



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

М МОНИТОРИНГ ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ

**Кадровая политика
в условиях введения
эффективного контракта
в дошкольном образовании**

Информационный бюллетень

2018 • 9 [129]



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

М ОНИТОРИНГ ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ

**Кадровая политика
в условиях введения
эффективного контракта
в дошкольном образовании**

Информационный бюллетень

2018 • **9** [129]

МОСКВА

УДК 316.74:373.2.011.3-051
ББК 60.56
К13

Редакционная коллегия:

Л.М. Гохберг, Л.Д. Гудков, Н.В. Ковалева, Я.И. Кузьминов (главный редактор)

Авторы:

И.В. Абанкина, Н.В. Родина, Л.М. Филатова, Е.Ю. Шабанова-Даниелян

К13 Кадровая политика в условиях введения эффективного контракта в дошкольном образовании. Информационный бюллетень. — Москва : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2018. — 36 с. — (Мониторинг экономики образования; № 9 (129)).

ISBN 978-5-906737-56-4

Представленное исследование фокусируется на рассмотрении возможностей использования эффективного контракта как инструмента внутренней кадровой политики и способа реализации задач развития образовательной организации дошкольного образования. На протяжении десятилетий коллективы детских садов и их характеристики не претерпевали значительных изменений. На основании анализа хода реформы оплаты труда педагогов дошкольного образования, выделения основных тенденций в изменении институтов, обеспечивающих введение эффективного контракта в 2012–2017 годах, авторы приходят к выводу, что дальнейшее успешное использование принципов оплаты по результату возможно при грамотной конкретизации рекомендованных «сверху» критериев результативности на уровне отдельных образовательных организаций и использовании их под индивидуальные стратегии развития детских садов.

УДК 316.74:373.2.011.3-051
ББК 60.56

ISBN 978-5-906737-56-4

© Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», 2018
При перепечатке ссылка обязательна

СОДЕРЖАНИЕ

Определения, обозначения и сокращения	4
Введение	5
1. Изменение мотивации педагогов в условиях введения ФГОС ДО	7
2. Мотивация к работе: повышение квалификации и эффективный контракт	12
3. Условия для введения оплаты труда по результату (эффективный контракт)	18
4. Особенности хода реформы: существующие барьеры и ограничения	20
5. Эффективный контракт как инструмент кадровой политики в детском саду	23
Заключение	25
Список использованных источников	28

ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

ДОО	– дошкольная образовательная организация;
КПМО	– комплексные проекты модернизации образования;
НСОТ	– новая система оплаты труда;
ПГТ	– поселки городского типа;
РФ	– Российская Федерация;
ФГОС ДО	– Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования.

ВВЕДЕНИЕ

Значительная роль в организации учебно-воспитательного процесса отводится педагогическим работникам и воспитателям с приоритетным направлением на реализацию возможностей и интересов ребенка с использованием инновационных педагогических технологий. Воспитатель должен владеть всем педагогическим инструментарием, чтобы увлечь, заинтересовать и развить познавательную активность дошкольников. Также значимыми являются такие личностные качества воспитателя, как стремление к саморазвитию, знание особенностей психического развития детей, творческий потенциал, тактичность и терпимость в отношениях с детьми и родителями.

Одним из ключевых направлений государственной социальной политики является повышение заработной платы педагогических работников с учетом показателей эффективности и качества услуг. Переход на эффективный контракт с педагогическими работниками при использовании механизмов координирования заработной платы, направленных на достижение качественных результатов педагогической работы, — это не только инструмент внутренней кадровой политики, но и способ реализации задач развития образовательной организации дошкольного образования.

В последние 10 лет реформе оплаты труда педагогов уделялось достаточно много внимания и на уровне государственной политики, и в научных исследованиях. Однако публикации по этой теме касались преимущественно организаций общего и высшего образования [Абанкина, 2009; Клячко и др., 2014; Курбатова, Левин, 2013; Кузьминов, 2011]. Для детских садов тема практически не рассматривалась, и вопрос взаимосвязи мотивации педагогических работников и условий оплаты труда встал относительно недавно — с 2012 года, — когда был принят курс на единую политику в модернизации этой сферы для социальных отраслей. На федеральном уровне были приняты количественные целевые ориентиры по повышению заработной плат в образовании, науке, здравоохранении, а также предложена единая концепция эффективного контракта — системы, когда заработная плата в социальных отраслях связывается с оценкой эффективности работы сотрудника [Программа поэтапного совершенствования, 2012].

Опрос воспитателей организаций дошкольного образования позволяет оценить основные изменения мотиваций, экономического поведения и стратегий в результатах их работы по реализации образовательных программ дошкольного образования в условиях перехода на эффективный контракт.

Анализ изменения мотиваций в работе воспитателей ориентирован на условия профессионального роста, освоение новых методик по реализации образовательных программ в рамках стандартов дошкольного образования, заинтересованностью в результатах своего труда в рамках эффективного контракта. Анализируются показатели, характеризующие содержательные изменения в работе воспитателей в условиях регулярных курсов повышения квалификации, использование педагогических подходов по итогам введения ФГОС ДО.

Изменение экономического поведения педагогических работников учитывают условия реализации и выполнения эффективного контракта при обеспечении основных функций своей деятельности по созданию благоприятных условий материально-предметного пространства для обеспечения развивающей среды детей в соответствии с их возрастными и индивидуальными особенностями, развитию способностей и творческого потенциала каждого ребенка как субъекта отношений с самим собой, другими детьми, взрослыми, обеспечению охраны и укрепления физического здоровья детей. Экономическая заинтересованность воспитате-

лей направлена на достижение положительных результатов в работе для обеспечения стимулирующих выплат к заработной плате.

Основные направления стратегий воспитателей связаны с существенными изменениями в принципах работы. Педагоги подключились к созданию новых условий для работы, выдвижению новых задач в связи с ФГОС ДО, изменилась значимость приоритетов в работе воспитателей, факторы, определяющие интересную и творческую работу, вышли на первое место. Развивается конструктивный диалог воспитателей с родителями в интересах как поддержки семей, охраны и укрепления здоровья детей, так и самих воспитателей в оценке их работы родителями, что влияет непосредственно на формирование стимулирующих выплат.

Несмотря на единые цели и принципы изменения систем оплаты труда в отраслях социальной сферы, последствия реформы целесообразно рассматривать, учитывая специфику педагогической деятельности на разных уровнях образования, особенности формирования коллектива работников, формальные и неформальные принципы работы. Дошкольное образование имеет свою специфику, если рассматривать его через призму оценки результатов «на выходе»: это единственный уровень, который не имеет общепризнанной оценочной системы критериев. Если работа школьного учителя, преподавателя колледжа может иметь единообразную оценку в виде национального тестирования в форме ЕГЭ или принятых стандартов соответствия профессии в форме конкурсов World of Skills, то в дошкольном образовании такой оценки не существует. Кроме того, для педагогов дошкольного образования в большей степени характерны принципы коллективного труда (совместная работа воспитателя и младшего воспитателя в одной группе), неразрывность процессов образования, воспитания и ухода за детьми, тесный контакт с родителями воспитанников, работа в небольшом (практически 100%-ном женском) коллективе и соответствующие организационная культура и ценности.

