

Министерство образования и науки российской федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный Университет»
(Национальный Исследовательский Университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, старший научный сотрудник
Челябинского филиала
Института экономики УрО РАН
к.э.н., доцент

_____ О.А. Антонова
_____ 2017г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой
д.п.н., профессор

_____ И.В. Резанович
_____ 2017г.

Система стимулирования педагогических работников как фактор повышения
эффективности образовательного учреждения

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.03.2017.1627.ВКР

Консультант по экономической части
к.э.н., доцент

_____ Е.А. Резанович
_____ 2017г.

Руководитель работы,
д.п.н., профессор

_____ И.В. Резанович
_____ 2017г.

Автор работы

студент группы Мн-353

_____ Е.А. Белоусова
_____ 2017г.

Нормоконтроллер, ст. преподаватель

_____ М.Р. Пяткова
_____ 2017г.

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
1.1 Теоретические аспекты стимулирования персонала	7
1.2 Особенности стимулирования работников в системе образования	15
1.3 Анализ зарубежного опыта стимулирования персонала в сфере образования.....	22
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МБОУ «СОШ № 1» г. КОРКИНО	
2.1 Характеристика образовательного учреждения и его внешней и внутренней среды	34
2.2 Кадровый аудит учреждения.....	70
2.3 Анализ системы мотивации и стимулирования педагогических работников	80
3 ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ	
3.1 Разработка модернизированной подсистемы стимулирования педагогических работников	91
3.2 Планирование и расчет стоимости проекта	98
3.3 Оценка экономической эффективности проекта.....	121
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	143
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	145
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета «Влияние стимулов на мотивы поведения...».....	154
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Критерии для расчёта выплат стимулирующей части фонда оплаты труда работникам МБОУ «СОШ № 1».....	156
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Порядок распределения и виды выплат стимулирующего характера.....	157
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Положение о системе поощрений педагогов.....	162

ВВЕДЕНИЕ

Образование является одной из приоритетных отраслей социально-экономического развития любой страны. Целью организаций данной отрасли является обеспечение населения доступным качественным образованием. При этом общество ожидает от педагогических работников качественных профессиональных услуг. В последние годы в России образование является одной из важнейших отраслей, нуждающихся в модернизации. В национальной образовательной инициативе «Наша новая школа» заявлено, что «Модернизация и инновационное развитие – единственный путь, который позволит России стать конкурентным обществом в мире 21-го века, обеспечить достойную жизнь всем нашим гражданам» [81]. Общество обеспокоено неравными возможностями получения образования и, в принципе, низким качеством оказываемых образовательных услуг. Кроме того, сами педагоги озабочены низкими заработными платами, не соответствующими их вкладу в свою работу.

В концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [65], одним из целевых ориентиров развития системы образования является введение систем оплаты труда педагогического и административно-управленческого персонала образовательных учреждений, учитывающих качество и результативность их деятельности. Актуальность темы исследования стала очевидной 7 лет назад, когда готовилось и принималось решение о переходе от системы оплаты труда работников бюджетной сферы на основе единой тарифной сетки (далее – ЕТС) к новым отраслевым системам оплаты труда, в том числе и в образовательной отрасли [53; 65].

В национальной образовательной инициативе «Наша новая школа» [81] наряду с введением новых образовательных стандартов одним из главных ориентиров становится совершенствование учительского корпуса. Заявлено о необходимости «внедрить систему моральных и материальных стимулов поддержки отечественного учительства». В документе говорится о том, что «система материальной поддержки – это не только дальнейшее увеличение

фондов оплаты труда, но и создание такого механизма оплаты труда, который позволит стимулировать лучших учителей... зарплата может и должна зависеть от качества и результатов педагогической деятельности, оцененных с участием школьных советов..». Было заявлено о необходимости реализации цели повышения мотивации педагогических работников общеобразовательных учреждений к качественному труду через решение следующих задач: повышения эффективности и качества учительского труда, обеспечения взаимосвязи и взаимозависимости качества труда и дохода педагога, создания стимулов повышения профессиональной квалификации, экономического стимулирования воспитательной работы.

Актуальность темы существенно усилилась в связи с тем, что в рамках модернизации образования Правительством Российской Федерации утвержден план мероприятий («дорожная карта») [69], которая включает в себя систему мер, нацеленных на повышение качества образования, а также разработку и внедрение механизмов эффективного контракта, как с педагогическими работниками, так и с руководителями образовательных организаций. В настоящий момент эффективный контракт с руководителями школ вводится повсеместно и эффективность их деятельности обусловлена качеством предоставляемых государственных (муниципальных) услуг образовательной организацией. Качество образовательных услуг определяется не только материально-технической базой, но и успешной работой педагогического коллектива. Руководитель должен найти приемы стимулирования педагогических работников к такому труду.

Актуальность проблемы, ее теоретическая и практическая значимость определили выбор темы исследования: «Совершенствование системы стимулирования педагогических работников образовательных учреждений». На основе анализа литературы, изучения нормативных документов, данных педагогического опыта, собственного опыта, была сформулирована проблема исследования, заключающаяся в определении сущности и содержания новой

системы стимулирования как фактора повышения эффективности профессиональной деятельности педагогических работников ОУ.

Цель: Теоретически обосновать и разработать систему материального и нематериального стимулирования педагогических работников в образовательных учреждениях (далее – ОУ).

Объект исследования: образовательные учреждения.

Предмет исследования: система материального и нематериального стимулирования педагогических работников.

Гипотеза исследования: система стимулирования педагогических работников будет способствовать повышению эффективности деятельности образовательного учреждения, достижению им высокого уровня конкурентоспособности на рынке образовательных услуг, если будут соблюдены следующие условия:

- комплексно-целевой подход к стимулированию педагогических работников;
- привлечение педагогов к разработке системы материального и нематериального стимулирования и распределению стимулирующих выплат;
- в целях совершенствования учета и контроля личного вклада работника введение обязательного Портфолио педагога;
- учет при начислении стимулирующих выплат всех аспектов напряженности и качества работы педагога;
- отсутствие длительных промежутков между выполнением работы и ее оплатой.

Задачи исследования:

1. Провести анализ современных теорий и концепций мотивации и стимулирования персонала;
2. Выявить особенности процесса стимулирования работников в системе образования, в т.ч. и за рубежом;
3. Провести анализ организационно-хозяйственной деятельности МБОУ «СОШ № 1» г. Коркино, его внешней и внутренней среды, кадровый аудит;

4. Проанализировать систему стимулирования педагогических работников ОУ (на примере МБОУ «СОШ № 1» г. Коркино);

5. Разработать модернизированную систему стимулирования педагогических работников образовательных учреждений;

6. Произвести расчет показателей экономической эффективности проекта.

Теоретико-методологическая основа исследования: при изучении вопроса о стимулировании персонала исследовались методические подходы к мотивации и стимулированию А.Я. Кибанова, С.Ю. Трапицына, А.П. Егоршина, С.А. Шапиро, Т.О. Саломанидиной, Н.В. Самоукиной, В.П.Пугачева, С.В Шекшня, В. А. Спивака, Д.А. Аширова, И.А.Баткаевой; мотивационной структуре педагогов Н.А. Аминова, А.Б. Бакурадзе, Е.П. Ильина, Н.В. Кузьминой, Е.И. Рогова, П.И. Третьякова, М.М. Поташника, С.Д. Резник, О.И. Шкаратан, С.А. Инясевского., Т.С. Любимова, К.К. Вальтуха, В.Э. Арутюнян, М.Ю. Данилкиной.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что проанализированы различные подходы отечественных ученых и уточнены понятия «стимулирование» и «мотивация»; проанализирован зарубежный опыт одиннадцати стран в создании систем стимулирования работников школ; определена особенность системы стимулирования педагогов, которая заключается в единстве материального и нематериального стимулирования.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанная система материального и нематериального стимулирования педагогических работников может быть использована в практике работы других образовательных учреждений. Достоверность полученных результатов и обоснованность выводов диссертации обеспечивается методологией исходных теоретических положений, анализом и использованием современных достижений в этом вопросе. Структура диссертации – исследование состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, четырех приложений.

Текст изложен на 164 страницах, содержит 60 таблиц, 31 рисунок.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Теоретические аспекты стимулирования персонала

Поскольку в специальной литературе существуют расхождения во взглядах по поводу содержания, вкладываемого в понятия «стимул», «стимулирование», «мотив», «мотивация», то данный вопрос требует особого рассмотрения. Рассмотрим основные понятия, поясняющие сущность мотивации и стимулирования труда.

По Кибанову А.Я. мотив труда – это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, внутреннее осознанное побуждение. В качестве мотивов выступают все актуальные потребности работника (достижения, лидерство, достаток, удовлетворение трудом, признание, условия труда, жилищные условия, профессиональное обучение) [84].

Потребность – необходимое условие жизнедеятельности индивида в чем-либо для своего нормального функционирования. Интерес – актуализированная потребность.

Стимул труда – побудительная причина заинтересованности в труде. Применение стимулов является основой процесса стимулирования трудовой деятельности. Большое значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы. В современном понятии различают четыре вида стимулов: принуждение, материальное и моральное поощрение, самоутверждение [77].

Стимулирование трудовой деятельности - это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду... повышению производительности и качества труда для достижения целей организации [84]. Иногда управленцы на практике смешивают мотивацию и стимулирование. Рассмотрим, различные подходы отечественных ученых к пониманию «мотивации» и «стимулирования» трудовой деятельности (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Различные подходы к понятиям «мотивация» и «стимулирование» трудовой деятельности

Автор	Понятие «мотивация»	Понятие «стимулирование»
А.Я. Кибанов[84]	<p>«Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда основана на долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов работника, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. Такое воздействие в отличие от стимулирования называют мотивированием».</p> <p>«Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения...». «Мотивация - это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов».</p>	<p>«Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентации и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала».</p> <p>«... стимулирование направлено на закрепление существующего положения...»</p> <p>«Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле слова стимулирование - это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний».</p>
С.А. Шапиро [95]	<p>«Мотивация трудовой деятельности - процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим - комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников».</p>	<p>Комплекс мер - это стимулирование труда, всегда дополняющее мотивационную политику и являющееся средством удовлетворения конкретных потребностей работника, по большей части материальных.</p>
С.Ю. Трапицын [51]	<p>Мотивация - это готовность (желание) человека выполнять какую-то определенную работу, обусловленная тем, что это удовлетворяет ту или иную его потребность.</p>	<p>Стимулирование – побуждение к действию с помощью внешних факторов.</p>

Автор	Понятие «мотивация»	Понятие «стимулирование»
В.П. Пугачев [64]	«Мотивация - это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов».	«Существуют различные способы мотивации, из которых назовем следующие: нормативная, принудительная мотивация, стимулирование - воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ - стимулов, побуждающих работника к определенному поведению «стимулирование - косвенный способ мотивации..»
С.В Шекшня [96]	Нет четкого определения. «Мотивация и производительность работника зависят от того, в каких условиях он работает, насколько он может использовать свой потенциал на рабочем месте..».	Вводит понятие система компенсации. «Основная цель системы компенсации - обеспечение реализации стратегических целей организации за счет привлечения, сохранения и стимулирования персонала»
В. А. Спивак [86]	«Мотивация - структура, система мотивов деятельности и поведения субъекта, мотив - побуждение себя и других к деятельности».	«Внешнюю мотивацию целесообразно назвать мотивированием, а лучше - стимулированием».
А.П. Егоршин [20]	Мотивация - это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.	Не выделяет отдельно процесс стимулирования. Дает только определение стимула. «Стимул - это побуждение к действию или причина поведения».
Д.А. Аширов.[3]	«Мотивация - форма стимулирования с учетом индивидуальности»	«Стимулирование включает мотивацию» ... стимулирование как составная часть управления персоналом сохраняет за собой основные цели и задачи, но становясь мотивацией – эти цели и задачи стимулирование решает в следующей триаде: стимул – мотивация – мотивы...»
И.А. Баткаева [30]	«Мотивация - процесс происходящий под воздействием внешних и внутренних факторов и стимулирование является только одним из составляющих этого процесса». «Мотивирование представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным критерия существующей структуры ценностных ориентаций и интересов работника».	«Стимулирование трудовой деятельности - это система моральных и материальных средств воздействия на работников, побуждающая людей к интенсификации деятельности, повышению производительности труда и качества труда»

Проведенный анализ показал, что А.П. Егоршин не выделяет отдельно процесс стимулирования, а дает только определение стимула. Шекшня С.В, не давая четкого определения мотивации, вводит понятие «система компенсации», которое включает стимулирование. Д.А. Аширов считает, что мотивация – форма стимулирования с учетом индивидуальности и стимулирование преобразуется в мотивацию. В.П. Пугачев считает, что стимулирование – косвенный способ мотивации. В.А. Спивак называет стимулирование внешней мотивацией. Шапиро С.А. включает стимулирование труда – как комплекс мер организации в понятие «мотивация трудовой деятельности». А.Я. Кибанов четко разграничивает эти понятия и считает их противоположными по направленности. И.А. Баткаева считает, что стимулирование является только одним из составляющих процесса мотивации. Трапицын С.Ю. разделяет мотивацию и стимулирование, как и Кибанов А.Я., Баткаева И.А. В своей работе мы придерживаемся точки зрения, таких ученых как Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Трапицын С.Ю. и считаем, что мотивация и стимулирование – это разные процессы, хотя и служащие для достижения единой цели – повышения эффективности труда работника.

Процесс удовлетворения, стоящий в определении на первом месте – это мотивационная политика, выстраиваемая руководством организации на основании известных им потребностей и интересов работников. Комплекс мер – это стимулирование труда, всегда дополняющее мотивационную политику и являющееся средством удовлетворения конкретных потребностей работника. Учитывая тесную взаимосвязь мотивации и стимулирования, мы, говоря о стимулировании, будем касаться и вопросов мотивации персонала. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции. Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции. Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию работника, улучшают социально-психологический климат в

трудовом коллективе. Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными. К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т.д.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.). Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и психологические (возможность самосовершенствования и самореализации). Современная классификация стимулов [30] отражена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Классификация стимулов

Классифицируемые признаки	Форма стимула
Направленность стимулов	Поощряющие, наказующие (порицание)
Источники (ресурсы) стимулирования	Экономические, административные, общественные
Интересы субъектов	Индивидуальные, коллективные (групповые)
Содержание стимулов	Материальные (экономические): денежные, неденежные (материально-социальные); нематериальные: социальные, моральные, психологические
Способ оказания стимулирующего воздействия	Прямые (непосредственные), Косвенные (опосредованные)
Временной период действия стимула	Опережающие, отсроченные
По уровню воздействия	Внешние, внутренние
По повторяемости	Разовые, временные, многократные, постоянные
По интенсивности воздействия	Слабые, средней силы, сильные

Существуют требования к организации стимулирования труда: комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность [30]. В целях максимизации действия стимулов необходимо соблюдать определенные принципы [88]. Важное значение в управлении поведением работников имеют формы организационного стимулирования. Основные требования, принципы и формы изложены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Требования, принципы и формы организации стимулирования труда

Основные требования	Основное содержание
Комплексность	Единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, наличие антистимулов.
Дифференцированность	Индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников.
Гибкость и оперативность	Постоянный пересмотр стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.
Принцип	Основное содержание
Доступность	Условия стимулирования должны быть демократичными и понятными.
Ощутимость	Существует некий порог действенности стимула. В разных коллективах он существенно различается. Данное обстоятельство необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.
Постепенность	Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать на практике. Ни в коем случае не допускается снижение уровня материального стимулирования, на каком бы высоком уровне он ни находился.
Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой	Учащение вознаграждения. Его четкая связь с результатом труда – сильный мотиватор.
Сочетание материальных и моральных стимулов	По своей природе материальные и моральные факторы одинаково сильны, необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

Формы стимулирования	Содержание
Опережающие и подкрепляющие формы	В опережающей объект стимулирования еще до начала деятельности информируется о том, какие необходимо достичь результаты и что можно за них получить. При подкрепляющей-только после завершения деятельности.
Индивидуальная и коллективная формы	Если в основе лежат результаты труда непосредственного работника, то это индивидуальная форма организации стимулирования, а если результат деятельности трудов коллектива в целом – то коллективная форма.
Позитивная и негативная формы стимулирования	Позитивное стимулирование способствует повышению авторитетности человека в глазах окружающих. Негативное стимулирование направлено на ущемление определенных потребностей, что ведет к снижению его авторитета.
Непосредственная, текущая и перспективная формы	Эти организации стимулирования выделены в зависимости от разрыва во времени между результатами деятельности и получением соответственного стимула.
Общая и целевая формы	Общая форма распространяется на всех работников. При целевой форме обязательным является разработка специальных положений.

При разработке системы стимулирования персонала руководство организаций должно учитывать вопросы, связанные с разработкой планов развития общей организационной стратегии [34]. Исходя из стратегии развития организации, формируется стратегия стимулирования труда персонала. Ее цель - достижение и закрепление постоянных конкурентных преимуществ организации. Стратегии должны соответствовать и поддерживать корпоративные ценности и убеждения, проистекать из деловых стратегий и целей, которые должны быть связаны с эффективностью организации. Выделяют [34] следующие стратегии стимулирования труда персонала, которые могут быть приемлемыми для организации (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Основные стратегии стимулирования труда персонала

Стратегия	Основное содержание
Стратегии стимулирования, ориентированные на связь с миссией и целями организации	Миссия определяется как удовлетворение организацией определенного сегмента потребностей общества
Стратегия поддержания зарплаты на уровне требований рынка труда.	Ориентация на средний, установившийся на рынке труда уровень заработной платы. Данная стратегия обеспечивает: стабильность в оплате труда.
Стратегии стимулирования, обуславливающие позитивный образ организации.	Способствует созданию в общественном мнении образа организации.
Стратегии стимулирования, ориентированные на повышение качества трудовой жизни	Вознаграждение должно полностью обеспечивать всеми жизненными благами работающего и его семью.
Стратегии стимулирования, ориентированные на развитие персонала	Периодичность повышения квалификации и переподготовки осуществляется значительно чаще, чем принято современными нормами.
Стратегии стимулирования, ориентированные на инновационную активность организации и персонала	Необходимость вознаграждения, обеспечивающие преодоление порога безразличия или даже неприятия инноваций
Стратегии стимулирования, обеспечивающие движение персонала в связи с потребностями организации	Для предотвращения увольнения работника предусматривают использование следующих средств материального и нематериального стимулирования: снятие с очереди на улучшение жилищных условий; прекращение различного рода выплат и доплат.
Стратегии стимулирования, обеспечивающие эффективную дифференциацию вознаграждения персонала	Ориентированы на укрепление социального мира внутри организации

Наиболее целесообразно формировать стратегию мотивации и стимулирования труда персонала организаций как сочетание элементов всех видов стратегий.

Выводы.

1. В трудах отечественных ученых существуют расхождения во взглядах по поводу содержания, вкладываемого в понятия «стимул», «стимулирование», «мотив», «мотивация». Мотивация и стимулирование – это разные процессы, хотя и служащие для достижения единой цели – повышения эффективности труда работника.

2. Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.

3. Стимулы могут быть материальными (денежными и неденежными) и нематериальными (социальными, моральными и психологическими).

4. В целях максимизации действия стимулов необходимо соблюдать определенные принципы и требования к организации, применять различные формы стимулирования.

5. При разработке системы стимулирования персонала руководство организаций должно учитывать вопросы, связанные с разработкой планов развития общей организационной стратегии.

1.2 Особенности стимулирования работников в системе образования

Стимулирование в целях повышения эффективности труда вообще, и стимулирование педагогов, в частности, является одной из фундаментальных проблем, как для отечественного, так и для зарубежного менеджмента. Её значимость для образовательной практики настолько велика, что интерес и внимание учёных к различным аспектам этой проблемы не ослабевает на протяжении многих десятилетий. Построение системы стимулирования педагогических работников к эффективной профессиональной деятельности

невозможно без изучения мотивации педагогов, которая традиционно рассматривается в рамках психологии и педагогики.

Мотивационной структурой педагога интересовались многие российские ученые: Аминов Н.А., Бакурадзе А.Б., Ильин Е.П., Кузьмина Н.В., Рогов Е.И., Третьяков П.И., Поташник М.М., Резник С.Д. и др.

Исследователи Шкаратан О.И., Инясевский С.А., Любимов Т.С., Вальтух К.К., говоря о работниках интеллектуального труда, отмечают, что относительно большее значение имеют мотивы, связанные с самореализацией и признанием, в то время как для работников физического труда относительно большее значение имеют мотивы, связанные с безопасностью (стабильностью) и принадлежностью к группе [7; 98].

Достаточно высоко в иерархии мотивов сотрудников стоят мотивы достижения безопасности – желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.д.

Присутствуют и мотивы аффилиции (желание добиться хорошего отношения к себе), мотивы достижения, справедливости. На более низких позициях по выраженности идут мотивы самостоятельности, состязательности, потребности во власти.

Вальтух К.К. уточняет [7], разделяя интеллектуальную работу на связанную в основном с созданием знаний и связанную – с использованием имеющихся знаний, что мотив самореализации будет более значим для тех работников, чья деятельность в первую очередь связана с созданием знаний.

В работах Арутюнян В.Э., Данилкиной М.Ю. исследуется мотивационная сфера педагогов и также «в качестве главного мотивационного фокуса» отмечается потребность в уважении, признании референтной группой [2; 15]. Данилкина М.Ю., расширяет «перечень» побудителей педагога [15], говоря о потребности в доверии, причастности к общему делу, достижении, власти (компетентности), самовыражении через творчество.

Во многих исследованиях [2; 7; 15; 98] отмечается, что для работников интеллектуального труда значимы нематериальные мотивы трудовой деятельности, в том числе мотивы признания и самореализации, однако ничего не сказано о материальной мотивации. С нашей точки зрения, это не совсем верно, что подтверждается исследованиями Андреевой Т.Е. [1]. Она отмечает, что мотив материального благополучия также оказывается достаточно значимым для работников интеллектуального труда. Возможно, это связано с особенностями российской экономической среды и уровнем жизни, который не позволяет респондентам совершенно забыть о материальных аспектах мотивации.

Таким образом, такая сложная деятельность, какой является педагогическая, вызывается несколькими мотивами, различающимися по силе, личной и социальной значимости. Полимотивированность педагогической деятельности явление обычное: учитель может хорошо работать ради достижения высоких результатов, но, в то же время, удовлетворять другие свои потребности (признание коллег, моральное и материальное поощрение и др.).

По нашему мнению, целесообразным является создание условий, направленных на удовлетворение личностных потребностей педагогических работников, как материальных, так и более высокого уровня – в общении, признании, социальной значимости своей работы, причастности к профессиональному коллективу, самореализации (достижении), профессиональном развитии и карьерном росте. Но создание жесткой и единообразной системы стимулирования может привести к демотивации педагогов.

Признаками демотивации педагогического коллектива являются:

- уход от ответственности за свой труд, многочисленные оправдания некачественной работы или бездействия;
- отсутствие контроля и самоконтроля со стороны педагогов за выполнение основных правил, принятых в школе;
- снижение творческого потенциала школы, «застой» идей;

- появление внутри педагогического коллектива «группировок», которые борются между собой за различные привилегии;

- конфликты между отдельными работниками.

Учитывая особенность педагогической деятельности: полимотивированность и высокую значимость нематериальной мотивации, необходимо построить комплексную систему стимулирования в ОУ, включающую как материально-денежное стимулирование, так и нематериальное, в большей мере моральное.

Материально-денежное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности.

Переход на новую систему оплаты труда [53] с 1 декабря 2008 года для работников федеральных бюджетных учреждений делает актуальными вопросы применения различных механизмов в построении системы стимулирования труда в образовательных организациях. Переход на НСОТ подразумевает: разделение заработной платы работников на две части: базовую (гарантированную), которая выплачивается работнику за исполнение должностных обязанностей и стимулирующую. Отличительной особенностью таких выплат является то, что они производятся не за выполнение должностных обязанностей, а за результативность и эффективность работы. Как следствие, эти выплаты не гарантированы всем работникам, право на их получение имеют те, кто достиг в работе показателей и результатов, выходящих за рамки стандартных. Прежняя «уровнировка» в оплате труда педагогического работника в современной школе уступает место дифференцированной системе материального стимулирования.

В образовательных учреждениях ряда регионов применяется Модельная методика формирования системы оплаты труда и стимулирования работников государственных образовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных образовательных учреждений, реализующих программы начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования [53], которая может быть использована образовательными организациями для

разработки локальных нормативных актов, касающихся выплат стимулирующего характера.

Новая система оплаты труда в учреждении служит основным средством учета качества труда и отражения его в заработной плате. Она представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых производится дифференциация и регулирование заработной платы различных групп работников в зависимости от сложности, условий труда в целях обеспечения необходимого единства меры труда и его оплаты.

Заработная плата работников складывается из трех составляющих:

1) базовый оклад, ставки по которому были определены в соответствии с профессиональной квалификационной группой;

2) компенсирующие выплаты, которые применяются в законодательно установленном порядке;

Таким образом, надо отметить, что на размер базового оклада и компенсирующих выплат образовательное учреждение влиять никак не может.

3) стимулирующие выплаты. Их перечень утвержден Приказом Минздравсоцразвития России [56]. Размеры стимулирующих выплат образовательное учреждение может устанавливать самостоятельно, в пределах выделенных из бюджета ассигнований.

Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций. Но при этом, зарплата становится фактором повышения эффективности труда, если «работник придает ей решающее значение, она связана непосредственно с результатами деятельности, если работник считает ее справедливой» [20].

Исследователи делают вывод, «что с ростом материального благосостояния, возраста и образования роль денег среди факторов, побуждающих человека к побуждающей деятельности, несколько уменьшается. Кроме того, в результате постоянного материального подкрепления интерес смещается с самой

деятельности на деньги» [77]. Для педагогов такое смещение недопустимо, ведь их деятельность – обучение и воспитание подрастающего поколения сама по себе высокодуховна. Поэтому разрабатывая систему стимулирования в ОУ, в равной мере необходимо уделять внимание и моральному стимулированию учителя.

Моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой стимулирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека.

Моральные стимулы – это такие стимулы, действие которых основывается на потребности человека в общественном признании. Разработанное в учреждении моральное стимулирование работников должно отвечать следующим требованиям:

- предусматривать поощрения за конкретные показатели, на которые работники оказывают непосредственное воздействие;
- за более высокие достижения применять более значимые меры поощрения;
- обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами;
- усилить заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его производственных показателей;
- быть простым, доходчивым и понятным для работников;
- учитывать возрастающую общественную активность и профессионально-педагогическое мастерство, устойчивость высоких результатов в труде;
- недопущение обесценивания моральных стимулов.

Для эффективного применения моральных стимулов необходимо:

- наличие положения о статусах морального поощрения и знание их работниками;
- шире использовать разнообразные формы морального поощрения в интересах развития творческой инициативы и активности;

- моральное поощрение подкреплять мерами материального стимулирования, обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда;

- о каждом моральном поощрении работника широко информировать трудовой коллектив;

- вручать награды и объявлять благодарности в торжественной обстановке;

- поощрять работников своевременно – сразу после достижения определенных успехов в труде;

- развивать новые формы поощрения и устанавливать строгую моральную ответственность каждого работника за порученное дело;

- анализировать действенность стимулирования;

- точно соблюдать установленный порядок внесения записей о поощрении в трудовые книжки работников.

Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника.

Особое значение имеет принцип гласности морального поощрения, то есть широкой информированности всего коллектива.

Чрезвычайно важный фактор, влияющий на эффективность морального стимулирования, является частота его применения.

Выводы.

1. Особенность управления процессом стимулирования педагогического коллектива во включенности в себя элементов материального и нематериального, позитивного и негативного стимулирования, усилении роли морального стимулирования. Целесообразным является создание условий, направленных на удовлетворение личностных потребностей педагогических работников, как материальных, так и более высокого уровня.

2. Новая система труда педагогических работников близка к так называемой повременно-премиальной форме оплаты труда. Цель введения НСОТ – повышение эффективности и качества учительского труда. В целях эффективного введения новой системы оплаты труда необходимо внедрять систему стимулирования труда педагогов по результатам. Компонентом системы стимулирования по результатам должны быть критерии, оценивающие профессиональный опыт работника, эффективность и результативность труда.

3. Демотивированность персонала не позволяет школе работать в оптимальном режиме, развиваться, снижает эффективность работы школы.

4. В образовательной сфере недопустимо обесценивание моральных стимулов.

5. Разработанное в учреждении моральное стимулирование работников должно предусматривать поощрения за конкретные показатели, усилить заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его показателей; быть понятным для работников.

6. Для эффективного применения моральных стимулов необходимо: наличие положения о статусах морального поощрения и знание их работниками; обеспечение правильного взаимодействия материальных и моральных стимулов, непрерывное их совершенствование в соответствии с новыми задачами, изменение в содержании, организации и условиях труда; соблюдение принципов гласности и социальной справедливости.

1.3 Анализ зарубежного опыта стимулирования персонала в сфере образования

Проведем сравнительный анализ особенностей оплаты труда, дополнительных льгот и надбавок, а также программ стимулирования труда учителей за рубежом [19; 28; 29] (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Сравнительная характеристика зарубежных стран по оплате труда учителей и программ стимулирования труда педагогов

Страна	Средняя зарплата педагога	Дополнительные льготы и надбавки	Программы мотивации и стимулирования
1	2	3	4
Польша	\$800 в месяц при ставке 18 часов в неделю (а средняя по Польше - \$1300)	каждый регион может внедрять свои «бонусы» для учителей: -работающие в сельской местности учителя имеют временное жильё при школе; -скидка на проезд в 50% -специальные бонусы на определенную сумму, которые можно поменять в магазине на продукты.	
Германия	3500 евро при ставке 25 часов в неделю (средняя по Германии около 2500 евро)	-может получить статус чиновника. (уменьшение налогов и высокая пенсия в старости); -свободный график; -тарифицирована (учтена) не только урочная нагрузка - внедрена система учета рабочего времени, компенсирует неравномерности в нагрузке учителя во время календарного года (возможность возместить «недоработку» или «переработку» в течение одного учебного года нагрузкой в будущем году).	
Турция	\$1000 (средняя по стране в \$800)	-различные бонусы: -за научную степень дополнительно платят \$200-300; за курсы повышения квалификации - \$200; за своих детей - \$100-170; -скидка 50% на проезд в транспорте; -короткий рабочий день, который длится полдня.	

Страна	Средняя зарплата педагога	Дополнительные льготы и надбавки	Программы мотивации и стимулирования
1	2	3	4
Великобритания	\$3500 (средняя зарплата в Великобритании -около \$3650)	-являются муниципальными служащими; Надбавки: -за управленческую работу; - надбавка при приеме на работу; -за работу с особым контингентом учащихся; -лондонская надбавка;	
Франция	1500-2000 евро при нагрузке 18 часов в неделю (средняя зарплата - 2068 евро)	-входят в категорию госслужащих; -существует ряд надбавок: за классное руководство; жилищное пособие (в Париже) ; -надбавка (ISO) за дополнительные занятия и школьную ориентацию (ответственность учителя за выбор школьниками дальнейшего обучения); надбавка за ежегодные дополнительные часы (HSA); надбавка за разовые дополнительные занятия (HSE); обязательные семейные пособия: на начало учебного года; в зависимости от количества, возраста детей и доходов семьи; для учителей на образование их собственных детей; для родителей-одиночек и т.д.; специальная надбавка для особой образовательной зоны (ZEP); оплата затрат на дорогу; если учитель работает, находясь на пенсии, каждый квартал отработанный «сверх» дает прибавку в 0,75%; «профессиональная карточка» (с ней педагоги могут бесплатно посещать все национальные музеи).	Оценка. Существует 2 системы оценки деятельности учителя. Административная оценка касается пунктуальности, эффективности труда, проявления личных способностей. Ее выражение - сумма в баллах, выставляемая компетентным административным органом и доводимая до сведения учителя. Ежегодно провизор (руководитель лицея) составляет отчет о работе преподавателя. Педагогическая оценка находится в ведении инспектора по соответствующим предметам. В соответствии с выставленной оценкой учитель продвигается по ступеням служебной лестницы до последней, одиннадцатой, обычного класса. Оплата выполненной работы зависит от разряда преподавателя: I - агреже; II - преподаватель средней школы; III - учитель начальной школы.

Страна	Средняя зарплата педагога	Дополнительные льготы и надбавки	Программы мотивации и стимулирования
1	2	3	4
Испания	1500 до 2000 евро в месяц при нагрузке 40 часов в неделю.	никаких особых социальных льгот, кроме, двухмесячного отпуска. На пенсию они выходят также в общем порядке. Возраст обязательного выхода на пенсию - 65 лет, но если их общий трудовой стаж составляет 30 лет, то они тоже получают полноценную пенсию.	
Китай	590 долларов США.	-льготы на медицинское обслуживание и имеют социальные выплаты; -возможность получения льготных кредитов по ипотеке, особенно в небольших городах.	
Финляндия	2500 евро в месяц.	- финским учителям не предусмотрены какие-либо льготы; высокий уровень образования учителей позволяет им планировать работу самостоятельно и выбирать удобные методы ведения занятий без согласования с администрацией образовательных учреждений.	
Грузия	При нагрузке в 34 урока им платят 350 лари (\$212,12), средняя зарплата в Грузии около 570 лари (\$345,45).	надбавки к зарплате: -за классное руководство - 62 лари (37,57\$). -за сертификат профессионального педагога 75 лари (\$45,45). - за сдачу интегрированного экзамена на знание английского и компьютера 125 лари (\$75,75) социальные бонусы: медстраховка (полностью оплачивает государство); скидки на проезд.	

Страна	Средняя зарплата педагога	Дополнительные льготы и надбавки	Программы мотивации и стимулирования
1	2	3	4
Израиль	\$1000 (средняя зарплата по Израилу около \$2500)	Доплаты: за вторую академическую степень - 10%; за повышение квалификации; за каждые 120 часов спецкурсов. Бонусы: официальный выходной в субботу и еще два дня отдыха среди рабочей недели; - каждые 6 лет учитель имеет право уйти на год в «творческий отпуск» с сохранением зарплаты. Образовательная реформа: -рост количества часов в неделю, с 24 часов до 40 часов; -рабочий день с 8 до 16 (сейчас же учителя имеют право уходить из школы, отработав свои уроки).	
США	Средняя годовая зарплата учителя публичной школы в США варьируется в зависимости от штата и стоимости проживания в нём. В Вашингтоне она составляет в среднем учителя	Штаты по-разному подходят и к материальному поощрению школьных педагогов. В одних штатах премия может составлять от 1% до 4,5% от суммы оклада, в других - определены конкретные лимиты премий (к примеру, в Вашингтоне, Вермонте, Вирджинии и еще четырех штатах она не может превышать \$1 тыс.) или конкретные суммы (в пяти штатах, в частности, в Иллинойсе и Джорджии, законодательно установлены два типа премий - в \$25 и \$50). -недорогая и качественная медицинская страховка; -повышенная пенсия;	Концепции «оплата за качество» в разных американских штатах. Различные американские концепции «оплата за качество» включают в себя измеряемые показатели (достижение поставленных академических целей и успеваемость учащихся, профессиональные знания и навыки учителя), оплату дополнительных нагрузок и компенсацию за расширенный круг учительских обязанностей. Например, в Цинциннати программа «оплата за качество» включает 16 стандартов, которые применяются для оценки качества преподавания в 4-х группах критериев: планирование и подготовка; создание условий и атмосферы для активного учения;

Страна	Средняя зарплата педагога	Дополнительные льготы и надбавки	Программы мотивации и стимулирования
1	2	3	4
США	получают около 59 тыс. долл. в год. А в штате Южная Дакота - средняя зарплата значительно меньше: около 35 тыс. долл. в год. Средняя продолжительность рабочей недели американского учителя составляет 40 часов.	-летний отпуск - 2 месяца. В рамках программы «оплата за качество» в Цинциннати существует два типа дополнительных выплат. Первый: повышение зарплаты в том случае, если преподаватель получает докторскую степень или проходит сертификацию в Национальном совете сертификации по двум (это минимум) дисциплинам. Второй тип выплат: финансовое поощрение за посещение специальных курсов и тренингов по таким направлениям, как «модели реформирования и модернизации школы», «работа в команде», «как стать лидером» и «технологии». Размер поощрений за посещение тренингов может варьироваться от \$500 до \$1 000 в год. Преподаватели получают ежегодные бонусы в размере, если они берут на себя дополнительные обязанности: оценивание других учителей, председательство на заседаниях комиссии по составлению учебного плана, регулярные консультации и др.	преподавание для активного учения; профессионализм. Учитель может получить от 1-го до 4-х баллов в каждой из групп. Полученные баллы позволяют педагогу продвигаться по пяти категориям, в которых зарплата варьируется от \$30 000 до \$62 500 в год. Это и есть его карьерная лестница. Организация «Государственные школы Денвера» и Ассоциация учителей Денвера создали программу, которая связывает профессионализм и финансовое поощрение учителя с успехами учащихся. Программа предполагает, что повышение учительской зарплаты и различные финансовые поощрения возможны только в том случае, если: ученики имеют хорошую успеваемость; учитель ставит учебные цели и задачи в зависимости от успеваемости учеников; прослеживается четкое соответствие между стандартами, преподаванием и оцениванием; есть программа профессионального развития педагога; в школах создана база данных успеваемости учащихся. Вхождение в эксперимент осуществляется на добровольной основе. Как минимум 85 процентов сотрудников учебного заведения должны проголосовать за то, чтобы школа стала участницей программы «оплата за качество». Согласившиеся учителя получают разовый бонус в размере \$500

Продолжение табл. 1.5

Страна	Средняя зарплата педагога	Дополнительные льготы и надбавки	Программы мотивации и стимулирования
1	2	3	4
США			<p>Каждый педагог вместе с директором в письменной форме ставят перед собой две задачи. Первая должна быть выполнена всем классом без исключения. Выполнение второй предназначено для локальной группы учащихся, например, для отстающих или детей с особыми потребностями. Если реализация заявки осуществлена и преподаватель добился результата, он получает бонус. Сегодня программа «оплата за качество» состоит из двух частей. Первая включает систему базовой оплаты труда. Для этого учитель должен пройти процесс оценки своей профессиональной деятельности. Тот, кто получил «неудовлетворительно», автоматически лишается права участвовать в бонусных программах, и его зарплата на следующий год замораживается. Преподаватели, прошедшие сертификацию в Национальном совете по профессиональным стандартам преподавания, получают ежегодное финансовое поощрение в размере \$2 000. Программа бонусных поощрений никак не связана с базовой зарплатой. Программа «Выдающийся учитель» приносит преподавателям бонус в размере \$1 250. Существует четыре типа показателей для оценки выдающихся учителей – А, В, С, D, которые основаны на Портфолио.</p>

Страна	Средняя зарплата педагога	Дополнительные льготы и надбавки	Программы мотивации и стимулирования
1	2	3	4
США			<p>Программа групповых стимулов Дугласа. Учителя разрабатывают проект и собирают подписи в его поддержку в своем образовательном учреждении. Затем проект представляется для ознакомления в Совет групповых стимулов, который его изучает и дает школе разрешение приступить к реализации. В конце года в совет поступает отчет о проделанной работе и полученных результатах. Если он сочтет, что заявленные задачи были успешно решены, преподаватели получают бонус, размер которого по подобной групповой программе составляет примерно \$400–500 на каждого представителя группы. Программа «Блоки умений» стимулирует приобретение новых педагогических навыков. За пройденный курс учителю полагается бонус от \$250 до 500. Мастеру, как и Выдающемуся учителю, требуется продемонстрировать успехи своих учеников. Он обязан пройти сертификацию национального совета или в течение двух предыдущих лет иметь статус Выдающегося учителя. Плюс к этому преподаватель должен быть лидером в своей области. Бонус Мастера равен \$2 500 в год.</p> <p>В рамках принятой программы штата Айова предусмотрена карьерная лестница. Учитель может идти по ней вверх, повышая свой статус и материальное положение. Ему нужно оставаться минимум год на каждой из 4 ступеней.</p>

Интересным нам показался опыт Франции, где педагоги получают дополнительную надбавку за проводимую профориентацию с учащимися.

