

УДК 331.225.3

**ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА МУНИЦИПАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

Ринчинова А. Ю.

студент,

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова,

Россия, г. Улан-Удэ

Аннотация

Система образования находится в процессе реформирования. От результатов происходящих изменений зависит образованность общества, гармоничное развитие социума. Цель государства – обеспечить гражданина, достигшего школьного возраста, возможностью получения общего образования в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами. Личность ребенка в процессе обучения требует всестороннего развития, что требует создание максимально благоприятных условий. Достижение общих и индивидуальных целей в образовании предполагает поиск новых подходов к обучению, оценке результатов обучения, результативности образовательных организаций, что формирует новые требования к уровню профессиональной компетенции педагогического персонала. Успешная деятельность учреждения возможно только в том случае, когда мотивационно-стимулирующие факторы способствуют достижению стратегических и оперативных целей. Их действие распространяется на поведение персонала, профессионально – трудовая деятельность которого является неотъемлемым условием эффективного функционирования образовательной организации в современных условиях. Исследование системы стимулирования будет проведено на материалах муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №43» г. Улан-Удэ (далее – МАОУ «СОШ Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

№43»).

Ключевые слова: система стимулирования труда, процесс стимулирования, анализ стимулирования, образовательное учреждение, педагогический персонал.

***STUDY OF THE SYSTEM OF INCENTIVES OF THE PEDAGOGICAL
STAFF OF A MUNICIPAL EDUCATIONAL INSTITUTION***

Rinchinova A. U.

student,

Buryat State University named after Dorzhi Banzarov,

Russia, Ulan-Ude

Abstract

The education system is in the process of reform. The education of society, the harmonious development of society depends on the results of the ongoing changes. The goal of the state is to provide a citizen who has reached school age with the opportunity to receive a general education in accordance with federal state educational standards. The personality of the child in the learning process requires comprehensive development, which requires the creation of the most favorable conditions. Achieving general and individual goals in education involves the search for new approaches to learning, evaluation of learning outcomes, the effectiveness of educational organizations, which creates new requirements for the level of professional competence of teaching staff. The successful operation of an institution is possible only when motivational and stimulating factors contribute to the achievement of strategic and operational goals.

Their action extends to the behavior of personnel whose professional and labor activity is an essential condition for the effective functioning of an educational organization in modern conditions. The study of the incentive system will be carried out on the materials of the municipal autonomous educational institution "Secondary school No. 43" in Ulan-Ude (hereinafter - MAOU "School No. 43").

Keywords: labor incentive system, incentive process, incentive analysis, educational institution, teaching staff.

МАОУ «СОШ №43» является некоммерческой организацией, созданной Улан-Удэнским Городским Советом для оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в сфере образования. Функции и полномочия учредителя Образовательной организации осуществляет Комитет по образованию г. Улан-Удэ.

Основными целями МАОУ «СОШ №43» являются:

1. На уровне начального общего образования:
 - 1) формирование личности учащегося;
 - 2) развитие его индивидуальных способностей, положительной мотивации и умений в учебной деятельности (овладение чтением, письмом, счетом, основными навыками учебной деятельности, элементами теоретического мышления, простейшими навыками самоконтроля, культурой поведения и речи, основами личной гигиены, безопасности и здорового образа жизни).
2. На уровне основного общего образования:
 - 1) становление и формирование личности учащегося (формирование нравственных убеждений, эстетического вкуса и здорового образа жизни, высокой культуры межличностного и межэтнического общения, овладение основами наук, государственным языком Российской Федерации, навыками умственного и физического труда, развитие склонностей, интересов, способности к социальному самоопределению).
3. На уровне среднего общего образования:
 - 1) дальнейшее становление и формирование личности учащегося;

- 2) развитие интереса к познанию и творческих способностей учащегося;
- 3) формирование навыков самостоятельной учебной деятельности на основе индивидуализации и профессиональной ориентации содержания среднего общего образования;
- 4) подготовка учащегося к жизни в обществе, самостоятельному жизненному выбору, продолжению образования и началу профессиональной деятельности.