На сегодняшний день оценка результатов введения оплаты труда по результату в государственном секторе и, в частности, в образовательных организациях неоднозначна. Существуют исследования, подтверждающие положительные ее результаты [Деркачев, Зиновьев, 2016], а также работы, обнаруживающие отрицательные последствия подобных реформ [Белявина, 2016]. Плюсы и минусы таких преобразований подробно описаны [например, в работе: Брюйн Хайнс, 2005]. Различия в выводах, к которым приходят исследователи, объясняются множественностью интересов участников, задействованных в реформах оплаты труда.

Работы зарубежных ученых призывают к рассмотрению результатов реформ в сфере образования с учетом хода их реализации, анализа вовлеченности различных субъектов (политиков и образовательных организаций) в их выполнение, а также принимая во внимание оценки благоприятности существующих формальных и неформальных институтов для продвижения реформы. М. Фуллан утверждает, что «результаты реформы зависят от понимания ее целей непосредственными участниками системы образования, от глубины и характера предпринимаемых ими действий», что «реформа не может прижиться, пока ее смысл не будет определен участвующими в ней субъектами» [Фуллан, 2006]. Л. Кьюбен пишет, что не органы управления образованием, а школы внедряют новые подходы, и от них в первую очередь зависит, будут те или иные реформы приняты или отвергнуты [Cuban, 1998]. Р.И. Белявина при рассмотрении реализации реформы изучает, как и почему школы эту реформу корректируют и какова логика этого процесса [Белявина, 2016].

Руководствуясь таким пониманием анализа результатов реформ, в данной работе подробно рассматриваются институциональные условия для введения оплаты труда по результату (эффективного контракта) в дошкольном образовании в 2012 – 2017 годах, а также выделяются возможные направления продолжения начатой реформы оплаты труда. Мы полагаем, что для введения эффективного контракта на данном этапе основной из центральных задач является создание системы целевых, легко измеримых, объективных и понятных педагогам показателей эффективности деятельности сотрудников. Поэтому заключительная часть предложенного исследования фокусируется на рассмотрении возможностей использования эффективного контракта как инструмента внутренней кадровой политики и как способа реализации задач развития образовательной организации дошкольного образования.

1. ИЗМЕНЕНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГОВ В УСЛОВИЯХ ВВЕДЕНИЯ ФГОС ДО

Работа воспитателя сопряжена с деятельностью, направленной на создание необходимых условий для повышения общей познавательной активности детей, формирования положительного отношения к учебным занятиям, реализации основной образовательной программы, воспитания самостоятельности, работоспособности, поддержания безопасных условий для жизни и здоровья воспитанников.

Введение ФГОС ДО требует от воспитателя существенного изменения в принципах работы. Практически за четыре с половиной года (с 2013 года до середины 2017-го) удалось достичь позитивных изменений. Педагоги подключились к созданию новых условий для работы, выдвижению новых задач в связи с ФГОС ДО, к новым возможностям профессионального развития, стимулирующим повышение заработной платы. Возможности проведения кадровой политики и переход на эффективный контракт в таких коллективах принципиально отличается от ситуации 2012 года. Изменилась значимость приоритетов в работе воспитателей, на первые позиции вышли факторы, определяющие интересную и творческую работу, их значения выросли в государственных (муниципальных) ДОО до 77%, что на 18% выше значений 2012 года, в частных детских садах — до 78%, что на 5% выше значений 2012 года (*рис. 1*).

Творческий характер работы стал играть первостепенную роль в мотивации воспитателей, заметно опередив другие факторы. Это создает возможности для отказа от рутины в педагогической работе, проявления инициативы в общении с детьми (60% в 2017 году против 43% в 2012-м), соответствия работы уровню образования и склонностям воспитателя (52% в 2017 году против 45% в 2012-м), формирования возможностей профессионального развития (36% в 2017 году против 19% в 2012-м). Следует подчеркнуть и значимость таких факторов, как гарантированность работы и самостоятельность в работе, уровень которых в государственных (муниципальных) ДОО поднялся в 2017 году соответственно до 19% и 15% против 17% и 10% в 2012-м. Не случайно перечисленные факторы имеют также высокую значимость среди воспитателей частных детских садов (*см. рис. 1*).

В течение двух лет (с 2015 по 2017 год) среди воспитателей государственных (муниципальных) ДОО повысился интерес к изучению организации инклюзивного образования в рамках ФГОС ДО (до 29% в 2017 году против 24% в 2015-м). Как и прежде, воспитателей интересуют аспекты мониторинга освоения детьми программы дошкольного образования — 26%. Около четверти воспитателей освоили основные темы образовательных стандартов дошкольного образования. Воспитатели хотят также больше знать об организации образовательного процесса в соответствии с ФГОС ДО — 21%, нормативно-правовом регулировании дошкольного образования в условиях введения ФГОС ДО — 16% (*рис. 2*).

Воспитатели частных детских садов так же, как и воспитатели государственных (муниципальных) ДОО, прежде всего хотели бы узнать больше о мониторинге освоения детьми образовательной программы — 22% (*см. рис. 2*). Кроме перечисленных тем воспитатели частных детских садов в 2017 году в большей степени, чем воспитатели государственных (муниципальных) ДОО, заинтересованы в получении дополнительной информации о требованиях к образовательным программам дошкольного образования (17%), цели и задаче введения ФГОС ДО (14%), их интересуют основные принципы дошкольного воспитания, лежащие в основе ФГОС ДО (14%).

В современных условиях развитие дошкольного образования ориентировано на формирование развивающего потенциала образовательной среды. Воспитатели государственных

Рисунок 1. Основные факторы, определяющие важность работы для воспитателей в государственных (муниципальных) ДОО и частных детских садах, в % от опрошенных воспитателей