Наиболее полезным нам представляется опыт США, реализующих концепции «оплата за качество» в разных американских штатах, в частности штата Цинциннати, где программа «оплата за качество» предполагает и развитие карьеры педагога.

В штате Денвера разработана программа, которая связывает профессионализм и финансовое поощрение учителя с успехами учащихся.

В штате Дуглас разработана программа групповых стимулов штата, поощряющая совместную работу педагогов и школ, стремящихся общими усилиями повысить успеваемость учащихся.

С нашей точки зрения, в российских школах недостаточно уделяется внимание материальному (неденежному) стимулированию труда. Чаще всего используются моральные формы поощрения.

Здесь интересен опыт Польши, Турции, Франции, Грузии, предоставляющий право на скидку оплаты проезда. Можно использовать и такую форму как «профессиональная карточка», которая могла бы включать бесплатное посещение музеев, театров.

Выводы.

1. Проанализированный опыт одиннадцати стран: Польши, Германии, Турции, Великобритании, Франции, Испании, Китая, Грузии, Финляндии, Израиля и США позволяет нам сделать следующие выводы:

- в литературе в основном представлен опыт разработки систем мотивации (США и Франция), недостаточно говорится о роли стимулирования;

- описанные доплаты и надбавки, в основном, установлены законодательно и для всех учителей, что, несомненно, является стимулирующим фактором, но нацелены на повышение привлекательности профессии, привлечение молодых специалистов в образовательную отрасль.

2. Интересен наиболее полно представленный опыт разработки систем мотивации и стимулирования в штатах США, но, к сожалению, такой опыт ОУ невозможно перенести – это не в компетенции образовательного учреждения в рамках действующего российского законодательства.

3. Можно использовать такую форму неденежного стимулирования, как «профессиональная карточка» (опыт Франции), которая могла бы включать бесплатное посещение музеев, театров педагогами.

Выводы по 1 главе

1. Актуальность исследования механизмов стимулирования педагогов к эффективному труду обусловлена реализацией новой стратегии инновационного развития страны, возрастающими требованиями государства и общества к качеству образования, уровню подготовки учителей, внедрением современных педагогических технологий в образовательный процесс, современными тенденциями в образовании, связанными с необходимостью организации социально - педагогической поддержки учителей и ее осуществлении в общеобразовательном учреждении, недостаточной разработанности механизмов введения новой системы оплаты труда.

2. Повышение эффективности персонала в трудовой деятельности возможно через материальное и нематериальное стимулирование. В целях максимизации действия стимулов необходимо соблюдать определенные принципы и требования к организации, применять различные формы стимулирования, учитывать вопросы, связанные с разработкой планов развития общей организационной стратегии.

Основные требования к стимулированию труда работников:

- Комплексность
- Дифференцированность
- Гибкость и оперативность

Основные принципы:

- Доступность
- Ощутимость
- Постепенность
- Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой
- Сочетание материальных и моральных стимулов

Формы стимулирования:

- Опережающие и подкрепляющие формы
- Индивидуальная и коллективная формы
- Позитивная и негативная формы стимулирования
- Непосредственная, текущая и перспективная формы
- Общая и целевая формы

3. Для управления процессом стимулирования педагогического коллектива к эффективному труду требуется более сложная, чем в экономической сфере, и продуманная система, которая включает в себя элементы материального и нематериального, а также позитивного и негативного стимулирования. Учитывая полимотивированность педагогической деятельности, целесообразным является создание условий, направленных на удовлетворение материальных и духовных потребностей педагогических работников. Для стимулирования педагогов недопустимо смещение на материальные ценности, ведь их деятельность – обучение и воспитание подрастающего поколения сама по себе высокодуховна. Поэтому разрабатывая систему стимулирования в ОУ, в равной мере необходимо уделять внимание и моральному стимулированию учителя.

4. Новая система труда педагогических работников (НСОТ) предусматривает базовую и стимулирующую часть. Стимулирующая часть фонда оплаты труда обеспечивает поощрение педагогических работников за эффективность труда и профессиональные достижения, влияющие на высокое качество работы, и тем самым выступает стимулом в профессиональной деятельности работников.

Функции по распределению стимулирующей части оплаты труда переданы образовательным учреждениям.

5. Необходимо, чтобы все работники были вовлечены в процесс определения оптимальных форм вознаграждения. Это позволит сформировать высокопрофессиональную команду, и станет условием развития образовательного учреждения.

6. Описанный зарубежный опыт в неизменном виде не может быть использован образовательным учреждением в рамках действующего российского законодательства в сфере образования

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МБОУ «СОШ № 1» Г.КОРКИНО

2.1 Характеристика образовательного учреждения и его внешней и внутренней среды

Полное наименование: Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «средняя общеобразовательная школа № 1» г. Коркино.

Учредитель: Управление по делам образования г. Коркино. Юридический и фактический адрес: Россия, 456550, Челябинская область, г. Коркино, Цвиллинга, 38. Телефон/факс: 8(351) 523-89-33. E-mail: school1_2006@mail.ru Сайт: <http://korkino-school1.ucoz.ru/>. Директор МБОУ «СОШ № 1»: Рыженкова Наталия Викторовна.

Школа открыта в 1970 г. как «средняя общеобразовательная школа № 1» г. Коркино. Школа имеет три здания, общей площадью 15178 кв.м. Общая площадь помещений, в которых осуществляется образовательная деятельность, в расчете на одного учащегося - 1,67 кв.м. Школа имеет три спортивных зала, 3 столовых для приема пищи, актовый зал, пять компьютерных классов. Количество компьютеров в расчете на одного учащегося - 0,054 единиц. В ОУ введена система электронного документооборота. Так как каждая площадка (филиал) школы имеет собственные субщета и показатели, то для удобства будем приводить данные по основной площадке школы, без филиалов.

Методическая тема школы: «Внедрение современных образовательных технологий в целях повышения качества образования в условиях реализации ФГОС общего образования».

Тема муниципальной инновационной площадки: «Условия реализации ФГОС ООО: научно-методические условия. Проектная деятельность в условиях реализации федеральных государственных образовательных стандартов общего образования».

Цель: обеспечить условия для эффективного введения федерального государственного образовательного стандарта общего образования в ОУ.

Задачи:

1. Создание оптимальной системы управления качеством образования в школе как одно из условий обновления содержания и технологий образования для внедрения ФГОС общего образования.

2. Развитие профессионализма педагогических кадров.

3. Создание условий для обеспечения в развивающей образовательной среде здоровье созидющего потенциала формирования культуры здорового образа жизни (обучающихся и учителей).

4. Совершенствование работы воспитательной системы школы с целью социализации личности в условиях инновационной экономики.

5. Создание условий для развития инновационной деятельности школы на основе повышения квалификации педагогических работников при переходе на ФГОС общего образования.

Миссия и цели школы не прописаны, подменяются методической темой и задачами, которые формулируются на каждый учебный год.

В МБОУ «СОШ № 1» функциональная организационная структура, так как в организации идет деление процесса на функциональные блоки, каждый из которых имеет свои четко определенные задачи и обязанности. Данная структура соответствует задачам организации, поскольку в организации персонал группируется по конкретным задачам, которые они выполняют. Такая структура является традиционной в образовательной отрасли и закреплена нормативно.

Структура управления школой представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Структура управления в МБОУ «СОШ № 1»

Первый уровень – уровень стратегического управления.	
Директор	-определяет стратегию, цели и задачи развития учреждения; -управляет внедрением программ развития, воспитания, образовательных программ, учебных планов, курсов, дисциплин; -создает условия для развития и совершенствования образовательного процесса в МБОУ «СОШ № 1»;

Первый уровень – уровень стратегического управления.	
Директор	-обеспечивает соблюдение правил и свобод обучающихся во время образовательного и воспитательного процессов; -корректирует и координирует работу подразделений школы.
Педагогический совет	-определяет стратегию школы; -объединяет усилия педагогического коллектива в реализации целей стабильного функционирования и развития воспитательной системы
Совет школы	-определяет перспективные направления функционирования и развития школы; -привлекает общественность к решению вопросов развития воспитания, защищает законные права обучающихся и воспитанников; -решение реальных проблем школы (охрана школы, условия проведения образовательного процесса и организация досуга обучающихся, охват горячим питанием учащихся); -улучшение МТБ; -финансовая поддержка школы
Второй уровень – уровень тактического управления, ориентированный на разработку и реализации тактики развития школы, то есть обеспечивающий организацию конкретных действий по основным направлениям функционирования.	
Заместители директора по учебно-воспитательной работе, научно-методической работе, воспитательной работе.	-управляет процессом реализации программы развития школы; -организует текущее и перспективное планирование деятельности; -организует методическое руководство образовательным процессом; -управляет работой учителей, классных руководителей и педагогов объединений дополнительного образования; -управляет работой с общественностью, в том числе родительской; -координирует и организует работу психолого-педагогической службы; -руководит ученическим самоуправлением
Третий уровень – уровень оперативного управления и реализации воспитательного процесса, уровень структурных подразделений, обеспечивающих координацию воспитательного и образовательного процессов	
Руководитель СП и МО	-организует и контролирует научно-исследовательскую и проектную деятельность учащихся; -координирует работу учителей структурного подразделения и методических объединений (МО)
Четвертый уровень	
Учителя, классные руководители, педагоги дополнительного образования.	Учитель: -осуществляет основное образование обучающихся; -формирует составляющие созидательной личности. Педагог дополнительного образования: -осуществляет дополнительное образование обучающихся; -формирует составляющие созидательной личности. Классный руководитель: -организует в классе воспитательный процесс, оптимальный для формирования созидательной личности;

Четвертый уровень	
Учителя, классные руководители, педагоги дополнительного образования.	-формирует классный коллектив, организует все виды групповой и индивидуальной деятельности классного коллектива; -организует помощь родителям в воспитании обучающихся, координирует связь родителей с воспитательной структурой школы; -изучает индивидуальные особенности обучающихся и динамику их развития; -анализирует состояние и перспективы развития классного коллектива.
Пятый уровень – уровень соуправления, или самоуправления.	
Этот уровень включает школьное ученическое самоуправление.	Ученическое самоуправление -обеспечивает эффективное взаимодействие обучающихся, педагогов и родителей; -способствует формированию навыков самоуправления, самовоспитания и саморазвития

Организационная структура МБОУ «СОШ № 1» представлена на рисунке 2.1.

Одним из показателей функционирования школы являются показатели обученности по итогам года (таблица 2.2). Возьмем для сравнения шесть школ района, конкурирующим по разным показателям результативности с МБОУ «СОШ № 1».

Таблица 2.2 – Динамика общей успеваемости учащихся по итогам года с 2013 по 2016гг. в ОУ Коркинского муниципального района

Образовательные учреждения	Показатели общей успеваемости учащихся по итогам года		
	2013-2014гг.	2014-2015гг.	2015-2016гг.
МБОУ «СОШ № 1»	97,9%	98,96%	98,66%
МБОУ «СОШ № 2»	100%	100%	99,89%
МКОУ «СОШ № 22»	99,8%	100%	99%
МКОУ «СОШ № 11»	98,9%	99,55%	99,4%
МКОУ «СОШ № 28»	100%	100%	100%
МКОУ «СОШ № 9»	100%	100%	99,59%

Анализ таблицы 2.2 показывает, что в МБОУ «СОШ №1» ежегодно ниже результаты по итогам года по общей успеваемости (есть учащиеся, имеющие академическую задолженность или оставленные на повторное обучение).

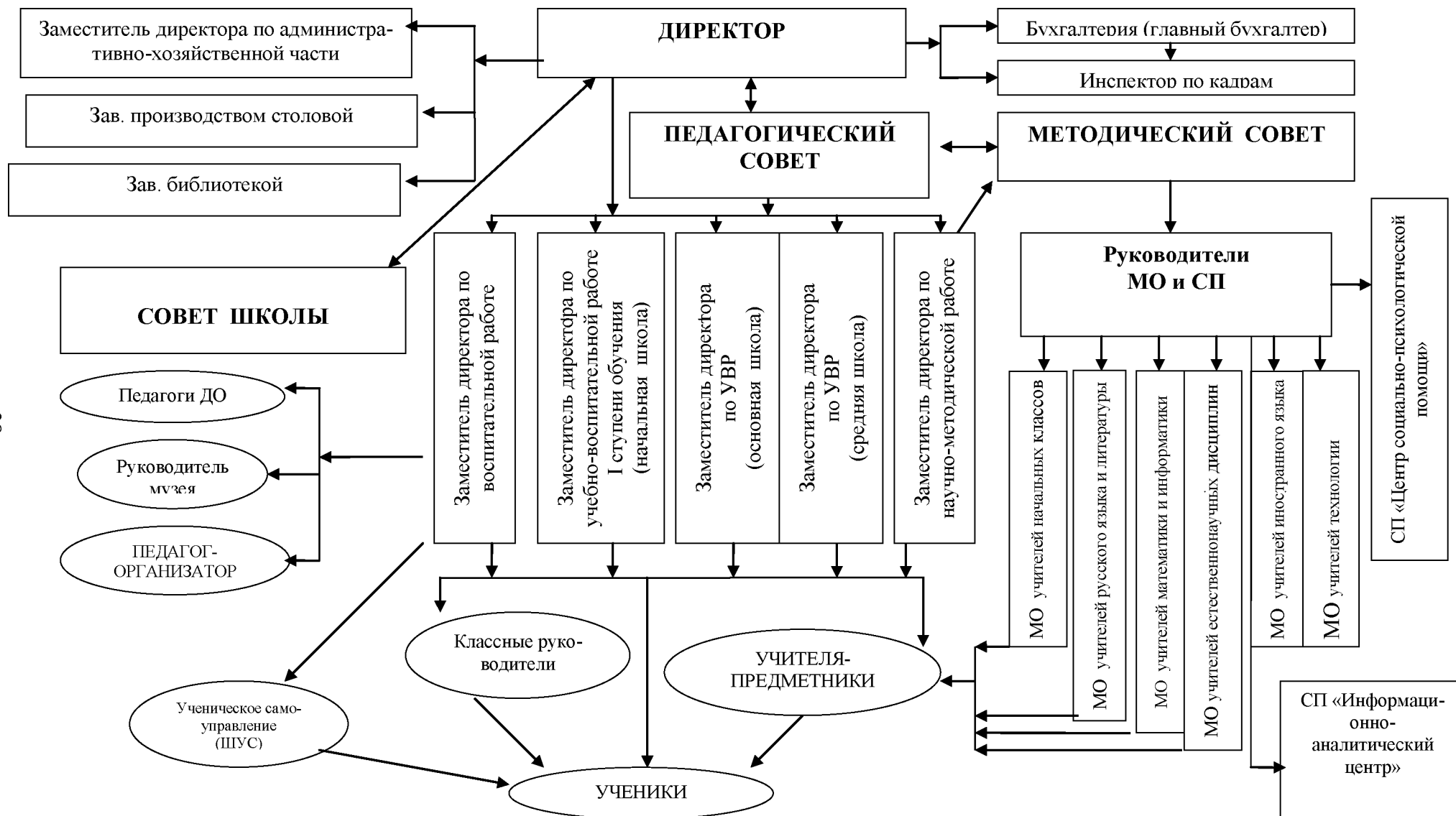


Рисунок 2.1 – Организационная структура МБОУ «СОШ № 1» г. Коркино

Таблица 2.3 – Динамика качественной успеваемости учащихся по итогам года с 2013 по 2016гг. в ОУ Коркинского муниципального района

Образовательные учреждения	Показатели качественной успеваемости учащихся по итогам года		
	2013-2014гг.	2014-2015гг.	2015-2016гг.
МБОУ «СОШ № 1»	40,8%	40,58%	41,92%
МБОУ «СОШ № 2»	42,9%	49,84%	57,32%
МКОУ «СОШ № 22»	67,6%	74,56%	68,55%
МКОУ «СОШ № 11»	36%	36,23%	41,63%
МКОУ «СОШ № 28»	55,8%	59,39%	66,26%
МКОУ «СОШ № 9»	42,6%	40,81%	42,55%

Анализ таблицы 2.3 также показывает, что в МБОУ «СОШ № 1» результаты по итогам года по качественной успеваемости ниже, чем в сравниваемых ОУ, кроме МБОУ «СОШ № 2». Это говорит о недостаточной результативности образовательной деятельности в МБОУ «СОШ № 1» по итогам года. Проанализируем результаты независимой оценки качества образования в данных ОУ – результаты единого государственного экзамена выпускников средней школы (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Рейтинг образовательных учреждений Коркинского муниципального района по средневзвешенному баллу по результатам ЕГЭ

Образовательные учреждения	2012-2013гг.	2013-2014гг.	2014-2015гг.	2015-2016гг.
МКОУ «СОШ № 28»	5	16	4	7
МКОУ «СОШ № 10»	29	-	36	29
МБОУ «СОШ № 2»	59	45	84	45
МКОУ «СОШ № 11№	34	14	34	46
МКОУ «СОШ № 22»	44	37	45	50
МКОУ «СОШ № 9»	91	89	100	80

Анализ таблицы 2.4 показывает, что МБОУ «СОШ №1» показывает высокое качество подготовки выпускников. Рейтинг школы на уровне района 2-3 место. Лидирует среди образовательных учреждений МКОУ «СОШ № 28». Среди 16 образовательных учреждений Коркинского муниципального района МБОУ «СОШ № 1» занимает достаточное высокое место, но не входит в первую десятку ОУ с высоким рейтингом.

Таким образом, стратегической целью МБОУ «СОШ № 1» должно стать повышение рейтинга ОУ на уровне города, завоевание лидирующих позиций на уровне района среди общеобразовательных школ.

Сравнивая результаты за два года внеучебных достижений обучающихся и педагогов, наблюдается увеличение количества призовых мест на всех уровнях (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Результаты внеучебных достижений обучающихся

Уровень	2014-2015 учебный год	2015-2016 учебный год
Субмуниципальный (районный) уровень	45	510
Муниципальный (городской) уровень	17	70
Региональный (областной) уровень	0	3
Общий итог количества призовых мест	62	584

Общее количество призовых мест в 2015-2016 учебном году составляет 584, что на 522 призовых места больше показателей прошлого года, увеличение произошло за счёт активизации интеллектуального направления (олимпиадное движение, НОУ, интеллектуальный марафон: конкурсы). Но районный рейтинг ОУ по итогам олимпиадного движения (количество призовых мест муниципального уровня: 2014-2015гг. – 3 место, 2015-2016гг.– 4 место) по району невысок.

Воспитательная система охватывает весь педагогический процесс, интегрируя учебные занятия, внеурочную жизнь детей, разнообразную деятельность и общение. В традиционных школьных мероприятиях участвуют все классы, но степень активности классов в жизни школы разная. Это связано с работой классных руководителей, их желанием и умением организовать, зажечь детей, умением привлекать к участию в мероприятиях каждого ученика или нехватки опыта работы.

Процент участия классных руководителей в реализации общешкольных социально значимых задач составляет недостаточный – 46,8 %.

На рисунке 2.2 представлены итоги работы классных руководителей за прошлый учебный год.

Далее проанализируем экономические показатели МБОУ «СОШ № 1» за последние 3 года.



Рисунок 2.2 – Участие классных руководителей в общешкольных мероприятиях

Полнота и эффективность использования средств бюджета представлена в таблицах 2.6 и 2.7, структура расходов в таблице 2.8.

Таблица 2.6 – Консолидированный бюджет за 3 года (тыс. руб.)

Бюджет	Утверждено в бюджете на 2014 год	Утверждено в бюджете на 2015 год	Утверждено в бюджете на 2016 год
Федеральный бюджет	19329,38	1891,22	1 987,00
Областной бюджет	3334,50	28261,61	36999,00
Бюджет города	5234,98	4600,17	5 332,00
Итого	27898,86	34752,99	44318,00

Таблица 2.7 – Использование бюджета за 3 года (тыс. руб.)

Бюджет	Использование бюджета за 2014 год	% изменения	Использование бюджета за 2015 год	% изменения	Использование бюджета за 2016 год	% изменения
Федеральный бюджет	19223,98	99,45	1891,22	100	1 987,00	100
Областной бюджет	3334,50	100	28121,06	99,5	36 993,00	99,98
Бюджет города	5230,10	99,90	4475,53	97,3	5 265,00	98,78
Итого	27788,58	99,60	34487,81	99,2	44 245,90	99,58

Таблица 2.8 – Структура расходов (тыс. руб.)

Направление расходов	Факт за 2014 год	План за 2015 год	Факт за 2015 год	План за 2016 год	Факт за 2016 год
Оплата труда	22342,02	27809,60	27560,83	36542,17	36541,38
Оплата коммунальных услуг	1834,05	1861,55	1815,22	1938,43	1938,43
Услуги по содержанию имущества	1278,27	1254,36	1196010,9	1694,46	1657,16
Прочие	2334,23	3827,48	3915,76	4517,98	4483,45
Итого	27788,58	34752,99	34487,81	44693,05	44620,42

Проанализируем данные таблицы 2.7 и 2.8 - исполнение бюджета за 2014 год составило 99,6% , за 2015 год – 99,2%, за 2016 гг. составляет 99,58%.

Средняя заработная плата по школе за 2014 г. составила 15,4 тыс. руб., за 2015 г. – 19,1 тыс. руб., за 2016г. – 25,5 тыс. руб. Средняя заработная плата увеличилась в 2015 году на 1,24%, в 2016 году на 1,33%.

Проанализируем динамику средней заработной платы по отдельным должностям (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Средняя заработная плата по отдельным должностям (тыс. руб.)

Должность	Средняя заработная плата за 2014 г.	Средняя заработная плата за 2015 г.	Средняя заработная плата за 2016 г.	Коэффициент роста
Руководитель	32,4	53,8	62,6	1,16
АУП	28,9	36,5	45,8	1,25
Учителя	14,6	17,4	25,2	1,45
Прочий педперсонал	15,8	18,9	29,2	1,54
Учебно-вспомогательный персонал	18,2	21,9	20,3	0,92

Анализ таблицы 2.9 показал, что идет рост средней заработной платы по всем должностям. Наибольший коэффициент роста за предыдущий год у учителя –1,45, наименьший у учебно-вспомогательного персонала.

Далее проанализируем динамику средней заработной платы в учреждениях образования Коркинского муниципального района за 4 года (таблица 2.10 и 2.11).

Таблица 2.10 – Средняя заработная плата АУП в учреждениях образования Коркинского муниципального района

Образовательные учреждения	АУП			
	2013	2014	2015	2016 (10 мес.)
МБОУ «СОШ № 1»	32 429,34	42 237,18	47 714,84	50 177,69
МОУ района	28 320,85	36 909,24	44 721,34	48 654,98

Анализ таблицы 2.10 показывает значительную динамику роста средней заработной платы АУП во всех учреждениях образования с 2013 по 2016 годы. Зарплата АУП в МБОУ «СОШ № 1» выше средней по району.

Проанализируем динамику средней заработной платы педагогических работников в учреждениях образования района с 2013 по 2016 годы (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Средняя заработная плата педагогических работников в учреждениях образования Коркинского муниципального района (руб.)

Образовательные учреждения	Педагогический персонал			
	2013	2014	2015	2016 (10 мес.)
МБОУ «СОШ № 1»	14 603,89	18 027,70	25 500,49	26 184,01
МОУ района	13 137,58	18 079,97	25 388,74	26 058,52

Анализ таблицы 2.11 показывает значительную динамику роста средней заработной платы педагогических работников в МОУ с 2013 по 2015 годы. Рост обоснован выполнением Указа президента РФ от 07.05.2012 №597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [82], который регламентирует «доведение средней заработной платы педагогических работников общеобразовательных учреждений до средней заработной платы в соответствующем регионе»

Средняя заработная плата педагогов МБОУ «СОШ № 1» незначительно выше среднерайонных показателей.

Проанализируем поступление и расходование внебюджетных средств сравниваемых учреждений за 9 месяцев 2016 года (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Доходы и расходы внебюджетных средств за 2016 год

Доходы/расходы	МОУ 28	МОУ 22	МОУ 11	МОУ 1	МОУ 9	МОУ 2
Остаток денежных средств на начало периода	682 806,90	493 743,71	49 640,27	134 081,54	164 522,39	18 216,08
ДОХОДЫ						
Всего поступило на лицевой счет	10 287 554,33	672 755,85	791 817,20	1 430 122,57	2 455 942,63	611 853,32
Всего поступило	8 204 022,75	299 640,55	265 732,59	703 592,84	667 745,62	280 729,89
Доходы от продаж и услуг	7 674 561,05	303 397,81	68 686,90	703 522,83	662 519,54	252 500,00
Род.плата за содержание ребенка	477 352,70		68 686,90		69 980,00	131 000,00
Предпринимательская деятельность		303 397,81				
Платные дополнительные услуги	1 768 940,00			703 522,83	592 539,54	
Оздоровительные от родителей						121 500,00
Аренда	529 461,70	-3 757,26	197 045,69	70,01	5 226,08	28 229,89
Всего поступило по коду	2 083 531,58	373 115,30	526 084,61	726 529,73	1 788 197,01	331 123,43
Прочие безвозмездные поступления	2 083 531,58	373 115,30	526 084,61	726 529,73	1 788 197,01	331 123,43
Добровольные пожертвования	2 083 531,58	365 812,41			1 788 197,01	75 843,25
Спонсорские						144 280,18
Целевые поступления		7 302,89	526 084,61	726 529,73		111 000,00
РАСХОДЫ						
Всего израсходовано с лицевого счета	9 892 615,43	1 166 499,56	841 457,47	1 564 204,11	2 620 465,02	630 069,40
Оплата труда	1 382 237,36	355 125,26				
Начисление на оплату труда	537 879,51	97 074,29				
Услуги связи	45 546,55	6 700,00		25 529,61	32 649,05	10 878,94
Транспортные услуги		43 760,30			22 850,00	
Коммунальные услуги	130 294,74			56 653,05	7 832,91	
Услуги по содержанию имущества	1 784 892,34	143 149,22	167 832,44	102 773,00	354 361,82	26 812,64
Прочие Услуги	1 187 617,12	319 736,54	132 900,00	1 351 795,49	1 137 467,25	315 842,48
Прочие расходы	13 670,44	18 130,05	103 555,52	11 567,66	20 710,83	115 570,93
Увеличение стоимости основных средств	551 994,07	73 979,00	63 985,33	1 257,30	447 995,77	110 210,00

Доходы/расходы	МОУ 28	МОУ 22	МОУ 11	МОУ 1	МОУ 9	МОУ 2
Хозяйственные средства	757 441,77	108 844,90	373 184,18	14 628,00	596 597,39	50 754,41
Поступление товаро-матер. ценностей	78 210,41	156 000,00	0,00	238 302,00	0,00	449 999,81
От физических лиц	78 210,41	156 000,00	0,00	238 302,00		132 220,00
От юридических лиц			0,00			317 779,81

Анализ таблицы 2.12 показывает, что родительская плата за содержание ребенка взимается во всех ОУ, кроме МКОУ «СОШ № 22» и МБОУ «СОШ № 1». Доход от сдачи помещений в аренду значителен в МКОУ «СОШ № 28» и МКОУ «СОШ № 11». Также доход приносят добровольные пожертвования родителей, спонсорская помощь, целевые поступления. Эти доходы значительны в МКОУ «СОШ № 28» и МКОУ «СОШ № 9». В МБОУ «СОШ № 1» выше доход по целевым поступлениям, которые могут расходоваться только на определенные цели, например охрану. Предпринимательской деятельностью (в т.ч. оказанием платных образовательных услуг) занимаются все ОУ, кроме МКОУ «СОШ № 11» и МБОУ «СОШ № 2». Последняя привлекает средства родителей на оздоровление детей. Из внебюджетных средств расходуют на оплату труда (стимулирующую надбавку педагогам) только МКОУ «СОШ № 28» и МКОУ «СОШ № 22». Остальные ОУ - на услуги по содержанию имущества, услуги связи, коммунальные и транспортные услуги. В МБОУ «СОШ № 1» поступают внебюджетные средства: добровольные пожертвования родителей, депутатов, которые в большей своей части идут на оплату охраны учреждения и расширение материально-технической базы школы. В МБОУ «СОШ № 1» в 2015 году произошло снижение внебюджетных средств на 258,8 тыс. руб. в сравнении с прошлым 2014 годом, из них: платные снизились на 115,1 тыс. руб., а добровольные, целевые – на 143,7 тыс. руб. В 2016 году поступление внебюджетных средств увеличилось. Доход от сдачи в аренду помещения для организации питания учащихся школы составил – в 2014 году – 32415 руб., в 2015

году – 48324 руб. Полученный доход использован на оснащение материально-технической базы. В 2013 году получено 65193 рублей, в 2014 году – 68796 руб., в 2015 году – 73214 руб. от сотрудников школы, проживающих по договору найма жилой площади, за коммунальные услуги. Все средства направлены на уменьшение расходов бюджета по коммунальным услугам. Структура и объем внебюджетных средств представлен за три года в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Внебюджетные средства МБОУ «СОШ № 1»

Год	Поступило внебюджетных средств (тыс. рублей)		
	Всего	В том числе	
		платные	добровольные, целевые
2013	1883,6	901,6	982,0
2014	1624,8	786,5	838,3
2015	2127,6	900,3	1227,3

Из таблицы 2.13 видно, что добровольные пожертвования составляют большую долю в структуре внебюджетных поступлений. Также учреждение оказывает платные образовательные услуги. Количество платных услуг МБОУ «СОШ № 1» - 2. («Школа будущего первоклассника» и «Центр «Эрудит» для учащихся начальной школы). Стоимость услуг: максимальная - 1900 руб., минимальная - 400 руб. Стоимость платных образовательных услуг сохранилось на уровне 2014 года. Далее проанализируем структуру и объем платных образовательных услуг. Анализ представлен в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Структура и объем платных образовательных услуг, оказываемых МБОУ «СОШ № 1»

Год	Центр «Эрудит»			«Школа будущего первоклассника»		
	Расходы на оплату труда, руб.	Материальные затраты (водоснабжение, электроэнергия), руб.	Доход школы, руб.	Расходы на оплату труда, руб.	Материальные затраты (водоснабжение, электроэнергия), руб.	Доход школы, руб.
2013	167189	363,52	23941	613103	3314,40	93709
2014	133155	303,22	20941	563106	3305,20	65709
2015	164656	363,84	20980,16	621805	3315,00	88909,60

Как мы видим из таблицы 2.14, доход школы от оказания платных образовательных услуг в 2015 году снизился по сравнению с 2013 годом на 7759,34 руб. и вырос по сравнению с 2014 годом на 23239 руб., и составил 109889,7 руб. В 2015-2016 году в связи с переходом на ФГОС и добавлением 10 часов внеурочной деятельности в учебные планы 1–4 классов, школа отказалась от интеллектуально развивающих платных услуг («Центр «Эрудит»). В результате за 2015 год доход школы от оказания платных образовательных услуг предполагается в размере 88909,6 руб.

Таким образом, в МБОУ «СОШ № 1» объем доходов от оказания платных образовательных услуг недостаточен для инвестирования в различные проекты и усиления МТБ школы.

Анализ образовательной деятельности показал, что МБОУ «СОШ № 1» находится в устойчивом состоянии, но выявлены следующие проблемы: недостаточные результаты обученности учащихся по итогам года и по итогам ЕГЭ на уровне города; недостаточные результаты олимпиадного движения. Из проведенного анализа организационно-хозяйственной деятельности МБОУ «СОШ № 1» видно, что экономические проблемы являются сопутствующими и несущественными, так как организация не ставит первоочередной целью получение прибыли в силу своей формы (бюджетная) и деятельности в соответствии с Уставом: незначительные доходы, а также их снижение от оказания платных образовательных услуг, недостаток средств для материального стимулирования педагогов.

Необходимо провести анализ внешней и внутренней среды МБОУ «СОШ №1», что бы знать, какие внешние и внутренние факторы могут оказать положительное влияние на развитие организации, а какие отрицательное. Будем анализировать внешнее макроокружение и внешнее микроокружение. Внешнее макроокружение включает в себя силы, которые могут повлиять на деятельность и финансовую обеспеченность школы. Анализ внешней среды проведем с помощью STEP- анализа. STEP - анализ включает в себя анализ политических, социальных, технологических и экономических факторов.

Социальные факторы

- Рост заработной платы педагогических работников

В 2015 году в Челябинской области во исполнение указов президента РФ по повышению заработной платы работников сферы образования из консолидированного бюджета было направлено более 6,8 млрд. рублей. Повышение зарплаты происходило из расчета прогнозного значения заработной платы сферы экономики Челябинской области в размере 24 тыс. 990 рублей. За счет средств от предпринимательской и иной, приносящей доход деятельности на повышение заработной платы педагогов было направлено чуть больше 312 млн. рублей. Благодаря реорганизации организаций и оптимизации штатной численности персонала образовательных учреждений выделено около 238,3 млн. рублей.

По итогам 2015 года средняя заработная плата учителей общеобразовательных учреждений Челябинской области составила 26007,74 руб. Это положительно влияет на МБОУ «СОШ № 1», так как с ростом заработной платы в ОУ снизилась текучесть кадров, улучшился морально-психологический климат в педагогическом коллективе.

- Уменьшение текучести педагогических кадров

В связи с повышением заработной платы в системе образования наметилась тенденция улучшения обеспеченности педагогическими кадрами и уменьшения их текучести. Так, по состоянию на 1 января 2015 в системе работали 47 тысяч 400 человек по основному месту работы, а на 1 января 2016 года уже 49 тысяч 550 педагогических работников. Это положительно влияет на МБОУ «СОШ № 1», так как ОУ несет издержки при увольнении работников, теряется качество образования за счет корректировки учебных программ с целью их выполнения.

Технологические

- Предоставление государственных услуг в электронном виде

В целях обеспечения исполнения Закона Российской Федерации от 27 июля 2010г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и

муниципальных услуг [24] , Распоряжения Правительства Российской Федерации от 17.12.2009г. № 1993-р и от 07.09.2010 № 1506-р о переводе государственных услуг в электронный вид» [66; 67], общеобразовательные учреждения должны предоставлять актуальную и достоверную информацию о результатах текущего контроля успеваемости учащихся и промежуточной аттестации обучающегося. Этот фактор неблагоприятно влияет на организацию. В 2014 году школа перешла на электронные журналы, без дублирования на бумажном носителе, но недостаточная материальная база учреждения не позволять этой системе функционировать без сбоев.

Таким образом, этот фактор оказывает большое влияние, так как при нормальном функционировании это нововведение позволит повысить качество обучения за счет роста контроля за успеваемостью и посещаемостью учащихся со стороны родителей.

- Обучение учащихся с использованием дистанционных технологий

Обучение детей, в том числе с ограниченными возможностями здоровья является национальным приоритетным направлением. Рост количества обучающихся – это один из критериев эффективности образовательного учреждения. Этот фактор оказывает неблагоприятное влияние, так как МТБ учреждения не позволяет его осуществлять в достаточной степени.

Экономические факторы

- Рост цен на электроэнергию и воду

Увеличение цен на электроэнергию и воду негативно сказываются для учреждения, так как ОУ имеет значительное количество площадей, что приведет к увеличению расходов на коммунальные услуги.

- Совершенствование системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях

Утверждена Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы [68]. Программа предусматривает комплекс организационных, методических и

контрольных мероприятий, направленных на сохранение кадрового потенциала, повышение престижности и привлекательности работы в учреждениях, обеспечение соответствия оплаты труда работников качеству оказания ими государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ), а также обеспечение к 2018 году достижения целевых значений соотношения средней заработной платы работников, повышение оплаты труда которых предусмотрено Указами Президента РФ от 7 мая 2012 года № 597 и от 1 июня 2012 года №761 [82; 83], и средней заработной платы в субъектах РФ.

Таким образом, этот фактор оказывает большое влияние, так как это позволит выстроить систему стимулирования педагогических работников с учетом единого стандарта.

Политические факторы

- Сложная политическая ситуация в мире, введение санкций против России.

В настоящий период сохраняются слабые темпы роста российской экономики. Рост зарплат работников бюджетной сферы может быть приостановлен в 2015 году. Согласно проекту Федерального бюджета, принятому 14 ноября 2014 года во втором чтении, Министерство финансов РФ существенно сократило объем дотаций регионам, рассчитанный на повышение оплаты труда учителей, врачей и преподавателей ВУЗов. Основные обязанности по повышению выплат будут возложены на органы местного самоуправления и местные бюджеты.

Сведем данные факторы в таблицу 2.15. Количественная оценка выставлена (от 0 до 10 баллов) и основывается на качественной оценке (0 – не важно, 10 – важно). Качественная оценка дается по следующим критериям: слабое, незначительное, значительное, существенное, сильное. Оценка указывает на степень реакции организации на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Оценка проведена 7 экспертами из числа администрации школы.

Таблица 2.15 – STEP - анализ внешнего макроокружения МБОУ «СОШ № 1»

Группа факторов	Знак влияния	Качественная оценка	Важность (0-10)	Возможные мероприятия
Социальные факторы				
Рост заработной платы педагогических работников	+	сильное	10	Оптимизации штатной численности персонала; Увеличение числа платных образовательных услуг
Уменьшение текучести педагогических кадров	+	существенное	7	Адаптация молодых специалистов
Технологические факторы				
Предоставление государственных услуг в электронном виде	-	значительное	5	Усиление МТБ школы за счет внебюджетной деятельности, участие ОУ в конкурсах на получение различных Грантов; Доведение до 100% обученности педагогов ИКТ-технологиям, работе в АС СГО
Дистанционное обучение	-	значительное	5	Усиление МТБ школы за счет внебюджетной деятельности, участие ОУ в конкурсах на получение различных Грантов;
Экономические факторы				
Утверждение Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы	+	значительное	5	Быть готовыми к корректировке Положения об оплате труда
Рост цен на электроэнергию и воду	-	незначительное	4	Реализации программы экономии потребления топливно-энергетических ресурсов
Политические факторы				
Сложная политическая ситуация в мире	-	значительное	5	Увеличение числа платных образовательных услуг, предоставляемых ОУ

Результаты STEP- анализа изобразим графически (рисунок 2.3).

