

**Государственное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Смоленский областной институт развития образования»**

ВВЕДЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА В ОБРАЗОВАНИИ: ЕГО ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

Методические рекомендации

**г. Смоленск
2019**

УДК 371.2
ББК 74.202.4
В 24

Автор-составитель: Иваниченко Л.Б., кандидат педагогических наук, доцент СмолГУ.

В 24 Введение эффективного контракта в образовании: его плюсы и минусы: Методические рекомендации. – Смоленск: ГАУ ДПО СОИРО, 2019. – 80 с.

Методические рекомендации предназначены для подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов региональных и муниципальных органов управления образованием, руководителей образовательных организаций, административных работников и педагогических работников. Методические рекомендации могут быть использованы как для проведения курсов повышения квалификации, так и для самостоятельной работы руководителей и педагогических работников. Материалы носят практико-ориентированный характер, нацелены на деятельностное освоение нормативных и теоретических основ, а также практических положений, регулирующих вопросы введения эффективного контракта в системе образования. Рекомендации разработаны в целях оказания методической помощи в процессе организации и осуществления современного образовательного менеджмента в условиях повышения эффективности деятельности образовательных систем.

Материалы печатаются в авторской редакции.

УДК 371.2
ББК 74.202.4

© ГАУ ДПО СОИРО, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Понятие «эффективный контракт» и его экономическая природа	7
2. Эффективный контракт и эффективность в образовании: из истории вопроса или на что сегодня надо обратить внимание	13
3. Нормативные и методологические основы перехода на эффективный контракт.....	22
4. Эффективный контракт в контексте трудового законодательства	31
5. Оформление трудовых отношений при введении эффективного контракта. Возможные риски и управленческие ошибки.....	40
6. Особенности оплаты труда при переходе на эффективный контракт. Стимулирующие и компенсационные выплаты	45
Заключение.....	54
Библиографический список.....	56
Приложения	57

Введение

Понятие «эффективный контракт» вошло в употребление в России в первом десятилетии ХХI века. Первоначально механизмы эффективного контракта внедрялись в работу различных организаций, деятельность которых была ориентирована на развитие конкуренции, получение качественного результата и повышение эффективности труда. Для бюджетной сферы предпосылки оценки качества труда, эффективности и перехода на эффективный контракт появились в правительственные документах 2008–2012 гг. Так, в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» предусматривалось поэтапное совершенствование системы оплаты труда работников бюджетного сектора экономики и впервые официально зазвучала тема формирования независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги, включая определение критериев эффективности работы.

Дальнейшее развитие идея оценки качества педагогического труда в целях его адекватной оплаты получает в последующих правительенных документах, касающихся социальной сферы вообще, и образования в частности. Предлагаются различные механизмы ее реализации, в том числе и переход на эффективный контракт. Обязательная процедура перехода на эффективный контракт заложена в Программе совершенствования оплаты труда, разработанной в соответствии с вышеназванным Указом Президента Российской Федерации № 597. В этот же период для каждой конкретной отрасли бюджетной сферы (медицины, образования, культуры и т.д.) был подготовлен базовый пакет документов, регламентирующий деятельность организаций по повышению эффективности и качества оказания услуг при переходе на систему эффективного контракта. Например, для сферы образования такими основополагающими документами стали План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» и Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы, утвержденная Распоряжением Правительства Российской Федерации от 15.05.2013 года № 792-р.

Несмотря на то, что в настоящее время пакет документов, определяющих необходимость введения эффективного контракта, содержит достаточно большое количество объемных нормативных правовых актов различного характера, методических рекомендаций, инструкций, разъяснительных писем и т.д., надо заметить, что на практике не только рядовые работники бюджетных

организаций социальной сферы, но и руководители, администрация чаще всего не имеют целостного и ясного представления об эффективном контракте, а часть из них имеют достаточно ограниченное представление об эффективном контракте. В первую очередь, у руководителей и работников организаций сформировалось стереотипное представление о том, что переход на эффективный контракт – это новшество в сфере кадровой политики со всеми вытекающими отсюда последствиями. Отчасти это так, но это лишь небольшая часть вопросов, затрагивающих, как минимум, проблемы кадровой политики. При более тщательной проработке и теории, и практики перехода на эффективный контракт становится очевидным масштаб этого процесса, затрагивающий всю систему управления и оценки эффективности деятельности бюджетных организаций и работников социальной сферы. Переход на эффективный контракт вызвал множество вопросов у руководителей бюджетных организаций как в части юридического, правового аспектов эффективного контракта, так и в части содержательной этого понятия, и части организационной самой процедуры перехода.

Итак, попробуем разобраться, что же такое «эффективный контракт»?

В самом общем контексте этого понятия, исходя из замысла авторов проекта новой системы оплаты труда (далее – НСОТ) в бюджетных организациях, эффективный контракт ориентирован непосредственно на достижение конкретных показателей качества и эффективности оказываемых услуг, создание прозрачного механизма оплаты труда руководителей и работников организаций, развитие кадрового потенциала работников организаций. Этому должны способствовать требования эффективного контракта, предусматривающие полное отражение в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда и предоставления льгот. Вместе с тем, для того чтобы такой подход был грамотно реализован в бюджетной (образовательной) организации, необходимо достаточно глубокое понимание самой сути эффективного контракта. Именно поэтому временной интервал внедрения эффективного контракта в системе образования довольно продолжительный и включает несколько этапов. Общегосударственный курс предусматривает переход на эффективный контракт сперва управленческого состава (руководителей образовательных организаций и представителей администрации), затем педагогического коллектива, а в последующем – учебно-воспитательного (библиотекарь, инженер-электроник, педагог дополнительного образования) и обслуживающего персонала (сторож, сантехник, электрик). Длительность каждого этапа нормативно не определяется, но окончательный срок перехода на эффективный контракт

нормативно закреплен. По мнению многих специалистов, связано это с тем, что правительственныйная программная инициатива по переходу на эффективный контракт была введена в целях повышения престижа профессии педагога и привлечения тем самым в образовательные организации молодых специалистов и перспективных кадров. Однако результативность подобной инициативы может быть доказана только на практике по прошествии определенного времени и при условии успешной реализации основополагающих положений эффективного контракта.

1. Понятие «эффективный контракт» и его экономическая природа

Обращаясь к понятию «эффективный контракт», большинство руководителей образовательных организаций, прежде всего, рассматривают данное понятие как механизм решения кадровых вопросов. Такой подход заложен в понимании эффективного контракта, но он не первостепенен и не самый главный. Чтобы снять недопонимание и некоторые опасения руководителей и педагогических работников, других работников сферы образования, постараемся разобраться в значениях термина «контракт» как формы заключения трудовых отношений. Именно этот термин звучит для большинства работников бюджетной сферы, на первый взгляд, несколько непредсказуемо и опасно. Скорее всего, это происходит на подсознательном уровне, хотя некоторый повод для этого есть. Он исходит от первоначального толкования термина «контракт» отдельными авторами, исследователями и пользователями.

Так, толковый словарь русского языка (авт. Ю. Алабугина) дает следующее определение контракту. Контракт (от лат. *contractus*) – соглашение, определяющее на какой-нибудь срок взаимные обязанности заключивших его сторон (организации и отдельного лица или отдельных лиц). Обращает на себя внимание словосочетание «соглашение ... на какой-нибудь срок», что и является основным источником опасений для большинства работников. Для того чтобы разобраться в данной ситуации, обратимся к трудовому законодательству. Соглашение сторон в соответствии со ст. 56 Трудового кодекса Российской Федерации (далее – ТК РФ) определяется трудовым договором. Понятия «трудовой договор» и «контракт» зачастую в разговорной речи употребляются в качестве синонимов, что противоречит их правовой природе. Приведенные термины имеют существенные отличия, первым из которых является их происхождение. Если слово «контракт» пришло к нам из латинского языка и переводится как «сделка», то слово «договор» исконно русское и в переводе означает «взаимные обязательства». Но главное отличие заключается в том, что в настоящее время использование этих понятий в правовом формате ограничивается только термином «трудовой договор». В современном трудовом законодательстве юридического термина «контракт» не существует.

Вместе с тем, следует понимать, что и трудовые договоры в соответствии со ст. 58 ТК РФ могут заключаться:

- 1) на неопределенный срок;
- 2) на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор), если иной срок не установлен Трудовым Кодексом РФ и иными федеральными

законами.

Однако «...срочный трудовой договор заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, если иное не предусмотрено настоящим Кодексом и иными федеральными законами. Поэтому, если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, то договор считается заключенным на неопределенный срок» [8].

Для полной уверенности обратимся к ст. 57 ТК РФ. Данная статья определяет содержание трудового договора и устанавливает в ряду существенных условий трудового договора только дату начала работы и никак не отмечает срок окончания договора. Таким образом, трудовое законодательство защищает интересы работников на трудоустройство и гарантирует им занятость в соответствии с правами и возможностями самих работников. Эти положения в полной мере распространяются на работников бюджетной сферы, в том числе и на педагогических работников.

Как видим, трудовой договор законодательно исчерпывающе определяет взаимоотношения работодателя и работника (руководителя и работника), поэтому в нашей ситуации сам по себе термин «контракт» не является предметом особого интереса или опасений с точки зрения оформления трудовых отношений. Тогда возникает закономерный вопрос – почему же мы все-таки обращаемся к понятию «эффективный контракт»? Неужели основной акцент на себе несет понятие «эффективный»? Как бы парадоксально это не звучало, но это именно так! Для грамотного трактования термина «эффективный контракт» нужно правильно понимать природу данного понятия. Зададимся вопросом: в понятии «эффективный контракт» основное смыслосодержащее прилагательное «эффективный» является производным от слова «эффект» или от слова «эффективность»? Надо сказать, что в управлеченческой теории и практике, в педагогической науке и практике и даже в сфере правовой мы не найдем ответа на этот вопрос. Сегодня самая последовательная и полная оценка этих двух терминов («эффект» и «эффективность») представлена теорией комплексного экономического анализа. Это дает нам в определенной степени основания рассматривать понятие «эффективный контракт» как экономическую категорию.

Упреждая вопрос, зачем нам в образовании теория комплексного экономического анализа, обращаем внимание на то, что образование всегда являло собой социально-культурный феномен. На современном этапе развития общества – это еще и актуальный составной компонент социально-экономической политики нашего государства. Проникновение рыночных отношений в бюджетную сферу экономики обусловливают развитие сферы по

законам рынка, с учетом эффективности и конкуренции. Поэтому многие вопросы развития бюджетной (образовательной) сферы находят свое воплощение, в том числе и посредством развития механизмов экономического характера. Эта мысль для образования не нова. Подтверждение этой мысли можно найти в ряде нормативных документов, принятых почти десятилетие назад. Например, в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих (далее – ЕКС), утвержденном приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26.08.2010 г. № 761н, в разделе «Квалификационные характеристики должностей работников образования» в части того, что должен знать руководитель образовательной организации, однозначно прописано: «... основы экономики, социологии; способы организации финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения; гражданское, административное, трудовое, бюджетное, налоговое законодательство в части, касающейся регулирования деятельности образовательных учреждений и органов управления образованием различных уровней; основы менеджмента, управления персоналом ...». Таким образом, современное управление образованием невозможно без знания основ многих наук, в том числе и экономики.

В отношении самих понятий «эффект» и «эффективность», следует заметить, что в настоящее время в эпоху рыночных отношений эти термины в теории экономического анализа принадлежат к ее важнейшим категориям. Между ними, с одной стороны, имеется тесная взаимосвязь, с другой – определенные различия. Эта же тенденция прослеживается и при сопоставлении данных понятий в контексте управленческой науки. Сравнительный анализ этих двух понятий показывает следующее.

Эффект (от лат. *effectus* – исполнение, действие) означает результат, следствие каких-либо причин, действий. В фокусе экономического или управленческого интересов, эффект – это категория, которая отражает результат деятельности или новое состояние оцениваемого объекта, к которому он стремится. Поэтому понятия «эффект» и «результат» очень часто воспринимаются как тождественные. Многие исследователи определяют «эффект» как «полезный результат».

Эффект = Результат

Кроме того, довольно часто эффект демонстрирует превышение результатов над ожиданиями и затратами за определенный период времени. Еще один факт обращает на себя внимание. Эффект – это всегда абсолютный показатель или результат. Проецируя это понимание на образовательную

ситуацию, можно рассмотреть следующий пример.

Школа, которая по ряду показателей какого-либо рейтинга все предыдущие годы занимала, например, последнее место в десятке схожих по всем критериям образовательных организаций, в текущем году в этой же десятке и при таких же условиях, как и раньше, вышла на третье место. Вот это результат! Третье место школы в данной конкретной ситуации и в научно-содержательном смысле, и в управлеченческом контексте, и в эмоциональной оценке – это эффект (результат)!

Что же такое эффективность? Этимология этого понятия, по мнению одной части исследователей, восходит к той же латинской первооснове – *effectus*, другие авторы считают, что данное понятие происходит от латинского слова *efficientia*, но и те и другие трактуют его как соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Таким образом, эффективность – это способность выполнять работу и достигать необходимого или желаемого результата с наименьшими затратами времени и усилий, это продуктивность использования ресурсов в процессе достижения какой-либо цели. Если выразить сказанное математической формулой, то выглядеть это будет следующим образом:

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

Как видим, эффективность – это относительный показатель, который характеризует соотношение между достигнутыми или ожидаемыми конечными результатами деятельности, выступающими в виде эффекта, и затратами или ресурсами, необходимыми для его достижения.

Кроме того, следует заметить, что в современной рыночной экономике эффективность определяется не только и не столько экономичностью и производительностью, сколько правильным выбором целей, наиболее полно и достоверно учитывающих величину и характер потребностей. Такой подход коррелируется и с пониманием эффективности в процессе управления открытыми социальными системами, например, системой образования. Понятие «эффективность» в самой общей форме означает степень приближения к максимальному или оптимальному (наиболее желательному) результату при минимуме негативных последствий или издержек. Эффективность нередко рассматривается в качестве основной характеристики функционирования и развития социальной системы, позволяющей выявлять степень реализации цели и достижения намеченных результатов. Повысить эффективность – значит добиться наибольших результатов при минимальных затратах материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Однако при этом необходимо учитывать, что в современном мире качественное состояние эффективности постоянно

наполняется новым содержанием под воздействием ускоряющегося научно-технического прогресса и новых социально-экономических требований.

Проиллюстрировать это можно большим количеством примеров. Так, повышение квалификации педагогических работников два – три десятилетия назад осуществлялось, в основном, через систему очных и заочных курсов со всеми вытекающими отсюда сложностями: замена уроков, командировочные, дорога, собственные финансовые расходы, проживание и так далее. Сегодня формат дистанционных курсов и вебинаров позволяет педагогу, не выходя из своего рабочего кабинета или из дома, получить соответствующую профессиональную переподготовку. Понятно, что эффективность организации повышения квалификации педагогов, исходя из трактовки этого понятия, в первом и во втором случаях будет разная, благодаря, в том числе, и научно-техническому прогрессу.

Еще одно положение, вытекающее из сравнительного анализа понятий «эффект» и «эффективность», требует определенного внимания и понимания. Смысл этого положения заключается в том, что эффектом обладает любой процесс, любое взаимодействие, имеющие какой-то результат, а эффективность характерна не для всякого процесса или взаимодействия, а только для целенаправленного. Отсюда следует очень важная характеристика понятия эффективности. Эффективность – это категория, носящая управляемый характер (!) и отражающая, прежде всего, степень достижения поставленных целей. Именно эффективность вскрывает характер причинно-следственных связей управляемых процессов. Она отражает не сам результат, а то, какой ценой этот результат был достигнут.