Государственные (муниципальные) ДОО

Частные детские сады

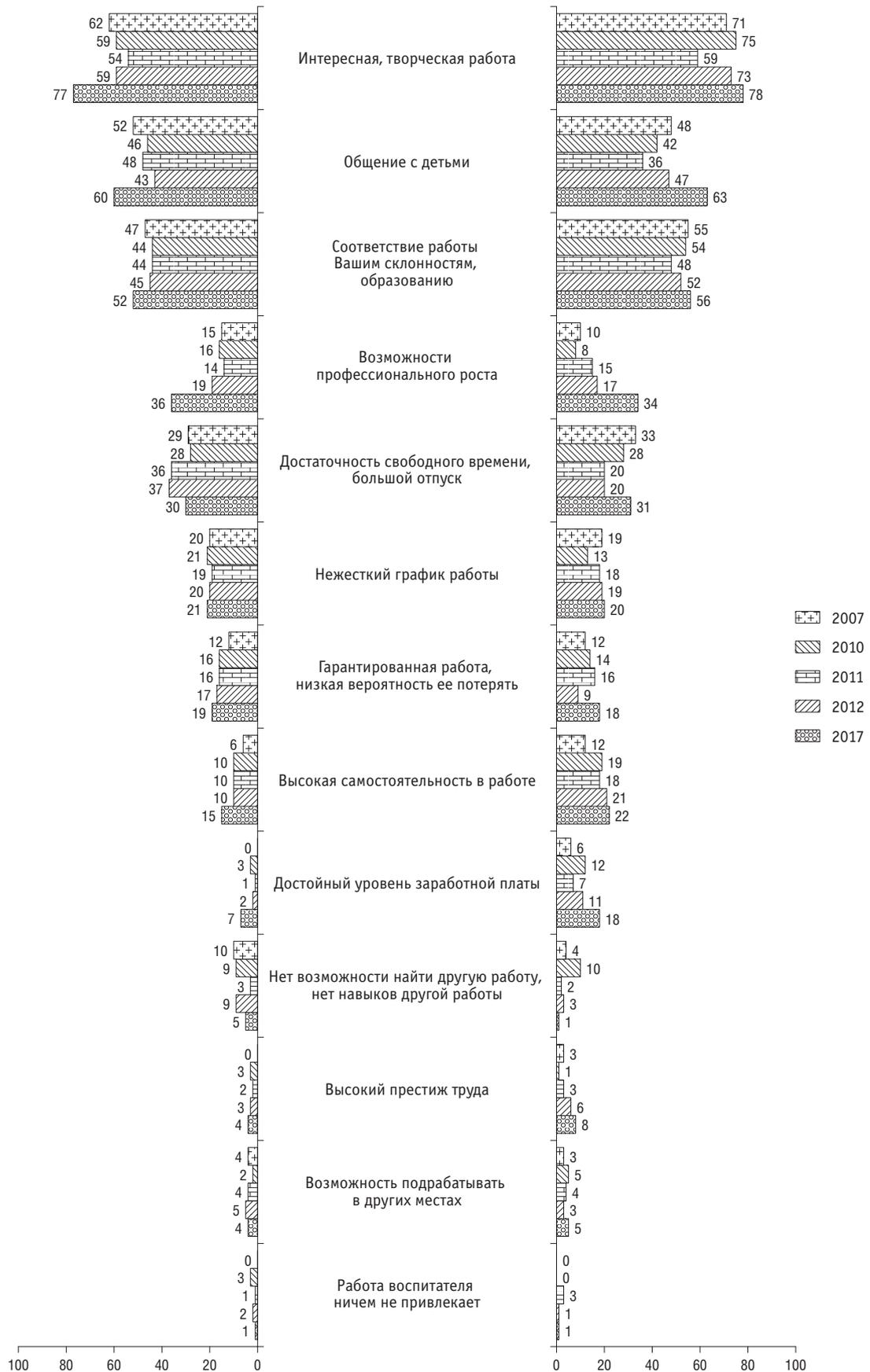
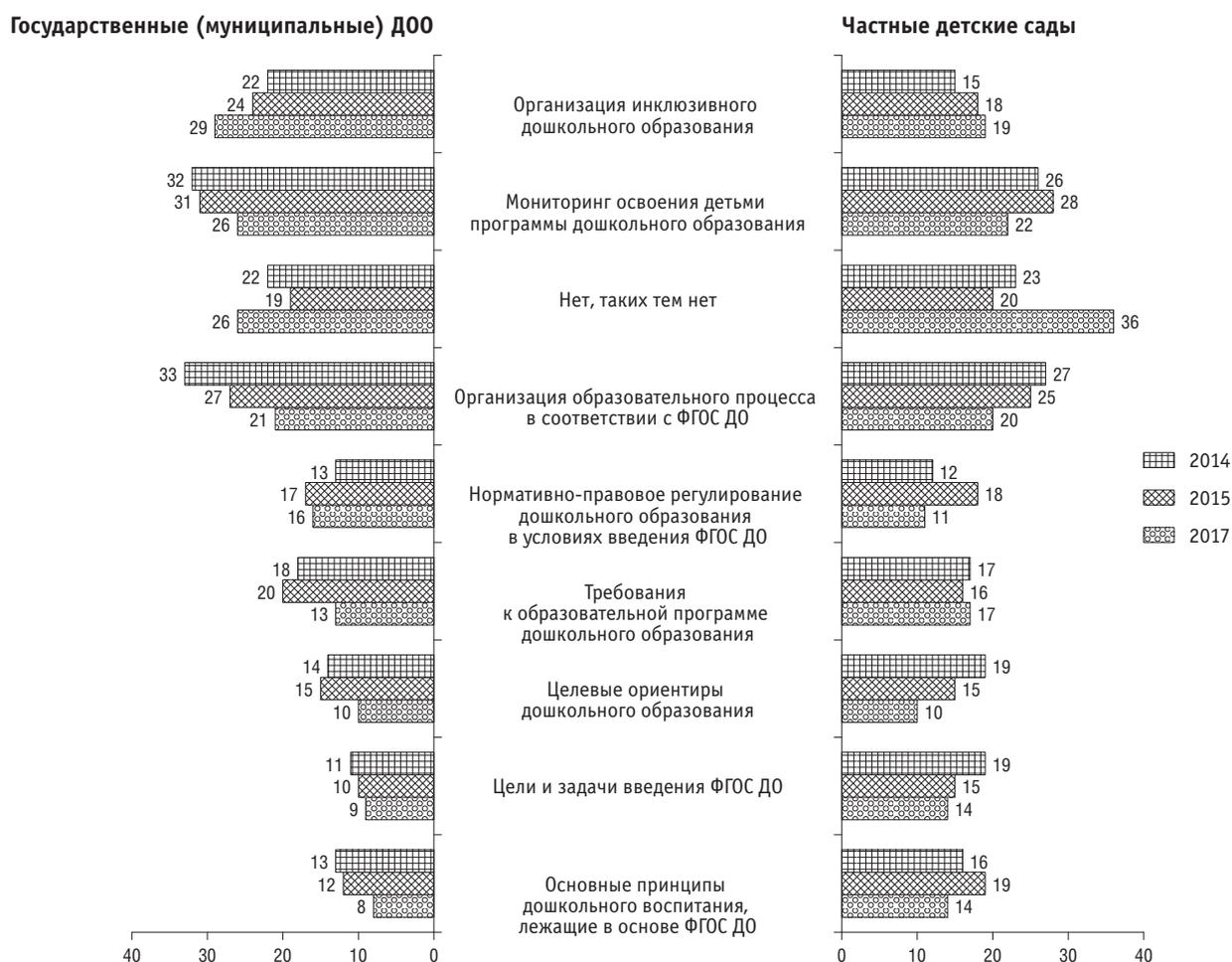


Рисунок 2. Основные темы ФГОС ДО, интересующие воспитателей государственных (муниципальных) ДОО и частных детских садов, в % от опрошенных воспитателей