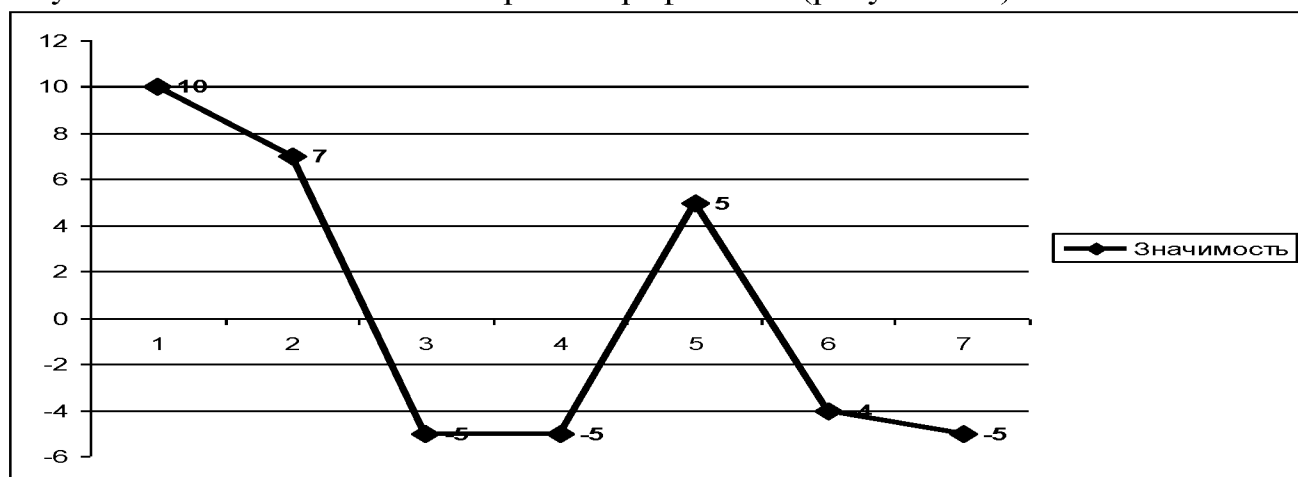


Рисунок 2.3 – STEP - анализ внешнего макроокружения МБОУ «СОШ № 1»

Анализ положительного и отрицательного влияния отдельных факторов показывает, что организация находится в благоприятном внешнем макроокружении, так как положительные факторы перевешивают отрицательные. На организацию большое влияние оказывают социальные и технологические факторы, в частности рост заработной платы педагогов, уменьшение текучести кадров в общеобразовательных организациях.

Анализ внешнего макроокружения не выявил предпосылок для существующих проблем как экономических, так и по результатам деятельности. Следовательно, у организации есть возможность для развития и осуществления своих целей в дальнейшем.

Анализируя возможности организации в достижении поставленной цели необходимо отметить, что, несмотря на рост заработной платы, данные таблиц 2.2 и 2.3 свидетельствуют о недостаточных результатах образовательной деятельности, что негативно влияет на имидж школы. Данный факт ставит под угрозу достижение обозначенных стратегических ориентиров. Обратимся к исследованию проблемных аспектов более подробно.

Анализ микросреды учреждения будет проведен на основе построения пятифакторной модели Майкла Портера. Будем использовать количественный метод по пяти бальной шкале, чем выше балл, тем большее влияние оказывает фактор. Для оценивания также будет привлечена экспертная группа.

1. Рыночная власть поставщиков – 4 балла (средняя значимость)

Основными поставщиками контингента обучающихся - первоклассников с 2012 года стали детские сады микрорайонка МДОУ №113, №110, №156, №304. До 2012 года школа осуществляла большой районный набор. Показатель количества детей, успешно подготовленных к обучению в школе - основной показатель благоприятной адаптации ребенка к школе. Психологическая готовность к школе включает в себя интеллектуальную, личностную, мотивационную и эмоционально-волевую готовность ребенка.

Таблица 2.16 – Результаты диагностики готовности к школе

№ МДОУ	Уровень подготовки	
	Готов	Условно готов
МДОУ №113	73%	27%
МДОУ №110	71%	29%
МДОУ №304	68%	32%
МДОУ №156	92%	8%

Анализ результатов диагностики готовности к школе выпускников ДОУ показывает уровень выше среднего в МДОУ №113, №110, №304 и высокий в МДОУ №156. Таким образом, можно говорить о достаточно высоком уровне подготовки контингента обучающихся в МБОУ «СОШ № 1» основными поставщиками – детскими садами, расположенными в районе микрорайонка школы. Результаты диагностики готовности к школе выпускников детских садов, находящихся на микрорайонке школы графически представлены на рисунке 2.4.

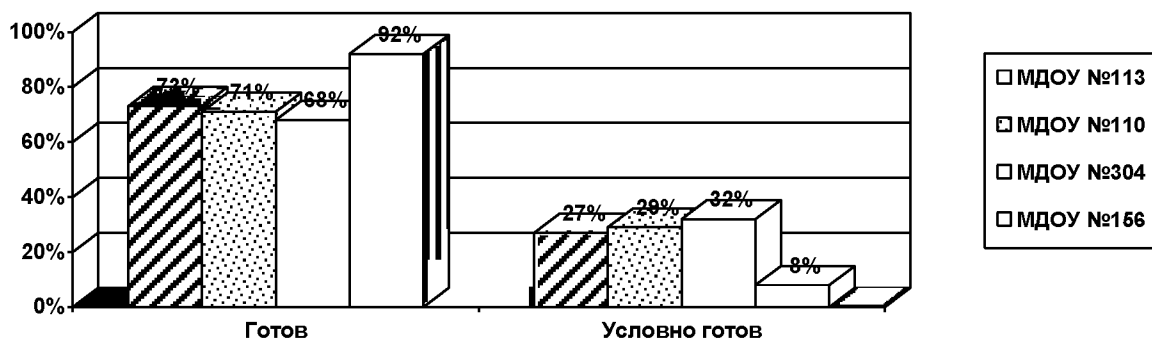


Рисунок 2.4 – Результаты диагностики готовности к школе

2. Угроза появления новых конкурентов в отрасли – 9 баллов (высокая значимость).

В муниципальной образовательной системе появление новых конкурентов - общеобразовательных школ, лицеев, гимназий маловероятно. Но существующие конкуренты ОУ расширяют спектр образовательных услуг, в том числе платных, открывают новые профили обучения.

3. Угроза появления товаров или услуг заменителей – 4 балла (средняя значимость)

Угрозу продукту МБОУ «СОШ № 1» - образовательной услуге составляют появление аналогичных услуг с применением новых образовательных технологий, профильное обучение по направлениям: гуманитарное, технологическое, оборонно-спортивное.

4. Рыночная власть покупателей – 10 баллов (высокая значимость)

Потребителями образовательных услуг МБОУ «СОШ № 1» являются государство, родители и обучающиеся. Выросли требования к качеству предоставляемой услуги со стороны потребителей.

Государство ввело новые образовательные стандарты, родители и учащиеся ожидают высоких результатов при сдаче итоговой аттестации.

Публичное представление результатов деятельности перед Советами родительской общественности, на сайтах ОУ позволяет родителям сравнивать общеобразовательные учреждения и выбирать более соответствующее их ожиданиям. Поэтому сила их воздействия на организацию наиболее сильна и ощутима.

Создание конкурентной ситуации в образовании сильно сказывается на организации, ограниченное количество поставщиков также является серьезной угрозой для МБОУ «СОШ № 1», так как некоторые казенные школы имеют право на отбор при поступлении учащихся, чего лишена общеобразовательная школа.

С введением принципа государственно-общественного управления в образовательных организациях усиливается роль «покупателей» – потребителей образовательной услуги.

Менее ощутимо влияние товаров-заменителей – образовательных услуг конкурирующих ОУ, так как основная образовательная услуга бесплатная во всех ОУ. Платные образовательные услуги рассматриваются родителями как дополнительные и не играют решающей роли при выборе образовательного учреждения. Влияние конкурентов остается на высоком уровне, и это связано с открытостью информации, выстраиванием рейтингов по результатам деятельности ОУ.

Таким образом, наиболее сильное воздействие на МБОУ «СОШ № 1» оказывает сложившаяся ситуация в образовании, влияние потребителей и конкурентов и в меньшей степени со стороны товаров-заменителей и влияние поставщиков.

При таком влиянии работа администрации МБОУ «СОШ № 1» должна быть ориентирована на повышение качества образовательных услуг, расширение платных образовательных услуг – это снизит влияние конкуренции на деятельность ОУ.

Следовательно, причины возникших проблем эффективности функционирования и сопутствующих экономических проблем МБОУ «СОШ №1» не кроются во внешнем микроокружении.

Пятифакторная модель Портера для МБОУ «СОШ № 1» позволяет определить уровень конкуренции в отрасли и конкурентоспособность компании, но способность образовательного учреждения конкурировать с другими аналогичными организациями основывается на конкурентоспособности продукта – образовательной услуги.

Изобразим полученные данные графически (рисунок 2.5).

Цвет стрелки отражает силу влияния (красный – наиболее сильное влияние, оранжевый – среднее).

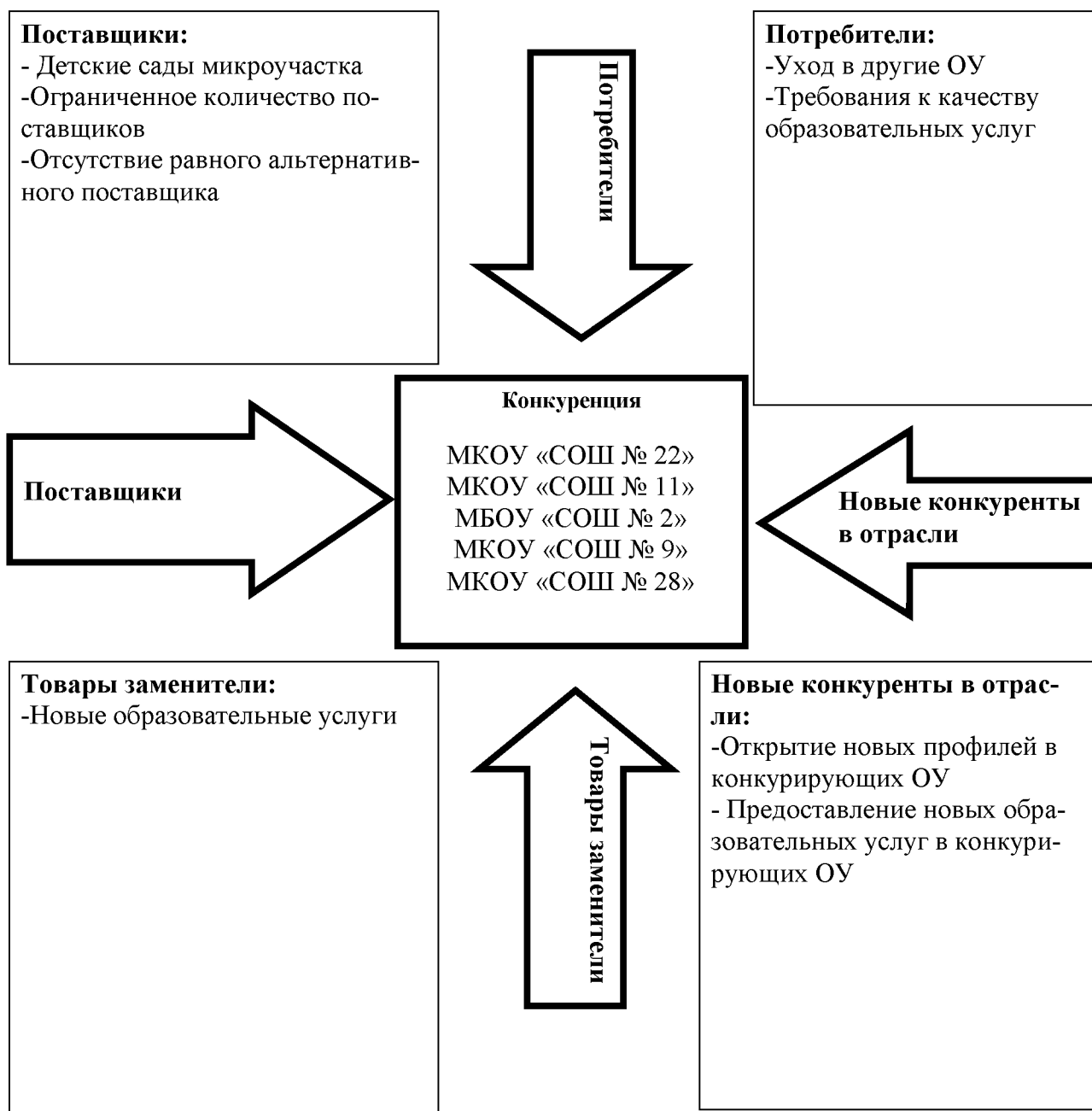


Рисунок 2.5 – Анализ рынка образовательных услуг по методу Пяти сил Портера

Для анализа платных образовательных услуг в МБОУ «СОШ № 1» воспользуемся отраслевой матрицей БКГ.

Проведем анализ продаж платных образовательных услуг «Эрудит» и «Школа будущего первоклассника» в сравнении с конкурентами – МБОУ «СОШ № 2» оказывающих подобные услуги (таблица 2.17).

Матрица БКГ для платных образовательных услуг МБОУ «СОШ № 1» представлена на рисунке 2.6.

Таблица 2.17 – Сравнительные характеристики платных образовательных услуг

Краткое название продукта	Продажи	Продажи конкурента	Доля рынка	Темпы роста рынка	Инвестиции
Эрудит	186000	685000	0,27	1%	0
Школа будущего первоклассника	714029	709567	1,01	2%	0

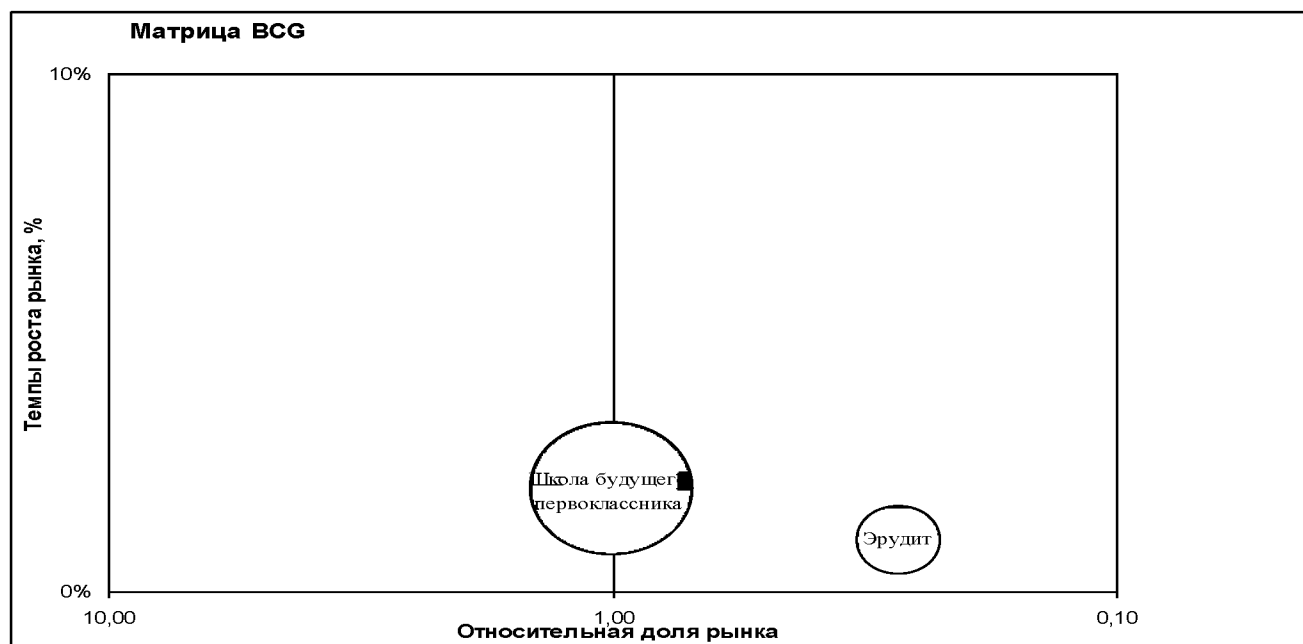


Рисунок 2.6 – Матрица БКГ

Доля продаж услуг графически изображена на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 – Доля продаж услуг

Согласно построенной матрице Бостонской консультационной группы платные образовательные услуги организации в лежат в секторе «Вопросительные знаки» и «Звезда». Товар – «Вопросительные знаки» (правый

верхний сектор) – это платная образовательная услуга «Центр «Эрудит» для младших школьников. «Вопросительные знаки» – перспективные бизнес-единицы с высокой степенью неопределенности, которые, как правило, требуют значительных затрат для увеличения доли рынка. Однако, инвестиции в «вопросительные знаки» связаны с высоким уровнем риска, поэтому не рекомендуется направлять на их развитие слишком большую долю средств. Эта услуга приносит 20% дохода от внебюджетной деятельности, но не будет оказываться в связи с включением внеурочной деятельности младших школьников в учебный план с 01.09.2016 года. Товар – «Звезда» (левый верхний сектор) – это продукт, занимающий лидирующие позиции на рынке. К таким услугам относится «Школа будущего первоклассника». Рекомендуется обращать больше внимания на эти продукты и активно инвестировать в их развитие, т.к. в будущем, по мере роста рынка, это обеспечит рост доходов организации. Доход школы от оказания этих услуг составляет около 80% от всего дохода от внебюджетной деятельности. Он стабилен, так как услуга востребована и может расти с повышением имиджа школы, который привлечет новых потребителей услуги.

Проведя анализ матрицы БКГ видно, что у МБОУ «СОШ № 1» нет достаточного объема платных образовательных услуг. Есть услуга «Звезда», которая обеспечивает ОУ свободными денежными ресурсами, которые школа может инвестировать в развитие различных проектов. Услуга, находящаяся в зоне «вопросительные знаки» ушла с рынка. С уходом с рынка платной образовательной услуги «Центр «Эрудит», помимо увеличения количества обучающихся по платной образовательной услуге «Школа будущего первоклассника», организации необходима новая стратегия – расширять рынок платных образовательных услуг и завоевывать потребителя. Таким образом, изучение матрицы БКГ показало, что одними из причин возникших экономических проблем является отсутствие достаточного количества разнообразных платных образовательных услуг.

Проведя анализ внешней среды, мы видим, что она изменчива, но это отрицательно не влияет на деятельность МБОУ «СОШ № 1».

Для выявления причин существующих проблем в ОУ проведем анализ внутренней среды МБОУ «СОШ № 1». Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Для анализа внутренней среды используем инструмент модель McKinsey «7S», которая рассматривает организацию как единство семи основных переменных.

Система управления. Задача подсистемы менеджмента – организация процесса управления с целью эффективного использования и координации ресурсов организации, использования имеющегося потенциала для достижения конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе. Экспертная группа считает, что требуются качественные изменения процесса стимулирования персонала с целью повышения эффективности труда педагогических работников.

Структура. Как было отмечено ранее, в МБОУ «СОШ № 1» функциональный тип организационной структуры, традиционный для общеобразовательных учреждений, закреплённый нормативно и обеспечивающий оптимальную работу предприятия.

Сотрудники. В учреждении работает 179 человек, средний возраст сотрудников: 28–35 лет, гендерное соотношение – 91% женщин, 9% мужчин. Подробный кадровый аудит представлен в параграфе 2.2.

Высшее руководство использует авторитарный стиль управления, но педагогическим работникам предоставляется возможность участия в принятии решений. Это проявляется в фиксации решений на педагогических советах школы, общих собраниях трудового коллектива, но предложения со стороны всех сотрудников ограничиваются тематикой педсоветов. Чаще всего тематические педсоветы связаны с проблемами повышения качества образования. Существует возможность карьерного роста педагогических работников. Карьера педагога связана не с повышением в должности, а расширением возможностей. 44% педагогам созданы условия для карьерного продвижения: организовывается профессиональная переподготовка ключевых сотрудников по программам

«Менеджер образования» и «Технологии управления персоналом», педагоги включаются в состав жюри предметных олимпиад субмуниципального и муниципального уровней, в состав аттестационных комиссий педагогических работников, предметных территориальной комиссии ГИА (ОГЭ-9, ЕГЭ-11).

Способности. Педагогический коллектив имеет такие уровни образования как: высшее педагогическое – 98%. 46% педагогов имеют правительственные награды. С высшей квалификационной категорией – 56 % педагогов. Прием на работу осуществляется без конкурса, по итогам собеседования. Для всех, вновь принятых на работу в учреждение, устанавливается испытательный срок продолжительностью до 3-х месяцев. Работа педагога оценивается постоянно, через посещение уроков. Через два года педагогический работник обязан пройти аттестацию на соответствие занимаемой должности. По желанию, с учетом имеющихся результатов работы, педагог может подать документы на присвоение первой или высшей квалификационной категории. Для улучшения работы коллектива применяются моральное и материальное стимулирование, но механизм его применения вызывает критику и неудовлетворенность со стороны педагогов.

Стиль. Анализ организационной культуры позволяет рассматривать школу как социальную систему. Особенности организационной культуры школы определяют ее индивидуальность и неповторимость, специфику реакций педагогического коллектива на внешние и внутренние события. Понимание характера организационной культуры школы дает представление о человеческом потенциале школы, позволяет оценивать целесообразность или же нецелесообразность определенных управленческих действий, более точно планировать направление и динамику стратегического развития образовательно-организационной системы школы. На сегодняшний день существует множество типологий организационных культур. Для нашего анализа мы используем типологию, разработанную организационными консультантами Кимом Камероном и Робертом Куинном и адаптированную Ясвиным В.А., Сосновой И.В. для описания школьных организаций [101]. Именно этот подход избран нами потому, что созданная в его

рамках методика диагностики организационной культуры представляется оптимальной для условий экспертизы образовательно-организационной системы школы. В основе данной типологии организационной культуры лежит рамочный конструкт, построенный на противопоставлении «конкурирующих ценностей», рассматриваемых в качестве главных индикаторов эффективности организаций: «внутренний фокус и интеграция - внешний фокус и дифференциация» и «гибкость и дискретность - стабильность и контроль». Оцениваемые факторы: 1 – важнейшие характеристики; 2 – общий стиль лидерства; 3 – управление педагогическим коллективом; 4 – связующая сущность школы; 5 – стратегические цели; 6 – критерии успеха. Соответственно выделяются четыре базовых типа организационной культуры: семейная (клановая), инновационная (адхократичная), результативная (рыночная), ролевая (бюрократическая).

В МБОУ «СОШ № 1» диагностируется результативная (рыночная) организационная культура. Результаты диагностики представлены графически на рисунке 2.8.

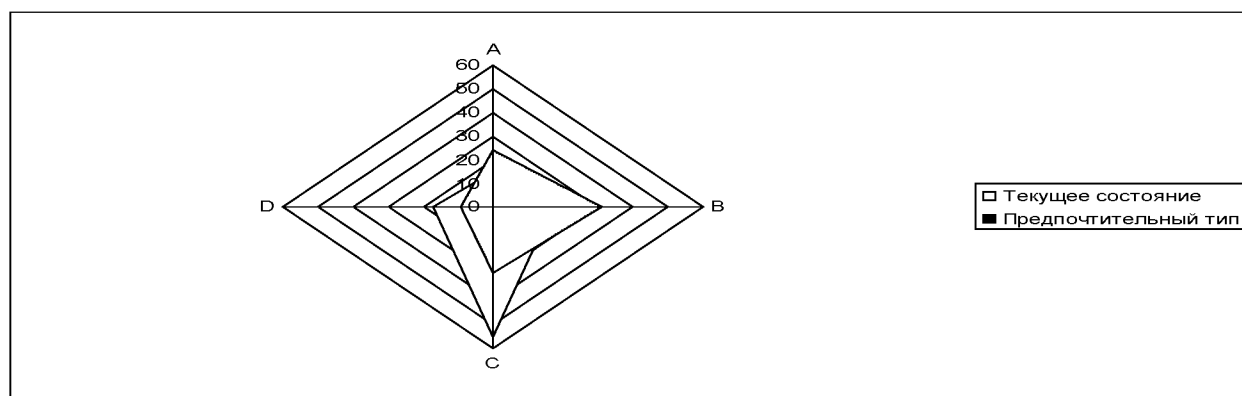


Рисунок 2.8 – Организационный профиль школы

Школа ориентирована на достижение образовательного результата, главная забота педагогического коллектива – четкое выполнение учебных и воспитательных задач. Педагоги отличаются целеустремленностью, характерно соперничество между сотрудниками. Лидеры – твердые, требовательные руководители, способные к жестким решениям ради дела. Репутация и успех школы являются общей заботой. Успех определяется высоким рейтингом и конкурентоспособностью на рынке образования. Стиль школы – жестко

проводимая линия на достижение высокого образовательного уровня учащихся. Школа активно и всестороннее позиционирует себя на рынке образовательных услуг, демонстрирует свои конкурентные преимущества как учащимся и родителям, так и педагогической общественности города, городской администрации, различным общественным, коммерческим и некоммерческим организациям. Администрация школы заботится о том, чтобы ученики и их родители считали, что они учатся в лучшем или очень хорошем учебном заведении. Чтобы поддерживать свой имидж на высоте, школа активно участвует в различных проектах и конкурсах. Опасность рыночного типа организационной культуры заключается в том, что дух конкуренции может проникнуть и в сферы межличностных отношений учеников и педагогов. Сотрудники и дети начнут ощущать, что находятся в постоянной конкуренции между собой, - это будет способствовать росту тревожности, недоверия ко всему и вся. Отношение педагогов к учащимся в такой школе может оказаться в сильной зависимости от успешности ребят в тех сферах, которые заявляются как сферы внешней конкуренции.

Внешнее благополучие и успешность ОУ могут соседствовать с серьезными внутренними проблемами, а педагоги, учащиеся, родители будут бояться не только решать проблемы, но даже обнаруживать их. Также выявлен предпочтительный тип организационной культуры – инновационная (адхократичная) культура. Для этого типа школа - динамичное и творческое место работы. Педагоги готовы экспериментировать и рисковать. Лидерами считаются новаторы, способные к профессиональному поиску. Связующим школу механизмом выступает преданность духу эксперимента и новаторства. Подчеркивается необходимость образовательной деятельности на переднем рубеже психолого-педагогической науки. В долгосрочной перспективе школа делает акцент на приобретении и развитии новых образовательных подходов, технологий и методик. Успех означает разработку новых методических продуктов, предоставление учащимся новых образовательных услуг. Школа стремится быть идейным и методическим лидером среди образовательных

учреждений. Поощряется индивидуальная инициатива и свобода педагогов. Но и при таком типе культуры есть свои опасности - недооценка правил и регламента, «рутинных» обязанностей, сфер личной ответственности работников, что в результате приводит к сбоям в планомерности и систематичности ежедневной работы.

Используя классификацию Ханди, культуру организации можно назвать ролевой – строгое функциональное распределение ролей. Есть четкая специализация, хорошо прописаны отдельные функции, выполняемые педагогами и группами в организации – методическими объединениями, все права и обязанности абсолютно всех сотрудников четко определены и расписаны. Контроль и координация осуществляется звеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами. Проблема в том, что в ситуации резких перемен на рынке, где работает компания, ей будет тяжело адаптироваться к новым условиям. Люди, которые работают в таких организациях, не способны справляться с непредвиденными обстоятельствами и не могут настраиваться на выполнение каких-то других, не знакомых им обязанностей и привыкли следовать конкретным должностным инструкциям. Следует обратить внимание на тот факт, что в такой организации ориентация на результат больше, чем на процесс, что может негативно сказываться на социально-психологический климат в коллективе.

Совместные ценности. Определяющим для развития организации являются потребности потребителей, залогом успеха – высокие результаты обучающихся и выпускников, имидж школы. Производственная дисциплина является неотъемлемым условием профессиональной деятельности. Нарушители трудовой дисциплины и правил могут получить замечание, выговор. Нарушение установленных правил работы влечет за собой увольнение по решению администрации в порядке, предусмотренном действующим законодательством.

В МБОУ «СОШ №1» функциональный тип организационной структуры. Средний возраст сотрудников – оптимальный, гендерное соотношение - преобладание женщин-сотрудников – типичное в образовательной отрасли.

Высшее руководство использует авторитарный стиль управления, но педагогическим работникам предоставляется возможность участия в принятии решений. Ключевым сотрудникам – руководителям методических объединений созданы условия для карьерного продвижения. Преобладает высококвалифицированный кадровый состав. В МБОУ «СОШ №1» диагностируется результативная (рыночная) организационная культура. Успех определяется высоким рейтингом и конкурентоспособностью на рынке образования. Стиль школы – жестко проводимая линия на достижение высокого образовательного уровня учащихся. Предпочтительный тип организационной культуры – инновационная (эдохократичная) культура. Культуру организации можно назвать ролевой – строгое функциональное распределение ролей.

Проведенный анализ внутренней среды выявил, что в целом, в области управления организацией, выявлены проблемы подсистемы стимулирования педагогических работников. Задачей администрации школы, развивающейся в рамках рыночного типа культуры, является удовлетворение потребностей всех тех людей, групп и организаций, от которых зависит успех ОУ. Это прежде всего сотрудники – педагогические работники. Для более глубокого изучения среды организации используем метод SNW-анализа, который позволяет всесторонне учитывать «внешнюю» и «внутреннюю среды» организации, в рамках которого оцениваются сильное, слабое и среднерыночное состояния компании относительно различных факторов в сравнении с конкурентами.

С введением нормативного финансирования выделяемый бюджет для образовательной организации напрямую зависит от численности учащихся на начало учебного года. Среднесписочная численность учащихся в ОУ Коркинского муниципального района конкурирующих по результативности образовательного процесса с МБОУ «СОШ № 1» (таблица 2.18).

Таблица 2.18 – Сравнительный анализ среднесписочной численности учащихся

Образовательные учреждения	Среднесписочная численность учащихся		
	2013-2014 гг.	2014-2015 гг.	2015-2016 гг.
МКОУ «СОШ № 11»	1249	1198	1187
МБОУ «СОШ № 1»	1845	1883	1883

Образовательные учреждения	Среднесписочная численность учащихся		
	2013-2014 гг.	2014-2015 гг.	2015-2016 гг.
МКОУ «СОШ № 28»	805	817	859
МБОУ «СОШ № 2»	1146	937	1293
МКОУ «СОШ № 22»	631	630	641
МКОУ «СОШ № 9»	504	505	507

Из таблицы 2.18 мы видим, что МБОУ «СОШ № 1» входит в тройку лидеров по численности обучающегося контингента в районе, что позволяет ей получать повышенный бюджет, в сравнении с другими ОУ. Значительные доходы ОУ приносит внебюджетная деятельность. Подробный анализ представлен в начале параграфа 2.1. Проанализируем кадровый состав с точки зрения квалификации в сравниваемых ОУ (таблица 2.19).

Таблица 2.19 – Доля высококвалифицированных педагогических работников в ОУ в сравнении за 3 года

Образовательные учреждения	Доля высококвалифицированных педагогических работников (с высшей квалификационной категорией), %		
	2013-2014 гг.	2014-2015 гг.	2015-2016 гг.
МБОУ «СОШ № 1»	54	56	56
МКОУ «СОШ № 11»	39	35	34
МКОУ «СОШ № 22»	52	61	55
МБОУ «СОШ № 2»	47	44	45
МКОУ «СОШ № 28»	47	43	40
МКОУ «СОШ № 9»	33	31	37

МБОУ «СОШ № 1» лидирует по количеству работников с высшей квалификационной категорией, только в прошлом учебном году в МКОУ «СОШ № 22» было на 5% больше педагогических работников с данной категорией. Эти данные свидетельствуют о высоком кадровом потенциале в сравнении с другими ОУ.

Результативность образовательной деятельности – также ключевой показатель. Анализ динамики общей и качественной успеваемости обучающихся

по итогам года в образовательных учреждениях района представлен в таблицах 2.2 и 2.3, результаты ЕГЭ в таблице 2.4.

По ряду ключевых показателей основной конкурент МБОУ «СОШ № 1» среди общеобразовательных школ на уровне района - это МКОУ «СОШ № 11». Анализ проводится по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок: сильная (Strength); нейтральная (Neutral); слабая (Weakness).

Обоснование выставленных экспертами баллов для МБОУ «СОШ № 1»:

1. Территориальное расположение «+5». МБОУ «СОШ № 1» находится в центре г. Коркино не далеко от площади с удобной транспортной развязкой, что делает ее привлекательной для потребителей образовательной услуги – родителей учащихся школ города.

2. Стратегия и ее отражение в деятельности организации «-4». В МБОУ «СОШ № 1» не прописана миссия организации, цели подменены задачами на учебный год, не разработана программа развития.

3. Организационная структура «0». В сравниваемых ОУ типичная для образовательных учреждений оргструктура.

4. Финансы как общее финансовое положение.

4.1. Консолидированный бюджет «+3». За счет большой численности обучающихся (МБОУ «СОШ № 1» занимает 1 место по численности) школа получает повышенный бюджет на год.

4.2. Доходы от внебюджетной деятельности «-2». Доходы школы от внебюджетной деятельности в 10 раз ниже, чем в МКОУ «СОШ № 11». Иная предпринимательская деятельность в МБОУ «СОШ № 1» отсутствует.

4.3. Уровень средней заработной платы педагогов «0» (нейтральная позиция). В МБОУ «СОШ № 1» уровень средней заработной платы педагогических работников на уровне среднего по Коркинскому муниципальному району.

5. Уровень технической оснащенности «-1». В МБОУ «СОШ № 1» недостаточное количество АРМ учителя, низкая скорость и качество интернета. Обобщим результаты проведенного исследования в виде SNW-анализа (рисунок 2.9).

№ п/п	Стратегические позиции и характеристики	Качественная оценка позиции												
		Сильная (Strength)					Нейтральная (Neutral)	Слабая (Weakness)						
		+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5		
1.	Территориальное расположение					+								
2.	Стратегия и ее отражение деятельности организации													
3.	Организационная структура													
4.	Финансы как общее финансовое положение													
4.1.	Консолидированный бюджет													
4.2.	Доходы от внебюджетной деятельности													
4.3.	Уровень средней заработной платы педагогов													
5.	Уровень технической оснащенности													
6.	Квалификация педагогического персонала													
7.	Конкурентоспособность результатов образовательной деятельности													
7.1.	Результаты текущей успеваемости													
7.2.	Результаты ЕГЭ													
8.	Имидж на уровне города													
9.	Способность к лидерству													
10.	Инновационная деятельность													

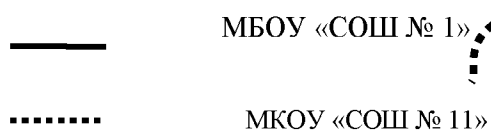


Рисунок 2.9 – SNW-анализ МБОУ «СОШ № 1»

В результате проведения SNW - анализа было выявлено, что наиболее сильные стороны МБОУ «СОШ № 1» наблюдаются:

- в преимуществе территориального расположения;

▪ численности обучающихся (за счет большой численности обучающихся (МБОУ «СОШ № 1» занимает 1 место по численности в Коркинском муниципальном районе) школа получает повышенный бюджет на год);

▪ в уровне квалификации педагогического персонала;

▪ конкурентоспособности результатов образовательной деятельности – результатов ЕГЭ.

К слабым сторонам относятся:

▪ отсутствие отражения стратегии в деятельности организации (не прописана миссия образовательного учреждения, отсутствует программа развития);

▪ низкая конкурентоспособность результатов образовательной деятельности (результаты текущей успеваемости);

▪ низкий уровень доходов от внебюджетной деятельности (доходы школы от внебюджетной деятельности в 10 раз ниже, чем в МКОУ «СОШ № 11»);

▪ уровень средней заработной платы педагогов (в МБОУ «СОШ № 1» уровень средней заработной платы педагогических работников на уровне среднего по Коркинскому муниципальному району);

▪ уровень технической оснащенности школы.

Анализ внешней и внутренней среды МБОУ «СОШ № 1» выявил сильные и слабые стороны в деятельности ОУ. Далее мы проведем совместный анализ «сильных» и «слабых» сторон ОУ с использованием методики SWOT-анализа. Целью данного анализа является поиск внутренних конкурентных преимуществ ОУ (таблица 2.20).

Из анализа видно, что сильные стороны организации это высокая численность учащихся, высокая доля высококвалифицированных педагогов, бюджетное повышение квалификации, включенность в инновационную деятельность, которая способствует повышению имиджа школы. Для развития учреждению в дальнейшем необходимо позаботиться о слабых сторонах и угрозах, то есть устранить их или постараться минимизировать их. Выявленные слабые стороны: недостаточные доходы школы от оказания платных образовательных услуг, несовершенная система материального стимулирования в

ОУ, недостаточная техническая оснащённость процесса может привести к снижению результатов образовательной деятельности.

Таблица 2.20 – SWOT-анализ МБОУ «СОШ №1»

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
Внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> Идет нормативное финансирование из федерального, областного, городского, муниципального бюджета Осуществляется государственная поддержка высококвалифицированных педагогов Бюджетном повышении квалификации Поощрение инновационной деятельности школ на разных уровнях Законодательно разрешено бюджетным ОУ заниматься предпринимательской деятельностью выплаты стимулирующего характера в компетенции ОУ. 	<ol style="list-style-type: none"> Недостаточное дополнительное финансирование из городского и областного бюджета Повышающиеся требования государства и родителей к качеству предоставляемых услуг
Сильные стороны	Сила + возможности	Сила + угрозы
<ol style="list-style-type: none"> Территориальное расположение Стабильность и высокая численность обучающихся Высокая доля высококвалифицированных работников Внутришкольное повышение квалификации педагогов ОУ включена в инновационную деятельность по апробации ФГОС ООО 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1.-1.2.высокая численность учащихся позволяет получать увеличенный ФОТ с учетом коэффициента 3.2.-3.3.-3.4. - увеличение числа высококвалифицированных работников 4.3.повышение квалификации не требует большого финансирования 5.4.инновационная деятельность способствует повышению имиджа школы 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1.-1.2.-1.3. - высококвалифицированные работники могут уйти в конкурирующие ОУ, если не будут удовлетворены их потребности
Слабые стороны	Слабость + возможности	Слабость + угрозы
<ol style="list-style-type: none"> Недостаточный уровень обученности учащихся (по итогам года). Недостаточные результаты ЕГЭ. Недостаточная результативность олимпиадного движения Недостаточная материально-техническая база. недостаточный доход от внебюджетной деятельности уровень средней заработной платы, ниже чем в конкурирующих ОУ района 	<ol style="list-style-type: none"> 6.5.- упущенная выгода школы от оказания платных образовательных услуг 6.6.- модернизированная система материального стимулирования в ОУ может повысить среднюю заработную плату педагогических работников 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1.-2.1.-3.1- недостаточные результаты могут привести к снижению имиджа школы на уровне района и города и, как следствие, снижению численности обучающихся 4.2- недостаточная техническая оснащённость процесса может привести к снижению результатов образовательной деятельности

По результатам проведенных анализов общая среда деятельности МБОУ «СОШ № 1» в целом благоприятна. Внешняя среда не является причиной существующих проблем результативности деятельности ОУ и сопутствующих ей экономических проблем. Анализ внутренней среды показал необходимость разработки миссии и стратегии организации, а также – изменений в системе управления. Основной проблемой является управление человеческими ресурсами. Так, МБОУ «СОШ №1» необходимо устранить недостатки в управлении человеческими ресурсами в первую очередь. Решив эту проблему, организация сможет развиваться и конкурировать, поэтому в следующем параграфе проведем анализ кадрового потенциала ОУ.