Чтобы завершить сравнительную характеристику исследуемых понятий обратимся к ниже следующей таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика понятий «эффект» и «эффективность»

Характеристика	Эффект	Эффективность
Тип величины	Величина абсолютная	Величина относительная
Способ подсчета	Измеряется путем сравнения настоящего состояния и исходного	Рассчитывается путем деления результата на затраты
Формальное выражение	Может быть как положительным, так и отрицательным	Либо положительная, либо нулевая
Управленческое значение	Необходим для быстрого, иногда временного, иногда показательного решения возникших проблем	Необходима для длительного эффективного функционирования организации

Таким образом, мы подошли к ответу на заданный в начале данного раздела вопрос: эффективный контракт – это способ демонстрации решений в рамках кадровой политики или все-таки метод повышения эффективности деятельности образовательной организации путем установления трудовым договором взаимовыгодных условий как для работодателя, так и для конкретного работника и определения адекватной оценки труда работника? Первое – не исключено, а последнее – очевидно. Наш вывод совпадает и с положениями стратегического государственного документа «Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы», утвержденного Распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 г. № 2190-р. В данном документе отмечается, что главное экономическое содержание эффективного контракта в системе образования, это обеспечить конкурентоспособный с другими секторами экономики уровень заработной платы педагогических работников, систематизировать кадровые процессы, привести процедуры оценки результатов труда к нормам эффективно развивающихся компаний.

В этом же документе дается и определение эффективного контракта. «Эффективный контракт – это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки». Данное определение мы и будем принимать за основу, используя далее по тексту термин «эффективный контракт».

2. Эффективный контракт и эффективность в образовании: из истории вопроса или на что сегодня надо обратить внимание

Попытки использования различных механизмов повышения оплаты труда, аналогичных внедрению эффективного контракта в российской системе образования, предпринимались еще в советский период. Это были различного рода социалистические соревнования, расчет коэффициента трудового участия, другие мероприятия. В основу применяемых механизмов того периода были заложены несколько отличные от современных правовые, моральные и материальные принципы. Контракта как юридической формы заключения трудовых отношений не существовало и тогда, а при стимулировании труда вопросы мотивации, эффективности и качества труда не возникали, поскольку в обществе и в любой сфере того периода, социальной или производственной, доминировали нематериальные методы поощрений.

Современная экономическая и политическая ситуации в России существенно отличаются от государственной политики тех времен. Вместе с тем, принимая во внимание тот факт, что современная образовательная организация функционирует в условиях рыночных отношений, надо все-таки понимать, что образование и сегодня – это бюджетная сфера, а не пространство свободной деятельности предпринимателей и частных лиц на рынке образовательных услуг. Степень свободы образовательных организаций в определенной части относительна, поскольку стратегические управленческие цели ставятся на верхних уровнях управления, отражая приоритеты государственной политики в сфере образования. Поэтому и ситуация с оценкой эффективности в современной системе образования вытекает не только из теории и практики управления системой образования, но и из проводимых в России административной и бюджетной реформ. Это еще раз возвращает нас к пониманию эффективности и эффективного контракта как экономических категорий и становится очевидным, что в системе управления образованием сегодня акценты расставляются на повышении отдачи от используемых в отрасли всех видов ресурсов, прежде всего, трудовых (руководителей, административного персонала, педагогов, других работников), материально-технических, а также от грамотного освоения бюджетного финансирования.

Впервые о повышении оплаты труда работников бюджетных организаций в соответствии с его качеством и эффективностью заговорили в начале 2000-х годов. Доклад рабочей группы президиума Государственного совета Российской Федерации по вопросам реформы образования «Образовательная политика России на современном этапе», который прозвучал 29 августа 2001 года, начинается со слов: «Доступность – качество – эффективность» [1].

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная Распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р, в качестве одной из приоритетных целей выдвигает внедрение новых систем оплаты труда работников бюджетных учреждений, ориентированных на повышение эффективности и качества предоставляемых услуг и учитывающих сложность и объемы выполняемой работы. А в разделе, касающемся развития образования, среди прочих целевых ориентиров развития системы образования к 2012 году, установлено введение новой системы оплаты труда на всех уровнях образования как основы для заключения эффективных контрактов.

Первые практические шаги в рамках государственной образовательной политики в этом направлении были сделаны в 2012 году. Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 г. № 2190-р «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы» (далее – Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда) закрепило нормативные и методологические положения совершенствования оплаты труда в бюджетных организациях, в том числе и в сфере образования. Следует заметить, что в системе образования этот период отмечен активной реализацией основополагающих идей модернизации российского образования, которые были направлены на повышение *доступности, качества и эффективности* образования.

Как видим, эта триада целей на протяжении достаточно долгого периода, более десятка лет, содержится во всех стратегических документах и документах, отражающих государственную политику в сфере образования. Анализ программных документов позволяет увидеть, что ни один из этих трех целевых ориентиров не выпадал из контекста основных нормативных и программных документов на протяжении последующих лет.

Вместе с тем, на практике эта очевидная ситуация педагогами и руководителями образовательных организаций, экспертами, управленцами-практиками и исследователями воспринималась по-разному. Первое время предложенная триада целей в своем методологическом и содержательном единстве не воспринималась вообще. Приоритетное внимание отдавалось вопросам *качества образования*. Эти вопросы оставались долгое время наиболее дискутируемыми в научном и профессиональном сообществах. Исследовалась сама сущность качества образования. Обсуждались и разрабатывались критерии, подходы к оцениванию качества образования. Наконец, общероссийская, региональные, муниципальные системы оценки качества образования (ОСОКО, РСОКО, МСОКО) стали основополагающими

практико-ориентированными документами по вопросам оценки качества образования.

Проблема оценки качества образования остается актуальной и в настоящее время и приобретает все новые грани. Сегодня в соответствии с Государственной программой развития образования до 2020 года, в рамках оценки качества образования, серьезное внимание необходимо уделить вопросам поддержки школ, работающих в трудных социальных условиях. Подтверждением сказанному выступает, например, и тот факт, что в контексте оценки качества образования, показатель, отражающий разницу между лучшими и худшими результатами сдачи ЕГЭ, вошел в число основных показателей качества общего образования.

Серьезный размах в последние годы получила реализация цели **доступности образования**. Эта цель вышла на передний план и превратилась в социальную проблему, приобрела политическое звучание, привлекла внимание Президента РФ и Правительства РФ, педагогической общественности и представителей родительского сообщества. В первую очередь, речь идет о доступности дошкольного образования. Повышение доступности дошкольного образования, то есть формирование инфраструктуры образовательных организаций, предоставляющих услуги дошкольного образования, стало безусловным приоритетом государственной образовательной политики и было успешно реализовано в рамках майских указов Президента РФ в период 2012–2016 гг.

Логическим продолжением решения целевого ориентира доступности образования стала еще одна задача – создание условий для обучения детей в одну смену. Сегодня эта задача практически реализуется во многих регионах с помощью государственной поддержки.

И только относительно недавно в фокусе практических интересов руководителей всех уровней оказалась третья составляющая триединой цели – **эффективность образования**. Длительное время вся проблематика эффективности была для педагогов и управленцев нижнего звена (уровня образовательных организаций) достаточно далека и даже абстрактна. Стереотипное восприятие трех целевых ориентиров модернизации (повышение доступности, качества и эффективности образования) как триединой задачи, как показано выше, позволяло сосредотачивать внимание на более понятных направлениях (качество и доступность), не считая повышение эффективности самостоятельной задачей и не погружаясь в особенности этой деятельности.

В настоящее время изучение проблемы эффективности, как определенной «современной» или «новой» проблемы, разработка показателей эффективности и их оценка, переход к эффективному контракту, в качестве актуальных

прикладных задач, поставили перед руководителями образовательных организаций и педагогами массу вопросов, к которым они оказались совершенно не готовы. Главные вопросы – что такое эффективность? Чем оценка эффективности отличается от оценки качества образования? Как и зачем оценивать эффективность? Что такое эффективность деятельности педагога? Что такое эффективный контракт и чем он отличается от обычного трудового договора?

С точки зрения теории и методологии экономической науки и науки управления, мы частично ответили на эти вопросы в предыдущем разделе. С точки зрения управленческой образовательной практики необходимо понимать следующее. Эффективность как характеристика деятельности образовательной организации (и педагогических работников) является, как мы уже отмечали, категорией управленческой и должна рассматриваться в категориальном ряду, характеризующем деятельность организации: ее цели, задачи, объекты и субъекты деятельности, способы деятельности, ресурсы, затраты и, наконец, результаты деятельности.

Эффективность любого педагога или работника образовательной организации – составная часть общей эффективности деятельности всей организации, причем эта связь обеспечивается за счет движения от общего к частному, от понимания эффективности всей организации к пониманию эффективности деятельности каждого работника, к пониманию его вклада в достижение общих целей. Вместе с тем, имеет место один парадокс, на который следует обратить внимание. Дело в том, что суммирование «успехов» отдельных педагогов и работников не обеспечивает общей эффективности деятельности самой образовательной организации. Это происходит потому, что эффективность – не педагогическая категория в чистом виде, а в большей степени экономическая и управленческая. Поэтому попытка поставить знак равенства между эффективным педагогом и хорошим педагогом, профессионально и успешно решавшим педагогические задачи, изначально не корректна, ведь речь идет не о профессиональной деятельности педагога, не об образовательном процессе, а о целостной системе работы образовательной организации как части системы образования. Однако, если речь идет об эффективности образовательной системы в целом, то как раз в этом случае и срабатывает суммарная эффективность деятельности (управленческая) каждой из структур системы образования и каждой образовательной организации вместе взятых.

Оценка эффективности деятельности – это насущная необходимость в рамках любой экономической активности, норма для теории и практики современного образовательного менеджмента. Она обеспечивает более

глубокий подход к организации деятельности, при котором важны не только качественные характеристики непосредственно получаемых результатов, но и то, какой ценой они достигнуты (с точки зрения использованных ресурсов), насколько эти результаты позволяют приблизиться к целям деятельности.

Однако, как свидетельствует образовательная практика, в управлении образовательной организацией понятие «эффективность» нередко замещается понятием «результативность». Вместе с тем, нет смысла доказывать, что примерно одинаковые индивидуальные образовательные достижения выпускников для одной школы могут быть свидетельством высокой эффективности ее работы (с учетом педагогического потенциала, ресурсной базы, социально-экономических условий и культурно-образовательной среды), а для другой – показателем низкой эффективности, сигналом наличия проблем внутри образовательной организации.

Объяснить данную ситуацию возможно. В качестве аргумента возьмем, к примеру, реализацию образовательных программ и такой основополагающий нормативный документ, как Федеральный государственный образовательный стандарт (далее – ФГОС, стандарт). ФГОС в своем терминологическом аппарате содержит термин «результат». Более того, это один из наиболее часто встречающихся и важных понятий ФГОС. Так, например, стандарт включает в себя требования к *результатам* освоения основных образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования. Стандарт направлен на обеспечение формирования критериальной оценки *результатов* освоения обучающимися основных образовательных программ, деятельности педагогических работников, организации, осуществляющей образовательную деятельность, функционирования системы образования в целом. Стандарт ориентирует на *результаты образования* как на системообразующий компонент Стандарта, и определяет, например, развитие личности обучающегося на основе усвоения универсальных учебных действий, познания и освоения мира как одну из основных целей и основной результат образования.

Более того, еще в 2013 году Минобрнауки России письмом от 20.06.2013 № АП-1073/02 «О разработке показателей эффективности» утвердило Методические рекомендации Минобрнауки России по разработке органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и отдельных категорий работников.

В этом письме рекомендованы примерные направления для разработки системы показателей эффективности деятельности образовательных

организаций дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего и профессионального образования (исключая высшее образование). Здесь же для категории педагогических работников в целях обеспечения повышения качества результатов освоения программ всеми учащимися предлагается в том числе использовать показатель «Динамика индивидуальных образовательных результатов обучающихся (по результатам контрольных мероприятий, промежуточной аттестации)»; здесь же даются разъяснения по отношению к результатам ЕГЭ. Как показывает практика, в соответствии с данными рекомендациями некоторые образовательные организации разрабатывают нормативные локальные акты, которые могут включать, например, следующие показатели и критерии эффективности деятельности педагогических работников (табл. 2).

Таблица 2

**Показатели и критерии эффективности
деятельности педагогических работников**

Показатели эффективности	Критерии
Реализация дополнительных проектов с обучающимися (экскурсии, групповые/дистанционные образовательные проекты, внеурочная деятельность)	Количество организованных экскурсий, реализованных проектов с охватом не менее 5 обучающихся
Организация системных исследований, мониторинга индивидуальных достижений обучающихся	Введение портфеля индивидуальных достижений обучающихся
Реализация мероприятий, обеспечивающих взаимодействие с родителями обучающихся	Количество мероприятий, проведенных совместно с родителями
Участие обучающихся в олимпиадах, конкурсах, соревнованиях и пр.	Количество участников на уровне района, города, области, страны
Участие в коллективных педагогических проектах, научно-методической работе	Количество выступлений на педсоветах, семинарах, количество публикаций и т. п.
Реализация здоровьесберегающего образовательного пространства	Количество физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий, охват горячим питанием, отсутствие замечаний по соблюдению СанПиН
Работа с детьми из неблагополучных семей	Количество детей из неблагополучных семей, вовлеченных в общественную жизнь класса, школы, в участие в соревнованиях, олимпиадах и т. д.

К сожалению, следуя логике наших рассуждений, по данной таблице не представляется возможным оценить ни результативность, ни эффективность деятельности. Чтобы эта таблица работала, к ней надо добавить хотя бы еще одну обязательную графу, содержащую, например, следующие критерии:

- доля от общего числа;
- процент от общего числа;
- доля (процент) победителей от общих участников и т.д.

Желательно указывать и интервалы или периоды деятельности: учебная четверть, полугодие, год и т.д.

Можно привести еще один пример разработки показателей и критериев эффективности (табл. 3)

Таблица 3

**Критерии и показатели эффективности
деятельности педагогического работника**

№ п/п	Раздел	Критерии	Показатели
1.	Влияние педагогической деятельности учителя на функционирование и развитие образовательной организации	Вклад учителя в развитие образовательной организации, формирование позитивного имиджа образовательной организации, выполнение муниципального задания	<ul style="list-style-type: none"> – участие педагога в разработке и реализации программы развития образовательной организации; – участие педагога в разработке и реализации основной образовательной программы; – участие педагога в разработке и реализации проектов по продвижению образовательной организации на рынке образовательных услуг; – вклад учителя в выполнение МЗ – участие в развитии информационно-образовательной среды образовательной организации

Как видим, пример разработки показателей и критериев, приведенный в таблице 3, демонстрирует возможность корреляции результатов, качества и эффективности труда педагога с оценкой деятельности образовательной организации.

Однако самая большая сложность заключается в том, что, как мы уже выяснили, понятия «результат» и «эффективность» не взаимозаменяемые понятия. Более того, даже «результат» в сфере образования очень многослойное понятие, трудно подчиняющееся каким-либо определениям и вычислениям. Как свидетельствуют и исследователи, и практики даже в непосредственном результате деятельности школы, образовательных достижениях школьников, в настоящее время сложно выделить вклад самой образовательной организации. Не менее сложно зафиксировать и результаты деятельности непосредственно конкретного педагога.