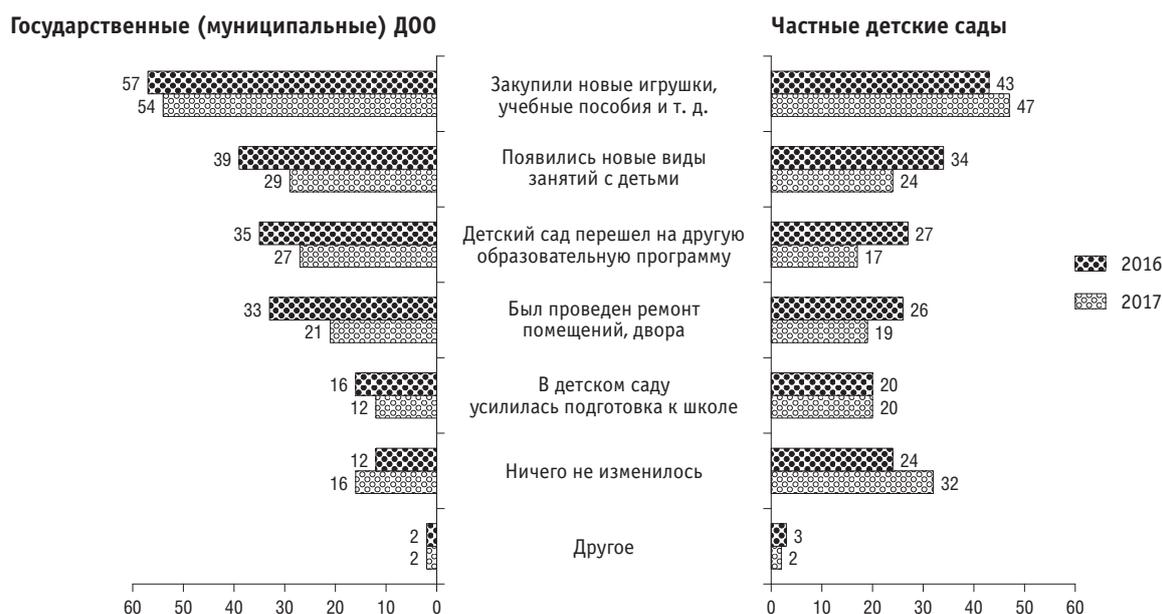
(муниципальных) ДОО в 54% случаев отмечают закупку новых игрушек и учебных пособий. Появление новых видов занятий с детьми подтверждают 29% воспитателей, в 27% случаев воспитатели отметили переход на другую образовательную программу. Проведение ремонта помещений и прилегающей территории отмечается в 21% случаев. Усиление подготовки детей к школе подтверждают 12% педагогических работников (рис. 3).

Таким образом, за текущие годы активно продвигались направления в развитии образовательных программ и формировании развивающего потенциала дошкольных организаций. Позитивные изменения после введения ФГОС ДО отмечают воспитатели государственных (муниципальных) ДОО и частных детских садов.

Для обучения и воспитания детей в государственных (муниципальных) ДОО и частных детских садах в настоящее время большой популярностью пользуются развивающие подходы, однако с предельной отдачей используются также традиционные и творческие подходы. Развивающая функция материально-предметной среды требует для реализации сочетания традиционных и новых творческих подходов для обеспечения преемственности развития познавательной деятельности ребенка. Должна быть обеспечена максимальная степень участия и взаимодействия. В обучении детей государственных (муниципальных) ДОО это подтверждается применением готовых обучающих материалов – 87%, развивающих игр и игрушек – 84%, которые преобладают над использованием материалов для детского творчества – 71%, а также разработанными воспитателями обучающими материалами – 68%.

На сегодняшний день отмечается рост численности детей в группах, это подтверждают воспитатели как государственных (муниципальных) детских садов, так и частных детских садов, которые реализуют образовательные программы в разных группах. Средняя числен-

**Рисунок 3. Основные изменения после введения ФГОС ДО
в государственных (муниципальных) ДОО и частных детских садах,
в % от опрошенных воспитателей**



ность воспитанников в 2017 году составляет 26 человек в группе, по сведениям воспитателей государственных (муниципальных) детских садов. Если учесть, что в каждой группе с детьми должны работать два воспитателя, то на одного воспитателя в 2017 году приходилось 13 детей (в 2016 году — 12.5 ребенка).

В городах-миллионниках и крупных городах воспитатели государственных (муниципальных) ДОО занимаются с группами детей по 27 человек. В Южном и Северо-Кавказском федеральных округах численность детей в группе составляет 28 человек, в Дальневосточном федеральном округе — 29 человек. В частном секторе — 18 человек (рис. 4).

Однако даже в условиях возросшей наполняемости групп и повышенной интенсивности труда воспитателей родители отмечают позитивные изменения в работе воспитателей. Положительную оценку результатов работы воспитателей с детьми отмечают родители в государственных (муниципальных) ДОО и частных детских садах (рис. 5). В 34% случаев воспитатели считают, что оценка результатов их работы родителями влияет на улучшение качества воспитательной работы с детьми и способствует организации конструктивного диалога воспитателей с родителями в интересах детей, — это подтвердили 28% воспитателей государственных (муниципальных) ДОО.

**Рисунок 4. Численность детей в группах, в которых работают воспитатели
государственных (муниципальных) и частных детских садов,
человек**

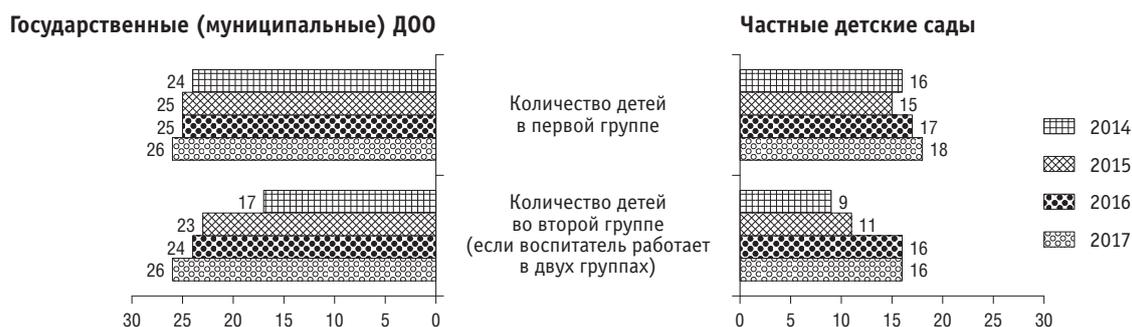
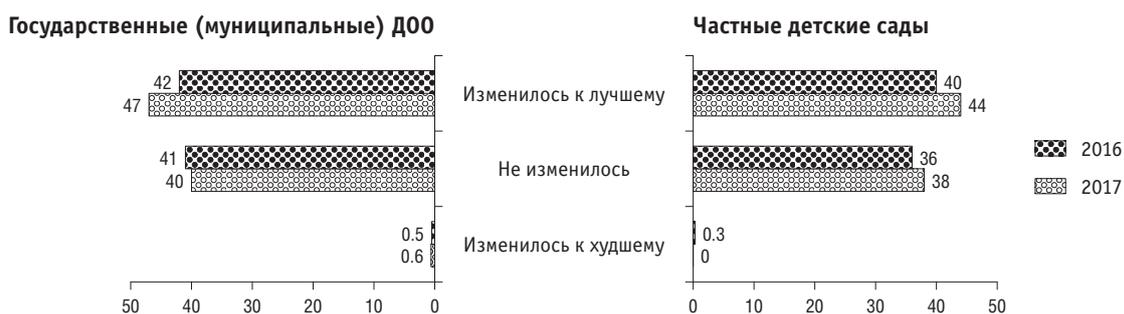


Рисунок 5. Оценка работы воспитателей государственных (муниципальных) ДОО и частных детских садов, в % от опрошенных родителей



Таким образом, изменения в работе воспитателей, связанные с реализацией ФГОС ДО, влияют на организацию образовательного процесса при использовании традиционных и развивающих подходов и способствуют повышению положительных результатов в оценке работы воспитателей родителями. Это также является мотивационным стимулом для воспитателей для организации конструктивного диалога с родителями в интересах детей, поскольку результаты оценивания деятельности воспитателей родителями во многих дошкольных организациях учитываются при начислении воспитателям стимулирующих выплат к заработной плате.