Управление образовательной организацией осуществляется в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», Уставом учреждения, а также его Положением, приказами и распоряжениями Комитета по образованию г. Улан-Удэ.

Директор действует на основе законодательства Российской Федерации, муниципальных правовых актов, Устава и Положения МАОУ «СОШ №43» и в соответствии с заключенным трудовым договором.

Коллегиальными органами управления МАОУ «СОШ №43» являются:

1. Совет образовательного учреждения;
2. Общее собрание работников образовательного учреждения;
3. Педагогический совет образовательного учреждения;
4. Совет учащихся образовательного учреждения;
5. Совет родителей (законных представителей) несовершеннолетних учащихся.

На начало учебного года 2020/2021 штат МАОУ «СОШ №43» включал 61 единицу персонала. Наибольший удельный вес в структуре персонала школы приходится на педагогический персонал, доля которого 77% (рисунок 1).

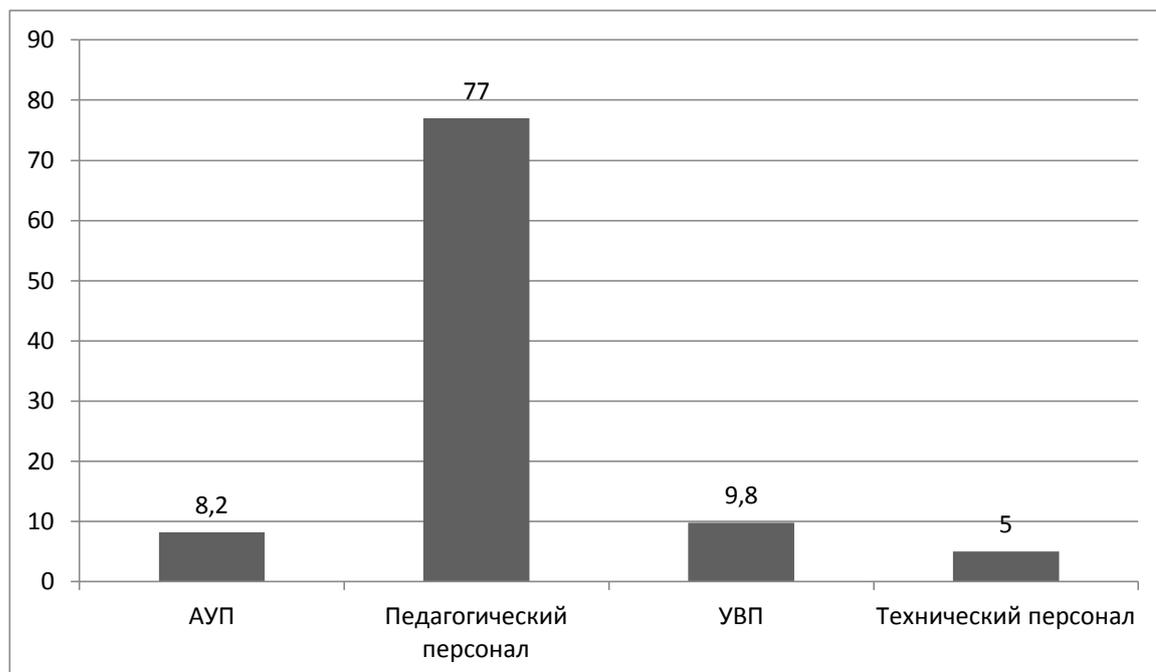


Рисунок 1. Структура персонала МАОУ «СОШ №43» по категориям

Источник: составлено автором

Результаты образовательной деятельности школы зависят не только от количественных показателей педагогического персонала, но и от качественных характеристик, в числе которых – уровень образования, педагогический стаж, квалификационная категория. Эти показатели являются предметом анализа и контроля в ежегодной отчетности образовательных организаций.