Таким образом, складывающаяся «терминологическая чехарда»,

смешение понятий затрудняют выстраивание правильной работы образовательной организации по переходу на эффективный контракт.

Как же все-таки на практике рассматривать вопросы эффективности деятельности педагогов и образовательных организаций? Отчасти ответ на поставленный вопрос можно найти в программных документах. Во-первых, в нормативных документах федерального уровня задан принципиальный подход к оценке эффективности. Эффективность обеспечивается достижением целевых индикаторов. Все дорожные карты федерального, регионального и муниципального уровней направлены на это. Во-вторых, в данных документах заложен основной принцип и логика деятельности – оценка, на основе построения сквозной системы показателей эффективности от федерального уровня до деятельности отдельного педагога.

Ни у кого не вызывает сомнений и возражений тот факт, что управленцы системы образования всех уровней опираются на выше названные документы и в процессе реализации мероприятий дорожных карт работают в границах соответствующего правового поля. Тем удивительнее, что в случае с оценкой эффективности непосредственно педагога этот общий правовой и управлеченческий контекст фактически не замечен и не принят во внимание. Анализ показателей эффективности деятельности образовательных организаций, руководителей и педагогических кадров, разработанных в разных субъектах РФ, показывает, что преемственность (как сквозная цепочка показателей) обеспечивается на уровне субъектов РФ, поддерживается в определенной степени на муниципальном уровне (но уже не всегда) и фактически не сохраняется на уровне образовательных организаций для оценки педагогов.

Таким образом, самый главный недостаток разрабатываемых в образовательных организациях показателей эффективности деятельности состоит в том, что они находятся вне логики формирования сквозной системы показателей эффективности. Более того, иногда практики воспроизводят порочную логику, когда в показателях эффективности деятельности педагога, они стремятся воплотить образ идеального учителя или воспитателя, его качества, исходя из некоей нормативной модели, либо из разных моделей, построенных на разных основаниях. Большинство этих показателей статичны, они характеризуют скорее, потенциал педагога, а не эффективность его деятельности.

Очень часто предлагаемые показатели эффективности деятельности учителя воспроизводят тот набор параметров, по которым проходит аттестация педагогических работников, то есть, опять же не выделяется специфика целей оценки – определение эффективности деятельности. Можно говорить и о том,

что многие показатели не операционально заданы, их невозможно измерить, сложно оценить даже на экспертном уровне. Однако самый главный недостаток состоит, конечно, в том, что показатели эффективности деятельности педагога не являются звеном сквозной системы показателей эффективности образования, оторваны от решения общей задачи обеспечения эффективной деятельности образовательной организации и государственных приоритетов. Среди этих приоритетов – повышение конкурентоспособности образовательных достижений учащихся (в том числе, на международном уровне); повышение доступности качественного образования; повышение уровня индивидуализации образовательных программ; повышение удовлетворенности населения качеством образовательных услуг и др.

Все сказанное свидетельствует о том, что реальный переход к эффективному контракту в системе образования с руководителями образовательных организаций и педагогическими работниками требует серьезной подготовительной работы, поскольку эффективный контракт – это самая нижняя ступенька в обеспечении эффективности всей системы образования.

3. Нормативные и методологические основы перехода на эффективный контракт

Процедура перехода на эффективный контракт, в первую очередь, должна сопровождаться для педагогических коллективов пониманием стратегических целей государственной образовательной политики, что влечет за собой необходимость не только усиления профессиональных компетенций руководителей и педагогов в части управления эффективностью образования, но и серьезного понимания правовых основ, обеспечивающих юридически грамотные действия руководителя образовательной организации, администрации, всего педагогического коллектива при введении эффективного контракта. Нормативно-правовая база по этому вопросу на сегодняшний момент достаточно обширная (приложение № 1).

Однако, следует заметить, что иногда руководители и педагоги, не глубоко зная и понимая суть тех или иных нормативных документов, интерпретируют предстоящие изменения в лучшем случае на уровне своего профессионального и личностного восприятия, а не на уровне заложенных в этих документах решений стратегических целей и определений перспектив развития образования. Причина такого положения кроется в том, что в образовательных организациях, к сожалению, очень редко коллективно прорабатываются нормативные правовые документы. Работники считают это прерогативой и обязанностью руководителей, а руководители довольно часто игнорируют или просто уходят от коллективного обсуждения важных правовых и нормативных аспектов деятельности образовательной организации. В результате возникает «вакуум непонимания», несмотря на то, что в соответствии со своими должностными обязанностями, каждый руководитель и педагог должен знать приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации; законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную деятельность. Кроме того, в свете требований современного менеджмента или управления образовательной организацией работа по введению эффективного контракта должна проводиться в обстановке гласности и обсуждения в трудовом коллективе.

Чтобы убедиться, что эффективный контракт как элемент государственной образовательной политики появился в системе образования не случайно и не в один момент, можно провести краткий ретроспективный анализ нормативных документов периода 2008–2016 гг. (табл. 4).

Таблица 4

**Документы, обеспечивающие нормативные
и методологические основы перехода на эффективный контракт**

№ п/п	Наименование документа	Положения, соотнесенные с переходом на эффективный контракт
1.	Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года»	Установлены <i>целевые ориентиры</i> к 2012 году, предусматривающие <i>введение новой системы оплаты труда</i> на всех уровнях образования <i>как основы для заключения эффективных контрактов</i>
2.	Бюджетное послание Президента РФ о бюджетной политике 2012–2014 гг.	1. Определены приоритеты бюджетных расходов, среди которых основная задача: <i>«Оплата по-настоящему эффективного труда в сфере оказания государственных и муниципальных услуг должна стать более конкурентоспособной по отношению к оплате труда в других секторах.</i> Прежде всего, это касается заработной платы учителей и медицинских работников. 2. Поставлена задача <i>качественно сформировать государственные и муниципальные задания</i> для бюджетных и автономных учреждений и нормативы их финансовой обеспеченности.
3.	Бюджетное послание Президента РФ о бюджетной политике 2014–2016 гг.	Дано поручение о законодательном закреплении <i>порядка формирования единого базового перечня государственных (муниципальных) услуг в таких сферах, как образование</i> , здравоохранение, культура, и других. Учредители государственных и муниципальных учреждений на основе этих перечней должны разрабатывать государственные и муниципальные задания для подведомственных учреждений.
4.	Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»	Даны поручения Правительству РФ: е) в целях сохранения кадрового потенциала, повышения престижности и привлекательности профессий в бюджетном секторе экономики принять до 1 декабря 2012 г. программу поэтапного совершенствования системы оплаты труда работников бюджетного сектора экономики, <i>обусловив повышение оплаты труда достижением конкретных показателей качества и количества оказываемых услуг</i> ; к) совместно с общественными организациями до 1 апреля 2013 г. обеспечить формирование независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги, <i>включая определение критерии эффективности работы</i> таких организаций и введение публичных рейтингов их деятельности.

№ п/п	Наименование документа	Положения, соотнесенные с переходом на эффективный контракт
5.	Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы»	<p>Определены цели и задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – установление оплаты труда в зависимости от качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполняемых работ) и эффективности деятельности работников по заданным критериям и показателям; – совершенствование системы стимулирующих выплат осуществлять исходя из необходимости увязки повышения оплаты труда с достижением конкретных показателей качества и количества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ); – введение взаимоувязанной системы отраслевых показателей эффективности от федерального уровня до конкретных учреждения и работника. <p>Утверждена Примерная форма трудового договора (эффективного контракта) с работником государственного учреждения (приложение 3).</p>
6.	Распоряжение Правительства РФ от 30 декабря 2012 г. № 2620-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»	<p>Утверждены мероприятия по повышению эффективности и качества услуг в сфере дошкольного, общего, дополнительного образования, соотнесенные с этапами перехода к эффективному контракту.</p> <p>Утверждены показатели повышения эффективности и качества услуг в сфере дошкольного, общего, дополнительного образования, соотнесенные с этапами перехода к эффективному контракту.</p>
7.	Распоряжение Администрации Смоленской области от 24 апреля 2013 года № 589-р/адм «Об утверждении Плана мероприятий («Дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы Смоленской области, направленные на повышение эффективности образования и науки» (в ред. распоряжений Администрации Смоленской области от 17.03.2014 № 270-р/адм, от 07.05.2014 № 504-р/адм, от 23.09.2014 № 1291-р/адм, от 10.12.2014 № 1700-р/адм, от 01.07.2015 № 1052-р/адм, от 30.12.2016 № 2093-р/адм, от 15.06.2017 № 838-р/адм)	<p>Утверждены мероприятия по повышению эффективности и качества услуг в сфере дошкольного, общего, дополнительного образования Смоленской области, соотнесенные с этапами перехода к эффективному контракту.</p> <p>Утверждены показатели повышения эффективности и качества услуг в сфере дошкольного, общего, дополнительного образования Смоленской области, соотнесенные с этапами перехода к эффективному контракту.</p>

№ п/п	Наименование документа	Положения, соотнесенные с переходом на эффективный контракт
8.	Приказ Минтруда РФ от 26.04.2013 № 167 «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта»	Даны рекомендации по системе оплаты труда и <i>оформлению трудовых отношений с работниками</i> , в том числе по <i>видам выплат стимулирующего и компенсационного характера</i> .
9.	Письмо Минобрнауки РФ от 20.06.2013 № АП-1073/02 «О разработке показателей эффективности» (вместе с «Методическими рекомендациями Минобрнауки РФ по разработке органами государственной власти субъектов РФ и органами МСУ показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и отдельных категорий работников», утвержденными Минобрнауки РФ 18.06.2013)	Даны методические рекомендации по <i>разработке показателей эффективности деятельности</i> основных категорий работников сферы образования для субъектов РФ и муниципалитетов.

Таблица 4 демонстрирует пошаговые государственные действия в сфере управления бюджетными организациями, направленные на подготовку и поэтапный переход к новым экономическим и управлеченческим механизмам, одним из которых и стал эффективный контракт. Как видим, правовое поле по переходу на эффективный контракт и управленческое мировоззрение руководителей формировались постепенно и достаточно долго, что, к сожалению, не исключило на практике обращение многих образовательных организаций к этому вопросу только в последний момент. Вместе с тем, как уже отмечалось, что, если на федеральном, региональном и муниципальном уровнях управления образованием ситуация обстоит более или менее благополучно, то непосредственно в образовательных организациях понимание самой сути перехода на эффективный контракт, локальная нормативная база для перехода на эффективный контракт, степень проработки документов и вопросов по переходу, готовность руководителей и педагогов, к сожалению, оставляют желать лучшего.

Имеющаяся к сегодняшнему дню аналитика по результатам внедрения эффективного контракта в системе образования свидетельствует, что

теоретические (методологические) и практические (организационные) проблемы разработки и применения оценки эффективности в образовательной организации, возникающие при переходе на эффективный контракт, говорят о том, что степень сложности этих задач не соответствует актуальному уровню профессиональных управленческих компетенций многих руководителей образовательных организаций различных типов.

Представляется, что современный этап развития образования, связанный с повышением внимания к оценке эффективности деятельности в образовании, существенно меняет требования к уровню профессиональной компетентности руководителей и педагогических работников и выводит на новый уровень проблему их профессионального развития. Таким образом, компетентностный подход в принципе становится методологической основой перехода на эффективный контракт. Это положение не ново, так как еще в Методических рекомендациях Министерства образования и науки РФ 2013 года отмечалось: «Система оценки деятельности и оплаты труда педагогических работников должна выстраиваться на основе комплексного подхода к оцениванию результатов деятельности педагогов, их профессиональных компетенций... Эффективный контракт должен опираться как на имеющийся опыт стимулирования педагогических работников за результаты работы, так и на стимулирование за уровень их квалификации, диапазон профессиональных компетенций, подтвержденных независимой системой сертификации квалификаций. Эффективный контракт должен стать интегральной основой повышения качества подготовки выпускников и стимулировать повышение качества работы педагогических коллективов».

Право образовательной организации самостоятельно разрабатывать критерии и показатели эффективности деятельности актуализирует необходимость повышения компетентности руководителей относительно базовых управленческих представлений о деятельности в бюджетной сфере, включая понятие эффективности деятельности. В условиях формирования современного рынка образовательных услуг стало привычным словосочетание «менеджмент качества», а эффективность сегодня становится наиболее актуальным параметром деятельности образовательной организации и педагога. Автоматически эффективность не возникает и не обеспечивается, для ее достижения необходимо пересмотреть всю управленческую парадигму, начиная от базовых управленческих функций – планирования, организации и контроля, и, заканчивая мотивацией педагогов и выплатой соответствующего вознаграждения за эффективную деятельность. Мы уже говорили, что эффективность – это управленческая категория и именно управленческий фактор является решающим в повышении эффективности деятельности

образовательных организаций. Непосредственно от руководителя зависит уровень осознания педагогами своих задач по повышению эффективности деятельности, своего вклада в эффективность работы организации. Для этого эффективность деятельности должна стать полноценным объектом управления в образовательной организации.

Практика отдельных образовательных организаций показывает, что иногда профессиональные компетентности становятся методологической основой для разработки показателей и критериев эффективности (приложение № 2). Представленный в таблице 5 фрагмент показывает, как использование профессиональных компетентностей увязывает работу педагога с современными требованиями к оценке качества и эффективности образования.

Таблица 5

**Использование профессиональных компетентностей
при разработке показателей и критериев эффективности**

Профессиональная компетентность учителя	Предметная компетентность	<ul style="list-style-type: none">– учет результатов диагностики предметной компетентности (олимпиада «Профи-край», городское тестирование учителей, школьная диагностика)– использование в учебном процессе внешних ресурсов (музеи, театры, лаборатории, библиотеки и т. д.)
	Метапредметная компетентность	<ul style="list-style-type: none">– учет результатов диагностики метапредметных знаний и умений учителя (городской мониторинг, школьная диагностика)– умение формировать личностные, регулятивные, познавательные, коммуникативные универсальные учебные действия обучающихся
	Технологическая компетентность	<ul style="list-style-type: none">– реализация системно-деятельностного подхода, развивающего потенциала образования
	Методическая компетентность	<ul style="list-style-type: none">– уроки (учебные занятия) соответствуют современным требованиям (ФГОС)– уровень учебной (рабочей) программы учителя (адаптированная, модифицированная, авторизованная, авторская, экспериментальная)

Руководитель должен довести до педагогического коллектива главную мысль о том, что переход к эффективному контракту в образовательной организации невозможен без понимания того, что эффективный контракт является составным элементом целостной системы управления качеством и эффективностью деятельности образовательной организации. Этот переход невозможен без знания и понимания современных основных методологических подходов к оценке эффективности, без проработки тех самых сквозных показателей эффективности, которые позволяют «встроиться» в вертикаль

сквозных показателей.

Кроме того, управленческая компетентность самого руководителя имеет особое значение на этапах подготовки и перехода на эффективный контракт еще и потому, что он выступает и в качестве руководителя образовательной организации, и в качестве работодателя. Поэтому задача руководителя не только в том, чтобы ознакомить работников с целями, задачами перехода на эффективный контракт, с нормативными документами, обеспечивающими этот переход, со сложившейся ситуацией в образовательной организации на момент перехода, но и в том, чтобы правильно выстроить сам процесс в образовательной организации. Имеющаяся в системе образования практика перехода сегодня предлагает некий алгоритм последовательности действий руководителя, администрации, коллектива работников, который может позволить руководителю (работодателю) снизить затраты сил и времени, а также соблюсти нормы трудового законодательства в процессе перехода на эффективный контракт.