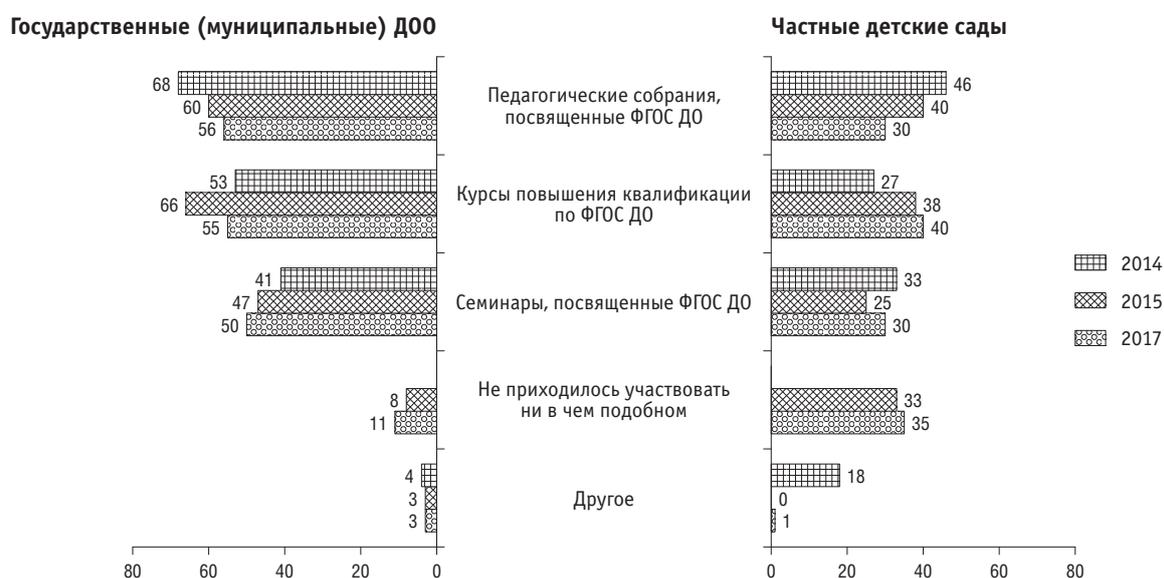
2. МОТИВАЦИЯ К РАБОТЕ: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ И ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ

Мероприятия по обеспечению введения ФГОС ДО способствовали повышению квалификационного уровня педагогического персонала дошкольных организаций. На протяжении этого периода воспитатели постигали и осваивали основные принципы, цели, задачи и требования к образовательным программам дошкольного образования. При этом в 2015 году проводилось больше всего по сравнению с остальными периодами мероприятий, связанных с курсами повышения квалификации воспитателей государственных (муниципальных) ДОО, — 66%. В 2017 году увеличилась доля воспитателей, которые не участвовали в данных мероприятиях до 11% против 8% в 2015-м (рис. 6).

В частном секторе дошкольного образования воспитатели также принимали участие в мероприятиях по освоению введения ФГОС ДО, но их участие в данных мероприятиях на порядок ниже относительно воспитателей государственного (муниципального) сектора. К численности воспитателей, не прошедших курсы повышения квалификации, в частном секторе дошкольного образования относятся 35%, их доля также увеличилась относительно 2015 года до 33% (см. рис. 6).

Основу зарплаты воспитателя составляет базовый оклад. Дополнительные начисления проводятся за счет квалификации специалиста (I, II или высшая категории). Программа профессиональной переподготовки направлена на получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации. Для современного воспитателя, который может реализовать себя в этой области, программы профессиональной переподготовки мотивируют улучшение результатов их деятельности с учетом повышения оплаты труда при получении новой компетенции [Минаева, Багаутдинова, 2015]. Оплата труда может зависеть от следующих факторов: опыта работы воспитателя; ква-

Рисунок 6. Мероприятия по повышению квалификации воспитателей для обеспечения ФГОС ДО в государственных (муниципальных) и частных детских садах, в % от опрошенных воспитателей



лификации; званий и подтвержденных документами премий; успешных выступлений на конференциях.

Главной задачей эффективного контракта в сфере образования является повышение зарплаты различных категорий работников образовательных организаций на основании оценки эффективности их профессиональной деятельности, а также обеспечение эффективности расходования средств в образовательной организации.

В рамках эффективного контракта (трудовой договор) конкретизированы должностные обязанности работников, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, меры социальной поддержки.

В целях повышения оплаты труда за свою работу воспитатели стараются набрать баллы за личную инициативу и творческую активность. За каждый показатель начисляются баллы, имеющие определенный денежный эквивалент. В критериях оценки стандартов работы воспитателей чаще всего используются такие пункты:

- средняя посещаемость воспитанниками образовательной организации;
- качество образовательного процесса;
- помощь учебно-вспомогательному персоналу — младшим воспитателям и помощникам воспитателя;
- вклад в развитие организации дошкольного образования;
- взаимодействие с семьями детей;
- выслуга лет, стаж непрерывной работы.

Стимулирующие выплаты воспитателям регулируются Трудовым кодексом, а именно ст. 129 и 135. Соответствующий закон был принят с целью поддержания педагогических работников дошкольного образования, желающих повысить профессиональный рост, развитие детей дошкольного образования. Те сотрудники, которые повысят свою инициативу и творческую активность, улучшат качество проводимых с детьми занятий, будут вознаграждены финансово.

Такие выплаты мотивируют педагогических работников к инновационной деятельности, применению современных образовательных технологий, однако соответствующая поддержка не носит гарантированного характера.