2.2 Кадровый аудит учреждения

Цель проводимого аудита в МБОУ «СОШ № 1» заключается в оценке человеческого капитала организации на соответствие стратегии и выявления области управления персоналом, которую необходимо совершенствовать, чтобы увеличить имеющийся человеческий капитал.

Начнем с анализа ресурсов организации. Оценим динамику численности педагогических работников за 5 лет. Число руководящих и педагогических работников на каждый год представлено в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Количество педагогических работников на период 2011-2016гг.

Учебный год	2011 -2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Количество, чел.	81	74	74	79	79

Число педагогических и руководящих работников уменьшилось по сравнению с 2011-2016 учебным годом, и остается стабильным на протяжении двух последних лет. Далее рассмотрим характеристику персонала по возрасту. В таблице 2.22 представлена характеристика педагогических работников МБОУ «СОШ № 1» по возрасту.

Таблица 2.22 – Характеристика работников по возрастному признаку

Учебный год	менее 22 лет	22-27 лет	28-45 лет	46-55 лет	более 55 лет	Число молодых специалистов
2013-2014	2	2	38	17	15	3
2014-2015	1	3	43	16	13	1
2015-2016	0	9	38	15	17	8

Из таблицы 2.22 видно, что за последние три года возрастная структура персонала не сильно изменилась.

Далее проведем характеристику персонала по гендерному признаку (таблица 2.23).

Таблица 2.23 – Характеристика персонала по гендерному признаку в ОУ.

Пол	Год		
	2014	2015	2016
Женский	93%	91%	91%
Мужской	7%	9%	9%

По данным таблицы 2.23 видно, что в организации преобладают женщины. Связано это со спецификой деятельности организации – образовательной деятельностью. В образовательной сфере традиционно работают женщины.

Далее проанализируем кадровый состав МБОУ «СОШ № 1» по стажу.

В таблице 2.24 представлен кадровый состав педагогических работников МБОУ «СОШ № 1» без учета работников, находящихся в декретном отпуске и отпуске по уходу за ребенком.

Таблица 2.24 – Характеристика кадрового состава

Учебный год	менее 2 лет	от 2 до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 до 20 лет	от 20 лет и более
2013-2014	8	4	8	28	26
2014-2015	10	5	4	18	32
2015-2016	5	5	3	18	35

Из таблицы 2.24 видно, что за последние три года структура персонала по стажу менялась. Уменьшилось число работников со стажем менее 2-х лет, за счет увеличения стажа и выхода в декрет. Уменьшилось число работников со стажем от 10 до 20 лет, за счет увеличения стажа и выхода на пенсию по достижению пенсионного возраста. Для наглядности общее изменение педагогического персонала организации по стажу представлено на рисунке 2.9.

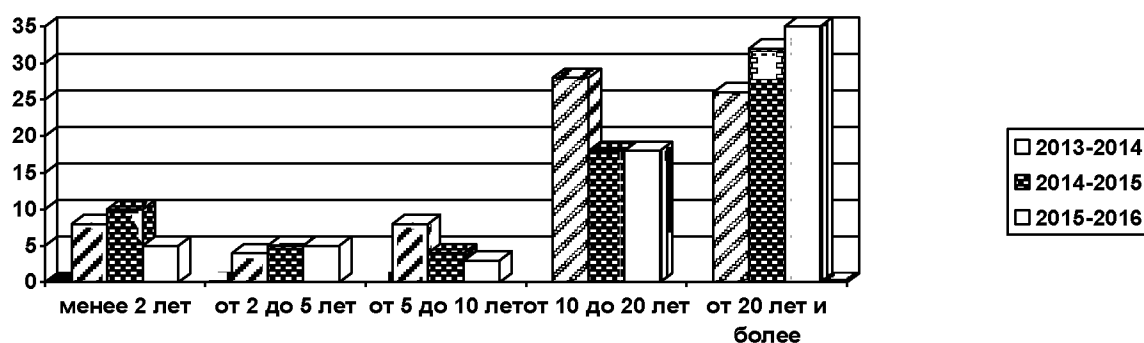


Рисунок 2.10 – Изменение педагогического персонала МБОУ «СОШ №1» по стажу за три года

Число уволившихся работников составляет не более 0,03% в год, что говорит об отсутствии текучести кадров.

В реализации поставленных задач велика роль классного руководителя. В 2015-2016 учебном году в школе работало 47 классных руководителей. Кадровый состав классных руководителей в зависимости от стажа работы представлен в таблице 2.25.

Таблица 2.25 – Кадровый состав классных руководителей

Всего классных руководителей	Стаж работы в качестве классного руководителя			
	До 5 лет	6-10 лет	11-20 лет	Более 20 лет
47	10 (22%)	4 (9%)	19 (41%)	14 (28%)

Из таблицы 2.25 видно, что основная масса классных руководителей – это педагоги, имеющие достаточный опыт работы. В воспитательном процессе задействовано 78% классных руководителей, которые могут поделиться опытом, а также помочь молодым специалистам.

Далее проанализируем характеристику кадрового состава МБОУ «СОШ № 1» по уровню образования и квалификации (таблица 2.26).

Таблица 2.26 – Уровень квалификации образования педагогических и руководящих работников

ПОКАЗАТЕЛЬ	2013-2014	2014-2015	2015-2016
высшее педагогическое образование	72 (97,3%)	78 (98,7 %)	78 (98,7 %)
высшая категория	39(54%)	44(56%)	44(56%)
первая категория	28(38 %)	30 (38%)	32 (40 %)
вторая категория	0 (0%)	1 (1%)	0 (0%)
количество работников без категории	6 (8%)	4 (5%)	3 (4%)

Из таблицы 2.26 видно, что педагогических работников с высшим образованием – 97-99%, средне-специальным – не более 2-3%. В прошлом году доля высококвалифицированных работников с высшей и первой категорией в МБОУ «СОШ № 1» составляет – 96%, что выше среднегородских показателей (60%) на 36% и выше плановых показателей по городу (74,3%) на 21,7%. Идет ежегодный рост количества работников, имеющих высшую и первую квалификационную категорию. На рисунке 2.11 можно наглядно увидеть изменение уровня квалификации педагогов.

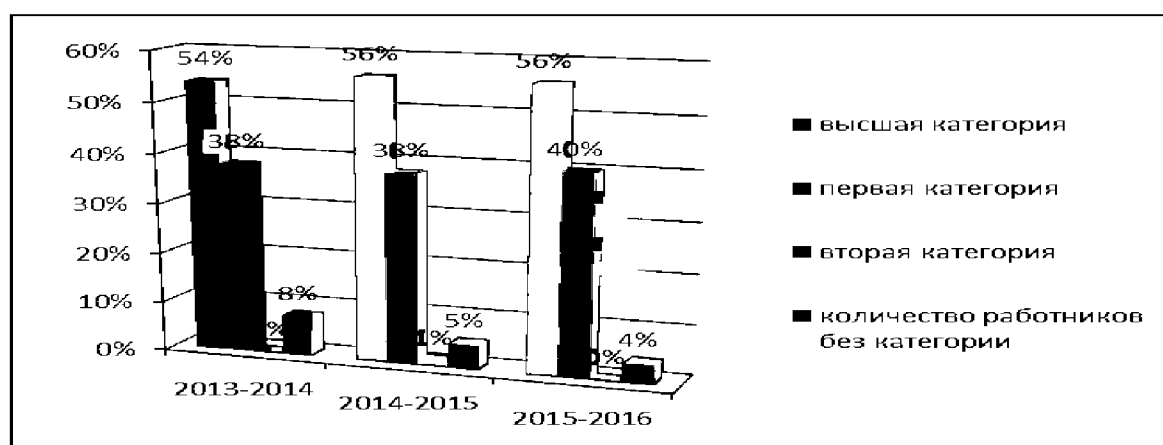


Рисунок 2.11 – Характеристика педагогических работников по уровню квалификации

Педагогическое мастерство учителей отмечено следующими правительственными наградами, грамотами:

- Звание «Заслуженный учитель РФ» – 4 человек;
- Нагрудный знак «Почётный работник общего образования РФ» (Отличник народного просвещения) – 6 человек;
- Медаль ордена «За заслуги перед Отечеством 2-ой степени» - 2 человека;
- Медаль «За трудовую доблесть» - 1 человек;
- Почетная грамота Министерства образования РФ и Челябинской области – 20 человек;
- Грант Президента РФ – 3 человека;
- Грант Губернатора Челябинской области – 1 человек.

- 35 педагогам (44%) созданы условия для карьерного продвижения:

- 6,5 % (5 чел.) прошли курсовую переподготовку по вопросам «Менеджер образования» и «Технологии управления персоналом» (администрация ОУ).

-23 % (18 педагогов) являются членами жюри предметных олимпиад субмуниципального и муниципального уровней.

-13 % (10 педагогов) - эксперты аттестационной комиссии педагогических работников.

-19 % (15 чел.) – члены предметной территориальной комиссии ГИА (ОГЭ-9, ЕГЭ-11).

В МБОУ «СОШ № 1» стабильно идет обучение педагогических работников в течение учебного года. Организовано повышение квалификации и профессиональная переподготовка педагогических работников в ГБОУ ДПО ЧИППКРО и МБОУ УМЦ г. Челябинска на бюджетной основе. В течение 3-х лет идет рост педагогов, повышающих квалификацию за учебный год. Прирост составляет 19-24% ежегодно.

Динамика обучения представлена на рисунке 2.12.

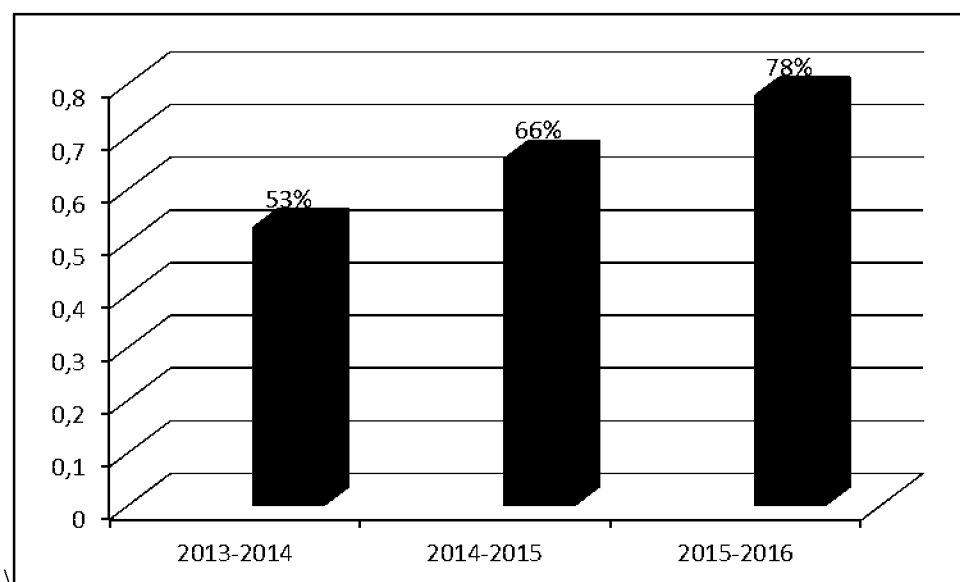


Рисунок 2.12 – Сравнительная диаграмма повышения квалификации педагогов за три года

Таким образом, отмечается оптимальный уровень кадрового состава по возрасту и педагогическому стажу. Высока доля высококвалифицированного персонала, растет количество молодых специалистов. В ОУ хорошо построена система повышения квалификации.

Изучение социально-психологического климата в коллективе проводилось по методике «Сформированность группы педагогических работников как коллектива». Результаты представлены в таблице 2.27.

Таблица 2.27 – Результаты диагностики сформированности группы педагогических работников как коллектива (в %)

Уровень благоприятности социально-психологического климата					
высокая степень	средняя степень	низкая степень	начальная неблагоприятность	средняя неблагоприятность	сильная неблагоприятность
4 %	65,5 %	30,5 %	0 %	0 %	0 %

Анализ таблицы 2.27 показал, что в основном преобладает среднеблагоприятный психологический климат в коллективе педагогов МБОУ «СОШ № 1», что говорит о существующих проблемах в трудовом коллективе.

Таким образом, анализ кадрового потенциала МБОУ «СОШ № 1» не только не выявил причину существующих проблем, но и обострил ее. Почему при высокопрофессиональном кадровом составе ОУ результаты деятельности учреждения недостаточно эффективны? Каковы причины существующей напряженности в трудовом коллективе? Возможной проблемой является несовершенство механизмов стимулирования педагогических работников к эффективной деятельности, применяемой в МБОУ «СОШ № 1», как мы увидели это из результатов оценки экспертов внутренней среды организации.

С целью выявления мнения педагогов о существующей в ОУ системе стимулирования проведем анкетирование «Влияние стимулов на мотивы поведения работников» (Приложение А). Для разработки анкеты была использована рекомендации, предложенные кандидатом экономических наук Шапиро С.А. [95]. Мы структурировали вопросы и осуществили формальную (статистическую) обработку данных. Анкетирование позволило охватить большее количество опрашиваемых работников. В анкетировании приняли участие 95% педагогов от их общей численности.

На вопрос «Хорошо ли Вы ознакомлены с системой стимулирования (поощрений), существующей в Вашем учреждении»? 89% опрошенных педагогов ответили, что знакомы в общих чертах. Только 10% уверены в том, что существует тесная связь между размером начисленной зарплаты и качеством (объемом) выполненной работы, 48% считают, что размер их зарплаты практически фиксирован и не зависит от качества выполненной работы, 42% отмечают, что изменение размера зарплаты в зависимости от результатов работы незначительно.

На вопрос «Работаете ли Вы в полную меру своих сил?» 72% респондентов ответили, что при большей заинтересованности они могли бы работать интенсивнее. Так, 84% респондентов отмечают, что могли бы работать лучше при условии увеличения заработной платы, 46% стали бы трудиться интенсивнее, если бы было публичное признание заслуг (рисунок 2.13).

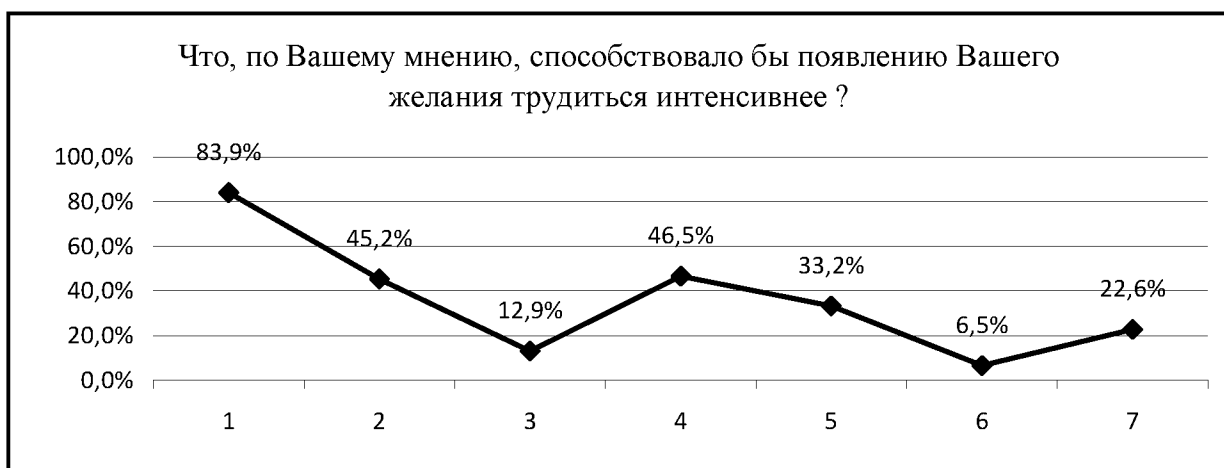


Рисунок 2.13 – Показатели мотивации

1- увеличение зарплаты, 2-улучшение условий труда, 3-расширение прав, полномочий, 4-публичное признание Ваших заслуг, 5-возможность сделать карьеру, 6- помощь в решении бытовых проблем, 7- предоставление путевок на отдых.

95,1% и 68,7% опрошенных, выделяют премию и заработную плату как наиболее ценные виды вознаграждения. 29,4% нуждаются в моральном поощрении (рисунок 2.14).



Рисунок 2.14 – Виды вознаграждений

1-заработная плата, 2-премии, 3-дополнительные льготы, 4-моральное поощрение, 5-грамоты, награды, 6- перевод на самоконтроль, 7- другое

78,2% респондентов отмечают, что существующая оплата труда уменьшает их удовлетворенность от работы. 29,4% считают недостаточным использование моральных поощрений (рисунок 2.15).

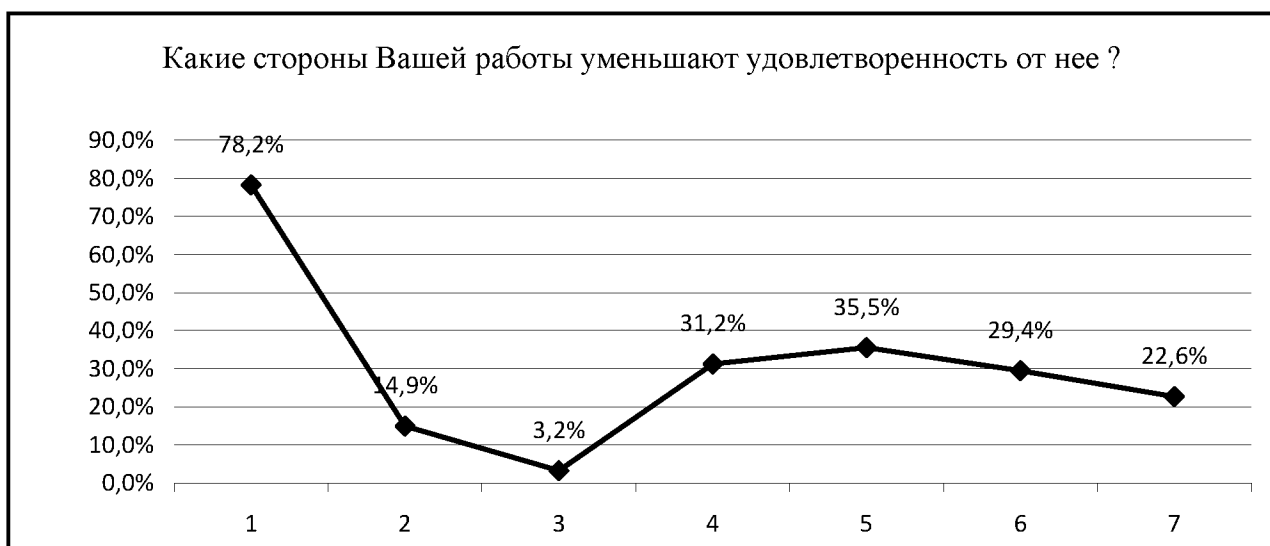


Рисунок 2.15 – Показатели неудовлетворенности работы

1-оплата труда, 2- содержание и значимость работы, 3- нет возможности карьерного роста, 4- отношения в коллективе, 5- условия труда, 6- недостаточное использование моральных поощрений, 7-слабая возможность получить льготную путевку на отдых

79,7% не удовлетворены порядком учета личного вклада, 58% опрошенных отмечают, что в оплате труда их не устраивает размер заработной платы, 45% указывают на несправедливую тарифную сетку, т.е. низкие должностные оклады, 66,9% - не удовлетворены системой доплат и надбавок (компенсирующие и стимулирующие выплаты); 46% опрошенных не устраивает система премирования (рисунок 2.16).

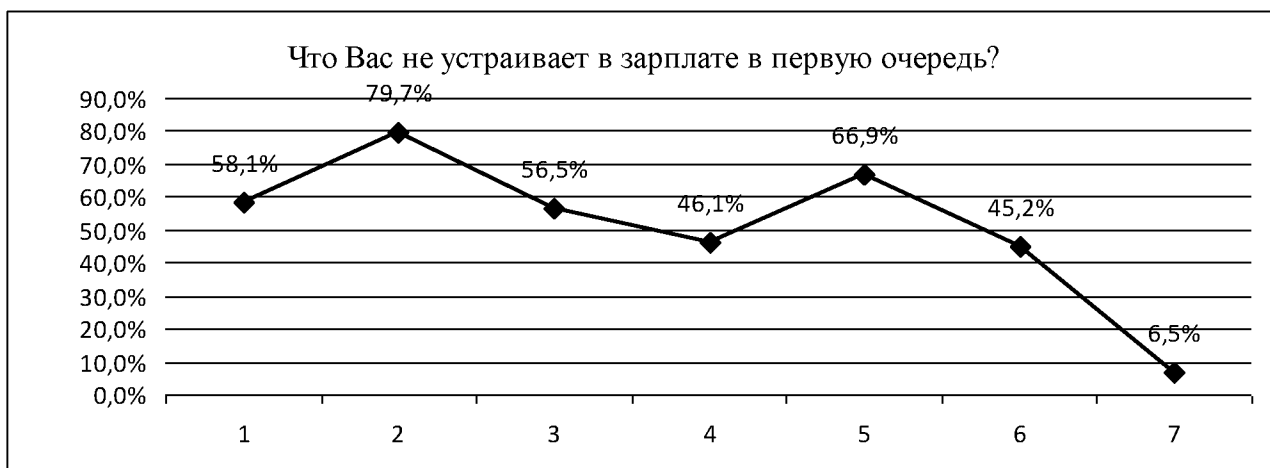


Рисунок 2.16 – Показатели демотивации

1-размер зарплаты, 2- порядок учета личного вклада, 3- уравниловка, 4- система премирования, 5- система доплат и надбавок, 6- несправедливая тарифная сетка, 7-устраивает все

На вопрос «Что бы вы изменили в системе стимулирования?» 82,6% - совершенствовали бы учет и контроль личного вклада работника, 65,5% ответили, что изменили бы показатели и условия, 32% - не удовлетворены размером надбавок (рисунок 2.17).

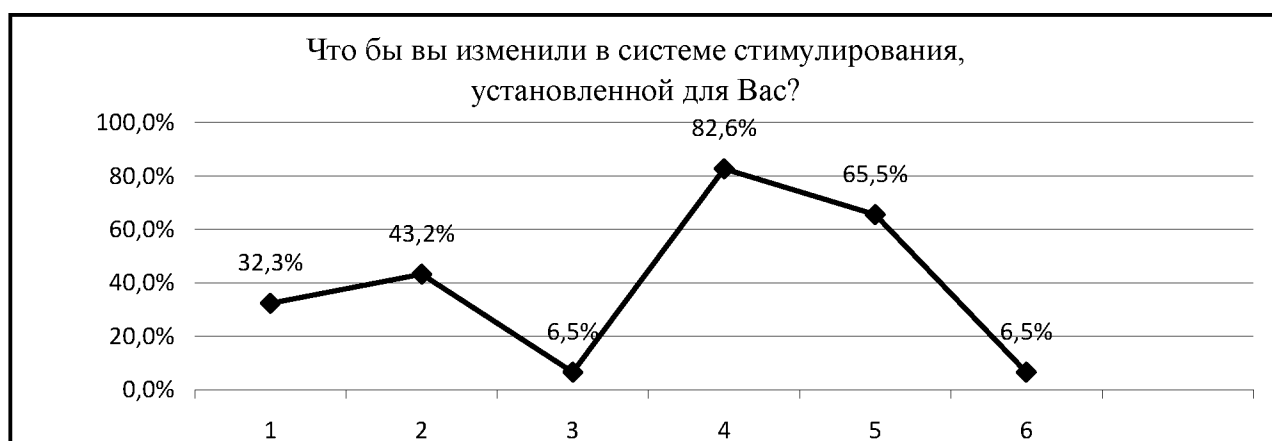


Рисунок 2.17 – Желаемые изменения в системе стимулирования

1-шкалу премирования (размер), 2-уравниловку, 3-потолок размера надбавок, 4- совершенствовал бы учет и контроль личного вклада работника, 5- изменил бы показатели и условия 6- ничего бы не изменял.

Результаты исследования позволяют нам сделать вывод, что система материального стимулирования в МБОУ «СОШ № 1» является непрозрачной: подавляющее число работников знакомы с ней в общих чертах.

Применяемое стимулирование вызывает неудовлетворённость работников: 56,5% опрошенных педагогов считают, что идет уравниловка в начислении стимулирующей надбавки. 79,7% респондентов не удовлетворены порядком учета личного вклада, 65,5% опрошенных педагогов изменили бы показатели и условия начисления стимулирующих надбавок. 72% респондентов ответили, что при большей заинтересованности они могли бы работать интенсивнее.

Таким образом, существующая в МБОУ «СОШ № 1» система стимулирования вызывает недовольство работников, демотивирует их. Проанализируем подсистему стимулирования педагогических работников в ОУ в параграфе 2.3.

2.3 Анализ системы мотивации и стимулирования педагогических работников

Анализ ситуации на рынке труда Челябинской области показал, что в рейтинге востребованности профессий служащих в Челябинской области на 15.10.2016 отсутствует профессия педагог, либо из-за отсутствия вакансий данной профессии, а также низкого количества состоящих на учете человек, имеющих данную профессию (специальность). Большинство специалистов в данной области, ищет работу самостоятельно, обращаясь к сайтам Управления образования г. Челябинска, районным управлениям образования, без обращения в службу занятости.

Анализ таблицы 2.28 показывает, что средняя заработная плата педагогических работников Челябинской области за 2015 год составляет 25 846 руб., что несколько ниже средней заработной платы в целом по Российской Федерации, Центрального федерального округа Северо-Западного федерального округа, Дальневосточного федерального округа, г. Москва.

Средняя заработная плата педагогических работников Челябинской области выше, чем в таких субъектах как:

- Южный федеральный округ;
- Северо-Кавказский федеральный округ.

И находится примерно на одном уровне с Сибирским федеральным округом [26].

Средняя заработная плата педагогических работников МБОУ «СОШ № 1» за 2015 год составляет 25500 руб., что на уровне средней заработной платы по Челябинской области.

Таким образом, рост средней заработной платы педагогических работников привел к снижению текучести кадров в образовательных учреждениях, как это было прошлые годы, привлечению молодых специалистов, отсутствию значительного числа вакансий по педагогическим должностям.

Таблица – 2.28 Средняя заработная плата педагогических работников образовательных учреждений общего образования РФ за 2015 год, рублей

Субъект РФ	Средняя заработная плата по субъекту РФ, рублей	Средняя заработная плата педагогических работников образовательных учреждений общего образования, рублей				Отношение средней заработной платы педагогических работников образовательных учреждений общего образования к средней заработной плате по субъекту РФ, %			
		всего	в том числе по формам собственности организаций			всего	в том числе по формам собственности организаций		
			федеральная	субъектов РФ	муниципальная		федеральная	субъектов РФ	муниципальная
Российская Федерация	29 960	29 038	41 502	43 361	26 010	96,9	138,5	144,7	86,8
Центральный федеральный округ	36 581	36 345	43 532	55 861	25 357	99,4	119,0	152,7	69,3
г.Москва	56 262	60 027	58 917	60 100	47 936	106,7	104,7	106,8	85,2
Северо-Западный федеральный округ	32 861	32 917	51 514	37 187	30 191	100,2	156,8	113,2	91,9
Южный федеральный округ	22 496	22 618	33 914	22 072	22 598	100,5	150,8	98,1	100,5
Северо-Кавказский федеральный округ	19 520	18 990	43 465	20 114	18 810	97,3	в 2,2 р.	103,0	96,4
Челябинская область	25 846	25 099	27 378	23 563	25 096	97,1	105,9	91,2	97,1
Сибирский федеральный округ	26 484	26 154	32 440	26 640	26 092	98,8	122,5	100,6	98,5
Дальневосточный федеральный округ	37 357	40 505	38 127	35 164	40 878	108,4	102,1	94,1	109,4

Далее рассмотрим и проанализируем подсистемы управления персоналом (таблица 2.29).

Таблица 2.29 – Подсистемы управления персоналом МБОУ «СОШ № 1»

Подсистема управления персоналом	Выводы
Найм персонала	<p>При открытии вакансии заместитель директора по УВР объявляет о наличии вакансии в РУО, подает объявление в интернет на такие сайты как 74.ru. При подаче объявления указываются условия работы, режим работы, требования к кандидату, место нахождения организации, телефоны и электронная почта. Кроме этого рассматриваются резюме на этих же сайтах, иногда и на других. При звонке кандидата проводится собеседование директором школы. Если кандидат устраивает, то он принимается на работу с испытательным сроком на 3 месяца.</p> <p>Подсистему найма персонала можно оценить по следующим показателям:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ движения персонала за три года показал, что численность персонала сильно не изменялась, что говорит об отсутствии текучести кадров. 2. Увольнение происходит по собственному желанию, чаще связано с выходом на пенсию. 3. Идет рост числа молодых специалистов. 4. Число молодых специалистов, ушедших из ОУ на протяжении трех лет невелик – 1 человек. <p>Таким образом, на основе этих показателей можно говорить о нормальном функционировании данной подсистемы.</p>
Адаптация персонала	<p>Адаптация молодых специалистов включает в себя организацию наставничества на протяжении трех лет. Помощь оказывается через организацию методической помощи в составлении рабочих программ, составлении конспектов уроков, посещение уроков.</p> <p>Вновь принятые работники, имеющие стаж и опыт работы получают методическую поддержку со стороны заместителя директора по УВР и руководителей МО.</p> <p>Подсистему адаптации можно оценить по следующим показателям:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. показателями являются отсутствие текучести кадров. Таким образом, в организации работники приспосабливаются к условиям работы организации. 2. Отсутствие жалоб на молодых специалистов. 3. Снижение конфликтности в организации. 4. Жалобы на вновь принятых работников, не являющихся молодыми специалистами. <p>Таким образом, на основе этих показателей можно говорить о том, что в ОУ созданы условия для адаптации молодых специалистов. Недостаточной является работа по адаптации новых сотрудников.</p>

Подсистема управления персоналом	Выводы
Мотивация и стимулирование персонала	<p>В ОУ оплата труда производится согласно НСОТ (оклад +компенсирующие надбавки +стимулирующие надбавки). Разработано Положение об оплате труда в МБОУ «СОШ № 1». Положение работает формально. Мониторинг результативности деятельности педагогических работников ведется по полугодию, но слабо влияет на оплату труда. Не ведется портфолио педагогами. В основном стимулирующие надбавки подменяются премиями, размер которых решает директор.</p> <p>В школе отсутствует доска почета. Но лучшие работники отмечаются на производственных совещаниях, по итогам года выбираются лучшие работники на номинацию «Учитель года» по уровням образования. Награждение происходит на традиционном мероприятии «Праздник школы» в конце каждого учебного года. В школе идет поздравление юбиляров (поздравления коллектива. Совместно отмечают школьные и календарные праздники (8 марта, Новый год, начало и окончание учебного года). В 2016 году подана жалоба педагогом в РУО о несправедливом начислении стимулирующей надбавки.</p> <p>Все это говорит о наличии в ОУ материального и нематериального стимулирования, которое нуждается в совершенствовании.</p>
Обучение персонала	<p>Заключен договор с ГБОУ ДПО ЧИППКРО на бюджетное повышение квалификации 1 раз в пять лет, кроме того педагоги обучаются в МБОУ ДПО УМЦ г.Челябинска по модульно-накопительной системе. Ежегодно проходят курсовую подготовку с различным объемом часов от 60-70% педагогов. Кроме того, в школе многолетний опыт внутрифирменного повышения квалификации через организацию семинаров, открытых уроков, мастер-классов. Таким образом, обучение педагогических работников ведется на хорошем уровне.</p>
Организационная культура	<p>В МБОУ «СОШ № 1» есть организационная культура, которая способствует развитию творческих и трудовых способностей работников. В учреждении не прописаны миссия и цели – они подменяется методической темой школы и задачами на новый учебный год. В организации есть свои традиции, мероприятия. В организации нет определенного стиля одежды, но работники сами придерживаются делового стиля в одежде. У организации нет своего логотипа, но есть свой гимн. Также в организации есть требования к распорядку трудового дня. О действенности организационной культуры говорят такие показатели как:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие текучести кадров. • Степень лояльности к организации (большинство работников организации работают в школе более 15-ти лет; результаты опроса, где большинство персонала положительно относятся к своей организации); • Снижение уровня конфликтности, через нахождение новых способов регулирования конфликтов – сотрудничества и компромисса (результаты по методике Томаса). <p>Таким образом, на основе этих показателей можно говорить о нормальном функционировании данной подсистемы.</p>

Подсистема управления персоналом	Выводы
Оценка персонала	<p>Аттестация педагогических работников проходит в соответствии с федеральными нормативными документами. Аттестации на соответствие занимаемой должности подлежат все работники, проработавшие в данной организации 2 года. По желанию работник подает документы на присвоение квалификационной категории: высшей или первой.</p> <p>Подсистему оценки персонала можно оценить по следующим показателям:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 56% педагогов имеют высшую КК; • 65% педагогов имеют первую КК; • процент высококвалифицированных работников - 79% (что выше среднегородских показателей (60%) на 19% и выше плановых показателей по городу (74,3%) на 4,7%). <p>Таким образом, данная подсистема функционирует на высоком уровне.</p>

Анализ подсистем управления персоналом (таблица 2.29) показал, что наиболее проблемной в МБОУ «СОШ № 1» является система мотивации и стимулирования персонала.

Далее рассмотрим подробнее систему материального стимулирования педагогических работников МБОУ «СОШ № 1».

С 1 декабря 2014 года в МБОУ «СОШ № 1» введена новая система оплаты труда, одной из целей которой является стимулирование сотрудников к достижению высоких результатов. Перечень стимулирующих выплат утвержден Приказом Минздравсоцразвития России №818 от 29 декабря 2007г.: выплаты за интенсивность и высокие результаты работы; выплаты за качество выполняемых работ; выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет; премиальные выплаты по итогам работы [56].

В Положении об оплате труда работников муниципальных образовательных учреждений подведомственных управлению образования г. Коркино указаны рекомендованные размеры стимулирующих выплат. Однако образовательное учреждение их может устанавливать самостоятельно в пределах ФОТ [56].

На рисунке 2.18 представлена существующая система стимулирования педагогических работников в МБОУ «СОШ № 1».

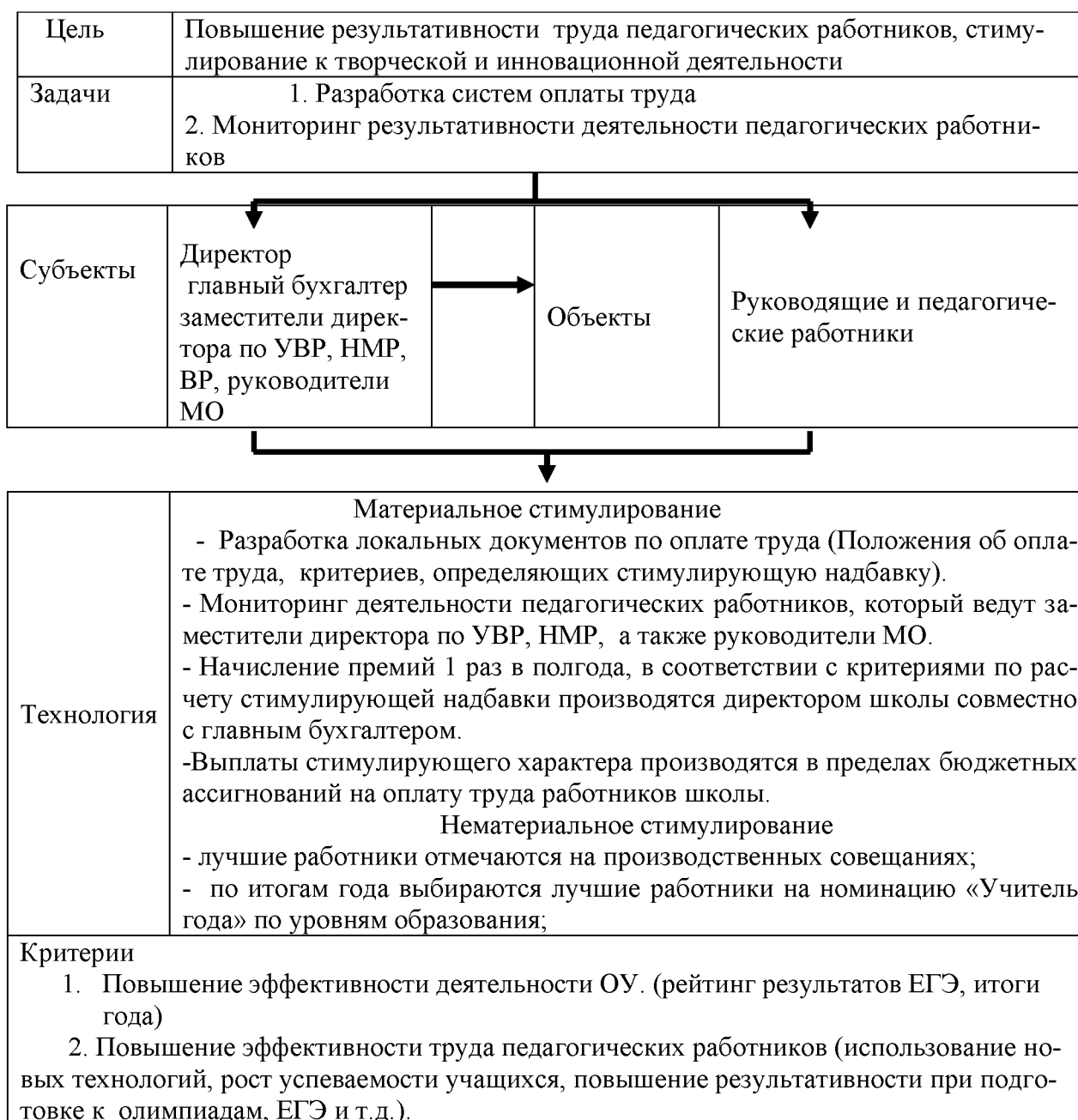


Рисунок 2.18 – Существующая система стимулирования педагогических работников в МБОУ «СОШ №1»

Формирование нормативной базы по оплате труда обновляется ежегодно. Администрацией разрабатываются локальные документы с учетом федеральных, областных, городских документов, которые учитывают мнение профкома. В школе разработаны и действуют Положение об оплате труда работников МБОУ «СОШ № 1» г. Коркино (Приложение Б), на основании которого устанавливаются выплаты стимулирующего характера. Стимулирующая надбавка начисляется

один раз в полгода по итогам мониторинга деятельности педагогических работников, который ведут заместители директора, а также руководители методических объединений. Отсутствуют требования к ведению портфолио учителя. Результаты представляются на общем собрании трудового коллектива. В школе не создана комиссия по распределению стимулирующей надбавки. Распределение стимулирующей надбавки (разовых премий) в соответствии с критериями по расчету стимулирующей надбавки производится директором школы совместно с главным бухгалтером, исходя из имеющейся остаточной суммы ФОТ, за счет экономии средств из-за наличия больничных листов.