В упрощенном виде данный алгоритм включает следующий набор и последовательность действий руководителя (работодателя), администрации и педагогических работников при переходе на эффективный контракт.

1. Проведение разъяснительной работы в трудовом коллективе, ознакомление с соответствующими документами по вопросам введения эффективного контракта.
2. Создание приказом по образовательной организации комиссии по организации работы, связанной с введением эффективного контракта.
3. Изучение базовых и дополнительных показателей эффективности деятельности, разработанных и утвержденных учредителем, показателей качества и эффективности деятельности, внесенных учредителем в государственное (муниципальное) задание по оказанию организацией услуг определенного вида.
4. Ознакомление с механизмом оценивания, системой мониторинга достижений базовых и дополнительных показателей для организаций соответствующего типа, утвержденными учредителем.
5. Создание на официальном сайте раздела «Оценка эффективности деятельности образовательной организации» для представления нормативных и распорядительных документов по вопросам перехода на систему эффективных контрактов.
6. Анализ действующих трудовых договоров работников на предмет их соответствия ст. 57 ТК РФ и Приказу Минтруда РФ № 167н от 26 апреля 2013 г.
7. Разработка и утверждение показателей и критериев эффективности деятельности педагогических работников и сотрудников образовательной

организации.

8. Разработка и внесение изменений в такие локальные акты образовательной организации как коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда, положение о выплатах стимулирующего характера с учетом разработанных показателей эффективности.

9. Принятие локальных нормативных актов, связанных с оплатой труда работников, с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.

10. Конкретизация трудовых функций и условий оплаты труда работников для включения их в трудовой договор.

11. Разработка индивидуальных трудовых договоров для вновь принимаемых работников и дополнительных соглашений с работниками образовательной организации с учетом утвержденной формы примерного трудового договора, с использованием утвержденных показателей и критериев эффективности деятельности работников.

12. Утверждение измененных должностных инструкций.

13. Уведомление педагогических работников об изменении определенных условий трудового договора в письменной форме не менее чем за два месяца согласно ст.74 Трудового кодекса РФ.

14. Заключение с работниками дополнительных соглашений.

Надо заметить, что данный алгоритм включает достаточно большое количество пошаговых действий и ни в коем случае не ограничивается разработкой показателей и критериев эффективности деятельности. Более того, наиболее важными пунктами в данном алгоритме являются третий и четвертый. Именно эти шаги предусматривают серьезную и длительную работу. Алгоритм не статичен, в него могут включаться и другие мероприятия или направления деятельности, может быть изменена некоторая последовательность действий руководителя (работодателя) или администрации, за исключением тех действий, которые по срокам и по последовательности прописаны трудовым законодательством (например, в п. 13 – уведомление не менее чем за два месяца).

Как видно из представленного алгоритма в подготовительной работе должен участвовать весь педагогический коллектив, во главе с руководителем, что является основным залогом успеха перехода на эффективный контракт. Конечно, одним из самых сложных этапов является разработка показателей и критериев эффективности и как следствие этого – формирование и распределение стимулирующего фонда. Эта сложность касается как содержательной части этого этапа, так и некоторых процедурных и

организационных моментов. В отношении последнего, если мы обратимся к судебной практике, к официальному мнению Министерства образования и науки РФ и Трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений по этому вопросу [3, 4], то следует обратить внимание на следующее положение.

Механизм и процедура распределения стимулирующего фонда для руководителя и педагогических работников на основании утвержденного перечня показателей эффективности определяется локальными актами учредителя (органа исполнительной власти субъекта РФ или органа местного самоуправления) и образовательной организации соответственно. При этом выработка и принятие решений по распределению стимулирующего фонда оплаты труда с учетом утвержденных показателей эффективности деятельности руководителей и педагогических работников также должна осуществляться с обязательным привлечением представителей организаций, осуществляющих государственно-общественное управление в сфере образования, трудовых коллективов и профсоюзных организаций.

4. Эффективный контракт в контексте трудового законодательства

Несмотря на обязательный и массовый характер перехода на эффективный контракт, руководитель образовательной организации (работодатель) должен понимать, что в соответствии с трудовым законодательством он не может перевести работника без его согласия на эффективный контракт. Более того, при переводе, согласно ст. 9 ТК РФ, «соглашения, трудовые договоры не могут содержать условий, ограничивающих права или снижающих уровень гарантий работников по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Если такие условия включены в коллективный договор, соглашение или трудовой договор, то они не подлежат применению» [8].

Это означает, что при переходе на эффективный контракт работодатель обязан соблюсти процедуру перевода работников в соответствии с трудовым законодательством и разработанными Минтрудом России рекомендациями, а также должен сохранить и ни в коем случае не снизить уровень гарантий работников по сравнению с предшествующими условиями оплаты труда. При несоблюдении всех этих условий увольнение работника при его несогласии перейти на эффективный контракт будет незаконным.

Как мы уже выше выяснили, эффективный контракт на языке законодательства – это трудовой договор, т.е. это юридический документ, оформляющий на индивидуальном уровне трудовые отношения между работодателем и работником. Предлагаемая в настоящее время форма трудового договора утверждена Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг. (приложение № 3).

Проанализируем содержание и сущность этого определения в контексте трудового законодательства.

1. Статья 15 ТК РФ дает определение понятию «трудовые отношения». Трудовые отношения – это отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем [8].

2. Статья 56 ТК РФ определяет трудовой договор как соглашение между работодателем и работником [8].

Особое внимание на прочтение этих двух статей следует обратить руководителю образовательной организации как работодателю. Здесь важно понимать разные акценты этих двух статей по отношению к работнику и работодателю. Статья 15 ТК РФ обращена, в первую очередь, к работнику. Для работника по данной статье в трудовых отношениях главное – фактические

отношения и возможность лично трудиться за установленную заработную плату. Статья 56 ТК РФ обращена к работодателю. В соответствии с этой статьей для работодателя на первом месте его обязательства:

- предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции;
- обеспечить работнику условия труда в соответствии с действующим трудовым законодательством;
- платить работнику заработную плату своевременно и в полном объеме.

Поэтому у руководителя (работодателя), заключающего или переходящего на заключение трудового договора на условиях эффективного контракта, должны быть для этого основания в виде объективно существующих условий и документов. К их числу следует отнести:

- государственное (муниципальное) задание и целевые показатели эффективности работы образовательной организации, утвержденные учредителем;
- система оценки эффективности деятельности работников организации (совокупность показателей и критериев, позволяющих оценить количество затраченного труда и его качество), утвержденная работодателем в установленном порядке;
- система оплаты труда, учитывающая различия в сложности выполняемой работы, а также количество и качество затраченного труда, утвержденная работодателем в установленном порядке;
- система нормирования труда работников организации, утвержденная работодателем.

Набор этих условий и документов не исчерпывается данным перечнем, он может варьироваться в зависимости от типа организации, условий и конкретной ситуации.

Следует еще раз напомнить, что эффективный контракт по своему юридическому формату в полной мере соответствует статье 57 Трудового кодекса РФ и не является новой правовой формой трудового договора. Однако следует понимать, что эффективный контракт в тоже время не является абсолютной копией трудового договора (табл. 6).

Таблица 6

**Сравнительная характеристика положений трудового договора
и положений трудового договора,
заключенного на условиях эффективного контракта**

Показатель	Трудовой договор в соответствии со ст. 57 ТК РФ	Положения, соотнесенные с переходом на эффективный контракт (Программа поэтапного совершенствования СОТ)
Место работы	Место работы, а в случае, когда работник принимается для работы в филиале, представительстве или ином обособленном структурном подразделении организации, расположенном в другой местности, – место работы с указанием обособленного структурного подразделения и его местонахождения;	Местонахождение филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения работодателя, если работник принимается на работу в конкретные филиал, представительство или иное обособленное структурное подразделение работодателя с указанием его местонахождения
Определение трудовой функции	Трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы)	Трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику учреждения работы) <i>Примечание: в программе используется термин «должностные обязанности»</i>
Условия оплаты труда, компенсации	Условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты); компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда, если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте	Условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника учреждения, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты); компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда, если работник учреждения принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте; Рекомендуется! Конкретизировать условия осуществления выплат компенсационного характера (наименование выплаты, размер выплаты, а также факторы, обуславливающие получение выплаты) и стимулирующего характера (наименование выплаты, условия получения выплаты, показатели и критерии оценки эффективности деятельности, периодичность, размер

Показатель	Трудовой договор в соответствии со ст. 57 ТК РФ	Положения, соотнесенные с переходом на эффективный контракт (Программа поэтапного совершенствования СОТ)
		выплаты). <i>Примечание: Программа предусматривает установление зависимости стимулирующих выплат от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг</i>
Условия, определяющие характер работы	Условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы)	Не включены
Меры социальной поддержки	Условие об обязательном социальном страховании работника в соответствии с Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами – включается обязательно; условие о видах и об условиях дополнительного страхования работника – могут быть включены; условие об улучшении социально-бытовых условий работника и членов его семьи – могут быть включены	Условие об обязательном социальном страховании работника учреждения в соответствии с Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами; меры социальной поддержки и другие условия в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права

Таким образом, мы видим, что при использовании трудового договора, заключаемого на условиях эффективного контракта, абсолютное большинство позиций трудового договора сохранено, есть небольшие расхождения в некоторых формулировках. Например, трудовая функция работника не меняется, это выполняемые работником должностные обязанности. Следует заметить, что при составлении договора руководитель должен понимать важность трудовой функции. Трудовая функция четко очерчивает круг непосредственных трудовых обязанностей, которые работник должен выполнять в течение существования трудовых правоотношений. Более того, руководителю (работодателю) следует учесть, что трудовой договор, заключенный на условиях эффективного контракта, в отличие от стандартного трудового договора, **требует полного перечисления всех трудовых функций** работника непосредственно **в самом документе**, а не ссылки к типовой должностной инструкции. Как показывает практика данный пункт договора

может содержать примерно от 15 до 25 позиций.

Кроме того, серьезные изменения касаются того, каким образом прописывать компенсационные и стимулирующие выплаты, есть также некоторые не принципиальные отличия в формулировках мер социальной поддержки.

На первый взгляд эти несущественные различия не сильно видоизменяют документ. Однако необходимость прописать подробно и конкретно компенсационные и стимулирующие выплаты является самой сложной проблемой и приводит к значительному увеличению объема трудового договора, заключенного на условиях эффективного контракта. С одной стороны, это формальное отличие или признак, но с другой стороны, этот признак фактически отражает суть эффективного контракта. В подтверждение этого можно привести содержание одного из пунктов раздела X. «Особенности формирования систем оплаты труда работников сферы образования» Единых рекомендаций по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2015 год [2]. Данный документ утвержден решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 24 декабря 2014 г., (протокол № 11) в целях оказания содействия бюджетным организациям при решении вопросов формирования системы оплаты труда при внедрении эффективного контракта с учетом специфики конкретной бюджетной сферы.

В частности, в отношении образования, в нем указано, что «размеры и условия дополнительных выплат за классное руководство, проверку письменных работ, заведование отделениями, филиалами, учебно-консультационными пунктами, кабинетами, отделами, учебными мастерскими, лабораториями, учебно-опытными участками, руководство предметными, цикловыми и методическими комиссиями и другие виды дополнительной работы ... *предусматриваются в их трудовых договорах (дополнительных соглашениях к трудовым договорам)* помимо установленных им фиксированных размеров оплаты труда». Следует пояснить, что под определением «дополнительные выплаты» как раз подразумеваются выплаты стимулирующего характера.

Иногда этот раздел трудового договора или дополнительного соглашения оформляют, например, следующим образом.

«3. Наряду с оговоренной в пунктах 1 и 2 настоящего трудового договора трудовой функцией Работник выполняет следующие виды дополнительной педагогической работы, непосредственно связанной с образовательным процессом, не входящей в круг его основных обязанностей, без занятия другой

штатной должности (нужное подчеркнуть и при необходимости указать другие виды дополнительной работы):

- а) проверка письменных работ;
- б) классное руководство;
- в) заведование учебным кабинетом;
- г) руководство методическим объединением;
- д) ...».

Формат раздела трудового договора, в котором прописываются стимулирующие выплаты, может быть разным: текстовым или в виде таблицы. Последний в образовательных организациях используется гораздо чаще (приложение № 2, 4).

Вот несколько примеров оформления различных разделов трудового договора.

Пример 1.

IV. Оплата труда

13. За выполнение трудовых обязанностей, предусмотренных настоящим трудовым договором, работнику устанавливается заработка плата в размере:

- а) должностной оклад, ставка заработной платы _____ рублей в месяц;
- б) работнику производятся выплаты стимулирующего характера:

Наименование выплаты	Условия получения выплаты	Показатели и критерии оценки эффективности деятельности	Периодичность	Размер выплаты

Пример 2.

V. Оплата труда

12. За выполнение трудовых обязанностей, предусмотренных настоящим трудовым договором, работнику устанавливается заработка плата в размере:

- а) должностной оклад, ставка заработной платы _____ рублей в месяц;
- б) работнику производятся выплаты компенсационного характера:

Районный коэффициент: выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных;

- в) работнику производятся выплаты стимулирующего характера:

Наименование	Условия и периодичность выплаты
Влияние педагогической деятельности педагога на функционирование и развитие ДОУ	По результатам предыдущего квартала за фактически отработанное время
Вклад педагога в развитие ДОУ, формирование позитивного имиджа ДОУ, выполнение МЗ	Ежемесячно
Профессиональная компетентность педагога	По результатам предыдущего квартала за фактически отработанное время

Наименование	Условия и периодичность выплаты
Профессиональная компетентность, соответствующая специфике дошкольного образования	По результатам открытых мероприятий за фактически отработанное время
Качество образования и воспитания	По результатам предыдущего квартала за фактически отработанное время

Пример 3.

6.1.2. Стимулирующая часть устанавливается в размерах, основанных на критериях и показателях эффективности деятельности Работника, согласно Положению «О порядке установления и распределения стимулирующей части фонда оплаты труда работников Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Основная общеобразовательная школа № 22».

Наименование выплаты	Условия получения выплаты	Размер
1. Проведение дополнительных программ (экскурсионные программы, проектная деятельность, групповые и индивидуальные учебные проекты обучающихся, конкурсная деятельность)	Внеурочная деятельность по предмету (экскурсия, конкурс, предметные олимпиады)	За каждое мероприятие До 15 %
	Проектная, исследовательская деятельность обучающихся, участие в олимпиадах и конкурсах, результативность такого участия	Призовое место До 25% Участие До 10%
2. Участие в системных исследованиях, мониторинге индивидуальных достижений обучающихся	Мониторинг индивидуальных достижений обучающихся (внешняя экспертиза)	Каждый обучающийся с высоким результатом До 15%
3. Индивидуальные образовательные достижения по результатам контрольных мероприятий, промежуточной и итоговой аттестации	Качество ГИА	За каждого обучающегося До 15%
	Соответствие оценок, выставленных педагогом, результатам, полученным обучающимися при независимой проверке качества образования	За каждого обучающегося До 5%
5. Участие в педагогических проектах, в том числе коллективных (совместных)	Подготовка и проведение открытых уроков, мастер-классов, участие в конференциях, профессиональных сообществах	За одно мероприятие До 5%

Как видно из приведенных примеров степень проработанности, конкретизация, набор используемых показателей и критериев разные. Однако очевидно, чем более детально прописан этот раздел, тем прозрачнее и конкретнее механизм формирования фонда оплаты труда и его составных частей.