Основная часть педагогического персонала МАОУ «СОШ №43» имеет высшее образование.

Педагогический персонал школы отличается большим педагогическим стажем. Так, 3 педагога имеют педагогический стаж от 3 до 5 лет, 9 педагогов имеют стаж от 5 лет до 15 лет, 29 педагогов имеют стаж от 15 лет до 25 лет, 6 педагогов стаж свыше 25 лет. Около 75% педагогов имеют стаж работы свыше 15 лет, что характеризует их приверженность профессии педагога.

Наличие большого педагогического стажа дает преимущества человеку при выходе на пенсию, а также дополнительные материальные блага (стимулирующие выплаты) за выслугу лет. Вместе с этим, как было показано

выше, для российской системы общего образования характерно «старение» работников образования. Эта ситуация характерна для МАОУ «СОШ №43», где низкая доля молодых педагогов. Так, численность педагогов в возрасте до 30 лет составляет 4 человек, в возрасте от 30 до 40 лет – 8 человек. Основная часть педагогического персонала школы в возрасте от 40 до 55 лет – 16 человека (51,1%). 19 человек имеют возраст свыше 55 лет.

На начало 2019 года доля учащихся, принимавших участие в олимпиадах, конкурсах, соревнованиях составляла 96% от общей численности учеников школы, на начало 2019 года соответственно 61%.

Можно предположить, что по итогам образовательной деятельности МАОУ «СОШ №43» в 2020 году снизилась вовлеченность и заинтересованность педагогических работников конечными результатами образовательного процесса. Причинами сложившейся ситуации могут быть как внешние, так и внутренние факторы.

Подытожив вышесказанное, можно заключить, что наличие высококвалифицированных кадров с большим педагогическим опытом является важным, но недостаточным условием результативности работы образовательного учреждения в современных условиях. Необходима система стимулов, позволяющих добиваться высоких результатов образовательной деятельности школы, посредством гармоничного развития личности ученика и освоения необходимых знаний для успешного прохождения итоговой аттестации.

Стимулирование персонала как инструмент достижения целей организации используется в образовательных учреждениях. Система стимулирования персонала МАОУ «СОШ №43» в общем виде представлена на рисунке 2.



Рисунок 2. Виды стимулирования персонала МАОУ «СОШ №43»

Источник: [3, с. 43]

Денежное стимулирование осуществляется через размер заработной платы, компенсационных и стимулирующих выплат. Заработная плата обеспечивает работнику гарантированное возмещение трудозатрат за выполнение основной и дополнительной работы. Структура заработной платы в МАОУ «СОШ №43» включает две части – базовую и стимулирующую:

$$ЗП = (ДО + КВ) \times РК, СН + СВ$$

Где ЗП – заработная плата (базовая часть);

ДО – должностной оклад (базовая часть);

КВ – компенсационные выплаты (базовая часть);

РК – районный коэффициент (базовая часть);

СН – северная надбавка (базовая часть);

СВ – стимулирующие выплаты.

Материальное стимулирование педагогического персонала школы направлено на повышения его материальной заинтересованности в

качественных результатах своего труда. Стимулирование работников производится одновременно, ежемесячно, по результатам работы за год, либо при наступлении знаменательного события, при условии качественной работы. Для педагогического персонала МАОУ «СОШ №43» предусмотрены следующие стимулирующие выплаты:

- 1) премиальные выплаты по итогам работы;
- 2) выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- 3) выплаты за качество выполняемых работ;
- 4) выплаты за непрерывный стаж работы, выслугу лет;
- 5) иные поощрительные и разовые выплаты.