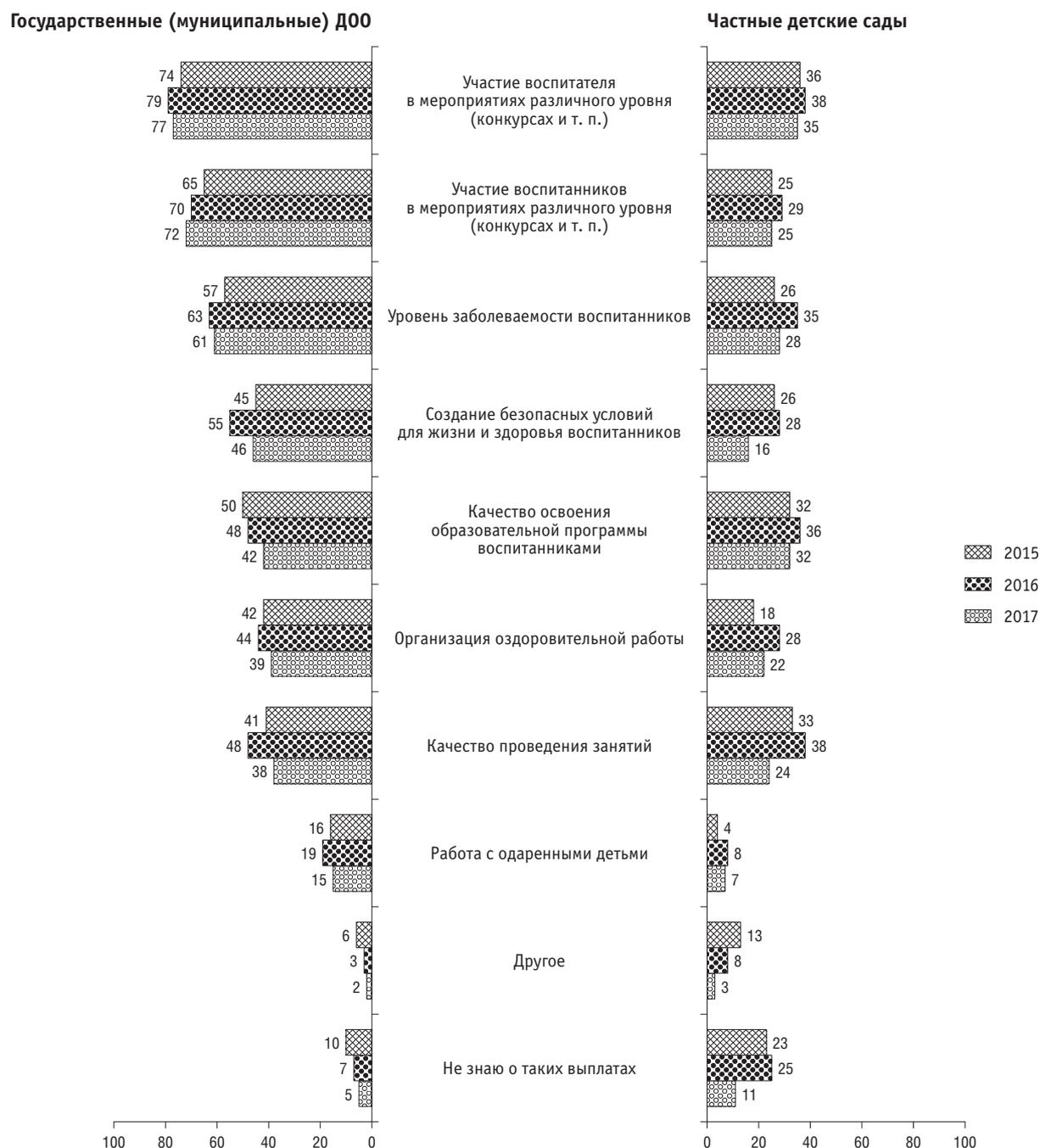
При начислении стимулирующих выплат воспитатели государственных (муниципальных) ДОО к лидирующим критериям оценки стандартов работы относят: участие воспитателя в мероприятиях различного уровня (конкурсах и т. п.) — 77%; участие воспитанников в мероприятиях различного уровня (конкурсах и т. п.) — 72%; уровень заболеваемости воспитанников — 61% (рис. 7).

На протяжении практически четырех лет для 36% воспитателей государственного (муниципального) сектора дошкольного образования выплаты стимулирующего характера в заработной плате составляли менее 20%. Из года в год снижается доля воспитателей, у которых стимулирующие выплаты в заработной плате составляют от 20 до 100%. При этом в 2017 году выросла доля воспитателей, которым не начисляются стимулирующие выплаты, к их числу относятся 11% воспитателей (рис. 8). В случае снижения педагогического стажа уменьшается уровень стимулирующих выплат воспитателям за выслугу лет и непрерывный стаж работы. В 2017 году изменилась возрастная структура воспитателей государственных (муниципальных) ДОО: увеличилась численность воспитателей в возрасте 30–39 лет до 33% и снизилась до 18% доля воспитателей в возрасте 50–59 лет. Это повлияло на снижение средних значений общего педагогического стажа воспитателей в 2017 году до 16 лет по сравнению с 2015-м (17 лет).

Система стимулирования труда по результатам работы воспитателей в частном секторе дошкольного образования в 2017 году не получила широкого распространения относительно прошлых периодов. Около 41% воспитателей не имели выплат стимулирующего характера (см. рис. 8).

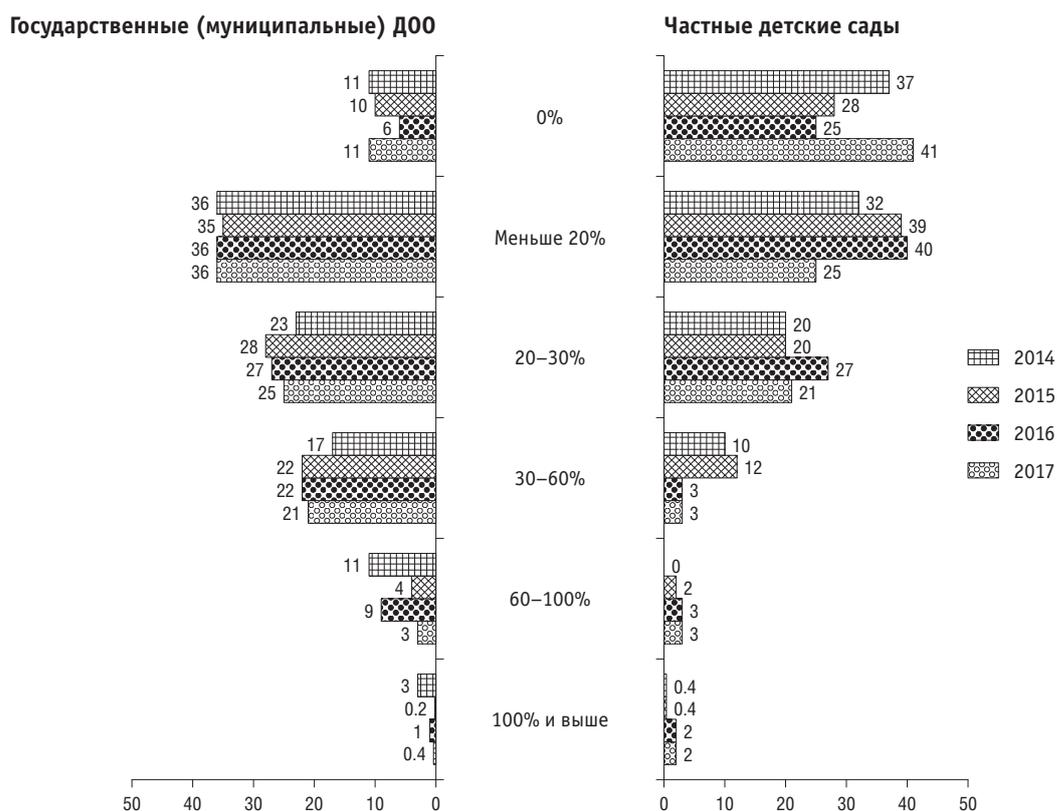
Воспитатели государственных (муниципальных) ДОО в большинстве случаев отмечают, что численность работников в группе не изменилась — 82%, это ниже значений 2016 года — 85%. В этих условиях 7% постоянных воспитателей уволились, и лишь в 5% случаев была про-

Рисунок 7. Критерии оценки стандартов работы воспитателей при начислении стимулирующих выплат в государственных (муниципальных) ДОО и частных детских садах, в % от ответивших воспитателей



изведена их замена на место второго воспитателя. Аналогичная ситуация наблюдается при увольнении 4% помощников воспитателей, на замену которых в дошкольную организацию смогли пригласить работать только 2% помощников воспитателей. То есть полноценной замены по данным должностям в государственном секторе дошкольного образования не происходит в 4% случаев. В частном секторе дошкольного образования в 2017 году также не отмечается полноценной замены по данным должностям в 7% случаев. Такие ситуации в трудовых коллективах способствуют увеличению нагрузки на основной контингент воспитателей, препятствуя качественной реализации образовательных программ дошкольного образования при соблюдении условий непрерывного сопровождения педагогическим персоналом и учебно-вспомогательными работниками в течение всего времени их реализации в организациях.