Кроме того, следует заметить, что относительно тех стимулирующих и компенсационных выплат, которые могут быть нерегулярными, различными по

величине в трудовой договор можно включить фразу в следующей редакции: «Кроме указанных выплат, работнику могут устанавливаться иные компенсационные и стимулирующие выплаты, порядок, периодичность и величина которых устанавливается Положением об оплате труда».

Нередко работодатели понимают Распоряжение № 2190-р слишком буквально и боятся отступить от Примерной формы трудового договора, упуская при этом из виду, что в ней не все отражено, что содержится в трудовом договоре. В примерной форме нет, например, таких условий, как место работы, условия труда на рабочем месте, гарантии по работе с вредными и (или) опасными условиями труда с указанием характеристик условий труда на рабочем месте (если работник принимается на работу в таких условиях).

Комментарий юриста!

Включать в трудовой договор надо не только положения, указанные в Распоряжении № 2190-р, но и обязательные условия, определенные ст. 57 ТК РФ.

По соглашению сторон в трудовой договор могут также включаться права и обязанности работника и работодателя, установленные иными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами (например, условия о порядке перевода, дисциплинарной и материальной ответственности, увольнении, охране труда, порядке разрешения трудовых споров и т.д.).

Вместе с тем, обе стороны трудовых отношений должны учитывать, что работодатель в любой момент может изменить содержание локального нормативного акта, в т. ч. должностной инструкции. Но работник обязан выполнять требования должностной инструкции в той редакции, с которой он был ознакомлен при заключении договора. Изменения его функций, прав и обязанностей возможны только по соглашению сторон трудового договора.

Все условия, включенные в трудовой договор, заключенный на условиях эффективного контракта, могут изменяться только по соглашению сторон. Если какие-либо условия заключения трудового договора при обоюдном согласии работодателя и работника изменяются, это оформляется в том же порядке, как и сам договор: в письменной форме и в двух экземплярах. Данное соглашение об изменении условий трудового договора является неотъемлемой частью непосредственно договора.

Комментарий юриста

Следует иметь в виду, что если при заключении трудового договора в него не были включены какие-либо сведения или условия из тех, которые предусмотрены в ч. 1 и 2 ст. 57 ТК РФ, то это не может являться основанием для признания трудового договора незаключенным или его

расторжения. В этом случае трудовой договор должен быть дополнен недостающими сведениями или условиями. Что касается недостающих сведений, то они включаются в текст трудового договора, а недостающие условия определяются отдельным соглашением сторон в письменной форме.

5. Оформление трудовых отношений при введении эффективного контракта. Возможные риски и управленческие ошибки

При введении эффективного контракта руководитель образовательной организации (работодатель) вступает в трудовые отношения с работниками, которых можно условно разделить на две категории. Первая категория – это вновь принимаемые работники, которым предлагается трудовой договор на условиях эффективного контракта. В этом случае нет никаких процессуальных проблем. Главное здесь – грамотно составленный трудовой договор.

Вторая категория – это работники образовательной организации, которые переходят на эффективный контракт. С работающими педагогическими работниками руководитель оформляет трудовые отношения строго в соответствии с трудовым законодательством. Основополагающей статьей выступает статья 72. Изменение определенных сторонами условий трудового договора Трудового кодекса РФ. Смысл данной статьи сводится к тому, что изменение определенных сторонами условий трудового договора допускается **только по соглашению сторон** трудового договора. Соглашение об изменении определенных сторонами условий трудового договора заключается в письменной форме [8]. В теории и на практике эта ситуация может быть реализована двумя путями:

1. Соглашением сторон можно утвердить новую редакцию трудового договора. При этом трудовая функция работника не меняется и структурное подразделение прежнее. Но этот путь более сложный (по времени, физическим и моральным затратам и т.д.).

2. Оформлением дополнительного соглашения об изменяемых условиях можно перейти к трудовому договору на условиях эффективного контракта (приложение № 5). Это соглашение к действующему трудовому договору, в котором условия уточняются, конкретизируются, вводятся новые, не противоречащие трудовому законодательству. На практике – это наиболее приемлемый и часто используемый путь.

Еще одна статья ТК РФ дает правовые основания для оформления трудовых отношений на условиях эффективного контракта. Это статья 74. Изменение определенных сторонами условий трудового договора по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда ТК РФ [8]. Эта статья требует особого внимания руководителя (работодателя), поскольку ее суть заключается в том, что, если при изменении организационных или технологических условий труда (за исключением изменения трудовой функции работника), условия трудового договора не могут

быть сохранены, то допускается изменение условий договора *по инициативе работодателя*, то есть в одностороннем порядке.

Эта статья как раз и отражает ситуацию в образовательной организации при переходе на эффективный контракт, когда по инициативе руководителя, работник подписывает дополнительное соглашение. Руководитель образовательной организации должен понимать, что при введении эффективного контракта ключевым изменением в условиях трудового договора будет корректировка условий оплаты труда. Изменения ни в коем случае не касаются сроков. Если трудовой договор заключен на неопределенный срок, то при переходе на эффективный контракт работодатель не может сделать договор срочным – это снижение гарантий работников. Надо отметить, что, если условия дополнительного соглашения ухудшают положение работника и противоречат трудовому законодательству и локальным актам, работник может отказаться от его подписания и пожаловаться на работодателя.

Следует понимать, что статья 74 ТК РФ не регламентирует непосредственно сами изменения условий труда, то есть она не устанавливает перечень того, что подпадает под понятие «изменение условий труда». Это означает, что при изменении *условий оплаты труда* можно руководствоваться ее положениями.

Еще одно изменение, которое влечет за собой переход на эффективный контракт, это уточнение обязанностей работника или условий, при которых эти обязанности должны выполняться (например, достижения показателей эффективности деятельности). Рассматривая это положение, руководитель образовательной организации должен знать, что при изменении договора в одностороннем порядке (т.е. по его инициативе), он как работодатель обязан указать причины и обосновать их как неотвратимые. В данном случае работодатель может сослаться на Программу совершенствования оплаты труда и другие нормативные правовые акты, связанные с введением системы эффективного контракта. Программа совершенствования оплаты труда устанавливает показатели и критерии оценки эффективности деятельности работников государственных (муниципальных) учреждений – это и есть причина изменения трудового договора. Введение показателей и критериев обуславливает необходимость изменения условий оплаты труда и уточнение должностных обязанностей в трудовых договорах.

Кроме того, руководителю образовательной организации (работодателю) следует иметь в виду, что в процессе перехода на эффективный контракт, в случае поручения работнику образовательной организации с его письменного согласия выполнения дополнительной работы, связанной с совмещением профессий (должностей), расширением зон обслуживания, увеличением объема

работы или исполнением обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, конкретный вид и объем поручаемой работнику работы рекомендуется отражать в дополнительном соглашении к трудовому договору. Если трудовая функция работника полностью или частично совпадает с должностными обязанностями, предусмотренными квалификационными характеристиками Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, характеристиками работ Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (далее – ЕТКС) или соответствующими положениями профессиональных стандартов, то при оформлении трудовых отношений рекомендуется применять наименования должностей служащих (профессий рабочих), предусмотренные соответствующими квалификационными характеристиками ЕКС, тарифно-квалификационными характеристиками ЕТКС и профессиональными стандартами.

Таким образом, обращаясь к ст. 74 ТК РФ, руководитель должен понимать, что организационные причины трактуются очень широко, инициатива работодателя – это право работодателя, и поэтому не позднее чем за 2 месяца работодатель должен уведомить работника об изменениях в письменной форме.

В процессе оформления трудовых отношений на условиях эффективного контракта руководителю следует знать, что:

- при согласии работника заключить с работодателем дополнительное соглашение в установленном порядке, истечения двух месяцев можно не дожидаться;
- в случае, если работник не был уведомлен, но подписал дополнительное соглашение, считается, что работник своими действиями выразил согласие на изменения и он продолжает состоять в трудовых отношениях, но уже на условиях эффективного контракта;
- в случае своевременного уведомления работника, но его несогласия, юридические последствия наступают по истечении 2 месяцев (поэтому в редакции соответствующих статей используется словосочетание «**не позднее** чем за 2 месяца»).

Несогласие работника на оформление трудовых отношений на условиях эффективного контракта влечет за собой для руководителя образовательной организации (работодателя) принятие ряда управленческих решений и юридических действий.

Если работник не согласен работать в новых условиях, то работодатель обязан в письменной форме предложить ему «другую имеющуюся у

работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья» (ст. 74 ТК РФ).

Комментарий юриста

Обратить особое внимание на письменный формат предложения всех вакансий, а также на необходимость учитывать состояние здоровья работника, когда делаются предложения. Отсылка к этому содержится в самой ст. 74 ТК РФ.

В процессе оформления трудовых отношений на условиях эффективного контракта и работодатель, и работник должны знать и понимать юридические последствия отказа работника:

- если работник отказывается от предложений работы или работа отсутствует, то трудовой договор прекращается в соответствии с п. 7 ч. 1 ст. 77 ТК РФ. В этом случае работнику выплачивается двухнедельное выходное пособие в соответствии со ст. 178 ТК РФ;
- если работник «держит паузу», т.е. не дает **письменного** отказа на неоднократные (**письменные**) предложения вакантной работы, не дает никакого согласия, то рекомендуется составить акт о том, что решение работника умышленно не принимает, тем самым злоупотребляет своим правом и препятствует разрешению создавшейся ситуации.

Комментарий юриста

Если точно по окончании двух месяцев работник, игнорировавший предложения работодателя, все-таки выходит и приступает к предложенной работе, то руководителю (работодателю) следует расценивать данную ситуацию как состоявшееся соглашение о работе в новых условиях по факту допуска до работы (приступил к работе, значит согласился) и не чинить никаких препятствий.

Еще одно обстоятельство, имеющее место в процессе оформления трудовых отношений на условиях эффективного контракта, обращает на себя внимание. В п. 5 приказа Минтруда и социальной защиты РФ от 26 апреля 2013 г. № 167н «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта» дополнительное соглашение к трудовому договору рекомендуется заключать **по мере разработки** показателей и критериев оценки эффективности труда работников учреждения для определения размеров и условий осуществления стимулирующих выплат. Однако такая рекомендация **противоречит основаниям** для перехода на эффективный контракт в виде объективно существующих условий и

документов.

Комментарий юриста

*При введении эффективного контракта (в образовании, культуре, здравоохранении и иных социальных сферах) дополнительное соглашение работодателя с работником заключается **после (!) разработки показателей и критерииев оценки деятельности конкретной организации**. Локальный нормативный акт образовательной организации о показателях и критериях оценки эффективности деятельности педагогических работников является **первоосновой** заключения трудовых отношений на условиях эффективного контракта.*

Как было отмечено выше, соглашение об изменении определенных сторонами условий трудового договора заключается в письменной форме. Рекомендуется составлять дополнительное соглашение к трудовому договору в двух экземплярах. Один экземпляр дополнительного соглашения к трудовому договору передается работнику образовательной организации, второй – хранится в кадровой службе работодателя.

Комментарий юриста

Получение работником образовательной организации экземпляра дополнительного соглашения к трудовому договору рекомендуется подтверждать подписью работника на экземпляре трудового договора или дополнительного соглашения к трудовому договору, хранящимся у работодателя.

6. Особенности оплаты труда при переходе на эффективный контракт. Стимулирующие и компенсационные выплаты

Переход на новую систему оплаты труда (НСОТ) в системе образования должен обеспечить достойный уровень зарплаты педагогических работников – такова основополагающая цель самой государственной программной инициативы перехода на эффективный контракт. Для достижения этой цели необходимо пересмотреть некоторые традиционно сложившиеся практики оценки деятельности образовательной организации и оценки эффективности труда педагогических работников. В первую очередь, это касается изменения подходов к системе стимулирования труда. В частности, Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда предполагает «упразднение постоянных выплат, формально классифицированных как стимулирующие, но реально не мотивирующие работников к качественному и эффективному выполнению трудовых обязанностей, с возможностью перераспределения средств на увеличение окладов работников и на реальные выплаты стимулирующего характера».

Вытекающая отсюда задача – разработать механизмы, которые позволят установить зависимость заработной платы от объема, качества и эффективности выполняемой работы и отработать реальные показатели и критерии деятельности, обеспечивающие эту зависимость. В качестве рекомендации для построения таких механизмов предлагается способ, при котором основой для повышения стимулирующей роли заработной платы будет построение сквозных отраслевых систем показателей оценки эффективности деятельности при оказании государственных (муниципальных) образовательных услуг (выполнении работ). В этом случае прикладной задачей для конкретной образовательной организации становится встраивание показателей эффективности деятельности образовательной организации и работников в отраслевую систему показателей эффективности по принципу «Российская Федерация – субъект РФ – муниципальное образование – образовательная организация – педагогический работник».

Данная задача успешно коррелируется с положениями статей 129 и 132 ТК РФ об оплате труда. В соответствии с этими статьями заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда. Следует заметить, что выше названные статьи Трудового кодекса РФ устанавливают один из принципов регулирования оплаты труда – оплату в зависимости от количества и качества труда без какой-либо дискриминации. Эти положения также соответствуют статье 21 ТК РФ, устанавливающей право работника на заработную плату в

соответствии с его квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы. Более того, статья 132 ТК РФ запрещает какую бы то ни было дискриминация при установлении и изменении условий оплаты труда. Это означает, что при переходе на эффективный контракт запрещается установление каких-либо ограничений и преимуществ в сфере оплаты труда в зависимости от обстоятельств, не связанных с деловыми и профессиональными качествами работника (национальности, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям и т.п.). В то же время деловые и профессиональные качества работника (квалификация, количество и качество работы, профессиональные особенности, наличие дополнительных профессиональных навыков, используемых в работе, ответственное отношение к должностным обязанностям и т.п.) не только могут, но и должны быть положены в основу дифференциации размеров оплаты труда.

Как следует из сказанного, трудовое законодательство при регулировании оплаты труда опирается непосредственно на оценку труда и связанные с оценкой труда параметры (квалификация, сложность, дополнительные профессиональные навыки и т.д.).

Надо сказать, что современный образовательный менеджмент, в части управления образовательной организацией и педагогическим персоналом, предусматривает знания правовых основ, равно как и основ финансовой деятельности организации (в данном случае речь идет о формировании заработной платы). На сегодня эти знания составляют предмет управленческих компетенций любого современного руководителя, в том числе и руководителя бюджетной (образовательной) организации. Для того, чтобы грамотно ориентироваться в системе оплаты труда, руководителю образовательной организации необходимо четкое представление что входит в эту систему.

Последняя редакция статьи 129 ТК РФ объединяет понятия «заработка плата» и «оплата труда». В соответствии с этой статьей: «Заработка плата (оплата труда работника) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты) [8].

Комментарий юриста

Вознаграждение за труд (выполнение трудовой функции педагогическим

работником в соответствии с заключенным трудовым договором) согласно данному в статье 129 ТК РФ определению состоит из трех частей: основной (тарифной), компенсационной и стимулирующей.

Основная часть заработной платы (тарифная) исчисляется на основе установленных ТК РФ критерии. Это квалификация педагогического работника, сложность, количество, качество и условия выполняемой работы. Оплата труда в соответствии с его количеством означает, что педагогическому работнику оплачивается весь объем затарифицированной нагрузки (например, его работа в период школьных каникул). Напротив, если работник отсутствовал на работе, из фонда оплаты труда оплачивается только фактически отработанное время (например, нахождение на больничном листе оплачивается из другого фонда).