Условием выплат стимулирующего характера является достижение работником определенных количественных и качественных показателей работы. При этом педагог школы самостоятельно предоставляет в комиссию по материальному стимулированию оценочный лист своей деятельности, в соответствии с утвержденными критериями результативности и качества деятельности педагогических работников МАОУ «СОШ №43». Комиссия по материальному стимулированию ежемесячно осуществляет распределение стимулирующей части ФОТ, оформляя свои решения протоколом, который в дальнейшем направляется директору школы для утверждения.

Для разработки практических рекомендаций по формированию системы стимулирования персонала образовательных учреждений необходимо учитывать следующие тенденции. Во-первых, система образования находится в стадии реформирования, что не может не отражаться на целях деятельности образовательных учреждений, где участниками являются не только учащиеся и учителя, но и родители как заказчики образовательных услуг. Во-вторых, меняются подходы к оценке уровня знаний и компетенций не только учащихся школы, но и уровня владения профессиональными компетенциями педагогическими работниками школы. Так, в 2014 году был изменен порядок аттестации педагогов

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

образовательных организаций. В 2018 году апробируется новая модель аттестации на основе использования единых федеральных оценочных материалов (ЕФОМ), которые позволят дифференцировать уровень профессиональных компетенций педагогов по предметным, методическим, психолого-педагогическим и коммуникативным компетенциям в условиях цифровой образовательной среды. Таким образом, по аналогии с ЕГЭ и ОГЭ для учащихся, государственную аттестацию на основе использования ЕФОМ будут проходить и педагоги.

Так, прохождение аттестации с использованием ЕФОМ может дать учителю до 60 баллов. Результативность обучающихся – положительная динамика результатов обучения оценивается до 15 баллов. Условия профессиональной деятельности (работа с детьми-инвалидами, детьми с ОВЗ и прочее) оцениваются до 5 баллов. Индивидуальные достижения учителя, включая отзывы выпускников, если таковые были до 20 баллов. В совокупности педагог может набрать до 100 баллов. В частности, работа педагога в ходе аттестации будет оценена комплексно.

Для разработки новых стимулов требуется выявление факторов, которые влияют на повышение результативности деятельности педагогического работника в школе. Этот этап предполагает проведение исследования в педагогическом коллективе школы. Исследование по выявлению факторов, влияющих на результативность деятельность учителей МАОУ «СОШ №43» проводилось в несколько этапов (рисунок 3).