Рисунок 8. Доля стимулирующих выплат в заработной плате воспитателей в государственных (муниципальных) ДОО и частных детских садах, в % от ответивших воспитателей



Среднемесячная оплата труда воспитателей (за вычетом налогов) в государственных (муниципальных) ДОО в 2017 году составляла 20 330 рублей, по результатам опроса воспитателей. Темпы роста оплаты труда 2017 года относительно 2016-го составляют 2.5%, но это не самые низкие значения темпов роста оплаты труда воспитателей, так как в 2015 году, по сведениям опроса воспитателей, темпы роста имели практически нижнюю границу – 0.7% (рис. 9).

Рисунок 9. Среднемесячная оплата воспитателей (за вычетом налогов) за работу в государственных (муниципальных) ДОО и частных детских садах, по опросу воспитателей, рублей

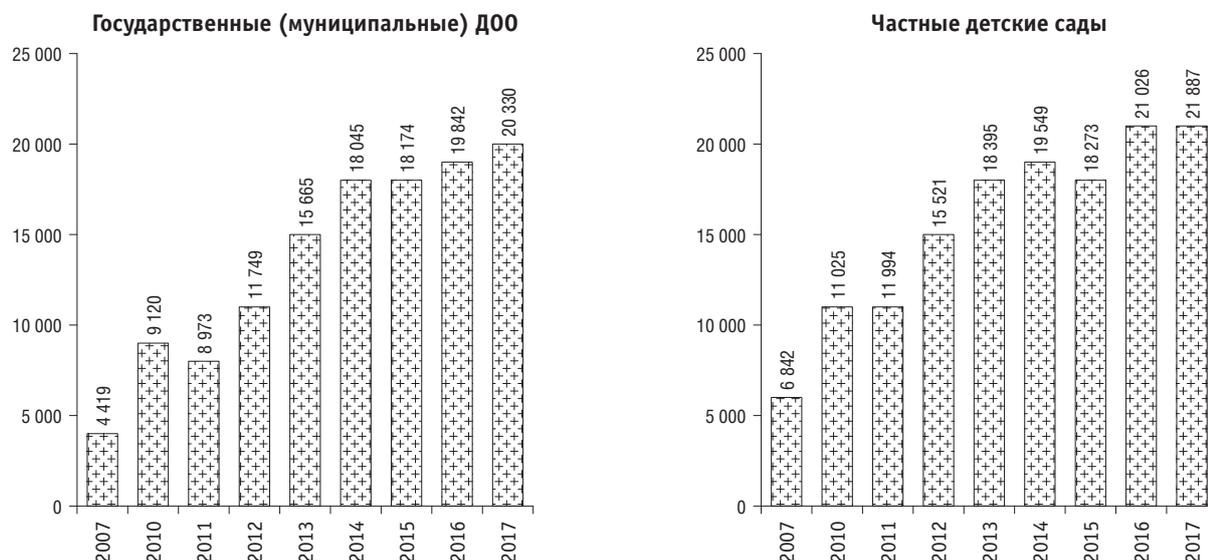
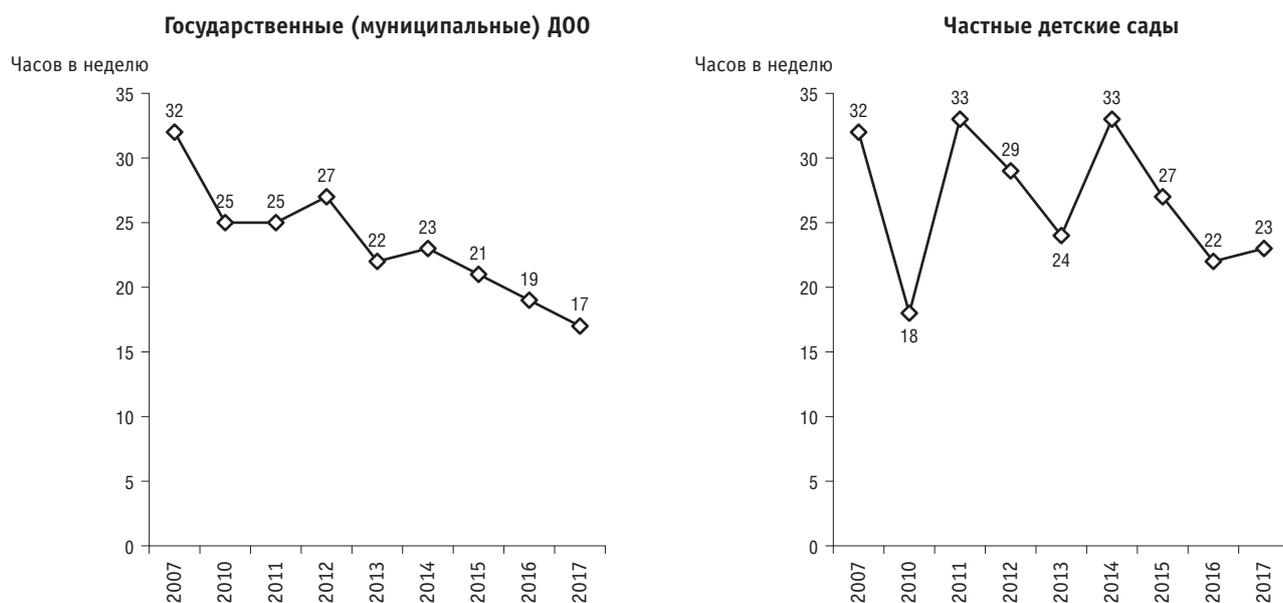


Рисунок 10. Средняя продолжительность времени занятий с детьми в неделю в государственных (муниципальных) ДОО и частных детских садах (2007–2017 гг.), в часах



Если скорректировать оплату труда воспитателей на уровень инфляции за первое полугодие 2017 года (2.37), то оплата труда воспитателей приравнивается к 19 848 рублям за вычетом налогов. Эти данные свидетельствуют о том, что в 2017 году воспитатели государственных (муниципальных) ДОО получали за свою работу в месяц на 6 рублей больше относительно среднемесячных данных 2016-го – 19 842 рубля.

Однако повышение нагрузки воспитателей не способствует максимальному использованию времени для занятий с детьми. Средняя продолжительность времени, которое воспитатель использует для занятий с детьми в неделю, постепенно снижается в большей степени в государственном (муниципальном) секторе дошкольного образования. Средняя продолжительность занятий воспитателей с детьми в неделю выше в частных детских садах с 2011 года относительно государственных ДОО (рис. 10).