Деньги в бюджете школы на календарный год на распределение стимулирующей части не выделяются ни на одном из уровней и не планируются. Так как школа практически не предоставляет платных образовательных услуг, то дополнительных источников в ОУ нет. Каждому критерию присваивается количество баллов. Количество баллов в суммарном отношении переводится в процент надбавки от оклада. Рассмотрим материальное стимулирование педагогических работников как процесс. Процесс материального стимулирования педагогических работников в МБОУ «СОШ № 1» проходит в несколько этапов (рисунок 2.19).

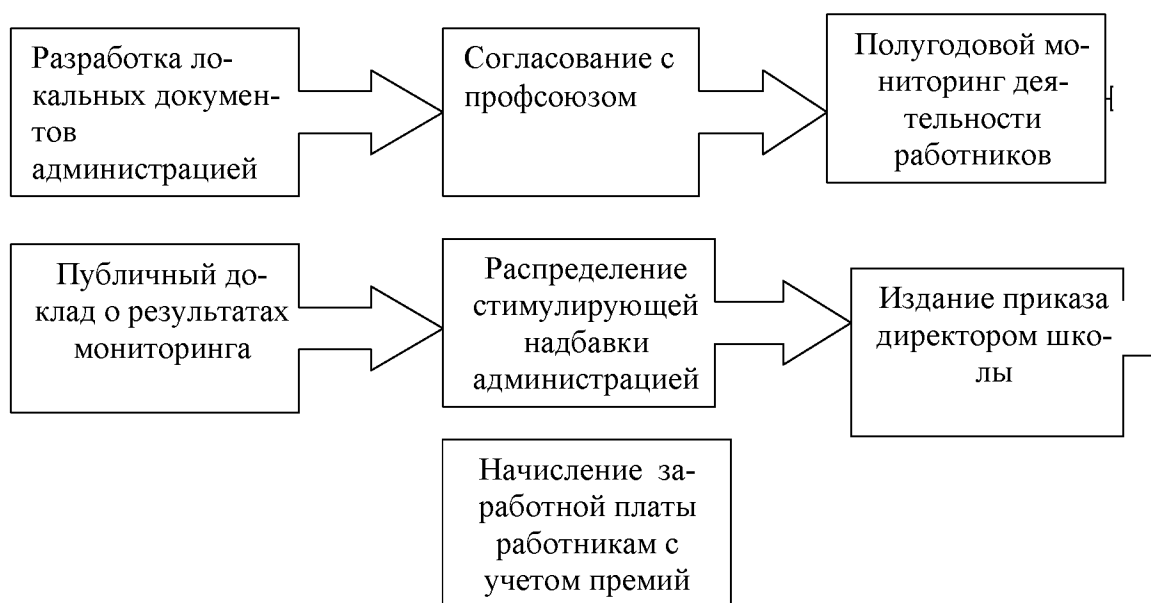


Рисунок 2.19 – Процесс материального стимулирования педагогических работников в МБОУ «СОШ № 1»

Анализ действующей в МБОУ «СОШ №1» системы материального стимулирования в условиях введения НСОТ позволяет высказать ряд замечаний:

1. Недостаточное количество критериев для стимулирования. Критерий «за профессиональное мастерство» носит обобщенный характер

2. Критерии состоят из оценочных показателей и шкалы оценивания. Внутри критериев отсутствует градация.

3. Баллы имеют только предельные значения.

4. В Положении об оплате труда не предусмотрена доплата учителям-предметникам за обучение учащихся на дому.

5. В Положении об оплате труда предусмотрены выплаты за подготовку обучающегося, воспитанника – победителя или призера олимпиад, творческих конкурсов, спортивных соревнований, но не конкретизированы виды олимпиад, конкурсов и соревнований по значимости и уровню (школьный, муниципальный, региональный, российский). А каждый работник должен знать, какое именно вознаграждение последует за определенный результат.

6. В Положении об оплате труда в критериях оценивания качества труда педагогов присутствуют субъективные факторы, а именно положительная динамика результатов обучения по предмету – качество обученности по предмету оценивается по итогам текущей аттестации обучающихся, которую проводит сам учитель.

7. В Положении об оплате труда предусмотрены выплаты за заполнение электронного классного журнала в АС «Сетевой город», но это входит в функциональные обязанности учителя. Критерий следует скорректировать с учетом своевременности и соответствия нормативным документам по заполнению журнала.

8. Положением о стимулирующие выплаты устанавливаются по итогам полугодия и года. Однако чтобы выплата являлась стимулирующим фактором, она должна быть связана с произведенной работой во времени. Таким образом, не должно быть длительных промежутков между выполнением работы и ее оплатой,

иначе надбавки не будут играть роль стимула. Перечисленные недостатки могут служить факторами демотивации педагогов.

Процесс нематериального стимулирования педагогических работников в МБОУ «СОШ № 1» представлен на рисунке 2.20.



Рисунок 2.20 – Процесс нематериального стимулирования педагогических работников в МБОУ «СОШ №1»

Процесс нематериального стимулирования в ОУ фрагментарен, отсутствует как система: не разработано положение и критерии стимулирования, нет четких технологий. Таким образом, мы можем говорить об отсутствии в МБОУ «СОШ № 1» системы нематериального стимулирования педагогических работников.

Выводы по второй главе

1. Анализ образовательной деятельности показал, что МБОУ «СОШ № 1» находится в устойчивом состоянии, но выявлены следующие проблемы:

- недостаточные результаты обученности учащихся по итогам года;
- недостаточные результаты выпускников по итогам ЕГЭ на уровне города;
- недостаточные результаты олимпиадного движения.

2. Экономические проблемы МБОУ «СОШ № 1» являются сопутствующими и несущественными:

- ниже уровень средней заработной платы педагогических работников, чем в конкурирующих школах района;

- незначительные доходы, а также их снижение от оказания платных образовательных услуг;

- недостаток средств для материального стимулирования педагогов.

3. Анализ положительного и отрицательного влияния отдельных факторов показывает, что организация находится в благоприятном внешнем макроокружении и микроокружении.

4. Проведенный анализ внутренней среды выявил, что в целом, в области управления организацией, выявлены проблемы подсистемы стимулирования педагогических работников.

5. Наиболее сильные стороны МБОУ «СОШ № 1» наблюдаются:

- в преимуществе территориального расположения;

- высоком уровне квалификации педагогического персонала;

- высокой численности учащихся;

- включенности школы в инновационную деятельность;

К слабым сторонам относятся:

- отсутствие отражения стратегии в деятельности организации;

- низкая конкурентоспособность результатов образовательной деятельности (результаты текущей успеваемости);

- недостаточные результаты олимпиадного движения.

- недостаточные результаты ЕГЭ выпускников.

- ниже уровень средней заработной платы педагогов, чем в конкурирующих школах;

- низкий уровень доходов школы от внебюджетной деятельности;

- несовершенная система материального стимулирования в ОУ;

- недостаточная техническая оснащенность образовательного процесса;

6. Общая среда деятельности МБОУ «СОШ № 1» в целом благоприятна и не является причиной существующих экономических проблем и проблем по результатам деятельности.

7. Анализ внутренней среды показал необходимость разработки миссии и стратегии организации, а также - изменений в системе управления. Основной проблемой является управление человеческими ресурсами.

8. Проведенный нами анализ показал несовершенство существующей системы стимулирования педагогического персонала в МБОУ «СОШ № 1», который проявляется:

- в отсутствии прозрачности и открытости существующей системы стимулирования работников;
- в несовершенстве учета и контроля личного вклада каждого работника;
- в отсутствии четких критериев для определения вида поощрения педагогов за работу, направленную на собственное профессиональное развитие и развитие ОУ;
- в отсутствии градации внутри критериев и по уровням при определении размера стимулирующей выплаты за подготовку участников олимпиад;
- в указании только предельных значений присваиваемых баллов;
- в недостаточной частоте выплат стимулирующего характера;
- в отсутствии системы нематериального (морального) стимулирования педагогических работников;

Таким образом, стратегической целью МБОУ «СОШ № 1» должно стать повышение рейтинга ОУ на уровне города, завоевание лидирующих позиций по качеству образования на уровне района среди общеобразовательных школ.

Для этого МБОУ «СОШ № 1» необходимо:

- сформулировать миссию и цели школы.
- устранить недостатки в системе стимулирования педагогических работников к эффективному труду: модернизировать систему материального стимулирования: разработать новое положение об оплате труда, в части выплат стимулирующего характера; внедрить систему нематериального стимулирования.
- разработать положение о поощрении работников.

Решив эти проблемы, организация сможет развиваться и конкурировать.

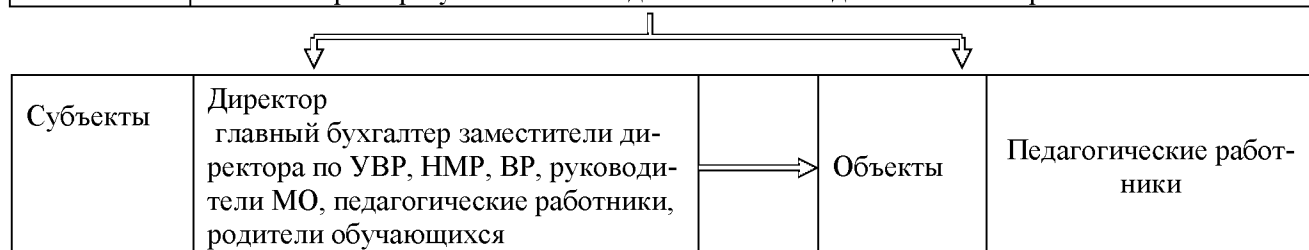
3 ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

3.1 Разработка модернизированной подсистемы стимулирования педагогических работников

Система стимулирования работников ОУ должна включать комплекс мер, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с закрепленными результатами деятельности учреждения в целом. Следует отметить, что использование механизмов стимулирования должно быть комплексным. Только в этом случае управленческая деятельность будет эффективной. По результатам опроса среди педагогов школы 89% респондентов ответили, что имеют частичное представление о действующей в МБОУ «СОШ № 1» системе стимулирования. В целях достижения согласия в отношении принципов и подходов к формированию системы стимулирования и ее прозрачности необходимо коллегиально разрабатывать Положения о стимулирующих выплатах. Распределение стимулирующих выплат должно осуществляться независимой комиссией, созданной из числа работников, избранных на общем собрании трудового коллектива, председателя профсоюзного комитета школы, представителей общественного управления – родителей, входящих в состав «Совета родительской общественности», функционирующего при МБОУ «СОШ № 1», а также из числа администрации школы. 82,6% опрошенных отметили необходимость совершенствования учета и контроля личного вклада работника. В связи с этим рекомендуется ввести обязательное ведение Портфолио учителя, как одну из форм системы оценки индивидуальных достижений работника. Стимулирующие выплаты выплачивать не реже, чем 1 раз за учебную четверть.

Совершенствование системы стимулирования педагогических работников предполагает следующие изменения (рисунок 3.1).

Цель	Повышение результативности труда педагогических работников, стимулирование к творческой и инновационной деятельности
Задачи	1. Совершенствование системы оплаты труда в ОУ; 2. Разработка системы нематериального стимулирования педагогических работников; 3. Мониторинг результативности деятельности педагогических работников



Технология	<p>-Применение комплексно-целевого подхода стимулирования, содержащего в себе элементы административных методов управления, экономических: материального стимулирования, социально-психологических: публичное признание достижений сотрудников, доска почета);</p> <p>- коллегиальная разработка положения о стимулирующих выплатах и поощрении педагогов;</p> <p>- Мониторинг деятельности педагогических работников, который ведут заместители директора по УВР, НМР, а также руководители МО, педагоги</p> <p>- введение Портфолио учителя;</p> <p>- создание независимой комиссии (работники, председатель профсоюза, представителей общественного управления – родителей, администрация) по распределению стимулирующих выплат;</p> <p>-Выплаты стимулирующего характера производятся в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников школы, а также средств от внебюджетной деятельности и максимальными размерами для конкретного работника не ограничиваются.</p> <p>-стимулирующие выплаты - не реже, чем 1 раз за учебную четверть.</p> <p>- лучшие работники отмечаются на производственных совещаниях;</p> <p>- по итогам года выбираются лучшие педагоги на номинацию «Учитель года» по уровням образования;</p>
------------	--

Критерии:

1. Повышение эффективности деятельности ОУ (отсутствие учащихся, не завершивших образование, отсутствие учащихся, набравших ниже порога по результатам ЕГЭ, рост числа призеров и победителей олимпиад, результативность обучения по ФГОС НОО, высокий охват учащихся горячим питанием, отсутствие учащихся, стоящих на учете в ОПДН и т.д.
2. Повышение эффективности труда педагогических работников (разработка новых учебных программ, рост успеваемости учащихся, повышение результативности при подготовке к олимпиадам, ЕГЭ, увеличение процента участия обучающихся в школьных и внешкольных мероприятиях и т.д.);
3. Благоприятный психологический климат в коллективе (итоги опроса работников);
4. Повышение удовлетворенности педагогов от труда (результаты анкетирования);
5. Повышение удовлетворенности педагогических работников системой оплаты труда (результаты анкетирования).
6. Рост средней заработной платы педагогических работников.

Рисунок 3.1 – Модернизированная система стимулирования педагогических работников

На основе существующего положения о стимулирующей части заработной платы нами были доработаны критерии и основные показатели для начисления стимулирующей части педагогическим работникам (приложение В): увеличение числа критериев и градация внутри критериев и баллов; оценка качества обученности учащихся по предмету на основании независимой оценки (результаты ЕГЭ и ГИА); введение доплаты учителям за работу с учащимися, находящимися на домашнем обучении, в том числе с применением дистанционных технологий; установление доплаты за результаты обучающихся в олимпиадах и конкурсах по результатам и уровням участия.

Проектируемый процесс материального и нематериального стимулирования педагогических работников в МБОУ «СОШ № 1» представлен на (рисунке 3.2).



Рисунок 3.2 – Проектируемый процесс материального и нематериального стимулирования педагогических работников в МБОУ «СОШ № 1»

Мы предполагаем, что разработанные в школе подходы, принципы и идеология построения системы материального стимулирования в условиях введения новой системы оплаты труда позволят:

- повысить эффективность деятельности ОУ;
- сделать технологию оценивания труда учителя прозрачной и, следовательно, повысить удовлетворенность педагогов от процесса труда;
- эффективно распределять фонд стимулирующих выплат.

Теоретические предпосылки, а также анализ проведенного анкетирования педагогических работников МБОУ «СОШ № 1», позволяют нам утверждать, что в школе необходимо создать систему и нематериального стимулирования педагогов.

В приложении Г представлено Положение о системе поощрений педагогов, в основу которого легли возможные наборы стимулов, разработанных Лизинским В.М. [45], перечень поощрений педагогов, предложенных в работе Поташника М.М. [60], а также на основании опроса педагогов МБОУ «СОШ № 1» по методике Бакурадзе А.Б. [4]. Положение содержит палитру возможных материальных (не предусматривающих непосредственное выделение денежных средств) и нематериальных стимулов, доступных ОУ, побуждающих персонал к профессиональному и личностному развитию. Для стимулирования профессионального развития педагогов необходимо выявлять и учитывать структуру мотивов, поскольку для одного педагога наиболее значимым стимулом является публичное признание заслуг и возможность презентации опыта, а для другого - предоставление особых условий труда и дополнительных дней к отпуску. В связи с этим в положении отражено, что педагогу при определении вида поощрения предоставляется право выбора из возможных стимулов, имеющихся на момент выдвижения на поощрение.

Система поощрений, основанная на гибких механизмах вознаграждения, является не альтернативой, а возможным дополнением к фонду стимулирования и существующим надбавкам, предусмотренным коллективным договором, и для большинства педагогов может стать значимым фактором, влияющим на

стремление к деятельности, развивающей профессиональную компетентность. Наряду с экономическими и социально-психологическими методами стимулирования работников должны применяться и административные (издание приказов и распоряжений, объявление выговоров и благодарностей, разработка и утверждение должностных инструкций и других регламентных документов, аттестация педагогов). С определенными коррективами данные положения могут использоваться в ОУ различного вида.

Определение системы цели проекта совершенствования системы стимулирования педагогических работников в ОУ.

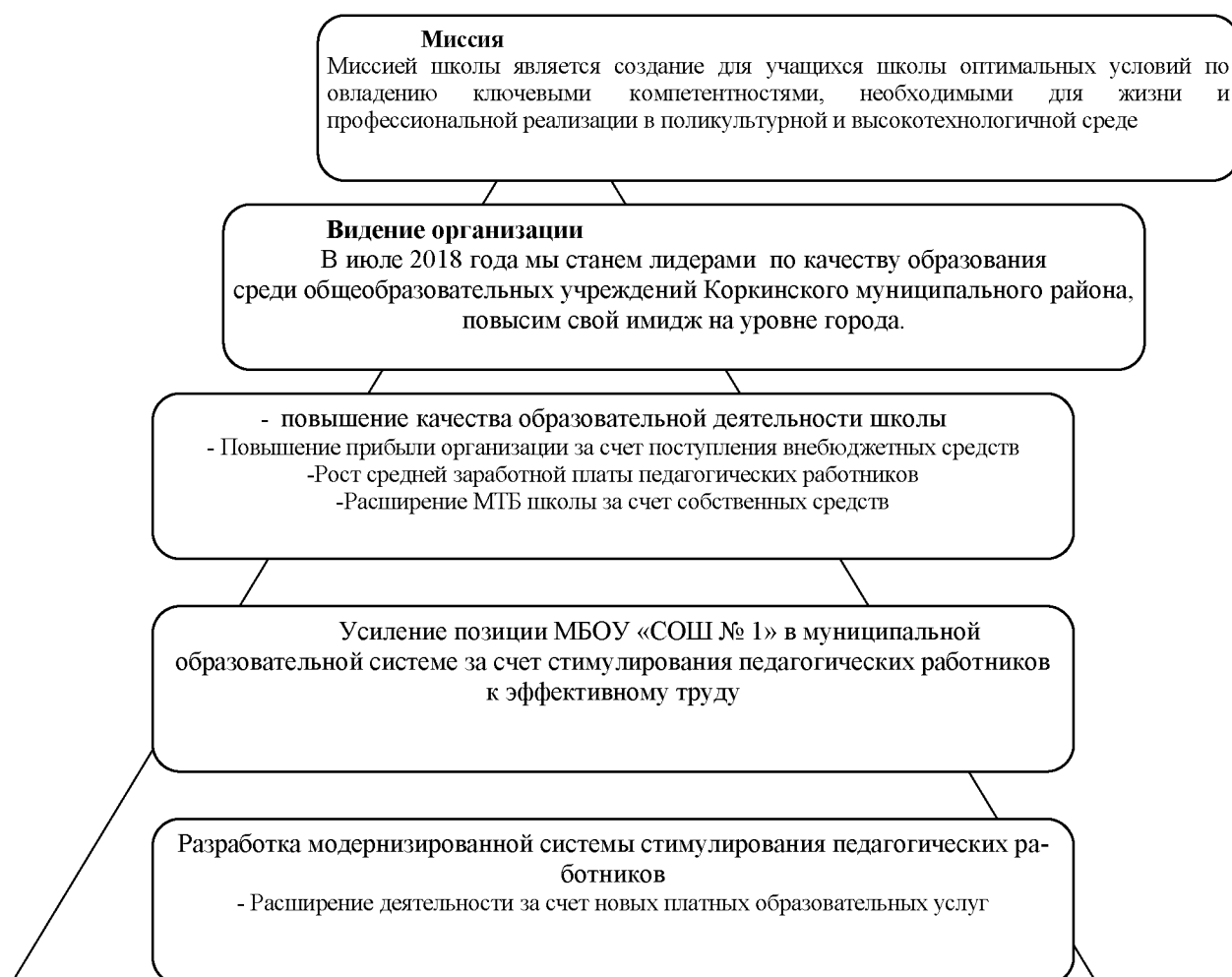


Рисунок 3.3 – Пирамида целеполагания МБОУ «СОШ № 1»

Определим цели внедрения проекта по модернизации системы мотивации педагогических работников при помощи «Дерева целей». Цели сформулированы

по методу SMART: Specific – конкретные, Measurable – измеримые, Achievable – достижимые, Realistic – реалистичные, Time-bound – с обозначенным сроком. Исходя из построенной выше пирамиды целеполагания, построим дерево целей для МБОУ «СОШ №1» г. Коркино.

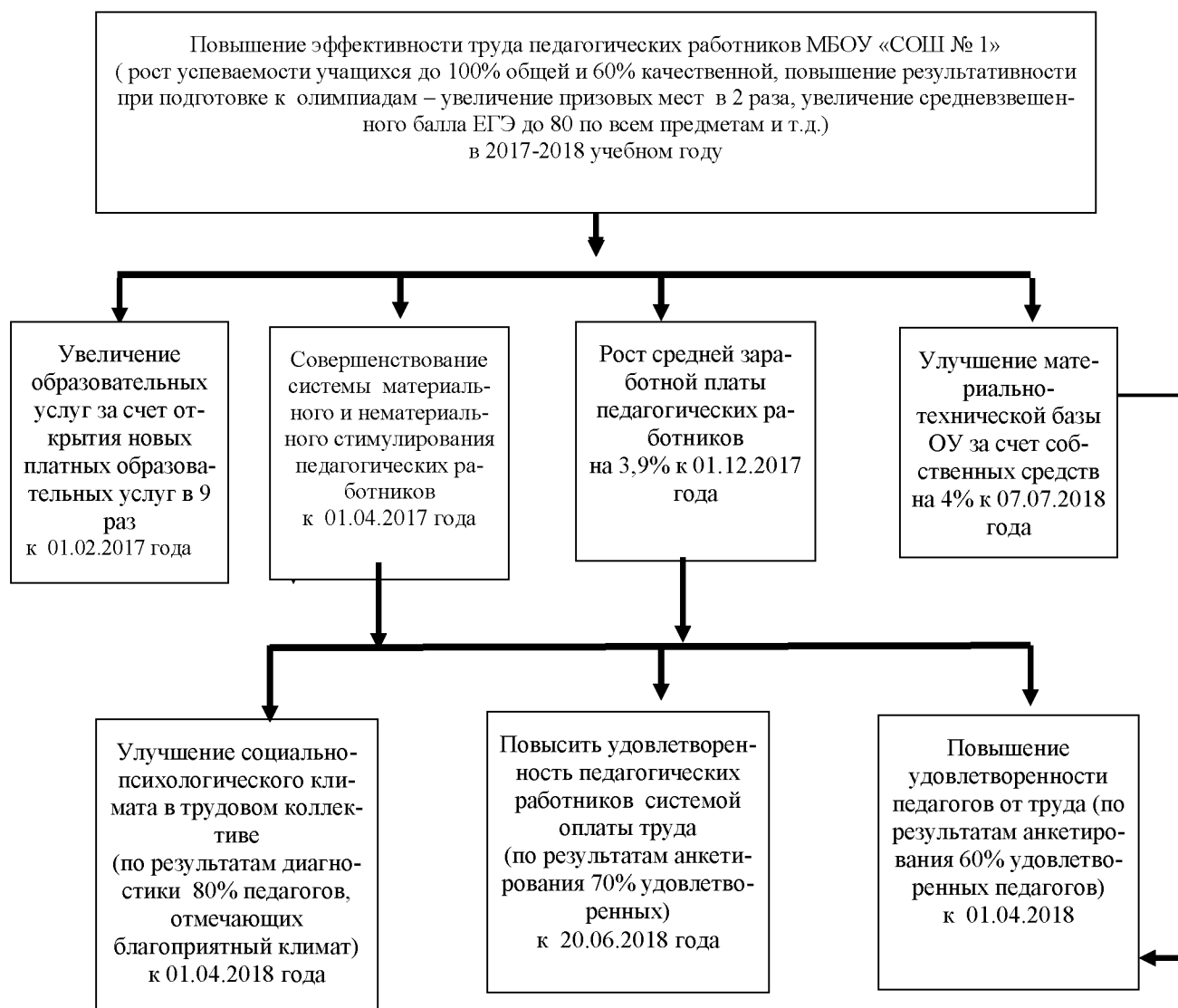


Рисунок 3.4 – Дерево целей проекта

Для выявления движущих и сдерживающих сил реализации проекта используем инструментальный – поле сил К.Левина. Мощность силы воздействия отражается ее толщиной. На анализе суммарной мощности этих сил мы делаем вывод о возможности реализации изменения. Изобразим графически воздействие движущих и сдерживающих сил на внедряемый проект (рисунок 3.5). Видно, что потенциал движущих сил несколько больше сдерживающих, поэтому можно

говорить о благоприятных условиях для реализации проекта. Тем не менее, следует принять меры для нейтрализации неблагоприятных факторов. Сдерживающие силы в данной ситуации могут быть сокращены или уменьшены, так как часть из них вызваны нехваткой информации для тех, кого оно затронет, боязнью изменения, вызванного или сопротивлением коллектива. Другие сдерживающие силы вызваны финансовыми затратами на разработку проекта, его внедрение и последующее поддержание, а также риском того, что данный проект не сможет окупить все вложенные в него затраты.

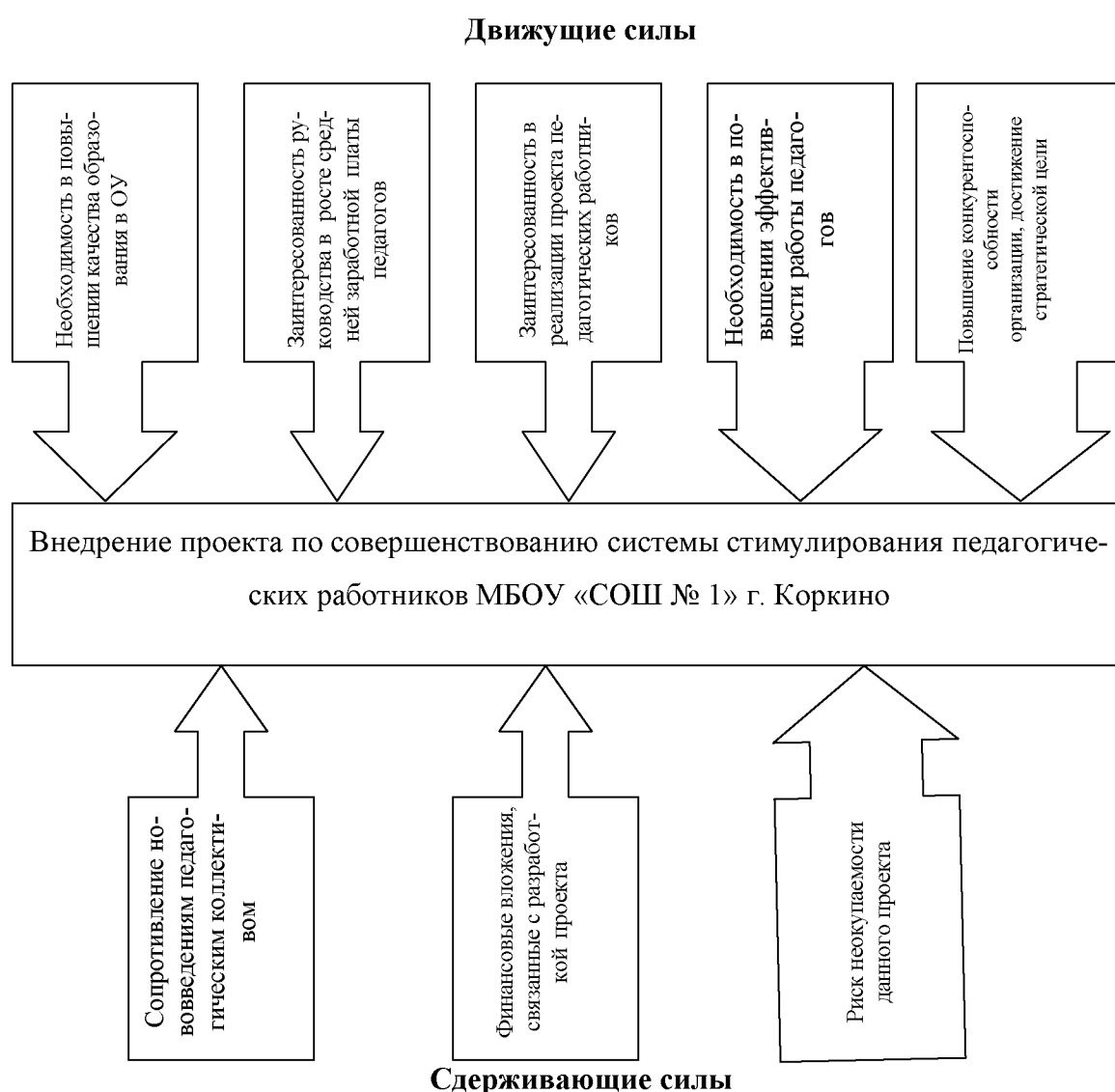


Рисунок 3.5 – «Поле сил» внедряемого проекта

В качестве мероприятий, призванных нейтрализовать сдерживающие силы, предусмотрены:

1. Настроить и объяснить значимость внедряемого проекта педагогическому коллективу и высшему руководству
2. Доплата участникам проектной группы.
3. Грамотное планирование проекта.
4. Анализ экономической эффективности проекта.

Таким образом, чтобы проект был эффективно реализован, необходимо его тщательное планирование.

3.2 Планирование и расчет стоимости проекта

Предлагаемый проект подвержен различным рискам. Под проектными рисками понимается, как правило, предполагаемое ухудшение итоговых показателей эффективности проекта, возникающее под влиянием неопределенности. На данный момент единой классификации проектных рисков предприятия не существует. Однако можно выделить следующие основные риски, присущие практически всем проектам: риск несоблюдения графика проекта, риск превышения бюджета проекта, а также общеэкономические риски.

Карта риска – простой и наглядный метод, которые помогает оценить риски при развитии новых стратегических направлений бизнеса, крупных инвестиционных планов. Уязвимость или объект риска – это ценность компании, которой свойственна подверженность потенциальным угрозам. Риски могут быть внешние и внутренние. Экономический риск – это осознанная опасность действия или бездействия в различных вариантах экономического поведения людей, влекущая за собой возможные потери. Финансовый (спекулятивный) риск – это вероятность финансовых потерь для организации. Маркетинговый риск – это риск недополучения прибыли в результате снижения объема реализации или цены товара. Информационные риски – это риски, связанные с утратой, искажением, хищением информации в процессе ее получения, обработки, хранения, передачи. Кадровые риски – это риски, связанные с вероятностью реализации угроз, исходящих от персонала. Можно еще отдельно выделить стратегический и

управленческий риск. Для оценки вероятности наступления риска мы использовали следующую шкалу (таблица 3.1)

Таблица 3.1 – Шкала вероятности наступления риска

№ п/п	Вероятность	Вероятность наступления, %
1.	риск не проявится	5
2.	риск, скорее всего, не проявится	10
3.	вероятность проявления и не проявления равна	50
4.	риск, скорее всего, проявится	75
5.	риск, наверняка реализуется	95

Для оценки существующих последствий для проекта от наступления риска мы использовали следующую шкалу (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Шкала оценки существующих последствий для проекта от наступления риска

Коэффициент	Последствия	Стоимость	Сроки	Содержание	Качество
1	Незначительные и минимальные последствия	Незначительное увеличение стоимости	Незначительное увеличение времени	Едва заметное уменьшение содержания	Едва заметное понижение качества
2	Допустимые последствия	Увеличение стоимости менее, чем на 10%	Незначительное увеличение времени менее, чем на 5%	Затронуты второстепенные области содержания	Затронуты только самые трудоемкие приложения
3	Значительные последствия	Увеличение стоимости на 10-20%	Увеличение времени на 5-10%	Затронуты основные области содержания	Для понижения качества требуется одобрение разработчиков
4	Критические последствия, реализация которых может привести к значительным потерям или приостановке работы по проекту	Увеличение стоимости на 20-40%	Увеличение времени на 10-20%	Значительное изменение содержания в сравнении с первоначальным	Понижение качества неприемлемо для разработчиков
5	Катастрофические последствия, которые могут привести к прекращению работ	Увеличение стоимости более, чем на 40%	Увеличение времени более, чем на 20%	Конечный проект продукта практически бесполезен	Конечный проект продукта практически бесполезен

Проанализируем возможные риски, воздействующие на проект (таблица 3.3). Результат анализа и ранжирования рисков может быть представлен на рисунке 3.6.

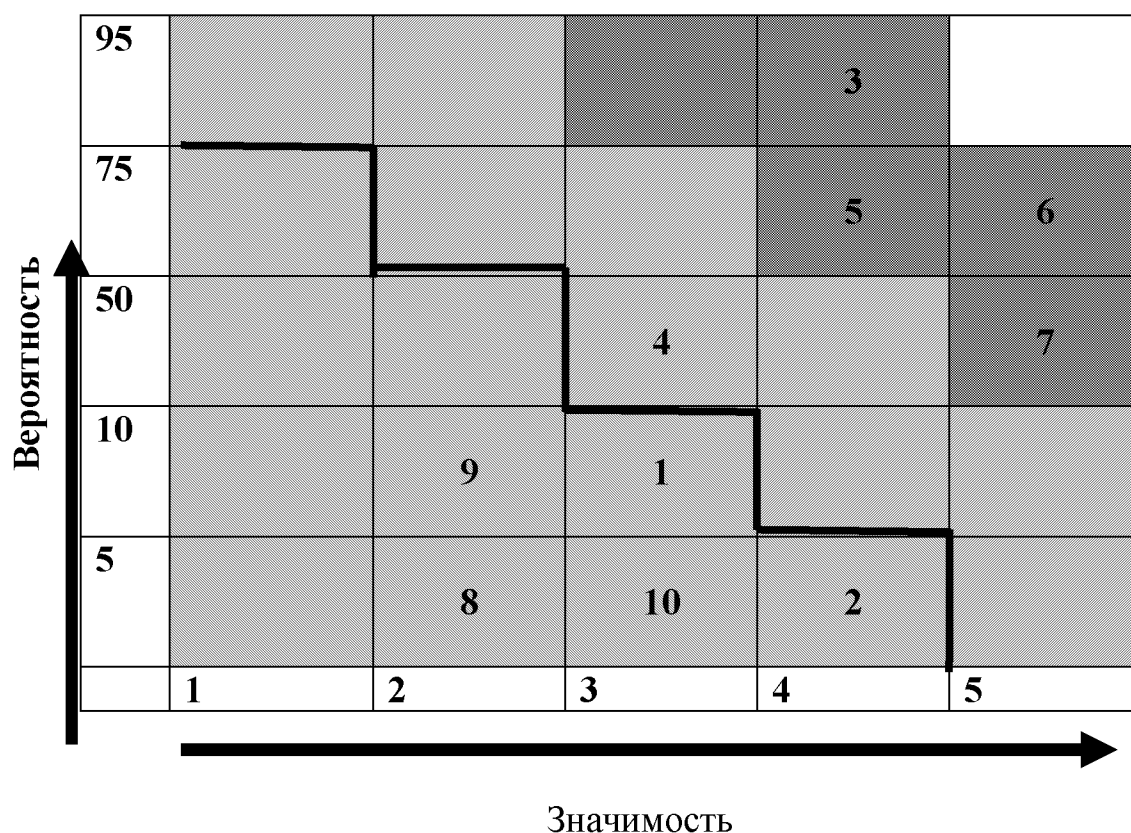


Рисунок 3.6 – Карта рисков проекта

Анализ карты рисков позволяет выделить наиболее существенные риски, отрицательно воздействующие на проект. Это экономические риски: превышение бюджета проекта и риск недополучения прибыли от новых платных образовательных услуг. Первые два обозначенных риска могут проявиться после подсчета экономической эффективности проекта. Следующие по значимости и вероятности наступления это стратегические и управленческие риски: увеличение сроков реализации проекта и сопротивление изменениям участников проекта. Для предотвращения отрицательного воздействия на риск необходимо установить жесткий контроль (мониторинг) над событиями, запускающими в действие данные риски - составить список событий для постоянного наблюдения. Помимо этого, запланируем предупреждающие мероприятия – методы предвосхищения и предотвращения и корректирующие мероприятия.

Таблица 3.3 – Риски проекта по совершенствованию системы стимулирования

№ п/п	Наименование рисков	Событие (содержание работы)	Вид риска	Описание риска	Причины	Последствия	Общий риск	
							В	З
1	2	3	4	5	6	7	8	
Внешние риски								
1.	Экономическая ситуация	Увеличение налогов на прибыль	Экономический	Нерентабельность деятельности по оказанию платных образовательных услуг	Увеличение налогового бремени на предпринимательскую деятельность	Снижение дохода организации как следствие нехватка средств на выплату стимулирующей надбавки педагогам	10	3
2.	Изменения законодательства	Законодательный запрет на ведение предпринимательской деятельности бюджетным организациям	Правовой	Введение в действие закона об ограничении предпринимательской деятельности в бюджетных организациях	Изменения в законодательстве, перевод на автономию	нехватка средств на выплату стимулирующей надбавки	5	4
Внутренние риски								
3.	Срок реализации проекта	Увеличение сроков реализации проекта	Стратегический	Процесс внедрения проекта затягивается	Несоблюдения сроков внедрения проекта, несогласованность действий ответственных лиц	Демотивация сотрудников	75	5

Продолжение табл. 3.4

№ п/п	Наименование рисков	Событие (содержание работы)	Вид риска	Описание риска	Причины	Последствия	Общий риск	
							В	З
1	2	3	4	5	6	7	8	1
4.	Конкуренты	Появление новых конкурентов на рынке	Стратегический	Близлежащие или конкурирующие ОУ предлагают подобную платную услугу за меньшую стоимость	Переоценены ожидаемая конкурентоспособность услуг (высокая стоимость, содержание)	Невостребованность услуги и как следствие нехватка средств на выплату стимулирующей надбавки	50	3
5.	Сопrotивление изменениям	Консерватизм участников проекта	Управленческие	Трудовой коллектив на заседаниях педсоветов не принимает решений по внедрению нововведений	Неэффективное руководство, неправильное организационное решение	Реализация проекта приостанавливается	75	4
6.	Бюджет проекта	Превышение бюджета проекта	Экономический	Проектируемая частота выплат – 4 раза в год может быть не реализована в связи с нехваткой средств	Переоценены доходы ОУ от экономики средств и внебюджетной деятельности	нестабильность выполнения обещаний (несоблюдение договоров со стороны руководства), демотивация педагогов	75	5
7.	Риск недополучения прибыли	Невостребованность новых платных образовательных услуг	Маркетинговый	Слишком оптимистическая оценка будущего объема продаж (содержание программ не вызвало интереса у потребителей	Не изучены интересы потребителей услуги - родителей	Невостребованность услуги и как следствие нехватка средств на выплату стимулирующей надбавки педагогам	50	5

Окончание табл. 3.4

№ п/п	Наименование рисков	Событие (содержание работы)	Вид риска	Описание риска	Причины	Последствия	Общий риск	
							В	З
1	2	3	4	5	6	7	8	
8.	Хищения	Снижение доходов	Финансовый	Хищения персонала (растрата внебюджетных средств, полученных от оказания платных образовательных услуг) –приписки	Доступность в распоряжении доходами	Нехватка средств на выплату стимулирующей надбавки педагогам	5	2
9.	Текучность кадров	Увольнение работников	Кадровый	Увольнение преподавателей, реализующих платные образовательные услуги	Слабая система отбора, подбора и адаптации персонала	Закрытие отдельных реализуемых программ и как следствие нехватка средств на выплату стимулирующей надбавки	10	2
10.	Текучность обучающихся	Неудовлетворенность потребителей услуги качеством преподавания	Кадровый	Через определенный период снижается число обучающихся	Низкий уровень преподавания	Снижение дохода организации как следствие нехватка средств на выплату стимулирующей надбавки педагогам	5	3

Примечание: В – вероятность наступления риска, З – значимость риска

Корректирующие мероприятия – мероприятия, которые будут проводиться в том случае, если рисковое событие произойдет с целью снижения последствий риска, либо когда предупреждающие мероприятия не дадут результат).