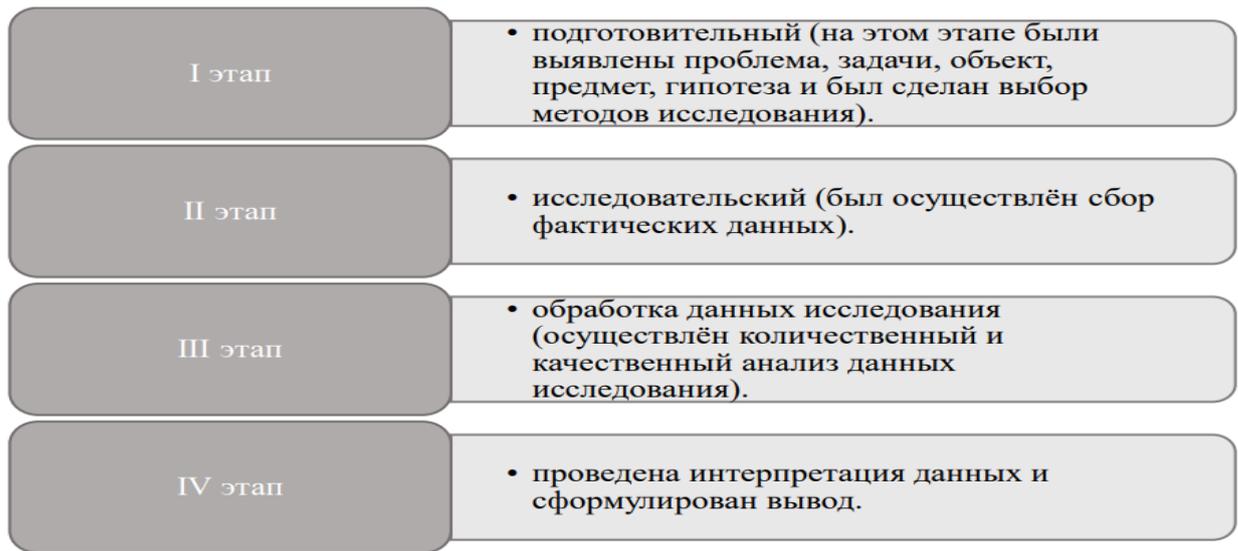


Рисунок 3. Этапы исследования факторов, влияющих на результативность деятельность учителей МАОУ «СОШ №43»

Источник: [8, с. 27]

В исследовании по выявлению факторов, влияющих на результативность деятельность учителей МАОУ «СОШ №43» приняло участия большая часть педагогического коллектива школы – 40 учителей разного возраста, различной квалификационной категории, имеющие различный педагогический стаж. Общая численность педагогических работников составляет 47 человек, следовательно, выборка составила 85,1%, что говорит о ее репрезентативности, поскольку количество опрошенных составило не менее трети общего количества педагогического персонала.

По результатам проведенного опроса установлено следующее. В числе наиболее значимых факторов для педагогов МАОУ «СОШ №43» следующие:

- 1) стабильность заработной платы (материальное – денежное стимулирование) – 92,5%;
- 2) признание и одобрение со стороны руководства (нематериальное – социально-психологическое стимулирование) – 79,9%;
- 3) хорошие отношения в коллективе (нематериальное – социально-психологическое стимулирование) – 79,2%;

- 4) признание и любовь воспитанников (нематериальное – социально-психологическое стимулирование) – 79%;
- 5) социальные гарантии (материальное – неденежное стимулирование) – 75,5 %;
- 6) возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда (материальное – денежное стимулирование) – 73,9%;
- 7) хорошие условия на работе (нематериальные – ресурсное стимулирование) – 69,7%;
- 8) признание со стороны родителей (нематериальное – социально-психологическое стимулирование) – 69,3%.

Итак, значимые факторы с точки зрения стимулирования, включают как материальное, так и нематериальное стимулирование. Важно отметить, что в педагогическом коллективе МАОУ «СОШ №43» значимо нематериальное – социально-психологическое стимулирование – признание со стороны воспитанников и родителей, а также признание со стороны руководства школы. Это свидетельствует о том, что в настоящее время педагоги осознают место и роль учащихся и родителей, признавая их равноправными участниками в образовательном процессе.

По результатам проведенного опроса установлено следующее. В процессе работы 84,7% педагогических работников МАОУ «СОШ №43» испытывают положительные эмоции чаще, чем отрицательные, в школе существуют вознаграждения за достижение высоких результатов – 86%, для 91% сотрудников вознаграждения имеют ценность, и они известны каждому сотруднику – 86,6%. Эти факторы определяются как значимые стимулы.

В числе негативных факторов среды профессиональной деятельности отмечены следующие: неудовлетворённость справедливостью поощрения – 43,2%, недостаточная информированность о том, какие поощрения, за какие результаты даются – 58%, достижение ожидаемых результатов требует от сотрудников постоянного чрезмерного напряжения – 47,5%.

По полученным результатам в МАОУ «СОШ №43» можно рекомендовать руководству школы при разработке системы стимулирования следующее:

- 1) ожидаемые руководителем (директором, администрацией школы) результаты должны быть четко определены и известны исполнителю (педагогическому персоналу);
- 2) должны существовать известные ему вознаграждения за достижение этих результатов;
- 3) эти вознаграждения должны быть такими, чтобы они были ценными для исполнителей;
- 4) необходимо, чтобы в коллективе существовали такие неформальные нормы, которые бы определяли статус работника в нем и отношение к нему со стороны коллег в зависимости от его отношения к делу;
- 5) система контроля должна обеспечивать объективную оценку достигаемых результатов;
- 6) результаты труда каждого работника должны быть известны окружающим;
- 7) получаемые вознаграждения должны соответствовать этим результатам и распределяться справедливо;
- 8) трудовые обязанности должны соответствовать индивидуальным способностям работников и нужно, чтобы они не сомневались в этом;
- 9) выполнение трудовых обязанностей не должно требовать от исполнителей чрезмерного напряжения;
- 10) нужно, чтобы работники были уверены, что существуют материально-технические, организационные и другие условия, достаточные для выполнения трудовых обязанностей.

Отсутствие любого из этих условий неблагоприятно влияет на систему стимулирования педагогических работников в целом, снижая значимость стимулов.

Итак, в результате изученного материала были выявлены особенности и разработаны методические рекомендации по формированию системы стимулирования персонала МАОУ «СОШ №43». Данные рекомендации были разработаны для конкретного учреждения, однако, учитывая, что многие образовательные организации работают в аналогичных условиях и не совсем готовы к трансформации, вызванной скоростью изменений и новых подходов к образовательному процессу, то можно их экстраполировать на другие школы.

Стимулирование сложный и многогранный процесс. Стимулирование рассматривается как элемент трудовой ситуации и включает материальную и нематериальную составляющие, позволяющие реализоваться профессионализму и личности работника для достижения целей организации. Стимулирование является инструментом мотивации и выполняет три функции – экономическую, социальную и нравственную. Создание системы мотивации и стимулирования педагогических работников является сложной управленческой задачей, поскольку требует учитывать интересы, мотивы большого круга вовлеченных и заинтересованных сторон поэтому стимулирование является объектом управления.

Система стимулирования профессиональной деятельности существует в любом учреждении, в любой организации, но не всегда она оказывается эффективной. Поэтому, как следствие, возникает текучесть кадров, неудовлетворенность своей работой, наличие конфликтов.

Наличие высококвалифицированных кадров с большим педагогическим опытом является важным, но недостаточным условием результативности работы образовательной организации в современных условиях. Необходимо система стимулов, позволяющих добиваться высоких результатов образовательной деятельности школы, посредством гармоничного развития личности ученика и освоения необходимых знаний для успешного прохождения итоговой аттестации.

Система стимулирования персонала образовательной организации включает материальные и нематериальные стимулы. Эффективность использования материальных стимулов краткосрочна, тогда как нематериальные стимулы рассчитаны на долгосрочную перспективу. Использование набора различных стимулов зависит от мотивов и ожиданий конкретных работников в образовательной организации, поэтому его формирование осуществляется индивидуально.

Внедрение системы стимулирования – это не разовая процедура, а скорее, начало непрерывного процесса. Поэтому необходимо сформулировать основные вопросы, на которые надо ответить при проведении мониторинга внедряемой системы стимулирования:

- время внедрения;
- работает ли оценка результатов, а не действий;
- разумным ли является количество показателей, учитываемых в процессе вознаграждения;
- каково соотношение индивидуальных и групповых поощрений;
- обладает ли система стимулирования гибкостью по отношению к происходящим изменениям во внешней среде и скорости таких изменений.

В МАОУ «СОШ №43» разработана и действует система стимулирования педагогического персонала, которая пересматривается ежегодно. В зависимости от целей образовательной организации система стимулирования меняется, расширяется или сужается перечень стимулирующих выплат, то есть меняется качественный состав выплат в зависимости от целей образовательного учреждения. При разработке каждого нового положения учитываются недоработки, ошибки, изменения внутренней и внешней среды. Любая разработка преследует определенные цели. Система стимулирования организации направлена на:

- 1) стимулирование персонала к наилучшим результатам по достижении целей организации;
- 2) повышение личной и командной результативности работников;
- 3) установление непосредственной зависимости оплаты труда и иных льгот сотрудников от достижения ими конкретных результатов в соответствии с утвержденными планами работ.