Качество труда – второй важнейший критерий определения заработной платы – характеризует его сложность, ответственность, напряженность, тяжесть, самостоятельность. Распространившееся в последние годы мнение о том, что качество труда означает отсутствие брака в работе (добросовестное исполнение работником своих трудовых обязанностей), не согласуется с экономической доктриной эффективного контракта. Качество труда в противовес количеству – характеристика его содержательной стороны. Оно учитывается при установлении заработной платы еще до начала трудовой деятельности конкретного работника и не отражает отношение работника к исполнению своих обязанностей. Качество труда проявляется прежде всего в его сложности – уровне выполняемых работником задач. О сложности труда можно судить по наименованию должности. Должности могут характеризоваться наличием категорий, например, учитель I квалификационной категории, учитель высшей квалификационной категории.

Последним критерием определения основной части заработной платы законодатель называет условия выполняемой работы. Это действительно важный критерий, однако он в большей степени имеет значение для другой, компенсационной, части заработной платы, поскольку тарифные ставки и оклады сравнительно редко устанавливаются с учетом условий труда.

Еще один составной элемент оплаты труда – выплаты социального характера. К социальным выплатам относят выплаты, обусловленные наличием трудовой связи работника и работодателя, однако не зависящие непосредственно от количества и качества труда. Как правило, такие выплаты предусматриваются коллективными договорами, соглашениями либо локальными нормативными актами. Это суммы средств, связанные с предоставленными работникам социальными льготами, в частности, на лечение, отдых, проезд, трудоустройство.

Исходя из практики, следует заметить, что для части руководителей иногда сложность составляет недопонимание отличия стимулирующих выплат от компенсационных.

Стимулирующие выплаты. Правовое регулирование стимулирующих выплат обеспечивается преимущественно положениями ТК РФ, как основного нормативного документа, регламентирующего отношения работодателя и работника. Стимулирующие выплаты по ТК РФ рассматриваются в следующих статьях:

– статья 57 регулирует основные правовые принципы содержания трудовых договоров, в том числе и необходимость указания в данном документе принятой системы оплаты труда и стимулирующих выплат;

– статья 129 устанавливает общее понятие заработной платы в целом, и ее составные части. Данной статьей определяются стимулирующие выплаты в качестве составляющей части зарплаты работников;

– статья 135 регулирует порядок установления заработных плат в целом, а также требует фиксации порядка оплаты труда и выплаты стимулирующих выплат в локальных нормативных документах предприятия, например, в коллективном договоре, отдельных положениях и распоряжениях;

– статья 191 рассматривает непосредственно поощрения за труд, которые могут предоставляться работодателями сотрудникам. К таковым относятся премии или же любые другие виды стимулирующих выплат.

Комментарий юриста

Законодательство может содержать и иные нормативы, которые могут обеспечивать правовое регулирование стимулирующих выплат в частных ситуациях. Примером таких могут выступать документы, касающиеся деятельности бюджетных учреждений, где может быть предусмотрен отдельный порядок назначения таких надбавок работникам за эффективную трудовую деятельность.

Следует понимать, что не только законодательство определяет основные требования к стимулирующим выплатам. Как показывает практика, при разработке показателей эффективности, лежащих в основе стимулирующих выплат должны быть соблюдены следующие принципы:

а) объективность – размер вознаграждения педагогического работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его собственного труда, а также на основе достижения коллективных результатов труда;

б) предсказуемость – работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда, а также за достижение коллективных результатов труда;

в) адекватность – вознаграждение должно быть соответствующее трудовому вкладу каждого работника в результат коллективного труда;

г) своевременность – вознаграждение должно следовать за достижением результатов;

д) прозрачность – правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому педагогическому работнику.

Анализ положений о распределении стимулирующего фонда оплаты труда различных образовательных организаций свидетельствует, что в некоторых образовательных организациях в положения включены «сомнительные» критерии для распределения стимулирующей части заработной платы. Например, в перечень критериев эффективности деятельности образовательных организаций достаточно часто включаются такие критерии, как «надбавка в день юбилея», «проведение ремонта кабинета за счет спонсорских средств». Весьма часто распределение процентов осуществляется таким образом, что за административную работу, входящую в должностные обязанности, процентов начисляется больше, чем за подготовку победителя олимпиады. Соответственно, при наличии таких показателей очень сложно определить основную цель деятельности образовательной организации, направление ее развития и повышения эффективности.

Таким образом, следует понимать, что стимулирующие выплаты в образовательной организации направлены на достижение высоких результатов деятельности, повышение эффективности деятельности и поощрение работников в связи с полученными высокими показателями. В соответствии с пунктом 16 Единых рекомендаций по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2015 год [2] размеры и условия осуществления выплат стимулирующего характера для всех категорий работников устанавливаются организацией **самостоятельно** посредством соглашений, коллективных договоров, локальных нормативных актов, принимаемых с учетом мнения представительного органа работников на основе formalизованных показателей и критериев эффективности работы. Работодатель вправе обоснованно не выплатить или снизить размер выплаты стимулирующего характера при наличии у работника дисциплинарного взыскания и (или) нарушения работником Правил внутреннего распорядка.

Компенсационные выплаты. Компенсационные выплаты выплачиваются за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Обязательные компенсационные выплаты прямо предусмотрены существующими нормативными правовыми актами Российской Федерации, вместе с тем в договорном порядке могут быть установлены и иные, дополнительные

компенсационные выплаты. К обязательным компенсационным выплатам относятся: выплаты за труд работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда или в местностях с особыми климатическими условиями; за работу в выходные и праздничные дни; за сверхурочную работу и в ночное время; за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от основной работы (ст. 146 ТК РФ).

Кроме того, в соответствии с Методическими рекомендациями по формированию системы оплаты труда работников общеобразовательных организаций (...) к компенсационным выплатам могут также относиться выплаты за особенности и специфику работы в общеобразовательных организациях (классах, группах), в том числе:

- за работу с обучающимися, воспитанниками с ограниченными возможностями здоровья и (или) нуждающимися в длительном лечении;
- за работу в образовательных организациях:
 - а) расположенных в сельской местности;
 - б) для детей и подростков с девиантным поведением;
 - в) для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей;
- за осуществление индивидуального обучения на дому обучающихся, которые по медицинским и психолого-педагогическим показаниям не могут обучаться в общеобразовательных учреждениях на общих основаниях;
- за осуществление индивидуального и группового обучения детей, длительно находящихся на лечении в стационарном лечебном учреждении.

Следует иметь в виду, что размеры выплат компенсационного характера не могут быть ниже размеров, установленных трудовым законодательством, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, содержащими нормы трудового права, соглашениями и коллективными договорами.

Для установления зависимости заработной платы работника от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества труда используются тарифные системы оплаты труда. Тарифные системы оплаты труда устанавливаются с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих или профессиональных стандартов, а также с учетом государственных гарантий по оплате труда.

Кроме того, в соответствии с законодательством системы оплаты труда в государственных образовательных организациях субъектов РФ устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными

нормативными правовыми актами РФ, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ; в муниципальных образовательных организациях – коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.

Как показывает практика работы образовательных организаций наиболее сложной в системах оплаты труда работников является проблема конкретизации выплат стимулирующего и компенсационного характера. Ориентиром в этом случае может стать Приказ Минтруда России № 167н от 26 апреля 2013 г., который в трудовых договорах и дополнительных соглашениях к трудовым договорам с работниками рекомендует использовать следующие выплаты стимулирующего и компенсационного характера:

а) выплаты за интенсивность и высокие результаты работы:

- надбавка за интенсивность труда;
- премия за высокие результаты работы;
- премия за выполнение особо важных и ответственных работ;

б) выплаты за качество выполняемых работ:

- надбавка за наличие квалификационной категории;
- премия за образцовое выполнение государственного (муниципального) задания;

в) выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет:

- надбавка за выслугу лет;
- надбавка за стаж непрерывной работы;

г) премиальные выплаты по итогам работы:

- премия по итогам работы за месяц;
- премия по итогам работы за квартал;
- премия по итогам работы за год;

д) выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;

е) выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема выполняемых работ, сверхурочной работе, работе в ночное время и при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных):

- доплата за совмещение профессий (должностей);
- доплата за расширение зон обслуживания;
- оплата за увеличение объема работы;

- доплата за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором;
 - доплата за выполнение работ различной квалификации;
 - доплата за работу в ночное время;
- ж) надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, их засекречиванием и рассекречиванием, а также за работу с шифрами.

В соответствии с рекомендациями, содержащимися в выше названном приказе, руководителю образовательной организации следует учесть, что условия осуществления стимулирующих и компенсационных выплат, а также предоставления мер социальной поддержки следует излагать в трудовом договоре или дополнительном соглашении к трудовому договору в форме, понятной и работодателю, и работнику образовательной организации. В тексте договора нельзя допускать неоднозначного толкования этих условий.

Кроме того, нельзя путать стимулирующие и компенсационные выплаты, устанавливаемые для разных категорий работников. Нельзя подменять понятия и содержание этих выплат. Следует однозначно понимать, что к стимулирующим выплатам относятся непосредственно вознаграждения работников за качество и эффективность труда, в то время как компенсационные выплачиваются только определенным категориям работников, или же при наступлении различных негативных обстоятельств. Более того, необходимо учитывать, что могут не признаваться именно стимулирующими выплатами премии и вознаграждения, выдача которых никак не связана напрямую с эффективностью деятельности сотрудников, например, премия к Дню учителя, к 23 февраля и 8 марта, если она выдается **всем без исключения работникам** образовательной организации.

Еще одно положение при подготовке трудового договора, заключаемого на условиях эффективного контракта, следует соблюдать в обязательном порядке. Если в локальном нормативном акте выплаты устанавливаются в абсолютном размере (в руб.), то данный размер необходимо указывать и в трудовом договоре или дополнительном соглашении к трудовому договору. Размер выплат, устанавливаемых в процентах, баллах или других каких-либо единицах измерения, рекомендуется указывать в этих же единицах с указанием условий, при достижении которых они осуществляются.

Наибольшую сложность для администрации образовательной организации и непосредственно педагогических работников представляет бальная оценка результатов труда, качества и эффективности. Технология бального стимулирования труда достаточно часто используется для объективной оценки способностей каждого сотрудника, анализа его профессиональных компетентностей, профессионального роста,

ответственности, организованности, умения достигать результатов собственной деятельности и соответственно участвовать в достижении целей и результатов коллективной деятельности (приложение № 6). В бюджетной сфере данную технологию используют не так часто. Связано это с тем, что данная технология предполагает большие затраты по времени, необходимость заполнения и ведения большого количества документов. Кроме привычных для нас Положений данная технология требует разработки для каждого работника индивидуальной карты ключевых показателей эффективности (КПЭ). В рамках оценочной деятельности разрабатывается своя шкала, где для каждого балла прописывается точная характеристика. Заработанные баллы фиксируются в специальных оценочных бланках. Для подведения итогов и определения общего количества баллов вознаграждения создается балансовая комиссия. Важным моментом подобной оценочной деятельности является то, что любой сотрудник вправе ознакомиться с оценкой своей профессиональной деятельности, а при несогласии может подать апелляцию.

Как показывает практика, иногда образовательные организации, в том случае, когда показатели эффективности оцениваются баллами, используют частично данную технологию. При этом используется методика расчета стоимости баллов стимулирующих выплат. Для определения вознаграждения, для вычисления точной суммы доплаты используется стоимость одного балла.

Рассчитывается сумма 1 балла следующим путем:

- определяется сумма денежных средств из ФОТ, подлежащих выплате;
- суммируются все баллы, которые были начислены всем работникам образовательной организации для начисления премиальных;
- количество запланированных денег делится на число баллов.

Полученная в результате математических действий сумма является ценой одного балла. После этого ее умножают на то число, которое заработал конкретный педагогический работник и получают сумму стимулирующего вознаграждения данного работника.

Пример:

- стоимость 1 балла составляет 235 руб.;
- суммарное количество баллов конкретного работника, определенное по итогам работы комиссии, составило 120 баллов;
- общая сумма начислений будет равна 28 200 р. ($235 \times 120 = 28200$).

При использовании данной методики, особое внимание надо уделить периодичности выплат и временными показателям: ежемесячно, 1 раз в четверть, по факту достижения и т.д. Игнорирование временных интервалов может привести к нарушениям методики расчета.

Заключение

Переход на эффективный контракт в системе образования – кампания сложная, но неизбежная. Практический переход к системе корреляции между качеством образования и оплатой труда педагогических работников может быть затруднен отсутствием стандартизации в подходах к оценке работы педагогов и образовательных организаций. Критерии эффективного контракта в образовании в целом достаточно рамочные. Нормы оплаты труда, как считают многие эксперты, даже сейчас устанавливаются иногда не вполне объективно. Есть прецеденты, когда педагогические работники при несопоставимом уровне профессиональной подготовки имеют одинаковую зарплату, или очень разную при соизмеримой квалификации. В связи с этим, как уже отмечалось выше, хорошо проработанная нормативная правовая база, включающая в том числе и грамотные локальные нормативные акты образовательной организации, высокие профессиональные компетенции руководителя образовательной организации, участие всего педагогического коллектива в подготовке к переходу на эффективный контракт и понимание особенностей работы в условиях эффективного контракта – вот основа достижения главной цели введения эффективного контракта, то есть обеспечения достойного уровня заработной платы педагогических работников.

Суммируя все сказанное в данной работе можно выделить следующие плюсы перехода на эффективный контракт:

- обновление системы управления образовательной организацией в целях повышения эффективности и качества образовательных услуг;
- формирование кадрового потенциала образовательной организации в соответствии с потребностями образовательной организации;
- грамотное формирование Фонда оплаты труда в образовательной организации в целях удовлетворения потребностей ее работников;
- усовершенствование системы оплаты труда с учетом эффективности и качества деятельности каждого педагогического работника;
- прозрачность системы оплаты труда и понимание педагогическими работниками своих задач и функций;
- наличие соответствующего вознаграждения за эффективный и качественный труд.

Минусы перехода на эффективный контракт:

- сложности в выявлении зон низкой эффективности и нахождении необходимых управленческих решений;
- трудности адаптации педагогических работников к новым условиям;
- неоднозначное отношение педагогических работников к необходимости

оценки их труда в контексте требований качества и эффективности образовательной деятельности;

– большие затраты времени на разработку показателей эффективности и оценку труда;

– риск неправильного определения критериев, приводящий к неэффективности системы;

На наш взгляд, глубокое погружение в проблематику эффективного контракта, изучение его под другим углом зрения, знание его положительных и отрицательных моментов, ознакомление с уже имеющимся наработанным опытом помогут руководителям и работникам системы образования правильно сформировать свое отношение и профессионально грамотно организовать деятельность по реализации правительственной инициативы по внедрению эффективного контракта.