Назначим ответственного за реагирование на риск – ответственное лицо за реагирование на риск, реализацию вышеуказанных мероприятий. Сведем все в таблицу 3.4.

Таблица 3.4 – Мероприятия по реагированию на риски

№ риска	Название и содержание риска	Предупреждающие мероприятия	Корректирующие мероприятия	Ответственный за реагирование на риск
6	Превышение бюджета проекта	Подсчет экономической эффективности проекта	Снижение количества баллов по критериям стимулирующих выплат	Руководитель проекта-заместитель директора по УВР
7	Риск недополучения прибыли	Выявление запросов и предпочтений потребителей услуги, определение стоимости аналогичных услуг в близлежащих или конкурирующих ОУ (бенчмаркинг)	Запуск образовательных программ, соответствующих запросу потребителей, снижение стоимости услуги	Руководитель проекта-заместитель директора по УВР
3	Увеличение сроков реализации проекта	Составление плана мероприятий	Контроль соблюдения сроков каждого из этапов	заместитель директора по НМР
5	Соппротивление изменениям участникам проекта	Представление проекта совершенствования системы стимулирования руководству и педагогическому коллективу	Гибкое реагирование на изменения руководителей проекта	Руководитель проекта-заместитель директора по УВР

Результатами планирования реагирования на риски проекта станет новая версия карты рисков (рисунок 3.7).

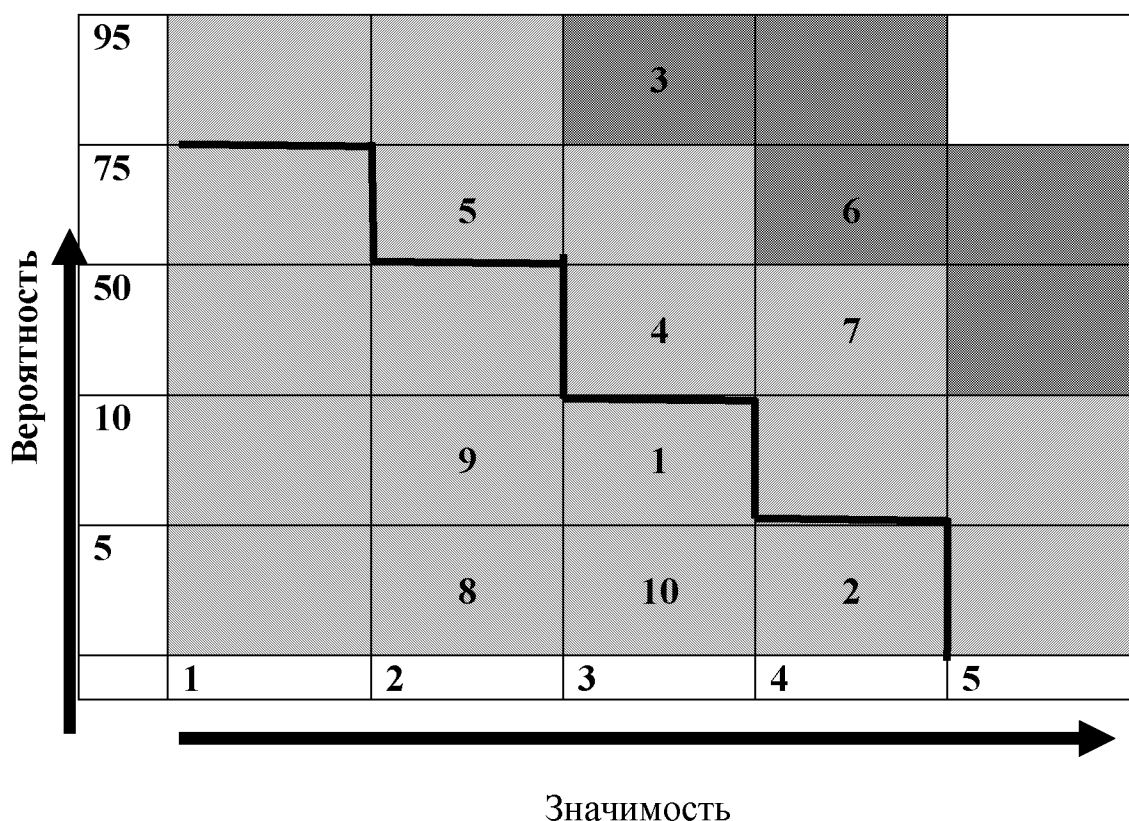


Рисунок 3.7 – Обновленная карта рисков проекта

Запланированные предупреждающие и корректирующие мероприятия позволят нам значительно снизить значимость и вероятность наступления наиболее существенных рисков. Для их устранения составим план мероприятий по реализации проекта по совершенствованию системы стимулирования педагогических работников (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – План мероприятий по совершенствованию системы стимулирования педагогических работников в МБОУ «СОШ № 1»

Мероприятия	Длительность	Сроки выполнения	Результат работы
1	2	3	4
1. Подготовительный этап			
1. Определение целей и задач и ожидаемых результатов внедрения проекта	1 день	24.11.2016	Сформулированные цели и задачи проекта
2. Согласование целей проекта с высшим руководством	1 день	25.11.2016	Цели проекта утверждены высшим руководством

Продолжение табл. 3.5

1	2	3	4
3. Анкетирование «Влияние стимулов на мотивы поведения работников» педагогических работников по существующей в МБОУ «СОШ № 1» системе стимулирования персонала	2 дня	24-25.11.2016	Результаты анкетирования
4. Диагностика социально-психологического климата в трудовом коллективе	5 дней	26.11-01.12.2016	Мотивационный профиль на каждого сотрудника
2. Организация работ по проекту			
1. Анализ существующей системы стимулирования педагогических работников в МБОУ «СОШ № 1»	8 дней	01-09.12.2016	Отчет о недостатках и положительных элементах существующей системы стимулирования
2. Разработка календарного плана работ по внедрению проекта	3 дня	10-12.12.2016	План-график мероприятий
3. Представление проекта совершенствования системы стимулирования руководству и педагогическому коллективу	1 день	13.12.2016	Презентация проекта
4. Анализ спроса потребителей платной образовательной услуги (анкетирование родителей), определение стоимости аналогичных услуг в близлежащих или конкурирующих ОУ (бенчмаркинг)	4 дня	15-18.12.2016	Перечень желаемых платных образовательных услуг
5. Составление бюджета проекта, подсчет его экономической эффективности с его последующим утверждением	2 дня	20-22.12.2016	Утвержденный бюджет проекта
6. Разработка учебных программ для организации платных образовательных услуг	42 дня	19.12.2016-31.01.2017	Учебные программы
3. Разработка положений усовершенствованной системы стимулирования			
1. Подготовка педсовета по разработке изменений в Положение об оплате труда	4 дня	15-18.12.2016	Материалы к проведению педсовета
2. Разработка изменений в Положение об оплате труда МБОУ «СОШ № 1» в части распределения стимулирующих выплат (на педагогическом совете в форме работы творческих групп)	1 день	19.12.2016	Протоколы педсовета, Положение об оплате труда, критерии для выплат стимулирующего характера
3. Подготовка педсовета по разработке изменений в «Положение о поощрении...»	3 дня	20-23.12.2016	Материалы к проведению педсовета
4. Разработка Положения о системе поощрений педагогов МБОУ «СОШ № 1» (на педагогическом совете в форме работы творческих групп)	1 день	24.12.2016	Протоколы педсовета, Положение о системе поощрений педагогов МБОУ «СОШ № 1»

Продолжение табл. 3.5

1	2	3	4
5. Разработка и утверждение структуры Портфолио учителя (на заседаниях МО)	1 день	25.12.2016	Протоколы заседаний Форма Портфолио учителя
6. Документальное оформление	2 дня	26-27.12.2016	Письменное оформление новых положений
7. Согласование локальных документов с профсоюзом, утверждение директором школы	1 день	29.12.2016	Согласованные изменения положения
4. Реализация проекта			
1. Открытие новых платных образовательных услуг	5 дней постоянно	с 01.02.2017	Проведение занятий с учащимися школы
2. Введение Портфолио учителя и организация мониторинга деятельности работников	1 день постоянно	с 12.01.2017	Портфолио учителя Результаты мониторинга (фиксация результатов деятельности на бумажном и электронном носителе)
3. Внедрение новой системы материального и нематериального стимулирования педагогических работников (создание комиссии на собрании трудового коллектива, подготовка материалов к заседанию, расчеты)	1 день	01.04.2017	Мероприятия, Приказ о создании комиссии
4. Работа комиссии по распределению стимулирующих выплат и нематериального поощрения педагогов	1 день	30.03.2017 29.05.2017 02.11.2017 30.12.2017 30.03.2018 02.06.2018	Заседание комиссии по начислению стимулирующих выплат, поощрения
5. Мероприятия по обеспечению открытости системы стимулирования	1 день	30.03.2017 29.05.2017 02.11.2017 30.12.2017 30.03.2018 02.06.2018	Размещение на сайте нового «Положение об оплате труда...» и «Положения о системе поощрений...»
6. Выплаты стимулирующей надбавки педагогам	6 раз	30.03.2017 29.05.2017 02.11.2017 30.12.2017 30.03.2018 02.06.2018	Выплаты
5. Подведение итогов реализации проекта			
1. Анкетирование педагогов «Удовлетворенность трудом»	3 дня	01-04.04.2018	Результаты анкетирования

1	2	3	4
2. Анкетирование педагогов «Удовлетворенность новой системой оплаты труда»	3 дня	20-22.06.2018	Результаты анкетирования
3. Диагностика социально-психологического климата в трудовом коллективе	2 дня	01-02.04.2018	Результаты диагностики
4. Оценка достижения стратегической цели проекта	6 дней	01-06.07.2016	Анализ результатов деятельности педагогического коллектива за 2015-2016 учебный год
5. Написание отчета об эффективности реализации проекта	2 дня	07-08.07.2018	Отчет
6. Представление отчета на совещании при директоре	1 день	09.07.2018	Выступление

Планирование реализации проекта представлено в диаграмме Ганта (рисунок 3.8). Срок реализации проекта - с 24.11.2016 года по 09.07.2018 года. На достижение эффективного влияния новой системы стимулирования работников необходим минимум один учебный год: 2017 - 2018гг., так как практически все мероприятия в школе цикличны, повторяются из года в год. Оценить достижение стратегических целей проекта возможно только итогам учебного года и итогам государственной итоговой аттестации, не ранее 01.07.2018 года.

Соблюдение сроков планируемых мероприятий позволит нам избежать риска увеличения реализации проекта. Также с этой целью необходимо составить матрицу ответственности проекта, обозначив исполнителей и ответственных за реализацию мероприятий и лиц, контролирующих проведение мероприятий и соблюдение сроков (таблица 3.6). Использование матрицы ответственности обеспечивает описание и согласование структуры ответственности за выполнение работ. Она предоставляет формат для назначения участникам проекта ответственности за реализацию каждого из элементов программы с указанием роли каждого из участников в выполнении той или иной работы.

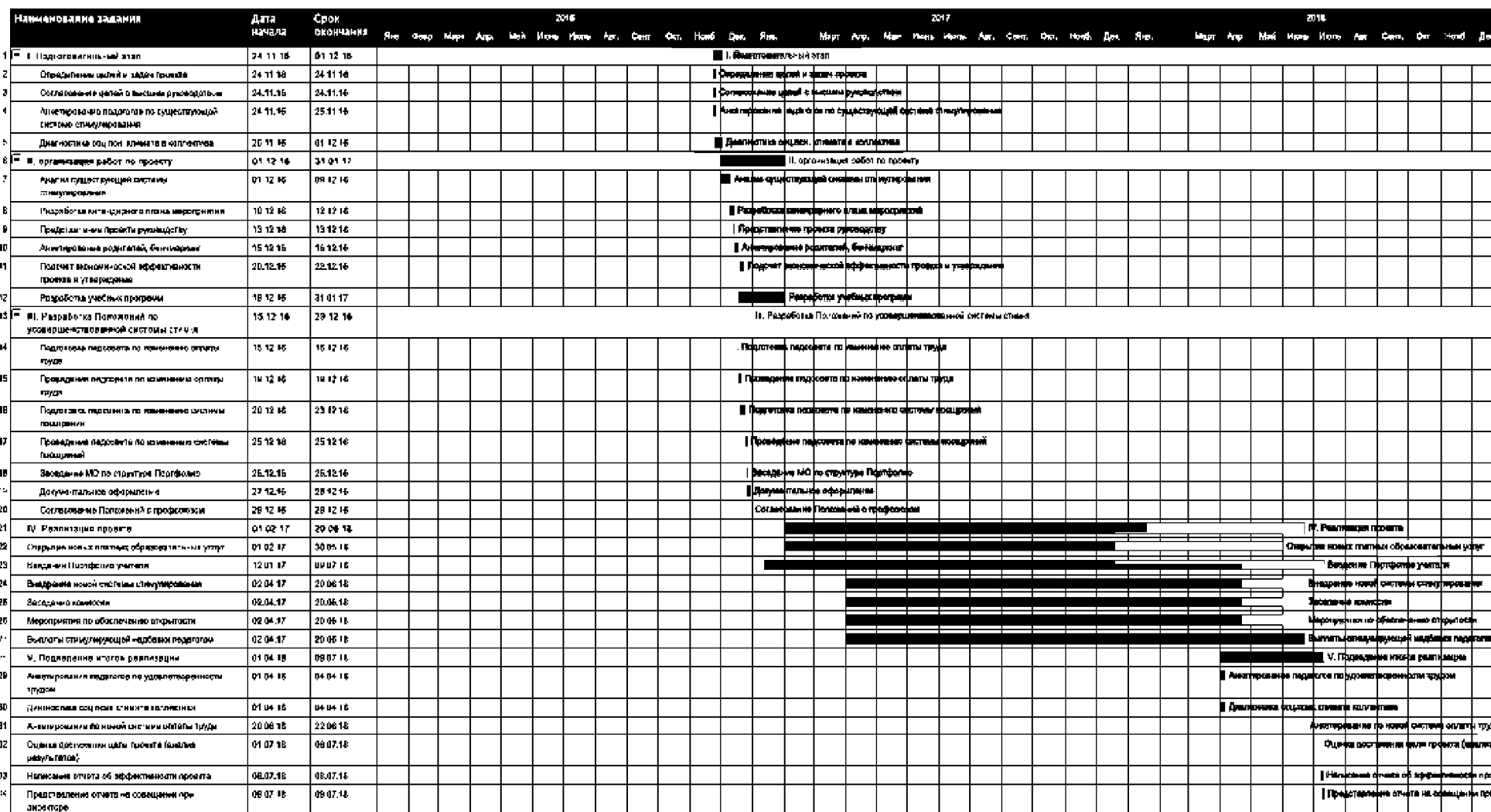


Рисунок 3.8 – Диаграмма Ганта проекта совершенствования системы стимулирования педагогических работников

Таблица 3.6 – Матрица ответственности проекта

№ п/п	Название мероприятия	Участники проекта								
		Директор школы	Заместитель директора по УВР (руководитель проекта)	Заместитель директора по НМР	Руководители МО	учителя-предметники	Педагог-психолог	Главный бухгалтер	Учитель информатики	Председатель профсоюз
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Определение целей и задач и ожидаемых результатов внедрения проекта	К	ОИ							
2.	Согласование целей проекта с высшим руководством	К	ОИ							
3.	Анкетирование педагогических работников «Влияние стимулов на мотивы поведения работников»		К			И	ОИ			
4.	Диагностика социально-психологического климата в трудовом коллективе		К			И	ОИ			
5.	Анализ существующей системы стимулирования педагогических работников в МБОУ «СОШ № 1»	К	ОИ	И						
6.	Разработка календарного плана работ по внедрению проекта	К	ОИ	И						
7.	Представление проекта совершенствования системы стимулирования руководству и педколлективу	К	ОИ							
8.	Анализ спроса потребителей платной образовательной услуги (анкетирование родителей), определение стоимости аналогичных услуг в других ОУ	К		О			И			
9.	Составление бюджета проекта, подсчет его экономической эффективности с его последующим утверждением	К	ОИ					И		
10.	Разработка учебных программ для организации платных образовательных услуг			К	О	И				

Продолжение табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
11.	Подготовка педсовета по разработке изменений в Положение об оплате труда	К	ОИ	И						
12.	Разработка изменений в Положение об оплате труда		О	К		И				
13.	Подготовка педсовета по разработке изменений в Положение о поощрении...	К	ОИ	И						
14.	Разработка Положения о системе поощрений педагогов МБОУ «СОШ № 1»		О	К		И				
15.	Разработка и утверждение структуры Портфолио учителя			К	О	И				
16.	Документальное оформление	К	О	И						
17.	Согласование локальных документов с профсоюзом	КО								И
18.	Открытие новых платных образовательных услуг	К			О	И		И		
19.	Введение Портфолио учителя и организация мониторинга деятельности работников			К	О	И				
20.	Внедрение новой системы материального и нематериального стимулирования педагогов	КО	И	И				И		
21.	Создание и работа комиссии по распределению стимулирующих выплат и нематериального поощрения педагогов	КО	И	И	И					
22.	Мероприятия по обеспечению открытости системы стимулирования	К		О					И	
23.	Анкетирование педагогов «Удовлетворенность трудом»		КО				И			
24.	Выплаты стимулирующей надбавки педагогам	КО								И
25.	Анкетирование педагогов «Удовлетворенность новой системой оплаты труда»		КО				И			

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
26.	Диагностика социально-психологического климата в трудовом коллективе		КО				И			
27.	Оценка достижения стратегической цели проекта	К	ОИ	И	И	И				
28.	Написание отчета об эффективности реализации проекта	К	ОИ	И	И	И				
29.	Представление отчета на совещании при директоре	К	ОИ							

Примечание: **К**-контролирующее лицо, **О**-ответственный исполнитель, **И**-исполнитель

Общая длительность проекта составляет примерно 21 месяц (с учетом летних месяцев). Данного времени будет достаточно, чтобы организовать и реализовать проект по совершенствованию системы стимулирования педагогических работников.

Проект состоит из трех этапов:

I этап разработки и внедрения проекта: с 24.11.2016 – 28.12.2016 года;

II этап реализации проекта: с 12.01.2017 - 01.07.2018 года;

III этап оценка эффективности проекта: с 01.03-09.07.2018 года.

Определим предварительную периодичность проекта - месяц. В связи с этим, целесообразно выделить две группы затрат: единовременные и текущие. Отнесем затраты на мероприятия I и III этапа к единовременным затратам.

Проведем определение стоимости каждого мероприятия. Для этого определим необходимые данные для осуществления расчетов по оценке экономической эффективности проекта

Рассчитаем заработную плату каждого из задействованных лиц в час, исходя из оклада и стоимость расходных материалов (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Данные для осуществления расчетов по оценке экономической эффективности проекта

№	Участники проекта	Оклад	З/п в час
1.	Директор школы	43400 руб.	43400 руб./ 26 дней/8ч. = 208 руб/ч
2.	Заместитель директора по УВР	34200 руб.	26 дней/8ч. = 164 руб/ч

№	Участники проекта	Оклад	З/п в час
3.	Заместитель директора по НМР	34200 руб.	34200 руб./ 26 дней/8ч. =164 руб/ч
4.	Руководители МО	4000 руб.	4000 руб./ 26 дней/8ч. = 19 руб/ч
5.	Учителя-предметники	10000 руб	10000 руб./ 26 дней/8ч. = 48 руб/ч
6.	Педагог-психолог	8000 руб.	8000 руб./ 26 дней/8ч. =38 руб/ч
7.	Главный бухгалтер	36800 руб.	36800 руб./ 26 дней/8ч. =176 руб/ч
8.	Председатель профсоюза	10000 руб.	10000 руб./ 26 дней/8ч. = 48 руб/ч
9.	Учитель информатики	10000 руб.	10000 руб./ 26 дней/8ч. = 48 руб/ч.
	Расходные материалы:		
1.	Бумага		500 руб./пачка
2.	Чернила для картриджа		200 руб./заправка на 2000 листов;

Таблица 3.8 – Расчет единовременных затрат проекта

Период	Статья затрат	Расчет затрат	Сумма, руб.
1	2	3	4
Ноябрь 2016	Определение целей и задач и ожидаемых результатов внедрения проекта	Директор 1ч.*208=208 руб. Заместитель директора по УВР 3ч.*164=492 руб. Расходные материалы: 10 руб.	710 руб.
Ноябрь 2016	Согласование целей проекта с высшим руководством	Директор 1ч.*208=208 руб. Заместитель директора по УВР 1ч.*164=164 руб.	372 руб.
Ноябрь 2016	Анкетирование педагогических работников «Влияние стимулов на мотивы поведения работников»	Заместитель директора по УВР 1ч.*164=164 руб. Педагог-психолог 8ч.*38= 304 руб. Учителя 1ч*48* 72 чел.= 3456 руб. Расходные материалы: 100 руб.	4024 руб.
Ноябрь 2016	Диагностика социально-психологического климата в трудовом коллективе	Заместитель директора по УВР 1ч.*164=164 руб. Педагог-психолог 21ч.*38= 798 руб. Учителя 1ч*48* 72 чел.= 3456 руб. Расходные материалы: 200 руб.	4618 руб.
Итого			9724 руб.
Декабрь 2016	Анализ существующей системы стимулирования педагогических работников в МБОУ СОШ №148	Директор 1ч.*208=208 руб. Заместитель директора по УВР 8ч.*164=1312 руб. Заместитель директора по НМР 8ч.*164=1312 руб. Расходные материалы: 150 руб.	2982 руб.

1	2	3	4
Декабрь 2016	Разработка календарного плана работ по внедрению проекта	Директор 1ч.*208=208 руб. Заместитель директора по УВР 4ч.*164= 656 руб. Заместитель директора по НМ 3ч.*164=492 руб. Расходные материалы: 50 руб	1406 руб.
Декабрь 2016	Представление проекта совершенствования системы стимулирования руководству и педколлективу	Директор 1ч.*208=208 руб. Заместитель директора по УВР 4ч.*164=656 руб.	864 руб.
Декабрь 2016	Анализ спроса потребителей платной образовательной услуги (анкетирование родителей)	Директор 1ч.*208=208 руб. Заместитель директора по НМР 1ч.*164=164 руб. Педагог-психолог 10ч.*38= 380 руб. Расходные материалы: 700 руб.	1452 руб.
Декабрь 2016	Составление бюджета проекта, подсчет его экономической эффективности с его последующим утверждением	Директор 1ч.*208=208 руб. Заместитель директора по УВР 8ч.*164=1312 руб. Главный бухгалтер 2ч.*176=352 руб. Расходные материалы: 150 руб.	2022 руб.
Декабрь 2016	Разработка учебных программ для организации платных образовательных услуг	Заместитель директора по НМР 10ч.*164=1640 руб. Руководители МО 5ч*19*5 чел.=475 руб. Учителя 43ч*48* 10 чел.= 20640 руб. Расходные материалы:1000руб.	23775 руб.
Декабрь 2016	Подготовка педсовета по разработке изменений в Положение об оплате труда	Директор 1ч.*208=208 руб. Заместитель директора по УВР 4ч.*164= 656 руб. Заместитель директора по НМР 2ч.*164=328 руб. Расходные материалы: 150 руб.	1342 руб.
Декабрь 2016	Разработка изменений в Положение об оплате труда в части распределения стимулирующих выплат	Заместитель директора по НМР 1ч.*164=164 руб. Заместитель директора по УВР 2ч.*164= 328 руб. Учителя 2ч*48* 72 чел.= 6912 руб. Расходные материалы:250 руб.	7654 руб.

Продолжение табл. 3.8

1	2	3	4
Декабрь 2016	Подготовка педсовета по разработке изменений в Положение о поощрении...	Директор 1ч.*208=208 руб. Заместитель директора по УВР 4ч.*164= 656 руб. Заместитель директора по НМР 2ч.*164=328 руб. Расходные материалы: 150 руб.	1342 руб.
Декабрь 2016	Разработка Положения о системе поощрений педагогов МБОУ «СОШ № 1»	Заместитель директора по НМР 1ч.*164=164 руб. Заместитель директора по УВР 2ч.*164= 328 руб. Учителя 2ч*48* 72 чел.= 6912 руб. Расходные материалы:250 руб.	7654 руб.
Декабрь 2016	Разработка и утверждение структуры Портфолио учителя	Заместитель директора по НМР 1ч.*164=164 руб. Руководители МО 3ч*19*5 чел.= 285 руб. Учителя 1ч*48* 72чел.= 3456 руб. Расходные материалы: 50руб.	3955 руб.
Декабрь 2016	Документальное оформление	Директор 1ч.*208=208 руб. Заместитель директора по УВР 1ч.*164= 164 руб. Заместитель директора по НМР 4ч.*164=656 руб. Расходные материалы: 150 руб.	1178 руб.
Декабрь 2016	Согласование локальных документов с профсоюзом	Директор 1ч.*208=208 руб. Председатель профсоюза 1ч.* 48 =48 руб.	256 руб.
Итого			55882 руб.
Январь 2017	Разработка учебных программ для организации платных образовательных услуг	Заместитель директора по НМР 10ч.*164=1640 руб. Руководители МО 5ч*19*5 чел.=475 руб. Учителя 43ч*48*10чел.= 20640 руб. Расходные материалы:1000руб.	23775 руб.
Итого			23775 руб.
Апрель 2017	Анкетирование педагогов «Удовлетворенность трудом»	Заместитель директора по УВР 1ч.*164=164 руб. Педагог-психолог 8ч.*38= 304 руб. Учителя 1ч*48* 72 чел.= 3456 руб. Расходные материалы: 100 руб.	4024 руб.

Продолжение табл. 3.8

1	2	3	4
Апрель 2017	Диагностика социально-психологического климата в трудовом коллективе	Заместитель директора по УВР 1ч.*164=164 руб. Педагог-психолог 8ч.*38= 304 руб. Учителя 1ч*48* 72 чел.= 3456 руб. Расходные материалы: 100 руб.	4024 руб.
Итого			8048 руб.
Июнь 2017	Анкетирование педагогов «Удовлетворенность новой системой оплаты труда»	Заместитель директора по УВР 1ч.*164=164 руб. Педагог-психолог 8ч.*38= 304 руб. Учителя 1ч*48* 72 чел.= 3456 руб. Расходные материалы: 100 руб.	4024 руб.
Итого			4024 руб.
Июль 2017	Оценка достижения стратегической цели проекта	Директор 1ч.*208=208 руб. Заместитель директора по УВР 12ч.*164= 1968 руб. Заместитель директора по НМР 6ч.*164=984 руб. Руководители МО 6ч*19*5 чел.= 570 руб. Учителя 2ч*48* 72чел.= 6912 руб. Расходные материалы: 50руб.	10692 руб.
Июль 2017	Написание отчета об эффективности реализации проекта	Директор 1ч.*208=208 руб. Заместитель директора по УВР 6ч.*164=984 руб. Заместитель директора по НМР 3ч.*164= 492 руб. Руководители МО 3ч*19*5 чел.= 285 руб. Учителя 2ч*48* 72чел.= 6912 руб. Расходные материалы: 500руб.	9381 руб.
Апрель 2017	Диагностика социально-психологического климата в трудовом коллективе	Заместитель директора по УВР 1ч.*164=164 руб. Педагог-психолог 8ч.*38= 304 руб. Учителя 1ч*48* 72 чел.= 3456 руб. Расходные материалы: 100 руб.	4024 руб.
Итого			8048 руб.
Июнь 2017	Анкетирование педагогов «Удовлетворенность новой системой оплаты труда»	Заместитель директора по УВР 1ч.*164=164 руб. Педагог-психолог 8ч.*38= 304 руб. Учителя 1ч*48* 72 чел.= 3456 руб. Расходные материалы: 100 руб.	4024 руб.
Итого			4024 руб.

1	2	3	4
Июль 2017	Оценка достижения стратегической цели проекта	Директор 1ч.*208=208 руб. Заместитель директора по УВР 12ч.*164= 1968 руб. Заместитель директора по НМР 6ч.*164=984 руб. Руководители МО 6ч*19*5 чел.= 570 руб. Учителя 2ч*48* 72чел.= 6912 руб. Расходные материалы: 50руб.	10692 руб.
Июль 2017	Написание отчета об эффективности реализации проекта	Директор 1ч.*208=208 руб. Заместитель директора по УВР 6ч.*164=984 руб. Заместитель директора по НМР 3ч.*164= 492 руб. Руководители МО 3ч*19*5 чел.= 285 руб. Учителя 2ч*48* 72чел.= 6912 руб. Расходные материалы: 500руб.	9381 руб.
Июль 2017	Представление отчета на совещании при директоре	Директор 1ч.*208=208 руб. Заместитель директора по УВР 1ч.*164=164 руб.	372 руб.
Итого			20445 руб.

Затраты на мероприятия II этапа к отнесем к текущим затратам. Расчет представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Расчет текущих затрат проекта

Период	Статья затрат	Расчет затрат	Сумма, руб.
1	2	3	4
Февраль 2017	Открытие новых платных образовательных услуг	Материальные затраты (водоснабжение, электроэнергия): 63*10=3630руб. Расходные материалы:100 руб.	Ежемесячно (кроме каникул: июнь, июль, август) 3730 руб.
Январь 2017 - Июль 2018	Введение Портфолио учителя и организация мониторинга деятельности работников	Заместитель директора по НМР 3ч.*164=492 руб. Руководители МО 2ч*19*5 чел.= 190 руб. Учителя1ч*48* 72чел.= 3456 руб.	Ежемесячно (за вычетом отпуска июнь-август) 4138 руб.
Апрель 2017 - Июль 2018	Внедрение новой системы материального и нематериального стимулирования педагогов	Директор 1ч.*208=208 руб. Заместитель директора по УВР 4ч.*164= 656 руб. Заместитель директора по НМР 2ч.*164=328 руб. Главный бухгалтер 8ч.*176=1408 руб.. Расходные материалы:1000 руб	Ежемесячно (за вычетом отпуска июнь-август) 3600 руб.

Продолжение табл. 3.9

1	2	3	4
март 2017 май 2017 ноябрь 2017 декабрь 2017 март 2018 июнь 2018	Создание и работа комиссии по распределению стимулирующих выплат и нематериального поощрения педагогов	Директор 2ч.*208= 416 руб. Заместитель директора по УВР 2ч.*164=328 руб. Заместитель директора по НМР 2ч.*164=328 руб. Члены комиссии: Учителя 2ч*48* 4 чел.= 384 руб. руководители МО: 2ч*19*5 чел.= 190 руб. Председатель профсоюза 2ч.* 48 =96 руб Расходные материалы:100руб	За каждое заседание 1842 руб.
март 2017 май 2017 ноябрь 2017 декабрь 2017 март 2018 июнь 2018	Мероприятия по обеспечению открытости системы стимулирования	Директор 1ч.*208=208 руб. Заместитель директора по НМР 1ч.*164=164 руб. Учитель информатики 1ч*48*6= 288 руб.	За каждое 660 руб.
март 2017	Выплаты стимулирующей надбавки педагогам	Исходя из общего количества классов -46, средней численности выпускников -80 чел., количества педагогов -72 чел., с учетом повышенной результативности и предположительной стоимостью балла – 20 руб., определим возможные выплаты поквартально (№ и критерии в приложении 5): 1- 280 баллов, 8- 300 б., 9-900б., 10- 460б., 12- 230б., 13- 690б., 14-690б., 15- 230б., 16-460б., 17-1750б., 18- 1100, 19. 40б., 20-50б., 23- 360б.	
Итого		7540 баллов	150800 руб.
май 2015	Выплаты стимулирующей надбавки педагогам	1-280б., 8-300б., 10-460б., 12- 230б., 13-690б., 14-690б., 15- 230б., 16-460б., 17-400б., 18- 300б., 20-50б., 23-360б.	
Итого:		4450 баллов	89000 руб.
ноябрь 2015	Выплаты стимулирующей надбавки педагогам	1-280б., 3-235б., 4-325б., 5-80б., 6-130б., 7-2990б., 8-300б., 10- 460б., 11-460б., 12-230б., 13- 690б., 14-690б., 15-230б., 16- 460б., 17-1150б., 18-800б., 19- 40б., 20-50б., 23-360б.	
Итого:		9960 баллов	199200 руб.

1	2	3	4
декабрь 2015	Выплаты стимулирующей надбавки педагогам	1-280б., 8-300б., 9-450б., 10-460б., 11-460б., 12-230б., 13-690б., 14-690б., 15-230б., 16-460б., 17-600б., 18-400б., 19-40б., 20-50б., 23-360б.	
Итого:		6066 баллов	121320 руб.
март 2016	Выплаты стимулирующей надбавки педагогам	1- 480 баллов, 8- 400 б., 9-900б., 10- 460б., 12- 230б., 13- 690б., 14- 690б., 15- 230б., 16-460б., 17- 1750б., 18- 1100, 19. 40б., 20-50б., 23- 360б.	
Итого:		7840 баллов	156800 руб.
июнь 2016	Выплаты стимулирующей надбавки педагогам	1-580б., 3-235б., 4-325б., 5-80б., 6-330б., 7-4290б., 8-300б., 10-460б., 11-460б., 12-230б., 13-690б., 14-690б., 15-230б., 16-460б., 17-1150б., 18-800б., 19-40б., 20-50б., 23-360б.	
Итого:		11760 баллов	235200 руб.

Далее рассчитаем все затраты на реализацию проекта, которое представляют собой сумму единовременных и текущих затрат, и сведём все в общую таблицу 3.10.

Таким образом, запланированная стоимость проекта составляет 1242990 рублей.

В данном параграфе мы представили затраты на внедрение проекта по совершенствованию системы стимулирования педагогических работников МБОУ «СОШ № 1». Оценили вероятность возникновения таких факторов риска, как увеличение сроков реализации проекта, появление новых конкурентов на рынке и сопротивление изменениям участников проекта, и запланировали предупреждающие и корректирующие мероприятия для минимизации их проявлений, назначили ответственного за реагирование на риск. Это позволило нам существенно снизить риск увеличения сроков реализации проекта и несогласованность в проведении мероприятий. Экономические риски проекта - превышение бюджета проекта остается наиболее опасными, для этого произведем подсчет экономической эффективности проекта.

Таблица 3.10 – Помесячное распределение единовременных и текущих затрат на реализацию проекта (руб.)

Вид затрат	Месяц																		Итого	
	Ноябрь 2016	Декабрь 2016	Январь 2017	Февраль 2017	Март 2017	Апрель 2017	Май 2017	Сентябрь 2017	Октябрь 2017	Ноябрь 2017	Декабрь 2017	Январь 2018	Февраль 2018	Март 2018	Апрель 2018	Май 2018	Июнь 2018	Июль 2018		
Единовременные	9724	55882	23775												8048		4024	20445	121898	
Текущие			4138	3730	3730	3730	3730	3730	3730	3730	3730	3730	3730	3730	3730	3730			52628	
				4138	4138	4138	4138	4138	4138	4138	4138	4138	4138	4138	4138	4138	4138	4138		57932
						3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600		43200
					1842		1842			1842	1842			1842			1842		1842	11052
					660		660			660	660			660			660		660	3960
					150800		89000			199200	121320			156800			235200			952320
За месяц	9724	55882	27913	7868	161170	11468	102970	11468	11468	213170	135290	11468	11468	170770	19516	11468	249464	20445	1242990	

3.3 Оценка экономической эффективности проекта

Для оценки экономической эффективности проекта по совершенствованию системы стимулирования педагогических работников необходимо рассчитать доход, который получит организация от реализации проекта.

Доходом от проекта мы понимаем доход от открытия новых платных образовательных услуг.

По данным проведенного анкетирования родителей в декабре 2016 года выявлены запросы на оказание платных услуг в средней и старшей школе.

Выделяются 8 наиболее предпочтительных курсов:

- «Решение задач повышенной сложности по математике (часть С)»;
- «Учимся писать эссе по обществознанию»;
- «Flash и Веб-мастерская»;
- «Создание игр в Adobe Flash»;
- «Развитие коммуникативных навыков»;
- «Развиваем интеллект»;
- «Французский язык»;
- «Украшения из полимерной глины (мастер-класс)».

Исходя из запроса, с учетом наполняемости группы 5-10 учащихся в старшей школе, 12-15 учащихся в средней школе, мы могли бы открыть 31 группу.

Определим стоимость услуги - 150 руб./час. В таблице 3.11 представлен расчет внебюджетных доходов МБОУ «СОШ № 1» от оказания новых платных образовательных услуг.

Продолжительность – 13 месяцев за период проекта (без учета летних каникул). Итого доходы школы от внебюджета за месяц – 167037 руб.

Учитывая то, что образовательные услуги не оказываются в период каникул (в соответствии с САНПиН) доход школы за период проекта (без учета летних месяцев) составит – 2171481 руб.

Таблица 3.11 – Расчет внебюджетных доходов МБОУ «СОШ №1» от оказания новых платных образовательных услуг

Наименование	«Решение задач повышенной сложности по математике»	«Учимся писать эссе по обществознанию»	«Flash и Веб-мастерская»	«Создание игр в Adobe Flash»	«Развитие коммуникативных навыков»	«Развиваем интеллект»	«Французский язык»	«Украшения из полимерной глины»	Итого
Количество человек/групп	25/5	50/5	30/3	70/5	60/4	60/4	45/3	30/2	370/31
Стоимость одного абонента в мес.	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Общая стоимость услуг	25*600 =15 000	50*600 =30000	30*600= 18000	70*600 =42000	60*600 =36000	60*600 =36000	45*600 =27000	30*600 =18000	384000
1. Оплата труда (в мес.)									
Зарботная плата учителю по договорной стоимости	250*5*4 =5000	250*5*4 =5000	250*3*4=30 00	250*5*4 =5000	250*4*4 =4000	250*4*4 =4000	250*3*4 =3000	250*2*4 =2000	31000
Зарботная плата куратору	1050	1050	630	1050	840	840	630	420	6510
Зарботная плата бухгалтеру	750	750	450	750	600	600	450	300	4650
Итого расходов на оплату труда	6800	6800	4080	6800	5440	5440	4080	2720	42160
Начисления на оплату труда (30,2%)	2053,6	2053,6	1232,16	2053,6	1642,88	1642,88	1232,16	821,44	12732,32
Итого расходов	8853,6	8853,6	5312,16	8853,6	7082,88	7082,88	5312,16	3541,44	54892,32
2. Материальные расходы									
Водоснабжение 16 500 (фактические расходы в месяц): 1187 кол-во учащихся в школе x кол-во чел. в группе /240 часов (норма в месяц) x кол-во групп	1,45	2,89	1,74	4,05	3,46	3,46	2,60	1,74	21,39
Электроэнергия 38000 (фактические расходы в месяц): 1187 кол-во учащихся в школе x кол-во чел. в группе /240 час. (норма в месяц) x кол-во групп	3,33	6,67	4,00	9,34	8,00	8,00	6,00	4,00	49,34
Итого материальных затрат	4,78	9,56	5,74	13,39	11,46	11,46	8,6	5,74	70,73
Итого прямых затрат	8858,38	8863,16	5317,9	8867	7094,34	7094,34	5320,76	3547,18	54963,06
Доход от внебюджета	6141,6	21136,8	12682,1	33133	28905,7	28905,7	21679,2	14452,8	167036,9

С учетом того, что плата не взимается за пропущенные занятия по уважительной причине, проанализируем посещаемость учащихся в основной и старшей школе за три учебных года (таблица 3.13).