Анализ теории и практические исследования позволили сделать следующие выводы:

1. Современным руководителям образовательных учреждений для правильной организации профессиональной деятельности педагогов необходимо знать теоретические положения о потребностях, стимулах, стимулировании труда.
2. Наибольшей эффективности система стимулирования педагогических работников достигается при использовании комплексного подхода, путем сочетания материальных и нематериальных форм, коллективных и индивидуальных форм.
3. Управленческая деятельности по стимулированию профессиональной деятельности педагогических работников должна ориентироваться не только на коллективные цели и потребности, но и на конкретные личности и ситуации, необходимо использовать подходы к управлению, наиболее адекватные существующим условиям.
4. Представленные формы и методы стимулирования работников позволяют применять их в повседневной жизни для повышения эффективности деятельности образовательной организации.
5. Положительное подкрепление результативнее отрицательного.

Грамотно выстроенная система стимулирования персонала является инструментом, повышающим результативность учреждения – через повышение эффективности труда отдельно взятого работника, всего коллектива в целом.

Даже в самую совершенную систему стимулирования педагогических работников необходимо корректировать, требуется регулярно отслеживать изменения стимулирующих факторов образовательной среды.

Библиографический список

1. Абакумова Н. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / Н. Н. Абакумова. – Новосибирск: НГУЭУ, 2015. – 233 с.
2. Андреев А. Ф. Развитие теории управления: учебное пособие / А. Ф. Андреев. – М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2018. – 117 с.
3. Голиков В. Д. Управленческая мысль в персоналиях: справочник. – М. Издательство «ФЛИНТА», 2016. – 346 с.
4. Иванова В. И. Государственная политика в сфере образования как показатель эффективности политической модернизации в современной России // Известия ТулГУ. Гуманитарные науки. – 2016. – №2. – С.269-275.
5. Когдин А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы ЭУП. – 2019. – №4 (4). – С. 80-83.
6. Цыренов Д. Д. Экспертно-методическое сопровождение деятельности управленческих команд региональной системы образования // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент, 2020. – №2. – с. 41-46.
7. Балданов В. Д. Образовательное консультирование и профориентационная деятельность как формы регулирования спроса на рынке образовательных услуг // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент, 2013. – №2. – с. 37-41.
8. Егунова Т. Г., Хайхадаева О. Д. Роль попечительского совета в формировании дополнительного источника финансирования общеобразовательной школы // Вестник бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент, 2018. – №3. – с. 24-29.
9. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: учебное пособие / Е. И. Комаров. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 136с.
10. Кулагин Н. П. Повышение эффективности мотивации персонала, путем перепроектирования работы / Кулагин Н. П. – М.: Лаборатория Книги, 2015. – 73 с.

11. О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки: Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. №599 // Собрание законодательства РФ. – 2012. – № 19 ст. 2336.
12. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013 - 2020 годы: Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. N 295 // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 17 ст. 2058.
13. О Федеральной целевой программе развития образования на 2011–2015 годы: Постановление Правительства РФ от 7 февраля 2011 года №61 (ред. от 16.07.2015) «» // Собрание законодательства РФ. – 2011. – №10, ст. 1377.
14. Официальный сайт Министерство образования и науки РФ URL: <https://минобрнауки.рф> (дата обращения 27.05.2020).
15. Пивоваров А. А., Скурихина Ю. А. Роль системы повышения квалификации в сопровождении профессионального роста педагогов // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2017. – №2 (31). – С. 5-13.
16. Попова К. А. К вопросу о формировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации // European research – 2017 – № 4(5).
17. Положение об оплате труда работников МАОУ «СОШ №43».
18. План внеурочной деятельности МАОУ «СОШ №43» (уровень основного общего образования) на 2019-2020 учебный год.

Оригинальность 92%