Библиографический список

1. Доклад рабочей группы президиума Государственного совета Российской Федерации по вопросам реформы образования «Образовательная политика России на современном этапе». – URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/497/700/1219/5.pdf>
2. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2015 год (утв. решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 24 декабря 2014 г., протокол № 11). – URL: ГАРАНТ.РУ:<http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70736694/#ixzz5fQhYNzP6>.
3. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2018 год и последующий период (утв. решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 22 декабря 2017 г. протокол № 11). – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71748512/>
4. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2019 год (утв. решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений 25 декабря 2018 года протокол № 12). – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71748512/>
5. Олейников А.А. Эффективный контракт в сфере образования // Молодой ученый. – 2016. – № 24. – С. 361–364. – URL: <https://moluch.ru/archive/128/35377/> (дата обращения: 08.07.2018).
6. Потемкина Т.В. Эффективный контракт с учителем: проблема выявления результатов профессиональной деятельности / Т.В. Потемкина // Управление образованием: теория и практика (Электронный научный журнал). – 2014. – № 1.
7. Садриева А.Р., Кабирова С.З. Введение новых систем оплаты труда работников бюджетной сферы [Текст] // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июнь 2013 г.). – СПб.: Реноме, 2013. – С. 61–63. – URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/77/3941/>.
8. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018). – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/.

Приложения

Приложение 1

Перечень нормативных правовых актов, регулирующих введение эффективного контракта

Федеральные документы

1. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».
2. Бюджетное послание Президента РФ о бюджетной политике 2012–2014 гг.
3. Бюджетное послание Президента РФ о бюджетной политике 2014–2016 гг.
4. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 280-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части создания прозрачного механизма оплаты труда руководителей государственных (муниципальных) учреждений и представления руководителями этих учреждений сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера».
5. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 г. № 1662-р «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»
6. Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 г. № 2190-р «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы»
7. Распоряжение Правительства РФ от 30.12.2012 г. № 2620-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки».
8. Распоряжение Правительства РФ от 15.05.2013 г. № 792-р «Об утверждении Государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы».
9. Постановление Правительства РФ от 12.04.2013 г. № 329 «О типовой форме трудового договора с руководителями государственного (муниципального) учреждения».
10. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2014 г. № 722-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки».

11. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 29.12.2007 № 818 (ред. от 17.09.2010) «Об утверждении Перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в этих учреждениях».

12. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» (с изменениями на 31 мая 2011 года).

13. Приказ Минтруда России № 167н от 26 апреля 2013 г. «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта» (в ред. Приказа Минтруда России от 20.02.2014 № 103н).

14. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 20 февраля 2014 г. № 103н «О внесении изменений и признании утратившими силу некоторых нормативных правовых актов Министерства труда и социального развития Российской Федерации, Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации, Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации».

15. Приказ Министерства образования и науки РФ от 22 декабря 2014 г. № 1601 «О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре»

16. Приказ Министерства образования и науки РФ от 11 мая 2016 г. № 536 «Об утверждении Особенностей режима рабочего времени и времени отдыха педагогических и иных работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность»

17. Письмо Министерства образования и науки РФ от 20.06.2013 № АП-1073/02 «О разработке показателей эффективности» (вместе с Методическими рекомендациями Минобрнауки России по разработке органами государственной власти субъектов РФ 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)

18. Письмо Министерства образования и науки РФ от 12 сентября 2013 г. № НТ-883/17 «О реализации части 11 статьи 108 Федерального закона

от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»».

19. Письмо Минобрнауки России от 01.07.2015 N НТ-750/02 «Об учете результатов ЕГЭ».

20. Письмо Министерства образования и науки РФ от 29 декабря 2017 г. № ВП-1992/02 «О методических рекомендациях».

Региональные документы

1. Распоряжение Администрации Смоленской области от 24 апреля 2013 года № 589-р/адм «Об утверждении Плана мероприятий («Дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы Смоленской области, направленные на повышение эффективности образования и науки» (в редакции распоряжений Администрации Смоленской области от 17.03.2014 № 270-р/адм, от 07.05.2014 № 504-р/адм, от 23.09.2014 № 1291-р/адм, от 10.12.2014 № 1700-р/адм, от 01.07.2015 № 1052-р/адм, от 30.12.2016 № 2093-р/адм, от 15.06.2017 № 838-р/адм)

2. Областная государственная программа «Развитие образования и молодежной политики в Смоленской области» на 2014–2018 годы».

Локальные нормативные акты

1. Коллективный договор.
2. Положение об оплате труда.
3. Положение о порядке распределения стимулирующей части фонда оплаты труда педагогических работников государственных (муниципальных) бюджетных образовательных организаций.
4. Показатели и критерии эффективности деятельности и др.

Приложение 2

Показатели и критерии эффективности деятельности образовательной организации, разработанные на основе компетентностного подхода

Раздел	Показатели	Критерии
Влияние педагогической деятельности учителя на функционирование и развитие ОО	Вклад учителя в развитие ОО, формирование позитивного имиджа ОО, выполнение МЗ	<ul style="list-style-type: none"> – участие педагога в разработке и реализации программы развития ОО, – участие педагога в разработке и реализации основной образовательной программы, – участие педагога в разработке и реализации проектов по продвижению ОО на рынке образовательных услуг, – вклад учителя в выполнение МЗ, – участие в развитии информационно-образовательной среды ОО
Профессиональная компетентность учителя	Предметная компетентность	<ul style="list-style-type: none"> – учет результатов диагностики предметной компетентности (олимпиада «Профи-край», городское тестирование учителей, школьная диагностика), – использование в учебном процессе внешних ресурсов (музеи, театры, лаборатории, библиотеки и т.д.), – преподавание углубленных курсов, преподавание профильных предметов, – внеурочная деятельность по предмету
	Метапредметная компетентность	<ul style="list-style-type: none"> – учет результатов диагностики метапредметных знаний и умений учителя (городской мониторинг, школьная диагностика), – умение формировать личностные, регулятивные, познавательные, коммуникативные универсальные учебные действия обучающихся, – умение формировать у обучающихся опыт переноса универсальных учебных действий в жизненные ситуации, – умение формировать у обучающихся основы культуры исследовательской и проектной деятельности
	Технологическая компетентность	<ul style="list-style-type: none"> – реализация системно-деятельностного подхода, развивающего потенциала образования, – использование ИТ-технологии (как проникающей в другие технологии), – использование иных технологий (метод проектов, проблемное обучение, игровые технологии и т.д.) *

Раздел	Показатели	Критерии
		<ul style="list-style-type: none"> – влияние использования технологий на качество образования <i>*важно, чтобы педагог владел технологией, обучился работе по данной технологии, знал сущность, цели и результаты работы по данной технологии</i>
	Методическая компетентность	<ul style="list-style-type: none"> – уроки (учебные занятия) соответствуют современным требованиям (ФГОС), – уровень учебной (рабочей) программы учителя (адаптированная, модифицированная, авторизованная, авторская, экспериментальная), – создание собственной системы оценивания обучающихся, – создание и использование собственных интеллектуальных продуктов в образовательном процессе, – умение разрабатывать элективные курсы, курсы по выбору, краткосрочные курсы и т. д.
	ИКТ-компетентность (требования прилагаются)	<ul style="list-style-type: none"> – соответствие требованиям ИКТ-компетентности (см. приложение № 1 проекта профессионального стандарта педагога), – информационная открытость учителя (наличие регулярно обновляемого сайта или интернет-страницы, которые включены в учебно-воспитательный процесс), – виртуальное общение с родителями
	Психологическая и коммуникативная компетентности	<ul style="list-style-type: none"> – эмоциональная устойчивость, – способность понимать и принимать точку зрения других субъектов образовательного процесса, – умение строить общение, предупреждая разрушающие конфликты, – умение перевести конфликт в конструктивный диалог
Качество образования	Предметный результат образования	<ul style="list-style-type: none"> – соответствие оценок, выставленных педагогом, результатам, полученным обучающимися в ходе независимых проверок качества образования (ЕГЭ, ГИА-9 и т. д.), – динамика среднего балла по предмету по всем классам, – динамика индивидуальных образовательных результатов обучающихся (по итогам

Раздел	Показатели	Критерии
		<p>индивидуального мониторинга учащихся),</p> <ul style="list-style-type: none"> – отсутствие или снижение неуспевающих учащихся, – доля выпускников, выбирающих предмет для сдачи экзамена (для учителей всех предметов, по которым предлагается итоговая аттестация, кроме обязательных предметов)
	Метапредметный результат образования (пока для НОО)	<ul style="list-style-type: none"> – результаты метапредметных олимпиад обучающихся, – результаты вшкольной диагностики метапредметных знаний и умений обучающихся
	Внеклассная работа по предмету	<ul style="list-style-type: none"> – участие и победы обучающихся в олимпиадах, смотрах, конкурсах, спортивных соревнованиях, интеллектуальных марафонах, интернет-олимпиадах и т.д., – работа с одаренными детьми, в т.ч. организация (участие) системных исследований обучающихся, – работа с детьми, имеющими проблемы в обучении, – реализация дополнительных проектов (экскурсионные и экспедиционные программы, проекты и др.), – иные показатели
Воспитательная работа	Действенная система управления и самоуправления классом	<ul style="list-style-type: none"> – разработка действенной программы развития классного коллектива – создание эффективной системы самоуправления, – классный коллектив – активный участник школьных мероприятий, инициатор новых форм работы, – создание команды учителей-предметников, преподающих в данном классе «команда вокруг класса»
	Особые условия работы с классом	<ul style="list-style-type: none"> – профилактика правонарушений, организация работы с детьми из неблагополучных семей, – реализация программ, проектов по сохранению и укреплению здоровья детей, – ориентированность воспитательного процесса на духовно-нравственное развитие и воспитание обучающихся
	Работа с родителями	<ul style="list-style-type: none"> – использование обновленных эффективных форм работы с родителями, – приоритет совместным мероприятиям

Раздел	Показатели	Критерии
		родители – дети
	Выход за рамки ОУ	<ul style="list-style-type: none"> – участие в разработке и реализации социальных и социокультурных проектов, акций, – участие в детских движениях, – взаимодействие с учреждениями, организациями социума
Самореализация педагога	Профессиональные достижения	<ul style="list-style-type: none"> – участие в научных, научно-практических конференциях, семинарах, круглых столах и т.д., – наличие публикаций, – участие и победы в профессиональных конкурсах, грантах
	Самообразовательная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> – умение ставить и достигать цели в собственной педагогической деятельности, – работа в инновационном (экспериментальном) режиме – разработка и реализация собственных педагогических проектов, – самообразование (результативное обучение на курсах повышения квалификации, активное участие в работе МО, семинаров, педагогических советов и т.д.)
Общественная оценка работы учителя	Внешний аудит	<ul style="list-style-type: none"> – удовлетворенность родителей качеством услуг, – удовлетворенность учащихся качеством услуг, – высокая оценка педагога руководителями ОУ по итогам контрольных мероприятий, – иная общественная оценка работы учителя

Приложение 3

Примерная форма трудового договора

Приложение 3
к Программе поэтапного
совершенствования системы
оплаты труда в государственных
(муниципальных) учреждениях
на 2012–2018 годы

Примерная форма трудового договора с работником государственного (муниципального) учреждения

«__» 20__ г.

(город, населенный пункт)

(наименование учреждения в соответствии с уставом)

в лице _____,

(должность, Ф.И.О.)

действующего на основании _____

(устав, доверенность)

_____, именуемый в дальнейшем
работодателем, с одной стороны, и _____,

(Ф.И.О.)

именуемый(ая) в дальнейшем работником, с другой стороны (далее – стороны)
заключили настоящий трудовой договор о нижеследующем:

I. Общие положения

1. По настоящему трудовому договору работодатель предоставляет
работнику работу по _____

(наименование должности, профессии или, специальности с указанием квалификации)

а работник обязуется лично выполнять следующую работу, в соответствии с
условиями настоящего трудового договора: _____

(указать конкретные виды работ,

которые работник должен выполнять по трудовому договору)

2. Работник принимается на работу: _____

(полное наименование филиала, представительства, иного обособленного
структурного подразделения работодателя, если работник принимается на
работу в конкретные филиал, представительство или иное обособленное
структурное подразделение работодателя с указанием его местонахождения)

3. Работник осуществляет работу в структурном подразделении
работодателя _____

(наименование необособленного отделения, отдела, участка, лаборатории, цеха и пр.)

4. Работа у работодателя является для работника: _____

(основной, по совместительству)

5. Настоящий трудовой договор заключается на: _____.

(неопределенный срок, определенный срок (указать продолжительность),
на время выполнения определенной работы с указанием причины (основания)
заключения срочного трудового договора в соответствии со статьей 59
Трудового кодекса Российской Федерации)

6. Настоящий трудовой договор вступает в силу с «__» ____ 20__ г.

7. Дата начала работы «__» ____ 20__ г.

8. Работнику устанавливается срок испытания продолжительностью
_____ месяцев (недель, дней) с целью проверки соответствия работника
поручаемой работе.

II. Права и обязанности работника

9. Работник имеет право на:

- а) предоставление ему работы, обусловленной настоящим трудовым договором;
- б) обеспечение безопасности и условий труда, соответствующих государственным нормативным требованиям охраны труда;
- в) своевременную и в полном объеме выплату заработной платы, размер и условия получения которой определяются настоящим трудовым договором, с учетом квалификации работника, сложности труда, количества и качества выполненной работы;
- г) иные права, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации, настоящим трудовым договором.

10. Работник обязан:

- а) добросовестно выполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него пунктом 1 настоящего трудового договора;
- б) соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у работодателя, требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- в) соблюдать трудовую дисциплину;
- г) бережно относиться к имуществу работодателя, в том числе находящемуся у работодателя имуществу третьих лиц, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества, и других работников;
- д) незамедлительно сообщать работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя, в том числе находящемуся у работодателя имуществу третьих лиц, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества, имуществу других работников.

III. Права и обязанности работодателя

11. Работодатель имеет право:

- а) требовать от работника добросовестного исполнения обязанностей по настоящему трудовому договору;
- б) принимать локальные нормативные акты, в том числе правила внутреннего трудового распорядка, требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- в) привлекать работника к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами;
- г) поощрять работника за добросовестный эффективный труд;
- д) иные права, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации и настоящим трудовым договором.

12. Работодатель обязан:

- а) предоставить работнику работу, обусловленную настоящим трудовым договором;
- б) обеспечить безопасность и условия труда работника, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда;
- в) обеспечивать работника оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения им трудовых обязанностей;
- г) выплачивать в полном размере причитающуюся работнику заработную плату в установленные сроки;
- д) осуществлять обработку и обеспечивать защиту персональных данных работника в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- е) знакомить работника под роспись с принимаемыми локальными нормативными актами, непосредственно связанными с его трудовой деятельностью;
- ж) выполнять иные обязанности, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и настоящим трудовым договором.

IV. Оплата труда

13. За выполнение трудовых обязанностей, предусмотренных настоящим трудовым договором, работнику устанавливается заработка плата в размере:

- а) должностной оклад, ставка заработной платы _____ рублей в месяц;
- б) работнику производятся выплаты компенсационного характера:

Наименование выплаты	Размер выплаты	Фактор, обуславливающий получение выплаты

в) работнику производятся выплаты стимулирующего характера:

Наименование выплаты	Условия получения выплаты	Показатели и критерии оценки эффективности деятельности	Периодичность	Размер выплаты

14. Выплата заработной платы работнику производится в сроки и порядке, которые установлены трудовым договором, коллективным договором и правилами внутреннего трудового распорядка.

15. На работника распространяются льготы, гарантии и компенсации, установленные законодательством Российской Федерации, нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, коллективным договором и локальными нормативными актами.

V. Рабочее время и время отдыха

16. Работнику устанавливается следующая продолжительность рабочего времени (нормы часов педагогической работы за ставку) _____

(нормальная, сокращенная, неполное рабочее время)

17. Режим работы (рабочие дни и выходные дни, время начала и окончания работы) определяется правилами внутреннего трудового распорядка либо настоящим трудовым договором.