Таблица 3.12 – Динамика посещаемости обучающихся (помесячно) за 3 года

Показатели	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
2013-2014 гг. количество учащихся в основной и старшей школе – 708 человек									
Отсутствуют по ув. причинам	45	37	59	90	31	28	16	22	26
Кол-во заболевших	20	340	134	98	89	212	109	42	18
Кол-во отсутствующих учащихся	65	377	193	188	120	240	125	64	44
Кол-во отсутствующих учащихся, %	9	53	27	28	17	34	18	9	6
2014- 2015 гг. количество учащихся в основной и старшей школе -814 человек									
Отсутствуют по ув. причинам	31	22	13	34	20	16	14	15	35
Кол-во заболевших	27	34	66	60	89	323	180	48	28
Кол-во отсутствующих учащихся	58	56	79	94	109	339	194	63	63
Кол-во отсутствующих учащихся, %	7	7	9,7	11	13	42	24	8	8
2015-2016 гг. количество учащихся в основной и старшей школе – 779 человек									
Отсутствуют по ув. причинам	15	27	39	88	34	29	19	29	16
Кол-во заболевших	27	188	114	91	73	235	117	40	17
Кол-во отсутствующих учащихся	42	215	153	179	107	264	136	69	33
Кол-во отсутствующих учащихся, %	5	27	20	23	13	34	17	9	4
Кол-во отсутствующих учащихся в среднем за 3 года, %	7	29	19	21	14	37	20	7	6

Анализ таблицы 3.12 показал, что ежемесячно отсутствует 100% посещаемость занятий обучающихся по разным причинам. Отсутствующие по болезни есть в каждом месяце, но рост приходится на осенне-весенний период. Пик заболеваемости ОРВИ приходится на февраль.

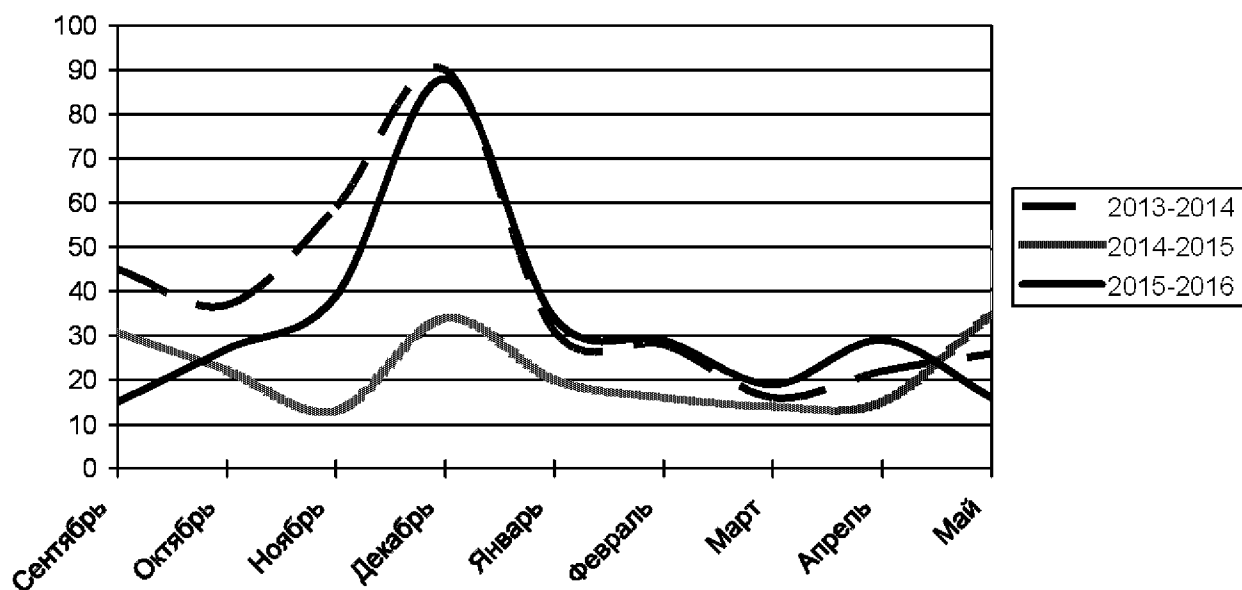


Рисунок 3.9 – Динамика отсутствия учащихся по уважительным причинам за три учебных года

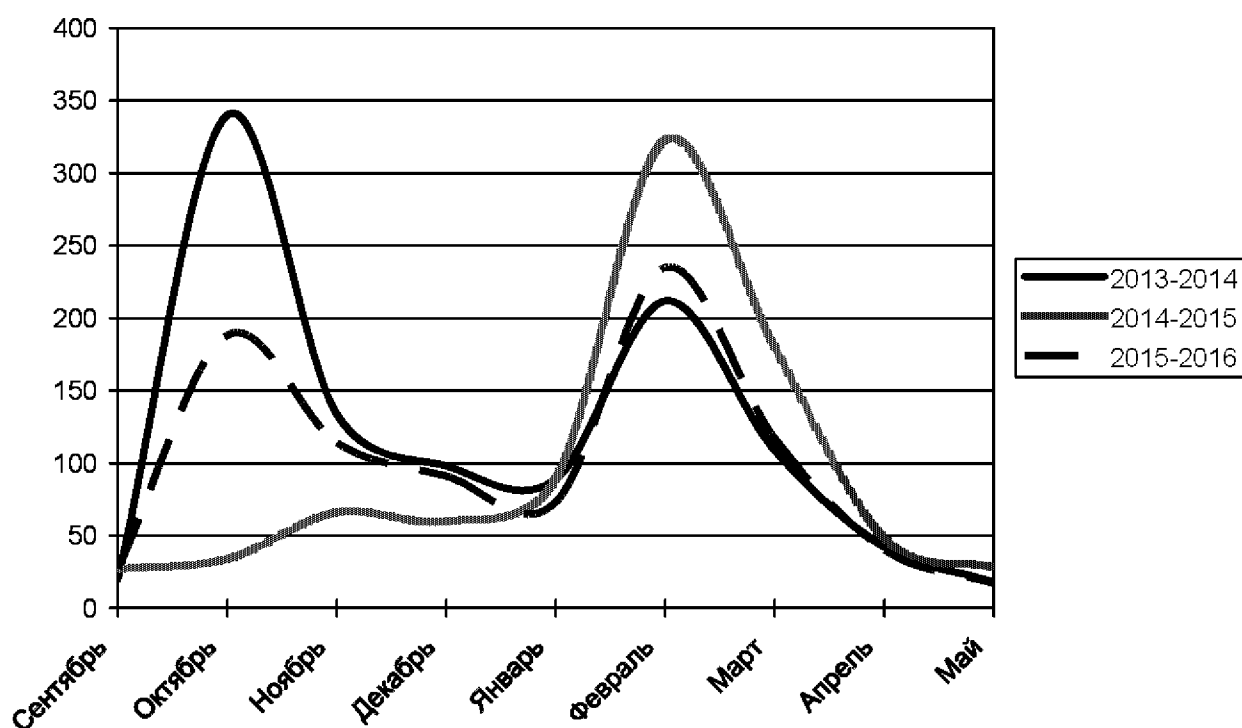


Рисунок 3.10 – Динамика заболеваемости учащихся за три учебных года.

Проведенный анализ показал, что количество отсутствующих учащихся составляет в среднем от 7 до 37%. Таким образом, наполняемость групп ежемесячно будет меняться (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Динамика наполняемости групп по месяцам с учетом заболеваемости и отсутствия обучающихся по уважительным причинам

Показатели	Ко-во человек в	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
Кол-во отсутствующих учащихся в среднем за 3 года, %		7	29	19	21	14	37	20	7	6
Услуга 1	25	23	20	20	19	21	15	20	23	23
Услуга 2	50	46	35	40	39	43	31	40	46	47
Услуга 3	30	27	21	24	23	25	18	24	27	28
Услуга 4	70	65	49	56	55	60	44	56	65	65
Услуга 5	60	55	42	48	47	51	37	48	55	56
Услуга 6	60	55	42	48	47	51	37	48	55	56
Услуга 7	45	41	31	36	35	38	28	36	41	42
Услуга 8	30	27	21	24	23	25	18	24	27	28

С учетом факторов заболеваемости и отсутствия по уважительным причинам пересчитаем доходы от каждой образовательной услуги ежемесячно. Расчеты представлены в таблицах 3.14 – 3.20. Помесячный доход школы от оказания платных образовательных услуг с учетом реальной наполняемости групп (без летних месяцев) представлен в таблице 3.21.

Доходы представлены с момента начала оказания услуг (февраль 2015).

Помесячный доход школы от оказания платных образовательных услуг с учетом реальной наполняемости групп и каникулярного времени (без учета весенних, осенних каникул в марте, ноябре (1 неделя), зимних – в январе (2 недели), летних каникул (3 месяца) представлен в таблице 3.22.

Таблица 3.14 – Помесячный доход школы от оказания платной образовательной услуги 1 с учетом заболеваемости и отсутствия обучающихся по уважительным причинам (руб.)

Наименование	Февраль 2017	Март 2017	Апрель 2017	Май 2017	Сентябрь 2017	Октябрь 2017	Ноябрь 2017	Декабрь 2017	Январь 2018	Февраль 2018	Март 2018	Апрель 2018	Май 2018
Количество человек/ 5 групп	15	20	23	23	23	20	20	19	21	15	20	23	23
Стоимость абонента в мес.	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Общая стоимость услуг	9000	12000	13800	13800	13800	12000	12000	11400	12600	9000	12000	13800	13800
1. Оплата труда (в мес.)													
Зарботная плата учителю	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Зарботная плата куратору	630	840	966	966	966	840	840	798	882	630	840	966	966
Зарботная плата бухгалтеру	450	600	690	690	690	600	600	570	630	450	600	690	690
Итого расходов на оплату труда	6080	6440	6656	6656	6656	6440	6440	6368	6512	6080	6440	6656	6656
Начисления на оплату труда (30,2%)	1836	1945	2010	2010	2010	1945	1945	1923	1967	1836	1945	2010	2010
Итого расходов	7916	8385	8666	8666	8666	8385	8385	8291	8479	7916	8385	8666	8666
2. Материальные расходы	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78
Итого прямых затрат	7921	8390	8671	8671	8671	8390	8390	8296	8484	7921	8390	8671	8671
Доход от внебюджета	1079	3610	5129	5129	5129	3610	3610	3104	4116	1079	3610	5129	5129

Таблица 3.15 – Помесячный доход школы от оказания платной образовательной услуги 2 с учетом заболеваемости и отсутствия обучающихся по уважительным причинам (руб.)

Наименование	Февраль 2017	Март 2017	Апрель 2017	Май 2017	Сентябрь 2017	Октябрь 2017	Ноябрь 2017	Декабрь 2017	Январь 2018	Февраль 2018	Март 2018	Апрель 2018	Май 2018
Количество человек/ 5 групп	31	40	46	47	46	35	40	39	43	31	40	46	47
Стоимость абонента в мес.	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Общая стоимость услуг	18600	24000	27600	28200	27600	21000	24000	23400	25800	18600	24000	27600	28200
1. Оплата труда (в мес.)													
Зарботная плата учителю	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Зарботная плата куратору	651	840	966	987	966	735	840	819	903	651	840	966	987
Зарботная плата бухгалтеру	465	600	690	705	690	525	600	585	645	465	600	690	705
Итого расходов на оплату труда	6116	6440	6656	6692	6656	6260	6440	6404	6548	6116	6440	6656	6692
Начисления на оплату труда (30,2%)	1847	1945	2010	2021	2010	1891	1945	1934	1977	1847	1945	2010	2021
Итого расходов	7963	8385	8666	8713	8666	8151	8385	8338	8525	7963	8385	8666	8713
2. Материальные расходы	9,56	9,56	9,56	9,56	9,56	9,56	9,56	9,56	9,56	9,56	9,56	9,56	9,56
Итого прямых затрат	7973	8395	8676	8723	8676	8161	8395	8348	8535	7973	8395	8675	8723
Доход от внебюджета	10627	15605	18924	19477	18924	12839	15605	15052	17265	10627	15605	18924	19477

Таблица 3.16 – Помесячный доход школы от оказания платной образовательной услуги 3 с учетом заболеваемости и отсутствия обучающихся по уважительным причинам (руб.)

Наименование	Февраль 2017	Март 2017	Апрель 2017	Май 2017	Сентябрь 2017	Октябрь 2017	Ноябрь 2017	Декабрь 2017	Январь 2018	Февраль 2018	Март 2018	Апрель 2018	Май 2018
Количество человек/ 3 групп	18	24	27	28	27	21	24	23	25	18	24	27	28
Стоимость абонента в мес.	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Общая стоимость услуг	10800	14400	16200	16800	16200	12600	14400	13800	15000	10800	14400	16200	16800
1. Оплата труда (в мес.)													
Зарботная плата учителю	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Зарботная плата куратору	378	504	567	588	567	441	504	483	525	378	504	567	588
Зарботная плата бухгалтеру	270	360	405	420	405	315	360	345	375	270	360	405	420
Итого расходов на оплату труда	3648	3864	3972	4008	3972	3756	3864	3828	3900	3648	3864	3972	4008
Начисления на оплату труда (30,2%)	1102	1167	1200	1210	1200	1134	1167	1156	1178	1102	1167	1200	1210
Итого расходов	4750	5031	5172	5218	5172	4890	5031	4984	5078	4750	5031	5172	5218
2. Материальные расходы	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74
Итого прямых затрат	4756	5037	5178	5224	5178	4896	5037	4990	5084	4756	5037	5178	5224
Доход от внебюджета	6044	9363	11022	11576	11022	7704	9363	8810	9916	6044	9363	11022	11576

Таблица 3.17 – Помесячный доход школы от оказания платной образовательной услуги 4 с учетом заболеваемости и отсутствия обучающихся по уважительным причинам (руб.)

Наименование	Февраль 2017	Март 2017	Апрель 2017	Май 2017	Сентябрь 2017	Октябрь 2017	Ноябрь 2017	Декабрь 2107	Январь 2018	Февраль 2018	Март 2018	Апрель 2018	Май 2018
Количество человек/ 5 групп	44	56	65	65	65	49	56	55	60	44	56	65	65
Стоимость абонента в мес.	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Общая стоимость услуг	26400	33600	39000	39000	39000	29400	33600	33000	36000	26400	3360	39000	39000
1. Оплата труда (в мес.)													
Зарботная плата учителю	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Зарботная плата куратору	660	840	975	975	975	735	840	825	900	660	840	975	975
Зарботная плата бухгалтеру	484	616	715	715	715	539	616	605	660	484	616	715	715
Итого расходов на оплату труда	6144	6456	6690	6690	6690	6274	6456	6430	6560	6144	6456	6690	6690
Начисления на оплату труда (30,2%)	1855	1950	2020	2020	2020	1895	1950	1942	1981	1855	1950	2020	2020
Итого расходов	7999	8406	8710	8710	8710	8169	8406	8372	8541	7999	8406	8710	8710
2. Материальные расходы	13,39	13,39	13,39	13,39	13,39	13,39	13,39	13,39	13,39	13,39	13,39	13,39	13,39
Итого прямых затрат	8012	8419	8723	8723	8723	8182	8419	8385	8554	8012	8419	8723	8723
Доход от внебюджета	18388	25181	30277	30277	30777	21218	25181	24615	27446	18388	25181	30277	30277

Таблица 3.18 – Помесячный доход школы от оказания платных образовательных услуг 5 и 6 с учетом заболеваемости и отсутствия обучающихся по уважительным причинам (руб.)

Наименование	Февраль 2017	Март 2017	Апрель 2017	Май 2017	Сентябрь 2017	Октябрь 2017	Ноябрь 2017	Декабрь 2017	Январь 2018	Февраль 2018	Март 2018	Апрель 2018	Май 2018
Количество человек/ 4 группы	37	48	55	56	55	42	48	47	51	37	48	55	56
Стоимость абонента в мес.	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Общая стоимость услуг	22200	28800	33000	33600	33000	25200	28800	28200	30600	22200	28800	33000	33600
1. Оплата труда (в мес.)													
Зарботная плата учителю	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
Зарботная плата куратору	518	672	770	784	770	588	672	658	714	518	672	770	784
Зарботная плата бухгалтеру	370	480	550	560	550	420	480	470	510	370	480	550	560
Итого расходов на оплату труда	4888	5152	5320	5344	5320	5008	5152	5128	5224	4888	5152	5320	5344
Начисления на оплату труда (30,2%)	1476	1556	1607	1614	1607	1512	1556	1549	1578	1476	1556	1607	1614
Итого расходов	6364	6708	6927	6958	6927	6520	6708	6677	6802	6364	6708	6927	6958
2. Материальные расходы	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46
Итого прямых затрат	6375	6719	6938	6969	6938	6531	6719	6688	6813	6375	6719	6938	6969
Доход от внебюджета	15825	22081	26062	26631	26062	18669	22081	21512	23787	15825	22081	26062	26631

Таблица 3.19 – Помесячный доход школы от оказания платной образовательной услуги 7 с учетом заболеваемости и отсутствия обучающихся по уважительным причинам (руб.)

Наименование	Февраль 2017	Март 2017	Апрель 2017	Май 2017	Сентябрь 2017	Октябрь 2017	Ноябрь 2017	Декабрь 2017	Январь 2018	Февраль 2018	Март 2018	Апрель 2018	Май 2018
Количество человек/ 3 группы	28	36	41	42	41	31	36	35	38	28	36	41	42
Стоимость абонента в мес.	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Общая стоимость услуг	16800	21600	24600	25200	24600	18600	21600	21000	22800	16800	21600	24600	25200
1. Оплата труда (в мес.)													
Зарботная плата учителю	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Зарботная плата куратору	392	504	574	588	574	434	504	490	532	392	504	574	588
Зарботная плата бухгалтеру	280	360	410	420	410	310	360	350	380	280	360	410	420
Итого расходов на оплату труда	3672	3864	3984	4008	3984	3744	3864	3840	3912	3672	3864	3984	4008
Начисления на оплату труда (30,2%)	1109	1167	1203	1210	1203	1131	1167	1160	1181	1109	1167	1203	1210
Итого расходов	4781	5031	5187	5218	5187	4875	5031	5000	5093	4781	5031	5187	5218
2. Материальные расходы	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6
Итого прямых затрат	4790	5040	5196	5227	5196	4884	5040	5009	5102	4790	5040	5196	5227
Доход от внебюджета	12010	16560	19404	19973	19404	13716	16560	15991	17698	12010	16560	19404	19973

Таблица 3.20 – Помесячный доход школы от оказания платной образовательной услуги 8 с учетом заболеваемости и отсутствия обучающихся по уважительным причинам (руб.)

Наименование	Февраль 2017	Март 2017	Апрель 2017	Май 2017	Сентябрь 2017	Октябрь 2017	Ноябрь 2017	Декабрь 2017	Январь 2018	Февраль 2018	Март 2018	Апрель 2018	Май 2018
Количество человек/ 2 группы	18	24	27	28	27	21	24	23	25	18	24	27	28
Стоимость абонента в мес.	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Общая стоимость услуг	10800	14400	16200	16800	16200	12600	14400	13800	15000	10800	14400	16200	16800
1. Оплата труда (в мес.)													
Зарботная плата учителю	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Зарботная плата куратору	252	336	378	392	378	294	336	322	350	252	336	378	392
Зарботная плата бухгалтеру	180	240	270	280	270	210	240	230	250	180	240	270	280
Итого расходов на оплату труда	2432	2576	2648	2672	2648	2504	2576	2552	2600	2432	2576	2648	2672
Начисления на оплату труда (30,2%)	734	778	800	807	800	756	778	771	785	734	778	800	807
Итого расходов	3166	3354	3448	3479	3448	3260	3354	3323	3385	3166	3354	3448	3479
2. Материальные расходы	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74
Итого прямых затрат	3172	3360	3454	3485	3454	3266	3360	3329	3391	3172	3360	3454	3485
Доход от внебюджета	7628	11040	12746	13315	12746	9334	11040	10471	11609	7628	11040	12746	13315

Таблица 3.21 – Помесячный доход школы от оказания платных образовательных услуг (руб.)

Доходы	Февраль 2017	Март 2017	Апрель 2017	Май 2017	Сентябрь 2017	Октябрь 2017	Ноябрь 2017	Декабрь 2017	Январь 2018	Февраль 2018	Март 2018	Апрель 2018	Май 2018	Итого
Доход ₁	1079	3610	5129	5129	5129	3610	3610	3104	4116	1079	3610	5129	5129	49463
Доход ₂	10627	15605	18924	19477	18924	12839	15605	15052	17265	10627	15605	18924	19477	208951
Доход ₃	6044	9363	11022	11576	11022	7704	9363	8810	9916	6044	9363	11022	11576	122825
Доход ₄	18388	25181	30277	30277	30777	21218	25181	24615	27446	18388	25181	30277	30277	337483
Доход ₅	15825	22081	26062	26631	26062	18669	22081	21512	23787	15825	22081	26062	26631	293309
Доход ₆	15825	22081	26062	26631	26062	18669	22081	21512	23787	15825	22081	26062	26631	293309
Доход ₇	12010	16560	19404	19973	19404	13716	16560	15991	17698	12010	16560	19404	19973	219263
Доход ₈	7628	11040	12746	13315	12746	9334	11040	10471	11609	7628	11040	12746	13315	144658
Совокупный доход	87426	125521	149626	153009	150126	105759	125521	121067	135624	87426	125521	149626	153009	1669261

Таблица 3.22 – Помесячный доход школы от оказания платных образовательных услуг с учетом каникул (руб.)

Доходы	Февраль 2017	Март 2017	Апрель 2017	Май 2017	Сентябрь 2017	Октябрь 2017	Ноябрь 2017	Декабрь 2017	Январь 2018	Февраль 2018	Март 2018	Апрель 2018	Май 2018	Итого
Доход ₁	1079	2708	5129	5129	5129	3610	2708	3104	2058	1079	2708	5129	5129	44699
Доход ₂	10627	11704	18924	19477	18924	12839	11704	15052	8633	10627	11704	18924	19477	188616
Доход ₃	6044	7022	11022	11576	11022	7704	7022	8810	4958	6044	7022	11022	11576	110844
Доход ₄	18388	18888	30277	30277	30777	21218	18886	24615	13723	18388	18888	30277	30277	304879
Доход ₅	15825	16561	26062	26631	26062	18669	16561	21512	11894	15825	16561	26062	26631	264856
Доход ₆	15825	16561	26062	26631	26062	18669	16561	21512	11894	15825	16561	26062	26631	264856
Доход ₇	12010	12420	19404	19973	19404	13716	12420	15991	8849	12010	12420	19404	19973	197994
Доход ₈	7628	8280	12746	13315	12746	9334	8280	10471	5805	7628	8280	12746	13315	130574
Совокупный доход	87426	94144	149626	153009	150126	105759	94142	121067	67814	87426	94144	149626	153009	1507318

* Доходы представлены с момента начала оказания услуг (февраль 2015) без учета весенних, осенних каникул в марте, ноябре (1 неделя), зимних - в январе (2 недели), летних каникул (3 месяца)

Помесячный доход школы от оказания платных образовательных услуг с учетом реальной наполняемости групп и каникулярного времени составит - 1507318 руб. На основании представленных данных, рассчитаем предполагаемый доход с учетом дисконтирования. Определим норму дисконта для данного проекта. Норма дисконта - это приемлемая для инвестора норма дохода (прибыли) на рубль авансированного капитала по альтернативному безопасному способу вложения. Норма дисконта годовая (d) для данного проекта определена на основе экспертного мнения с учетом того, что проект является высоко рискованным и не застрахован от действия человеческого фактора и равна 22% (согласно расчетам экономистов: 13% риски + 9% инфляция).

$$d = b + c, \quad (1)$$

b – инфляция;

c – учёт рисков.

Определим коэффициент дисконтирования (для учёта временного фактора).

Коэффициент дисконтирования - это коэффициент, с помощью которого номинальные единовременные затраты или инвестиции в год их вложения приводятся к единому расчетному году. Коэффициент дисконтирования рассчитывается по следующей формуле:

$$k_{ot} = \frac{1}{(1+d)^t}, \quad \text{где } d - \text{норма дисконта, в нашем случае } d = 0,22:12 = 0,01833;$$

$$t = 0, 1, 2, \dots T.$$

Дисконтированный доход – это доход (до вычета затрат) умноженный на коэффициент дисконтирования (то есть доход приведённый к текущему периоду). Основным показателем эффективности проекта является чистый дисконтированный доход (интегральный эффект, накопленный дисконтированный эффект, прибыль). Чистый дисконтированный доход (ЧДД) характеризует разницу между денежными поступлениями и суммарными затратами, приведёнными к единому моменту времени. Это реальный доход, который может обеспечить конкретный проект за расчётный период. Чистый дисконтированный доход рассчитывается по формуле:

$$ЧДД_t = (D_t - Z_t) \cdot k_{от}. \quad (2)$$

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период

$$ЧДД_T = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) \cdot k_{от}. \quad (3)$$

Чистая текущая стоимость (ЧТС) - нарастающий итог ЧДД (NPV)

$$ЧТС_t = \sum_{t=0}^t ЧДД_t. \quad (4)$$

Чистая текущая стоимость (ЧТС) за весь период

$$ЧТС_T = NPV = \sum_{t=0}^T ЧДД_t \quad (5)$$

Расчетные показатели представлены в таблице 3.23.

Таблица 3.23 – Оценка экономической эффективности проекта

Период	Доход	Затраты	Коэф-т диск-я	Диск. до-ход	Диск. за-траты	ЧДД	ЧТС
Ноябрь 2016	0	9724	1	0	9724	-9724	- 9724
Декабрь 2016	0	55882	0,982	0	54876	-54876	-64600
Январь 2017	0	27913	0,964	0	26908	-26908	-91508
Февраль 2017	87426	7868	0,946	82705	7443	75262	-16246
Март 2017	94144	161170	0,929	87460	149727	-62267	-78513
Апрель 2017	149626	11468	0,913	136609	10470	126139	47626
Май 2017	153009	102970	0,896	137096	92261	44835	92461
Сентябрь 2017	150126	11468	0,833	125055	9553	115502	207963
Октябрь 2017	105759	11468	0,819	86617	9392	77225	285188
Ноябрь 2017	94142	213170	0,804	75690	171387	-95697	189491
Декабрь 2017	121067	135290	0,789	95522	106744	-11222	178269
Январь 2018	67814	11468	0,775	52556	8888	43668	221937
Февраль 2018	87426	11468	0,762	66619	8739	57880	279817
Март 2018	94144	170770	0,748	70420	127736	-57316	222501
Апрель 2018	149626	19516	0,734	109825	14325	95500	318001
Май 2018	153009	11468	0,721	110319	8268	102051	420052
Июнь 2018	0	249464	0,708	0	176621	-176621	243431
Июль 2018	0	20445	0,695	0	14209	-14209	229222
Итого	1507318	1242990		1236493	1007271	229222	

Согласно данным таблицы 3.23 чистый дисконтированный доход равен 229222 руб., это значит, что проект принесёт организации прибыль, которую можно направить на расширение материально-технической базы ОУ.

После произведённых расчётов необходимо определить, когда данный проект окупится, т.е. срок окупаемости - период начиная с которого первоначальные вложения и другие единовременные затраты, связанные с проектом покрываются суммарными результатами.

Определим графическим способом срок окупаемости проекта.

Для графического определения срока окупаемости данного проекта построим график изменения чистой текущей стоимости и чистого дисконтированного дохода (рисунок 3.11).

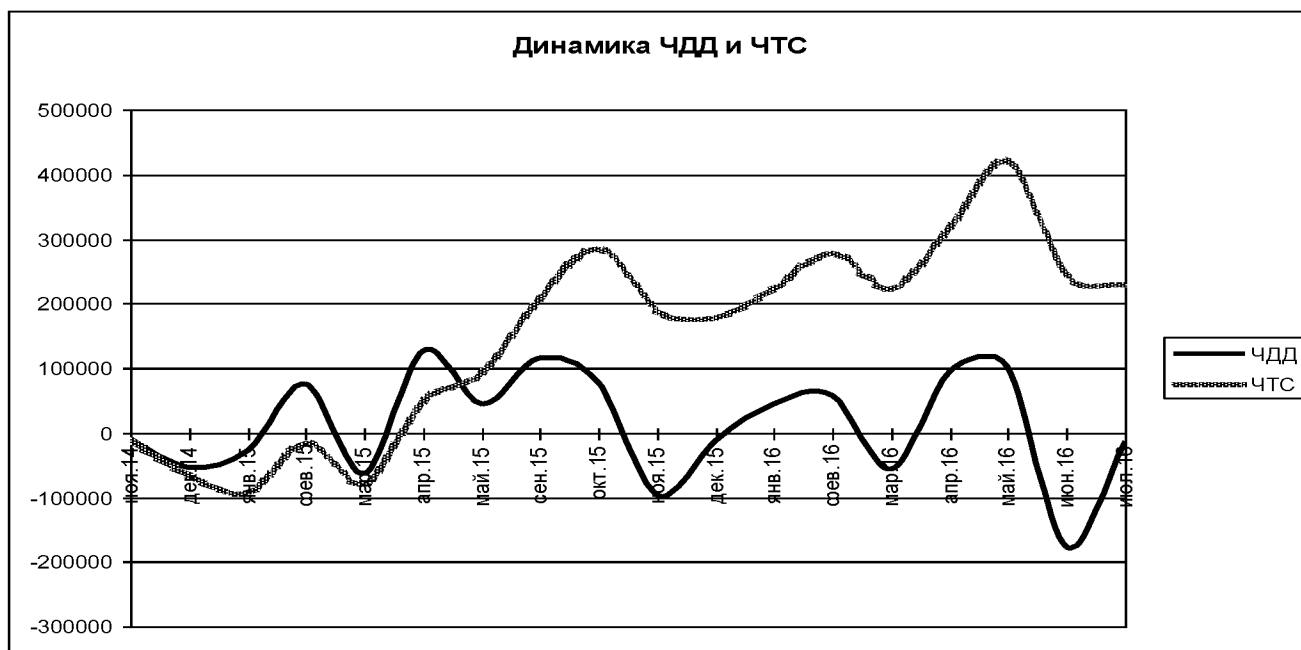


Рисунок 3.11 – График изменения чистой текущей стоимости и чистого дисконтированного дохода

На графике видно, что срок окупаемости проекта наступает примерно в 5,5 месяцев с начала реализации проекта.

Срок окупаемости определяется по формуле:

$$\sum_{t=1}^t D_t \cdot k_{\partial t} = \sum_{t=0}^t Z_t \cdot k_{\partial t} \quad (6)$$

Срок окупаемости :

$$T_{ок} = n + ЧТС5 / ЧДД6, \quad (7)$$

где n – период времени отрицательной доходности проекта, 5 месяцев;

ЧДД 6 – размер чистого дисконтированного дохода в первый месяц, который принесет доход –126139 руб.

ЧТС5 – размер чистой дисконтированной стоимости в месяц предшествующий первому доходному - 78513 руб.

Срок окупаемости $T_{ок} = 5 + 78513 / 126139 = 5,6$ месяцев.

Срок окупаемости $T_{ок} = 5,6$ месяцев, что составляет, в целом, 5 месяцев и 18 дней.

Индекс доходности – показатель, отражающий эффективность нашего проекта. Это показатель показывает доходность проекта на каждый рубль потраченных денег.

Индекс доходности рассчитывается по формуле

$$ИД = PI = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{от}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{от}} \text{ руб./руб.} \quad (8)$$

где $D_t \cdot k_{от}$ - дисконтированный доход

$Z_t \cdot k_{от}$ - дисконтированные затраты

ИД = 1236493 / 1007271 = 1,23 руб./руб

В нашем случае индекс доходности равен 1,23 руб./руб, что больше 1, а значит можно сказать о том, что данный проект может быть успешно реализован.

Зная индекс доходности, у нас есть возможность определить рентабельность проекта, которая рассчитывается по формуле

$$R_{пр} = ИД \cdot 100 \% - 100\%.$$

$$R_{пр} = 1,23 \cdot 100 \% - 100\%. \quad (9)$$

Рентабельность проекта равна 23%, что говорит о том, что проект считается выгодным.

Таким образом, мы получаем следующие условия эффективности проекта:

$$\text{ЧДД} = 229222 \text{ руб.} > 0$$

$$\text{ИД} = 1,23 \text{ руб./руб.} > 1$$

$$R_{np} = 23\% > 0 \quad \text{Отообразим результаты исследования в таблице 3.24.}$$

Таблица 3.24 – Результаты реализации проекта

Норма дисконта	%	22
Доходы	руб.	1507318
Затраты	руб.	1242990
ЧДД	руб.	229222
ЧТС	руб.	229222
ИД	руб.	1,23
Рентабельность	%	23
Срок окупаемости	мес.	5,6

Определим динамику средней заработной платы педагогических работников (среднесписочная численность – 72 человека). Посчитаем динамику средней заработной платы к концу 2017 года с учетом стимулирующих выплат (4 раза в год – март, май, ноябрь, декабрь) и заработной платы педагогов (учителя и педагога-куратора) за оказание платных образовательных услуг за 8 месяцев (с февраля по декабрь без учета каникул). Стимулирующие выплаты за 2017г. составят – $150800+89000+199200+121320=560320$ руб. Заработная плата педагогов составит - 290119 руб. (расчеты представлены в таблице 3.25). Всего ФОТ возрастет на 850439 руб. Динамика ФОТ и средней заработной платы педагогов представлено в таблице 3.26.

Таблица 3.26 – Динамика ФОТ и средней заработной платы педагогов

Динамика ФОТ	Текущий, руб.	Повышенный, руб.
ФОТ годовой	22032000	22882439
ФОТ месяц	1836000	1906870
Средняя зарплата педагога за год	306000	317812
Средняя зарплата педагога за месяц	25500	26484
Динамика средней заработной платы		+984

Таблица 3.25 – Помесячная заработная плата педагогов от оказания платной образовательных услуги с учетом реальной наполняемости групп за 2017г. (руб.)

Наименование	Февраль 2017	Март 2017	Апрель 2017	Май 2017	Сентябрь 2017	Октябрь 2017	Ноябрь 2017	Декабрь 2017	Итого
1. Оплата труда (в мес.)									
Заработная плата педагогам 1	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	248000
Заработная плата педагогам 2	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	40000
Заработная плата педагогам 3	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	24000
Заработная плата педагогам 4	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	40000
Заработная плата педагогам 5	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	32000
Заработная плата педагогам 6	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	32000
Заработная плата педагогам 7	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	24000
Заработная плата педагогам 8	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	16000
	31000	31000	31000	31000	31000	31000	31000	31000	248000
Заработная плата куратору 1	630	840	966	966	966	840	840	798	6846
Заработная плата куратору 2	651	840	966	987	966	735	840	819	6804
Заработная плата куратору 3	378	504	567	588	567	441	504	483	4032
Заработная плата куратору 4	660	840	975	975	975	735	840	825	6825
Заработная плата куратору 5	518	672	770	784	770	588	672	658	5432
Заработная плата куратору 6	518	672	770	784	770	588	672	658	5432
Заработная плата куратору 7	392	504	574	588	574	434	504	490	4060
Заработная плата куратору 8	252	336	378	392	378	294	336	322	2688
	3999	5208	5966	6064	5966	4655	5208	5053	42119
Итого	34999	36208	36966	37064	36966	35655	36208	36053	290119

Таким образом, произошел рост средней заработной платы педагогических работников на 3,9%.

Согласно НСОТ, начиная с 1 января 2010 года объем средств в бюджетных образовательных учреждениях на стимулирующие выплаты составляет не менее 30 процентов средств на оплату труда, формируемых за счет ассигнований федерального бюджета [56].

В МБОУ «СОШ № 1» выплачиваются следующие выплаты стимулирующего характера:

- за звание и ученую степень;
- заведывание кабинетом;
- надбавки за особо важные задания;
- за внеклассную работу;
- за стаж;
- за квалификационную категорию;
- премии;
- надбавка за качество и за личный вклад.

Доля надбавки за качество и за личный вклад составляет в учреждении в среднем за 3 года - 8% от ФОТ. За предыдущий год, она составила 1762 560 руб. в год (при количестве педагогических работников – 72 человека).

Таким образом, ежемесячный объем средств, предназначенных для стимулирующих выплат за качество, составляет 146880 руб.

Разработанный проект позволит направить эти средства либо на увеличение премиального фонда, что, в свою очередь, повысит среднюю заработную плату педагогических работников, либо на расширение материальной базы школы. Все это будет способствовать повышению эффективности деятельности образовательного учреждения.

Выводы по третьему параграфу.

Итак, в третьем параграфе была проведена оценка экономической эффективности проекта с помощью расчета таких финансовых показателей, как

индекс доходности проекта (1,23 руб./руб.) его рентабельности (23%), чистого дисконтированного дохода (229222 руб.), был построен график динамики ЧДД и ЧТС и определен срок окупаемости проекта. Также с помощью построения графика динамики изменения чистого дисконтированного дохода и чистой текущей стоимости и произведенных расчетов выяснили, что срок окупаемости проекта составляет 5 месяцев и 18 дней, это значит, что по истечении данного периода проект будет приносить предприятию чистую прибыль.

Таким образом, исходя из анализа экономических показателей, можно сказать, что предлагаемый проект совершенствования системы стимулирования педагогических работников МБОУ «СОШ № 1» эффективен и может быть предложен для реализации в образовательных учреждениях основного и среднего общего образования.

Выводы по третьей главе

В третьей главе мы представили разработку проекта по совершенствованию системы стимулирования педагогических работников МБОУ «СОШ № 1», определили цели проекта, определили сдерживающие и движущие силы.

Кроме того составили подробный план мероприятий с закреплением ответственных лиц и определили мероприятия по срокам.

Определили возможные риски и предложили мероприятия для их минимизирования. И в итоге, мы оценили эффективность проекта, которой по нашим расчетам, начнет окупать себя уже через 5 месяцев и 18 дней.

Кроме того, реализация проекта приведет к росту средней заработной платы педагогических работников на 3,9% в год.

