется Ваша нагрузка для получения стимулирующей надбавки?

- А) увеличивается
- Б) не меняется
- В) снижается

5. Какую долю в Вашей заработной плате в среднем составляет стимулирующая надбавка?

- А) 0%
- Б) 0-10%
- В) 11-20%

- Г) 21-30%
- Д) более 30%

6. Насколько, по Вашему мнению, справедлива установленная в Вашей школе система стимулирующих надбавок?

- А) справедлива
- Б) недостаточно справедлива
- В) не справедлива
- Г) затрудняюсь ответить

7. Приходится ли Вам подрабатывать помимо Вашей работы в школе (репетиторство, совмещение в другой школе и т.д.)?

- А) да, регулярно
- Б) да, время от времени
- В) нет

8. В какой степени на распределение стимулирующих выплат оказывают следующие факторы? (отметьте по одному ответу в каждой строке)

	В очень высоко й степен и	В довольн о высоко й степени	В средне й степен и	В довольн о низкой степени	В очень низкой степен и	Непримени мо
Профессиональные качества и характеристики учителя						
Преподавательские умения учителя						
Образовательные и социальные достижения учителя						
Большой педагогический стаж, наличие почетных званий, высокая квалификационная категория						
Результаты воспитательной и методической работы						
Занимаемая должность						
Дополнительные						

обязанности (наставничество, обмен опытом и др.) Участие в управлении школой Дополнительная внеурочная и индивидуальная работа с учениками						
Работа с родителями Доплаты «нужным» учителям, которые иначе бы не согласились работать в данной школе						

9. Ваша квалификационная категория _____

10. Ваш возраст:

- А) до 30 лет включительно
- Б) 31-35
- В) 36-45
- Г) 46 и более

11. Вы работаете:

- А) в сельской местности
- Б) в городе