18. Работнику устанавливаются следующие особенности режима работы (указать) _____.

19. Работнику предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью _____ календарных дней.

20. Работнику предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью _____ в связи _____

(указать основание установления дополнительного отпуска)

21. Ежегодный оплачиваемый отпуск (основной, дополнительный) предоставляется в соответствии с графиком отпусков.

VI. Социальное страхование и меры социальной поддержки работника, предусмотренные законодательством, отраслевым соглашением, коллективным договором, настоящим трудовым договором

22. Работник подлежит обязательному социальному страхованию в соответствии с законодательством Российской Федерации.

23. Работник имеет право на дополнительное страхование на условиях и в

порядке, которые установлены _____

(вид страхования, наименование локального нормативного акта)

24. Работнику предоставляются следующие меры социальной поддержки, предусмотренные законодательством Российской Федерации, законодательством субъектов Российской Федерации, отраслевым соглашением, коллективным договором, настоящим трудовым договором (указать): _____

VII. Иные условия трудового договора

25. Работник обязуется не разглашать охраняемую законом тайну (государственную, коммерческую, служебную и иную тайну), ставшую известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей.

С перечнем информации, составляющей охраняемую законом тайну, работник должен быть ознакомлен под роспись.

26. Иные условия трудового договора _____

VIII. Ответственность сторон трудового договора

27. Работодатель и работник несут ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение взятых на себя обязанностей и обязательств, установленных законодательством Российской Федерации, локальными нормативными актами и настоящим трудовым договором.

28. За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, к работнику могут быть применены дисциплинарные взыскания, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации.

IX. Изменение и прекращение трудового договора

29. Изменения могут быть внесены в настоящий трудовой договор: по соглашению сторон, при изменении законодательства Российской Федерации в части, затрагивающей права, обязанности и интересы сторон, по инициативе сторон, а также в других случаях, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации.

30. При изменении работодателем условий настоящего трудового договора (за исключением трудовой функции) по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, работодатель обязан уведомить об этом работника в письменной форме не позднее чем за 2 месяца (статья 74 Трудового кодекса Российской Федерации).

О предстоящем увольнении в связи с ликвидацией учреждения, сокращением численности или штата работников учреждения работодатель обязан предупредить работника персонально и под роспись не менее чем за 2 месяца до увольнения (статья 180 Трудового кодекса Российской Федерации).

31. Настоящий трудовой договор прекращается по основаниям,

установленным Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами.

При расторжении трудового договора работнику предоставляются гарантии и компенсации, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами.

X. Заключительные положения

32. Трудовые споры и разногласия сторон по вопросам соблюдения условий настоящего трудового договора разрешаются по соглашению сторон, а в случае не достижения соглашения рассматриваются комиссией по трудовым спорам и (или) судом в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

33. В части, не предусмотренной настоящим трудовым договором, стороны руководствуются законодательством Российской Федерации.

34. Настоящий трудовой договор заключен в 2 экземплярах (если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации), имеющих одинаковую юридическую силу.

Один экземпляр хранится у работодателя, второй передается работнику.

РАБОТОДАТЕЛЬ

(наименование организации)

Адрес (место нахождения)

РАБОТНИК

(Ф.И.О.)

Адрес места жительства

Паспорт (иной документ, удостоверяющий личность)

ИИН _____ серия _____ № _____ кем выдан _____

дата выдачи « ____ » _____ г.

(должность)

(подпись)

(Ф.И.О.)

Работник получил один экземпляр настоящего трудового договора

(дата и подпись работника)

Приложение 4

Примерный перечень показателей и критериев эффективности деятельности образовательных организаций дошкольного образования

Показатели	Критерии
1. Соответствие деятельности образовательной организации дошкольного образования (далее – ОДО) требованиям	1.1. Отсутствие предписаний надзорных органов (или наличие разработанного и согласованного плана устранения нарушений); подтвержденных жалоб граждан
2 Выполнение муниципального задания на оказание муниципальных услуг (выполнение работ)	2.1. Посещаемость детьми дошкольной образовательной организации. 2.2. Выполнение образовательных программ, реализуемых в ОДО
3. Кадровое обеспечение образовательного процесса	3.1. Оптимальная укомплектованность кадрами
4. Совершенствование педагогических и управленческих процессов образовательной организации на основе независимой системы оценки качества (НСОК)	4.1. Участие ОДО в независимых (межотраслевых) процедурах (системах) оценки качества (добровольная сертификация, внешний аудит, рейтинг, международные сравнительные исследования и др.). 4.2. Внешнее представление участия ОДО в независимых (межотраслевых) процедурах (системах) оценки качества (публичный отчет, публикации в СМИ и сети Интернет, сайт)
5. Обеспечение доступности качественного образования	5.1. Создание условий доступности для всех категорий детей. 5.2. Применение информационных технологий педагогическими работниками и обеспечение широкого использования электронных образовательных ресурсов
6. Организация эффективной физкультурно-оздоровительной и спортивной работы	6.1. Создание спортивной инфраструктуры (физкультурная площадка, бассейн, физкультурный зал, тренажерный зал, зал ЛФК и др.) и (или) создание условий для качественной физкультурно-оздоровительной работы
7. Создание условий для сохранения здоровья детей	7.1. Сокращение коэффициента травматизма. 7.2. Создание условий для выполнения натуральных норм питания. 7.3. Динамика среднего показателя заболеваемости
8. Обеспечение комплексной безопасности и охраны труда	8.1. Обеспечение безопасности ОДО в соответствии с паспортом безопасности. 8.2. Организация мер по антитеррористической защите ОДО
9. Создание системы государственно-общественного управления	9.1. Наличие нормативной базы, в том числе локальных актов ОДО по государственно-общественному управлению. 9.2. Представление опыта ОДО на публичных мероприятиях в сфере образования (форумах, конгрессах, конференциях, семинарах и других мероприятиях), средствах массовой информации

Приложение 5

Примерная форма дополнительного соглашения с педагогическим работником

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ СОГЛАШЕНИЕ № 1 к трудовому договору от 01 сентября 2016 г. № 12

г. N

15 сентября 2016 г.

Об учебной нагрузке

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 2 г. N в лице директора Петрова Сергея Ивановича, действующего на основании Устава, именуемого в дальнейшем «Работодатель», с одной стороны, и Иванова Валентина Сергеевна, именуемый(ая) в дальнейшем «Работник», с другой стороны, заключили дополнительное соглашение к трудовому договору от 01.09.2016 г. № 12 о нижеследующем:

пункт 1 раздела 1 трудового договора изложить в следующей редакции:

«Работнику устанавливается учебная нагрузка в объеме 18 часов в неделю, которая складывается из 16 часов учебной нагрузки по должности «учитель» и в качестве догрузки до ставки предоставляется педагогическая работа по должности «воспитатель» в группе продленного дня в объеме 2 часа.

Оплата труда часов догрузки в группе продленного дня производится исходя из ставки по должности «учитель».

Изменения, определенные настоящим дополнительным соглашением, вступают в силу с «01» октября 2016 г.

Настоящее дополнительное соглашение является неотъемлемой частью трудового договора от «01» сентября 2016 г., составлено в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу. Один экземпляр хранится у Работодателя в личном деле Работника, второй – у Работника.

Работодатель: _____
(полное наименование образовательной организации)

Адрес (с индексом): _____

Телефон / факс: _____

ИНН: _____

Работник: _____
(фамилия, имя, отчество)

Паспорт: серия _____ № _____

Выдан _____
(кем, когда)

Адрес (с индексом): _____

Телефон: _____

От Работодателя: _____	Работник: _____
(полное наименование образовательной организации)	(фамилия, имя, отчество)
Адрес (с индексом): Телефон / факс: ИНН:	Паспорт: серия _____ № Выдан _____ (кем, когда) Адрес (с индексом): Телефон:

Дополнительное соглашение получено «15» сентября 2016 г. _____
Иванова Н.С.

Приложение 6

Перечень показателей и критериев эффективности деятельности педагогического работника образовательной организации дошкольного образования

Наименование выплаты	Условия получения выплаты	Показатели и критерии оценки эффективности деятельности	Периодичность	Размер выплаты (руб.)
1. Сохранение и укрепление здоровья, снижение заболеваемости				
Индекс здоровья детей дошкольного возраста	N = B:A*100%, где B – количество воспитанников, ни разу не болевших в отчетном периоде; A – общая численность воспитанников; от 45% и выше – 1 балл; ниже 45% – 0 баллов <u>Примечание:</u> Педагог, работающий на 1 ставку – 2 балла, на 0,5 ставки – 1 балл	0–1	ежемесячно	
Обеспечение высокой посещаемости	Баллы начисляются согласно табелю посещаемости 80–90% – 2 балла; 91–100% -3 балла <u>Примечание:</u> Педагог, работающий на 1 ставку – 2 балла, на 0,5 ставки – 1 балл	2–3	ежемесячно	
Обеспечение низкой заболеваемости	3,0 – 1 балл; 2,0 – 2 балла; 1,0 – 3 балла <u>Примечание:</u> Педагог, работающий на 1 ставку – 2 балла, на 0,5 ставки – 1 балл	0–3	ежемесячно	
Обеспечение безопасности жизнедеятельности воспитанников	Отсутствие травматизма – 1балл; Наличие – 0 баллов	0–1	ежемесячно	
2. Результативность образовательного процесса в соответствии с ФГОС				
Результативность образовательного процесса в соответствии с ФГОС ДО	По результатам контроля. При отсутствии замечаний администрации ДОУ, надзорных органов – 1 балл. При высоком уровне результатов деятельности (приказ)	0–2	ежемесячно	

Наименование выплаты	Условия получения выплаты	Показатели и критерии оценки эффективности деятельности	Периодичность	Размер выплаты (руб.)
	–2 балла. Наличие замечаний – 0 баллов			
Организация дополнительных образовательных услуг	За каждую дополнительную услугу – 1 балл	0–1	ежемесячно	
Охват детей дополнительными образовательными услугами	Показатель охвата детей 40% –1 балл, менее 40% – 0 баллов <i>Примечание: Педагог, работающий на 1 ставку – 2 балла, на 0,5 ставки – 1 балл</i>	0–1	ежемесячно	
Развитие творческих способностей воспитанников (Участие в конкурсах, выставках, фестивалях, соревнованиях и т.п.)	Уровень ОО –1 балл. Муниципальный уровень – 2 балла. Региональный уровень – 3 балла. Всероссийский уровень – 4 балла	0–4	ежемесячно	
Высокий уровень исполнительской дисциплины (качественное и своевременное ведение и сдача документации, соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, др.)	При отсутствии замечаний администрации ДОУ, медперсонала, надзорных органов –1 балл. Наличие замечаний – 0 баллов	0–1	ежемесячно	
Удовлетворенность потребителей качеством муниципальной услуги	Отсутствие конфликтов, обоснованных письменных жалоб и обращений –1 балл	0–1	ежемесячно	
3. Повышение профессиональной компетентности				
Участие в методической работе: семинарах, открытых просмотрах, методических объединениях, конкурсах профессионального мастерства, конференциях; Участие в инновационной деятельности (проектная, экспериментальная и др.) Работа в творческих	Балл начисляется за каждый вид деятельности. Уровень ОО –1 балл. Муниципальный уровень – 2 балла. Региональный уровень – 3 балла. Всероссийский уровень – 4 балла	0–4	ежемесячно	

Наименование выплаты	Условия получения выплаты	Показатели и критерии оценки эффективности деятельности	Периодичность	Размер выплаты (руб.)
группах, аттестационных и экспертных комиссиях и др.				
Самообразование	Посещение мероприятий различного уровня (вне рабочего времени) – 1 балл. Реализация плана самообразования – 1 балл	0–1	ежемесячно	
Публикации в СМИ, на официальном сайте ДОУ, ведение персональной странички, личного сайта	Публикации в СМИ – 1 балл. Ведение странички – 2 балла. Ведение личного сайта – 3 балла	0–3	ежемесячно	
4. Создание предметно-развивающей среды				
Соблюдение требований предъявляемых к организации предметно-развивающей среды (мобильность, сезонность, безопасность, эстетичность и др.)	При соблюдении всех требований – 1 балл	0–1	ежемесячно	
Соблюдение требований предъявляемых к организации предметно-развивающей среды на закрепленном прогулочном участке	При соблюдении всех требований – 1 балл	0–1	ежемесячно	
Личный творческий вклад в оснащение воспитательно-образовательного процесса	За изготовление наглядного, дидактического материала – 1 балл	0–1	ежемесячно	
5. Результативность работы с родителями				
Отсутствие задолженности по оплате за содержание ребенка в детском саду	Отсутствие – 2 балла Наличие – 0 баллов <u>Примечание:</u> Педагог, работающий на 1 ставку – 2 балла, на 0,5 ставки – 1 балл	0–2	ежемесячно	
Организация работы с родителями	Устные журналы, выставки, газеты, коллажи, выставки поделок, семейные соревнования, круглые столы, привлечение к образовательной	0–1	ежемесячно	

Наименование выплаты	Условия получения выплаты	Показатели и критерии оценки эффективности деятельности	Периодичность	Размер выплаты (руб.)
	деятельности и др. – 1 балл; Отсутствие проведенных мероприятий – 0 баллов. <i>Не учитываются мероприятия, проводимые в рамках календарно-тематического планирования</i>			
Работа с семьями, попавшими в трудную жизненную ситуацию	Отсутствуют мероприятия – 0 баллов. Проведены различные мероприятия – 1 балл. Наличие и ведение документации о семьях группы – 2 балла	0–2	ежемесячно	
6. Особые условия труда				
Участие в замене отсутствующего работника	Замена отсутствующего работника по основной должности – до 5 дней – 1 балл; от 5 и выше – 2 балла. Выполнение деятельности, не связанной с функциональными обязанностями – 1 балл	0–2	ежемесячно	
Сопровождение детей с ограниченными возможностями здоровья	Наличие и реализация индивидуального маршрута развития детей с ограниченными возможностями здоровья – 2 балла. Отсутствие – 0 баллов	0–2	ежемесячно	
Работа с детьми 1 младшей группы	Воспитатель, работающий на группе на 1 ставку – 2 балла. Воспитатель, работающий на группе на 0,5 ставки – 1 балл	1–2	ежемесячно	
7. Участие в жизни образовательной организации				
Активное участие в общественно значимых мероприятиях, субботниках и др.	Участие в мероприятиях не связанных с функциональными обязанностями – 1 балл	0–1	ежемесячно	
Личный вклад в	Участие в	0–1	ежемесячно	

Наименование выплаты	Условия получения выплаты	Показатели и критерии оценки эффективности деятельности	Периодичность	Размер выплаты (руб.)
организацию праздничных мероприятий (изготовление костюмов, оформление, дополнительные роли)	мероприятиях – 1 балл			
Итого:	Набранные баллы составляют 100%	42	ежемесячно	
Фактор снятия баллов	Наличие дисциплинарного взыскания – снимается 3 балла	3	ежемесячно	

Автор-составитель
Иваниченко Людмила Борисовна

**ВВЕДЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА
В ОБРАЗОВАНИИ: ЕГО ПЛЮСЫ И МИНУСЫ**

Методическое пособие

Подписано в печать 27.03.2019 г. Бумага офсетная.
Формат 60x84/16. Гарнитура «Times New Roman».
Печать лазерная. Усл. печ. л. 5
Тираж 100 экз.

ГАУ ДПО СОИРО
214000, г. Смоленск, ул. Октябрьской революции, 20а