Мы планируем довести в 2018-2019 учебного году стоимость одного балла до 100 руб. за счет расширения числа платных образовательных услуг, предпринимательской деятельности, что приведет к росту средней заработной платы на 20%. Образовательные учреждения вправе самостоятельно определять стоимость одного балла в пределах своего ФОТ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Возрастающие требования со стороны государства и родителей обучающихся к качеству образования ставят перед руководителем школы новые задачи: повысить эффективность деятельности образовательного учреждения, найти пути к достижению стратегических задач, поставленных перед школой. С переходом на НСОТ, такие рычаги у администрации школы появились: в компетенции ОУ разработать систему стимулирования педагогических работников к эффективному труду.

Проанализированная литература по вопросам стимулирования персонала вообще и персонала школы – педагогических работников в частности, позволяют нам говорить о необходимости комплексного подхода в этом вопросе. Важную роль играет материально-денежное стимулирование. Утвержденный перечень [56] носит обобщенный характер и позволяет администрации наполнить каждый критерий необходимым, с их точки зрения, содержанием. Разработанные и представленные в данной работе критерии для начисления стимулирующей надбавки педагогическим работникам, в полной мере отражают результаты деятельности эффективного образовательного учреждения. Стимулирующие выплаты надбавки должны быть не растянуты во времени, их частота должна зависеть от особенностей регламентации образовательного процесса школы (1 раз в четверть или триместр).

Учитывая комплексность подхода и недопустимость обесценивания морального стимулирования, нами разработано и положение о поощрении педагогических работников, которое призвано дополнять усовершенствованную систему материального стимулирования.

При разработке данных положений учитывался тот факт, что эффективность любой системы стимулирования зависит от предоставленных возможностей по минимизации конфликтных ситуаций при одновременном повышении качества труда за счет поощрения наиболее отличившихся работников. Данные

возможности предопределяются степенью участия трудового коллектива, равно как и иных участников образовательного процесса, в процедуре принятия устанавливаемой системы стимулирования. Чтобы система стимулирования выступала мотивирующим фактором, сотрудники должны понимать и принимать разработанные критерии стимулирования. Усовершенствованная система предусматривает разработку критериев педагогами коллегиально на Педагогических советах, проводимых в форме творческих групп, а также участие в распределении стимулирующих выплат всех участников образовательного процесса. С целью совершенствования учета и контроля личного вклада работника вводится обязательное ведение Портфолио учителя, как одна из форм системы оценки индивидуальных достижений работника.

Учитывая, ограниченность средств в бюджетном учреждении, а также необходимость сохранения контингента обучающихся, которое возможно и через расширение оказываемых образовательных услуг, открытие новых платных образовательных услуг включено в проект. Предлагаемые курсы, в тоже время, способствуют сохранению контингента обучающихся, росту качества образования, увеличивают привлекательность ОУ, повышая его имидж.

Анализ экономической эффективности проекта показал его рентабельность и доходность, которая, помимо стимулирующих выплат, может использоваться и на расширение материально-технической базы школы, что в свою очередь, также существенно влияет на эффективность функционирования образовательного учреждения. А также позволит сэкономить средства федерального бюджета, выделенных на стимулирующую надбавку, и направить их на увеличение премиального фонда, что, в свою очередь, повысит среднюю заработную плату педагогических работников. Все это будет способствовать повышению эффективности деятельности образовательного учреждения [70].

Предложенная модернизированная система стимулирования педагогических работников может с успехом быть реализована в образовательных учреждениях различного типа.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Андреева, Т.Е. Особенности мотивации работников интеллектуального труда: первичные результаты исследования/ Т.Е. Андреева // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8. – № 2. – С. 47– 68.
- 2 Арутюнян, В.Э. Особенности мотивации профессионального развития педагога в системе повышения квалификации: автореферат дис... канд. пед. наук/ В.Э Арутюнян. – Ростов-на-Дону, 2012. – 35 с.
- 3 Аширов, Д.А. Труд: стимулы, мотивы, мотивации: учебное пособие/ Д.А. Аширов. –М.: ООО «Гильдия мастеров. Печатный салон», 2005. – 18 с.
- 4 Бакурадзе, А.Б. Педагогические основы поддержки управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений по мотивации трудового поведения педагогов: автореферат дис...канд. пед. наук/ А.Б. Бакурадзе. – М., 2000. – 21 с.
- 5 Бергер, Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. Подходы. Методы. Рекомендации / Д. Бергер, Л. Бергер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.
- 6 Белоусова, С.А. Психологическое обеспечение управления педагогическим персоналом образовательной организации: учебное пособие / С.А. Белоусова; под. ред. Г.Г. Гореловой. – Челябинск: Изд-во ИИУМЦ «Образование», 2007. – 319 с.
- 7 Вальтух, К.К., Информационная теория стоимости / К.К. Вальтух. – Новосибирск: Наука, Сибирская издательская фирма РАН, 1996. – 413 с.
- 8 Варенов, А.В. Мотивация персонала: игра или работа / А.В. Варенов, С.Д. Исаев. – СПб.: Речь, 2009. – 160 с.
- 9 Ветлужских, Е.П. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика / Е.П. Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 133 с.
- 10 Виханский, О. С. Практикум по курсу «Менеджмент» / О.С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарика, 1998. – 281 с.

- 11 Гаудж, П. Исследование мотивации персонала / П. Гаудж. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2008. – 272 с.
- 12 Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании: учебное пособие / М.А. Гончаров. – 3-е изд., стереотип. – М.: КНОРУС, 2010. – 476 с.
- 13 Горелов, Н.А. Вознаграждение работника (компенсационный менеджмент) / Н.А. Горелов. – СПб.: ЛИК, 2007. – 816 с.
- 14 Гроув, Э.С. Высокоэффективный менеджмент / Э.С. Гроув. – М.: Альпина Бизнес Букс, 1996. – 280 с.
- 15 Данилкина, М.Ю. Социально-культурная деятельность как ресурс трудовой мотивации персонала: На материале педагогической организации: автореферат дис... канд. пед. наук/ М.Ю. Данилкина. – СПб., 2005. – 28 с.
- 16 Дафт, Р.Л. Теория организации / Р.Л. Дафт. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 736 с.
- 17 Демчук, О.Н. Теория организации: учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – М.: Флинта: МПСИ, 2009. – 489 с.
- 18 Денни, Р. Мотивация для победы / Р. Денни. – М.: Изд-во ФАИР, 2007. – 159 с.
- 19 Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США . – <http://www.cfin.ru/management/people/motivation>
- 20 Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.
- 21 Ерофеева, Н.И. Управление проектами в образовании / Н.И. Ерофеева // Народное образование. – 2002. – № 5. – С. 94–96.
- 22 Жук, А.И. К теории профессиональной подготовки творческого учителя // Формирование творческой личности учителя: Сб. науч. ст. / М-во образования Респ. Беларусь, Нац. университет образования, Ассоц. педагогов-исслед. – Минск, 1993.– С. 20 – 41 с.
- 23 Жук, А.И. Профессиональная компетентность педагога: теоретический аспект/ А.И. Жук // Кіраванне у адукацыі. – 1997. – № 8.– С 14–16.

- 24 Закон Российской Федерации от 27 июля 2010г. №210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». – <http://base.garant.ru/>
- 25 Зигерт, В. Руководитель без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг; пер. с нем. – М., 2007. – 335 с.
- 26 Итоги федерального статистического наблюдения в сфере оплаты труда отдельных категорий работников социальной сферы и науки за 2013г. – http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/itog_monitor/itog-monitor4.html
- 27 Кабаченко, Т.С. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – М.: Пед. общество России, 2000. – 384 с.
- 28 Как работается и живется учителям в разных странах. – <http://www.happy-girl...otoPost/147991/>
- 29 Как оплачивается труд учителя в Англии, Франции, Германии и США? // Газета «Управление школой». – 2008. – №13. – <http://upr.1september.ru/>
- 30 Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанов, М.В. Ловчева: учебник; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М. 2010. – 524 с.
- 31 Кинан, К. Менеджмент на ладони. Эффективная мотивация / К. Кинан. – М.: Эксмо, 2006. – 80 с.
- 32 Кирхлер, Э. Мотивация в организациях / Э. Кирхлер, К. Родлер. – Харьков: Изд-во ХГЦ, 2008. – 168 с.
- 33 Клочков, А.К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков.– М.: Эксмо, 2010. – 160 с.
- 34 Клочков, А.К. Мотивация персонала на стратегию компании / А.К. Клочков // Управление персоналом. – 2008. – № 9. – С. 32 – 35.
- 35 Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2007. – 222 с.
- 36 Корзникова, Г.Г. Менеджмент в образовании: практический курс: учебное пособие / Г.Г. Корзникова. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 288 с.

- 37 Крот, М. Менеджер как мотиватор. Практические уроки мотивации для нехаризматичных лидеров / М. Крот. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с.
- 38 Кудряшова, Л.Д. Каким быть руководителю: психология управленческой деятельности / Л.Д. Кудряшова. – Л.: Лениздат, 2006. – 160 с.
- 39 Кухарев, Н.В. Диагностика педагогического мастерства и педагогического творчества: в 2 ч. – Ч.1. / Н. В. Кухарев, В.С. Решетько. – Минск, Адукацыя і выхаванне, 1996. – 256 с.
- 40 Кухарев, Н.В. Директор учится...: обратная связь. Педагог системе образования / Н.В. Кухарев. – Минск: Университетское, 1989. – 159 с.
- 41 Кухарев, Н.В. На пути к профессиональному совершенству: кн. для учителя / Н.В. Кухарев. – М.: Просвещение, 1990. – 159 с.
- 42 Кухарев, Н. В. Стимулирование педагогического творчества / Н.В. Кухарев, В.С. Решетько. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 1997. – 144 с.
- 43 Ладанов, И.Д. Практический менеджмент / И.Д. Ладанов. – М., 2004. – 493 с.
- 44 Лебедев, В.И. Психология и управление / В.И. Лебедев. – М.: Экономика, 2007. – 344 с.
- 45 Лизинский, В.М. Работа администрации школы с учителем (для директоров и заместителей директоров школ) / В.М. Лизинский. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. – С. 18 – 23.
- 46 Литвак, Б.Г. Наука управления: теория и практика / Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2011. – 424 с.
- 47 Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом / Ю.А. Лукаш. – М.: Изд-во Финпресс, 2007. – 208 с.
- 48 Мерманн, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн. – Харьков, Изд-во ХГЦ, 2007. – 184 с.
- 49 Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2007. – 800 с.
- 50 Мильнер, Б.З. Теория организации. Издание второе, переработанное и дополненное / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.

51 Мотивация персонала в современной организации: учебное пособие / под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.

52 Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 640 с.

53 Постановление Правительства РФ от 05.08.2008 №583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений». – <http://base.garant.ru/>

54 Пономарев, И.П. Мотивация работой в организации / И.П. Пономарев. – М.: Изд-во ЛКИ, 2007. – 224 с.

55 Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 08.11.2010г. №1116 «О целевых показателях эффективности работы бюджетных образовательных учреждений, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации». – <http://base.consultant.ru/>

56 Приказ Минздравсоцразвития РФ от 29.12.2007г. №818 «Об утверждении Перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях. – <http://base.consultant.ru/>

57 Прохорова, М.В. Эффективная система оплаты / М.В. Прохорова, Ю.И. Кондратьева. – М.: Омега-Л, 2008. – 184 с.

58 Пономарева, Г.М. Руководителю образовательного учреждения о работе с персоналом / Г.М. Пономарева; отв. ред. М.А.Ушакова. – М.: Сентябрь, 2011. – Вып. 6. – 208 с. – (Биб-ка журн. «Директор школы»).

59 Посталюк, Н.Ю. Проектирование инновационных образовательных систем: региональный аспект / Н.Ю. Посталюк. – psychology.narod.ru/121.html.

60 Поташник, М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе / М.М. Поташник. – М.: Из-во Педагогическое общество России, 2011. – 448 с.

61 Поташник, М.М. Управление современной школой (В вопросах и ответах): пособие для рук. образоват. учреждений и органов образования / М.М. Поташник. – М.: Новая шк., 1997. – 350с.

62 Пикельная, В.С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект) / В.С. Пикельная. – М.: Высшая школа, 1990. – 175 с.

63 Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для студ. высш. учебн. заведений/ Н.С. Пряжников. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 367 с.

64 Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 279 с.

65 Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008г. №1662-р «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года». – <http://base.consultant.ru/>

66 Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2009г. №1993р». – <http://base.garant.ru/>

67 Распоряжение Правительства Российской Федерации от 07 сентября 2010г. №1506-р». – <http://base.garant.ru/>

68 Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012г. №2190-р «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы». – <http://base.consultant.ru/>

69 Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2012г. № 2620-р «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки». – <http://base.consultant.ru/>

70 Решение Челябинской городской Думы от 26.10.2010 №18/7 «Об утверждении Положения об оплате труда работников муниципальных

учреждений, подведомственных Управлению по делам образования города Челябинска». – <http://www.chelduma.ru/>

71 Романова, О.Н. Маркетинговая стратегия образовательного учреждения в реализации федерального государственного образовательного стандарта образования / О.Н. Романова // Педагогическое мастерство: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Москва, апрель 2012г.): Буки-Веди, 2012. – С. 174 – 177.

72 Руднев, Е.А. Развитие лидерского потенциала директора школы / Е.А. Руднев. – М.: Сентябрь, 2008. – Вып. №4. – 208 с. – (Библиотека журнала «Директор школы»).

73 Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация при минимальных затратах / Н.В. Самоукина. – М.: Вершина, 2006. – 224 с.

74 Селукова, Т.А. Управление образованием с использованием инноваций в образовательном учреждении/ Т.А. Селукова, А.Г. Семкин, И.А. Анкутдинова. – <http://festival.1september.ru/articles/>

75 Семиздралова, О.А. Социология и психология управления: учебное пособие / О.А. Семиздралова, Е.В. Рябышева ; МОиН Челябинской обл.; ГОУ ДПО ЧИППКРО. – Челябинск: ИИУМЦ, 2011. – 234 с.

76 Слободской, А.Л. Риски в управлении персоналом: учеб. пособие / А.Л. Слободской / под ред. заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 155 с.

77 Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов/ Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 312 с.

78 Стеклова, О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

79 Токарева, Е.А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка/ Е.А.Токарева. – СПб.: Наука, 2008. – 542 с.

80 Тюнников, Ю.С. Анализ инновационной деятельности образовательных учреждений: сценарный подход / Ю.С. Тюнников, М.А. Мазниченко // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2004. – №5. – С. 8-18.

81 Указ Президента Российской Федерации от 04.02.2010г. Пр-271 «Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа». – <http://base.garant.ru/>

82 Указ Президента РФ от 07.05.2012 №597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». – <http://base.garant.ru/>

83 Указ Президента РФ от 01.06.2012 года №761 «О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012 - 2017 годы». – <http://base.garant.ru/>

84 Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова, – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.

85 Управление персоналом: учебник: / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой - М.: ИНФРА-М, 2005. – 569 с.

86 Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Спивак.: Эксмо; 2010. – 226с.

87 Управление персоналом: учебное пособие для вузов / под ред. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 320 с.

88 Ушаков, К.М. Развитие организации: в поисках адекватных технологий / К.М. Ушаков; отв. ред. М.А.Ушакова. – М.: Сентябрь, 2004. – Вып. 4. – 192 с. (Библиока журн. «Директор школы»).

89 Хендерсон, Р.И. Компенсационный менеджмент / Р.И. Хендерсон. – СПб.: Питер, 2004. – 874 с.

90 Хенсен, М. Мастер мотивации. Секреты управления / М. Хенсен. – М.: Астрель, АКТ, 2006. – 160 с.

91 Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2002. – 400 с.

92 Чинкина, Н.Ш. Помогите учителю стать творцом/ Н.Ш. Чинкина // Нар. образование. – № 3. – 2000. – С. 57 – 71.

93 Что значит работать учителем в Соединенных Штатах. – http://www.imcl.ru/usa/091215_teacher.php

94 Шалаев, И.К. Стимулирование деятельности педагогического коллектива посредством создания ситуаций критической самооценки: (На примере сельской школы): автореф. дис... канд. пед. наук/ И.К. Шалаев; Ленингр. гос. университет. – Л., 1977. – 46 с.

95 Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

96 Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. изд. 5-е, перераб. и доп. / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 386 с. – (Серии «Библиотека журнала «Управление персоналом»).

97 Щербина, В.В. Социальные теории организации / В.В. Щербина. – М., 2002. – 264 с.

98 Шкаратан, О.И. Новый средний класс и информационные работники на российском рынке труда / О.И. Шкаратан, С.А. Иняевский., Т.С. Любимова // Общественные науки и современность. – №1. – 2008. – С. 5 – 27.

99 Эффективная мотивация персонала / Автор-составитель В. Надеждина – Минск: Харвест, 2007. – 256 с.

100 Яковлева, Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда / Т.Г. Яковлева. – СПб.: Питер, 2009. – 121 с.

101 Ясвин, В.А. Системная психолого-педагогическая экспертиза школы. Методическое пособие./ В.А. Ясвин, И.В. Соснова, Е.В. Черкалина, С.Н. Рыбинская. – СПб.: Питер, 2004. – 70 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А.

Анкета «Влияние стимулов на мотивы поведения работников»

1. Сколько лет Вы работаете в МБОУ «СОШ № 1»

1. До 3 года 2. От 5 до 10 лет 3. От 10 до 20 лет 4. Более 20 лет

2. Вы работаете МБОУ «СОШ № 1», потому что: (выберите один либо несколько ответов)

1. Работа здесь приносит мне удовольствие

2. Имею хороший заработок

3. Здесь я нахожу применение моим знаниям и возможностям

4. Потому что трудно найти другую работу

5. Мне нравится коллектив МБОУ «СОШ № 1»

6. Другое _____

3. Как Вы оцениваете свою возможность нормально зарабатывать и удовлетворять свои материальные потребности за счет работы?

1. Удовлетворительно

2. Неудовлетворительно

3. Частично удовлетворительно

4. Частично неудовлетворительно

4. Возникло ли у Вас когда-либо желание сменить работу?

1. Да, хотел(а) уйти с работы из МБОУ «СОШ № 1»

3. Нет, такого желания не возникало

2. Да, хотел(а) сменить профессию в пределах МБОУ «СОШ № 1»

5. Какие стороны Вашей работы уменьшают удовлетворенность от нее?

1. Оплата труда

2. Содержание и значимость работы

3. Нет возможности карьерного роста

4. Отношения в коллективе

5. Условия труда

6. Недостаточное использование моральных поощрений

7. Плохая помощь учреждения в решение бытовых проблем

8. Слабая возможность получить путевку в оздоровительное учреждение по льготной цене

9. Руководитель

10. Другое (другое) _____

6. Какие стороны Вашей работы обеспечивают удовлетворенность от нее?

1. Оплата труда

2. Содержание и значимость работы

3. Нет возможности карьерного роста

4. Отношения в коллективе

5. Условия труда

6. Недостаточное использование моральных поощрений

7. Плохая помощь предприятия в решение бытовых проблем

8. Слабая возможность получить путевку в оздоровительное учреждение по льготной цене

9. Руководитель

10. Другое (другое) _____

7. Можете ли Вы о себе сказать, что всегда работаете в полную меру своих сил и способностей?

1. Да, всегда

2. При большей заинтересованности мог бы работать продуктивнее

8. Что, по-Вашему, способствовало бы появлению Вашего желания трудиться интенсивнее (качественнее)? (проранжируйте варианты ответов.)

1. Увеличение зарплаты и других материальных выплат

2. Улучшение отношений с коллегами
3. Улучшение условий труда
4. Расширение прав, полномочий, повышение значимости работы
5. Публичное признание Ваших индивидуальных заслуг
6. Предоставление возможности сделать карьеру
7. Помощь в решении Ваших бытовых проблем
8. Предоставление путевок на отдых
9. Другое (укажите) _____
9. Хорошо ли Вы ознакомлены с системой стимулирования (поощрений), существующей в Вашем учреждении?
 1. Да
 2. В общих чертах
10. Уверены ли Вы в том, что существует тесная связь между размером Вашей начисленной зарплаты и качеством (объемом) выполненной работы?
 1. Да, тесная связь
 2. Размер зарплаты практически фиксирован и не зависит качества выполненной работы
 3. Изменение размера зарплаты в зависимости от результатов работы незначительно
11. Что Вас не устраивает в зарплате в первую очередь? (выберите не более 3-х ответов)
 1. размер зарплаты
 2. порядок учета личного трудового вклада
 3. уравниловка
 4. система премирования
 5. система доплат и надбавок
 6. несправедливая тарифная сетка (оклады)
 7. устраивает все
 8. другое _____
12. Как Вы считаете, все ли показатели, за выполнение которых Вам выплачивается ежемесячная премия, действительно зависят от Вас?
 1. Да, выполнение всех показателей премирования полностью зависит от меня.
 2. В какой-то мере на это влияют коллеги, с которыми я работаю
 3. На выполнение показателей премирования влияние усилий незначительно
13. Что бы Вы изменили в системе премирования, установленной для Вас?
 1. шкалу (размер) премирования
 2. устранил(а) бы уравниловку (всем одинаковые премии)
 3. устранил(а) бы потолок размера премии
 4. совершенствовал бы учет и контроль за личным трудовым вкладом каждого работника
 5. изменил бы показатели и условия премирования
 6. ничего не изменил

Приложение Б

Критерии для расчёта выплат стимулирующей части фонда оплаты труда работникам

МБОУ «СОШ № 1» г. Коркино

(выдержка из Положения об оплате труда работников МБОУ «СОШ № 1»)

1. Приведённые в таблице критерии могут быть изменены и дополнены МБОУ «СОШ № 1».
2. Каждому критерию присваивается количество баллов.
3. Расчёт размеров надбавок стимулирующего характера производится по результатам полугодий.
4. Количество баллов в суммарном отношении переводится в % надбавки от оклада.

Таблица Б.1. - Критерии для расчёта выплат стимулирующей части фонда оплаты труда

№ п/п	Должности	Критерии	Баллы
1.	Учителя-предметники педагоги дополнительного образования, педагоги-психологи, социальный педагог	1) за высокий уровень организации и участия во все-российских, региональных и муниципальных олимпиадах, конкурсах и научно-практических конференциях	до 20
		2) за участие в конкурсах педагогического мастерства	до 20
		3) за обобщение педагогического опыта (открытые уроки, семинары, педсоветы, конференции, публикации)	до 10
		4) за качество образования в профильных классах	до 10
		5) за заполнение электронного классного журнала в АС «Сетевой город»	до 10
		6) за профессиональное мастерство (методическая работа по предмету, качество освоения учебных программ, положительная динамика результатов обучения по предмету, использование при обучении современных образовательных технологий, создание методических и дидактических разработок, качественное ведение и заполнение школьной документации (рабочие программы учебных курсов, индивидуально-групповых занятий, элективных курсов, дополнительного образования; планы работ, классные журналы, отчетная документация)	до 30
2.	Классные руководители	1) за сохранение контингента учащихся	до 20
		2) за охват учащихся горячим питанием и буфетной продукцией	до 20
		3) за высокий уровень организации воспитательной работы в классе, участие во внеклассных и внешкольных мероприятиях	до 20
		4) за организацию работы с родительской ответственностью (образовательные акции, открытые мероприятия)	до 20
		5) за высокий уровень ведения школьной документации (планы по ВР, классные журналы, АС «Сетевой город»)	до 20

Приложение В

Порядок распределения и виды выплат стимулирующего характера
(выдержка из Положения об оплате труда работников МБОУ «СОШ № 1»)

1. К выплатам стимулирующего характера относятся:
 - 1.1. выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
 - 1.2. выплаты за качество выполняемых работ;
 - 1.3. выплаты за наличие ученой степени, почетного звания;
 - 1.4. выплаты за непрерывный стаж работы, выслугу лет;
 - 1.5. надбавка молодым специалистам;
 - 1.6. премиальные выплаты по итогам работы;
- Размер выплат стимулирующего характера 1.1.-1.2. устанавливается Комиссией по установлению стимулирующих выплат работникам школы (далее - Комиссия). Председателем комиссии является директор школы.
2. Персональный состав Комиссии в количестве 13 чел. утверждается решением общего собрания трудового коллектива школы на определенный учебный год. На основании решения общего собрания трудового коллектива школы (по представлению выписки из протокола заседания либо ее заверенной копии) директор школы издает приказ «О составе Комиссии по распределению стимулирующих выплат на ... учебный год».
3. Комиссия создается из педагогических работников, представителей профсоюзного комитета и представителей администрации. Комиссия формируется из лиц, которые набрали наибольшее количество голосов общего собрания трудового коллектива. Периодичность заседания Комиссии – по мере необходимости, но не реже одного раза в квартал.
4. Комиссия на основании материалов мониторинга составляет итоговый оценочный лист с указанием количества баллов, набранных каждым работником.
5. Общая сумма фонда стимулирующих выплат делится на общее количество набранных всеми работниками баллов и определяется стоимость одного балла. Стимулирующие выплаты на одного работника получают путем умножения стоимости одного балла на количество набранных баллов.
6. Решение считается принятым, если за него проголосовало более половины представителей Комиссии. При равенстве голосов председатель Комиссии имеет право решающего голоса.
7. С момента ознакомления с решением Комиссии (оценочным листом) в течение трех дней работник вправе подать, а Комиссия обязана принять обоснованное письменное заявление работника о его несогласии с оценкой результативности его профессиональной деятельности. Комиссия обязана проверить обоснованность заявления работника и дать ему аргументированный ответ по результатам проверки в течение трех дней после принятия заявления работника. В случае установления в ходе проверки факта, повлекшего ошибочную оценку профессиональной деятельности работника, выраженную в оценочных баллах, Комиссия принимает меры для исправления допущенного ошибочного оценивания.
8. Решение Комиссии оформляется протоколом, на основании которого издается приказ директора школы. Приказ является основанием для начисления стимулирующих выплат работникам школы.
9. Представители трудового коллектива вправе присутствовать на заседаниях Комиссии и принимать участие в обсуждении без права голоса при открытом голосовании.
10. Комиссия не реже одного раза в полугодие представляет отчет общему собранию трудового коллектива о результатах своей деятельности. Общее собрание трудового коллектива дает оценку деятельности Комиссии и вносит предложения по улучшению ее работы.
11. Комиссия вправе пересматривать критерии для оценивания качества труда и установления выплат стимулирующего характера по собственной инициативе и (или) на основании предложений работников школы не чаще двух раз в год.

12. Условия, размеры и порядок выплат стимулирующего характера устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, настоящим Положением в соответствии с трудовым законодательством, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, Челябинской области и органов местного самоуправления, содержащими нормы трудового права и конкретизируются в трудовых договорах работников.

13. Выплаты стимулирующего характера устанавливаются в процентном отношении к окладам (должностным окладам, ставкам заработной платы) либо в абсолютных размерах в зависимости от достижения работниками соответствующих качественных и (или) количественных показателей, установленных по каждой стимулирующей выплате.

14. Выплаты стимулирующего характера производятся в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников школы, а также средств от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности и максимальными размерами для конкретного работника не ограничиваются.

15. Выплаты стимулирующего характера производятся по решению директора школы в объеме расходов, утвержденных в расчете нормативных затрат на оплату труда, предусмотренных в субсидии, предоставляемой школы на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания на оказание муниципальных услуг (выполнение работ) с учетом средств внебюджетных фондов и средств от приносящей доход деятельности.

16. Основания для отмены или уменьшения выплат стимулирующего характера: в связи с невыполнением возложенных на работника дополнительных обязанностей, в связи с ухудшением качества работы, в связи с изменением условий труда по интенсивности, сложности, напряженности.

Таблица В.1.- Критерии для оценивания качества труда учителей-предметников, классных руководителей и установления им выплат стимулирующего характера

Критерий	Индикаторы	Педагогический персонал	Цена индикатора, балл	Обоснование, подтверждение
Качество процесса обучения	1. Результативность обучения по ФГОС НОО, апробации ФГОС ООО	Учителя – предметники	10	Приказ по школе, ООП, справки, наличие карт мониторинга УУД, технологических карт, результатов проектной деятельности
	2. Количество учащихся, имеющих неудовлетворительную успеваемость по итогам четверти, года	Учителя – предметники	- 5 за каждого	Классные журналы
	3. Количество учащихся, сдававших экзамен в форме ОГЭ (9 кл.): Свыше 85 % от 71 до 85 % от 50 до 70 %	Учителя – предметники	20 15 10	Результаты ГИА

Критерий	Индикаторы	Педагогический персонал	Цена индикатора, балл	Обоснование, подтверждение
Качество процесса обучения	4. Количество учащихся, сдававших экзамен в форме ЕГЭ (11 кл.): Свыше 80 % от 61 до 80 % от 40 до 60 % менее 40 %	Учителя – предметники	25 20 15 10	Результаты ЕГЭ
	5. Качество выполнения итоговой работы (городская экспертиза) учащиеся 4-х классов <ul style="list-style-type: none"> • выше среднего по району • выше среднего по городу 	Учителя начальных классов	10 20	Результаты экспертизы
	6. Качество сдачи ГИА: - выше среднего по району - выше среднего по городу	Учителя – предметники	10 20	Результаты ГИА
	7. Качество сдачи ЕГЭ: - выше среднего по району - выше среднего по городу - за учащегося, набравшего более 90 баллов	Учителя – предметники	15 30 10	Результаты ЕГЭ
	8. Организация индивидуального обучения: - на дому - дистанционного обучения	Учителя – предметники	За каждого 5 5	Приказ по школе
	9. За подготовку обучающегося – победителя или призера предметных олимпиад, НОУ, НПК «Шаг в будущее», интернет-олимпиад на Кубок главы города и др. конкурсов и соревнований (за каждого)	Учителя – предметники, педагоги дополнительного образования, педагоги-психологи, социальный педагог	Муниципальный участники – 1 балл призер, победитель – 5 баллов Региональный участники – 5 баллов, призер – 10 баллов, победитель – 15 баллов Федеральный участники – 10 баллов, призер – 20 баллов, победитель – 30 баллов	Протоколы, приказы по итогам олимпиад

Критерий	Индикаторы	Педагогический персонал	Цена индикатора, балл	Обоснование, подтверждение
Качество воспитательной работы	10. Количество учащихся. Закончивших четверть, год на «4» и «5» во вверенном классе	Классные руководители	0,5 – за каждого	Классный журнал
	11. За сохранение контингента учащихся по итогам года	Классные руководители	10	Книга движения
	12. За охват учащихся горячим питанием: Свыше 80 % от 80 до 50 % от 49 до 30 % менее 30 %	Классные руководители	5 3 1 -10	Табель учета питания
	13. За высокий уровень организации воспитательной работы в классе: - отсутствие учащихся, состоящих на учете в ПДН; - отсутствие учащихся, получивших замечание приказом по школе	Классные руководители	10	Приказы по школе
			5	
	14. За участие во внеклассных и внешкольных мероприятиях	Классные руководители	За каждое 5	
	15. За организацию работы с родительской общественностью (образовательные акции, открытые мероприятия)	Классные руководители	5	Справки
16. За высокий уровень ведения школьной документации: - планы по ВР - классные журналы в АС «Сетевой город»	Классные руководители	5	Справки	
		5		
Обобщение педагогического опыта	17. публичное представление (выступление) педагогического опыта на уровне: - школьном - районном - городском - региональном - российском - международном - за участие в конкурсах педагогического мастерства	Учителя – предметники, педагоги дополнительного образования, педагоги-психологи, социальный педагог	За каждое выступление 5 10 15 20 25 40 30	Планы, анализ

Критерий	Индикаторы	Педагогический персонал	Цена индикатора, балл	Обоснование, подтверждение
Обобщение педагогического опыта	18. Публикации в педагогических СМИ (сборниках, журналах. Образовательных сайтах) уровня: - школьном - районном - городском - региональном - российском - международном	Учителя – предметники, педагоги дополнительно го образования, педагоги-психологи, социальный педагог	За каждое 2 6 10 15 20 25	Публикации
Участие в инновационной и экспериментальной деятельности	19. Разработка, апробация, освоение нового курса (программы) в течение года	Учителя – предметники, педагоги ДО	4 – при наличии приказа МОиН Челябинской области	Программа
Предоставление информации на сайт школы	20. Информация для новостей ленты	Учителя – предметники, ПДО, педагоги-психологи, социальный педагог	1 – за каждую	Сайт
Исполнительская дисциплина, развитие имиджа ОУ (индикаторы не учитываются при невозможности определения адресанта)	21. Несвоевременное исполнение приказов директора школы, надлежащее исполнение должностных обязанностей	Учителя – предметники, ПДО, педагоги-психологи, социальный педагог	- 5 за каждый факт	Докладные, объяснительные
	22. Поступившие письменные жалобы от учащихся, родителей, работников, в СМИ	Учителя – предметники, ПДО, педагоги-психологи, социальный педагог	- 5 за каждый факт	Жалобы
	23. Поступившие благодарности и положительные отзывы	Учителя – предметники, ПДО, педагоги-психологи, социальный педагог	5 – за каждую	Благодарности

Приложение Г

Положение о системе поощрений педагогов

1. Общие положения

1. Настоящее положение разработано с целью создания необходимых условий для развития профессиональной компетентности педагогов в условиях образовательного учреждения (далее - ОУ).

2. Возможный набор поощрений может быть использован независимо от выплат стимулирующего характера, предусмотренных коллективным договором ОУ.

3. На поощрение педагог выдвигается администрацией школы или независимой группой экспертов (из числа администрации, руководителей методических объединений, родительской общественности), по результатам мониторинга деятельности педагогического персонала.

4. Педагогу при определении вида поощрения предоставляется право выбора из возможных стимулов, имеющихся на момент выдвижения на поощрение.

5. Поощрение педагогического персонала осуществляется за следующие виды деятельности, способствующие развитию ОУ:

- участие в системе непрерывного педагогического образования (постоянное повышение квалификации и саморазвитие через семинары, курсы повышения квалификации и курсы переподготовки, обучение в магистратуре, аспирантуре, получение высшего и второго высшего образования, участие в образовательных программах, разработка и инициация педагогических проектов и др.);

- организация системы педагогического, социально-психологического, психолого-педагогического просвещения и обмена педагогическим опытом (организация или активное участие в педагогических советах, семинарах, мастерских, методических днях, творческих отчетах, научно-практических конференциях, педагогических чтениях и т. п.);

- участие в инновационной работе ОУ;

- участие в научно-методической работе ОУ, руководство профессиональными сообществами;

- создание условий для обучения детей с ограниченными возможностями здоровья, создание условий для выявления и поддержки одаренных детей;

- создание педагогических продуктов (программы, проекты, методические рекомендации, разработки мероприятий, дидактические материалы, технологические карты и т. п.), способствующих повышению качества образования, решению значимых для ОУ проблем, развитию ОУ;

- содействие созданию положительного имиджа ОУ (публикации в печатных СМИ о деятельности ОУ, создание материалов для сайта ОУ, общественная деятельность и руководство общественной деятельностью воспитанников, участие в сетевых сообществах и объединениях, осуществление социального партнерства, представительство ОУ в комиссиях, рабочих группах аттестационных комиссий, экспертных советах, жюри различных уровней).

2. Перечень возможных поощрений

За перечисленные в п. 1.5 виды деятельности, способствующие развитию ОУ, возможны следующие виды поощрений:

2.1. Благодарность в приказе;

2.2. Публичная похвала в докладе или выступлении на собрании, представительном совещании, конференции;

2.3. Доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой конкретной работы, выражение личной благодарности;

2.4. Похвала, высказанная после посещения занятия;

2.5. Предоставление максимально удобного для педагога расписания занятий;

2.6. Предоставление права самоконтроля, самоанализа, самообобщения накопленного опыта и предоставления полученных результатов педагогическому коллективу;

2.7. Предоставление права выступить с отчетом на педагогическом совете;

- 2.8. Предоставление права педагогу вести «Школу молодого учителя», школу передового опыта и т. п.;
- 2.9. Включение в состав жюри конкурсов, экспертные группы, привлечение к рецензированию документов, разработок, программ и т. п.;
- 2.10. Предоставление дополнительных дней, освобожденных от работы (творческого отпуска в дни осенних, весенних, зимних каникул), педагогам, обучающимся на курсах, получающим высшее образование, обучающимся в магистратуре и аспирантуре, являющимся соискателями;
- 2.11. Предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы (гибкий график и т. п.);
- 2.12. Отгул или предоставление дополнительных дней к ежегодному отпуску;
- 2.13. Освобождение от работы в дни сдачи экзаменов обучающимися педагогами с сохранением заработной платы;
- 2.14. Выдвижение на обобщение накопленного педагогического опыта педагога;
- 2.15. Направление на муниципальные или региональные конкурсы профессионального мастерства;
- 2.16. Рекомендация для участия педагога в конкурсном отборе лучших педагогов, активно внедряющих инновационные образовательные программы в рамках приоритетного национального проекта «Образование»;
- 2.17. Выдвижение на награждение грамотами различного уровня: городской, областной, министерской грамотой, грамотой главы администрации, губернатора, районного управления образования;
- 2.18. Награждение педагога благодарственным письмом, грамотой, дипломом ОУ или общественной организации;
- 2.19. Представление педагога к местным или государственным наградам;
- 2.20. Представление к почетному знаку, к почетному званию «Заслуженный учитель»;
- 2.21. Выдвижение педагога на грант или другую форму финансовой поддержки;
- 2.22. Награждение ценным подарком;
- 2.23. Награждение педагога подпиской на профессиональные издания и приобретение для него необходимой техники и литературы для улучшения обеспечения образовательного процесса;
- 2.24. Организация персональной выставки творческих работ педагога;
- 2.25. Проведение семинара или научно-практической конференции по изучению опыта педагога;
- 2.26. Предложение возглавить профессиональное педагогическое сообщество (методическое объединение);
- 2.27. Выдвижение педагога в резерв на повышение;
- 2.28. Делегирование педагогу функций методиста: приглашение в качестве лектора при проведении курсовой подготовки и семинаров различного уровня, открытых уроков в форме мастер-класса с целью повышения квалификации других педагогов;
- 2.29. Предоставление педагогу рекомендательного письма для поступления в аспирантуру или для соискательства с целью подготовки кандидатской диссертации;
- 2.30. Выделение бесплатной путевки в дом отдыха;
- 2.31. Публикация о педагоге в СМИ, на сайте ОУ;
- 2.32. Размещение фотографии на стенде «Лучшие педагоги»;
- 2.33. Выпуск буклета, брошюры с изложением инноваций и достижений педагога;
- 2.34. Подготовка публикации по итогам серии открытых мероприятий, проведенных педагогом;
- 2.35. Оплата участия педагога в региональных, всероссийских, международных конференциях;
- 2.36. Подготовка передачи о достижениях педагога на радио или местном телевидении;

- 2.37. Подготовка и проведение творческого вечера успешного педагога;
 - 2.38. Подготовка видеофильма о достижениях педагога и его воспитанников (выпускников);
 - 2.39. Предоставление педагогу возможности пройти обучение у известных ученых и практиков;
 - 2.40. Направление на престижные курсы переподготовки и повышения квалификации.
2. На поощрение, изложенные в п.2.1-2.13, педагог выдвигается администрацией школы, по п.2.14-2.40 - независимой группой экспертов.