Значительное снижение продолжительности занятий с детьми отмечают воспитатели государственного (муниципального) сектора дошкольного образования в населенных пунктах в наибольшей степени в сельской местности и ПГТ до 18 часов в неделю в 2017 году против 20 часов в 2016-м, в городах-миллионниках – до 23 часов в неделю в 2017 году против 26 часов в 2016-м. Уменьшение времени занятий с детьми происходит в Северо-Западном (до 11 часов в неделю в 2017 году против 17 часов в 2016-м), Центральном (до 14 часов в неделю в 2017 году против 20 часов в 2016-м), Южном и Северо-Кавказском (до 14 часов в неделю в 2017 году против 16 часов в 2016-м), Дальневосточном (до 21 часа в неделю в 2017 году против 24 часов в 2016-м) федеральных округах.

С учетом нормирования труда нагрузка воспитателей перестает соответствовать реальной нагрузке – увеличивается численность детей в группе (26 детей в 2017 году против 25 детей в 2016-м), снижается время, отведенное на занятия с детьми (до 17 часов в неделю в 2017 году против 19 часов в неделю в 2016-м). При этом у воспитателей остаются обязательства по выполнению административной деятельности (в среднем 6 часов в неделю – 9% воспитателей) и увеличивается нагрузка по дополнительным видам деятельности (в среднем по 7 часов в неделю – 13% воспитателей).

Таким образом, у воспитателей сокращается время на индивидуальную работу с детьми, нормирование труда воспитателей перестает соответствовать реальной нагрузке при совмещении воспитателями административных работ и увеличении нагрузки по дополнительным видам деятельности. Приведенные обоснования свидетельствуют о том, что при увеличении наполняемости групп и повышении интенсивности труда воспитателей заработ-

ная плата педагогического персонала не соответствует увеличивающейся нагрузке воспитателей.

Переход на эффективный контракт положительно влияет на деятельность воспитателей, появляются стимулы к качественной работе, освоению требований ФГОС ДО и закреплению кадров. Однако труд воспитателей становится более интенсивным за счет ежегодного увеличения наполняемости групп и нагрузок по дополнительным видам деятельности. При этом работа воспитателей в меньшей степени, чем ранее, поддерживается стимулирующими выплатами, и в результате среднемесячная оплата труда воспитателей остается на уровне прошлого года.

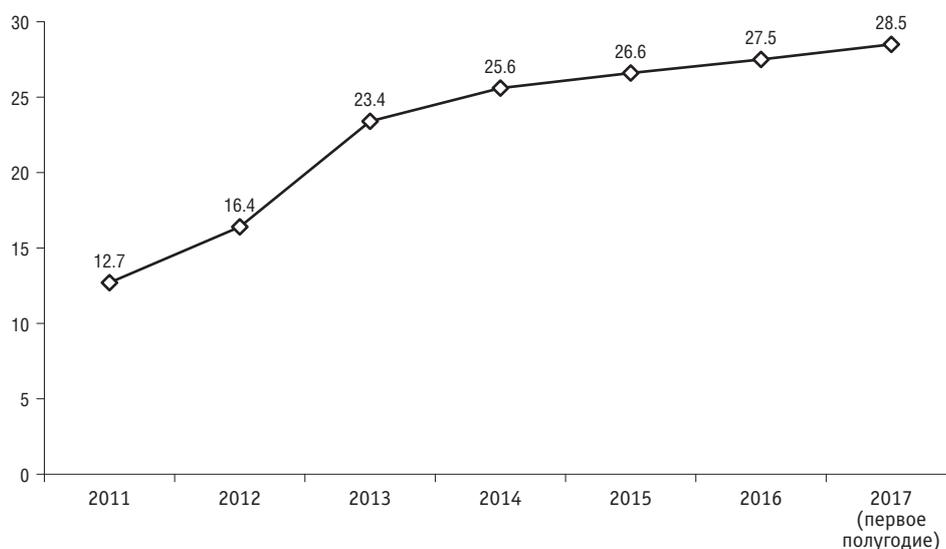
3. УСЛОВИЯ ДЛЯ ВВЕДЕНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА ПО РЕЗУЛЬТАТУ (ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ)

Если рассмотреть институциональные изменения в дошкольном образовании в течение последних 5–7 лет, то можно прийти к выводу, что в системе существовали благоприятные условия для введения эффективного контракта.

Во-первых, именно в дошкольном образовании переход к принципам оплаты труда по результату с 2012–2013 годов, которые до этого практически не использовались в детских садах, совпал с масштабным ростом заработных плат (рис. 11). Введение оценки работы воспитателей «ложилось» на увеличивающиеся фонды оплаты труда и повышение заработных плат в отрасли¹. Для сравнения: в общем образовании НСОТ внедрялась с 2007 года в 21 регионе, с 2008–2009 годов еще в 10 регионах – участниках комплексных проектов модернизации образования, с 2010 года – в остальных субъектах РФ. Пилотные регионы, вводившие новые системы оплаты труда в общем образовании в 2007–2009 годах, должны были обеспечить повышение зарплат учителей преимущественно за счет внутренних резервов и оптимизации; масштабное повышение заработных плат в соответствии с указами Президента РФ началось в общем образовании позже – в 2012–2013 годах. Таким образом, изменение в принципах расчета зарплат (введение стимулирующего фонда) и их рост в дошкольном образовании происходили одновременно.

Во-вторых, в детских садах реформа оплаты труда сопровождалась изменением принципов финансирования: перевод части финансовых потоков на региональный уровень и введение нормативных принципов расчета субсидий, расширение финансовой самостоятельности организаций. Так, с 2014 года произошло перемещение полномочий по финансовому обеспечению дошкольного образования с муниципального уровня на уровень субъектов Российской

Рисунок 11. Среднемесячная заработная плата педработников дошкольного образования, тыс. рублей



¹ По данным статистической формы 85-К Росстата, в номинальном выражении объемы расходов дошкольных образовательных организаций на оплату труда выросли в два раза в течение пяти лет (с 2010 по 2014 год) с 204,5 до 437,8 млрд руб.

Федерации (в части расходов на оплату труда, приобретение учебников и учебных пособий, средств обучения, игр, игрушек). Соответствующие региональные субсидии рассчитываются на основании подушевых нормативов. И хотя в отдельных субъектах РФ перераспределение полномочий по финансированию дошкольного образования не всегда сопровождалось достаточным финансовым обеспечением [Хохлова, Ружникова, 2014], как институциональная мера это способствовало повышению прозрачности в определении расходов (за счет нормативных принципов расчета субвенций) на дошкольное образование и усилению конкуренции между детскими садами.

В дошкольном образовании в течение последних лет происходит и усиление финансовой самостоятельности. Детские сады в форме автономных и бюджетных организаций имеют право самостоятельного планирования расходов в рамках выделенных им по подушевому принципу бюджетных средств. Доля автономных и бюджетных учреждений в дошкольном образовании постоянно увеличивается, о чем свидетельствует изменение бюджетных расходов на субсидии соответствующим организациям. По данным Федерального казначейства за 2016 год, доля средств на субсидии автономным, бюджетным и иным некоммерческим организациям, предоставляющим услуги в сфере дошкольного образования, составляла 83% от общих расходов консолидированных бюджетов субъектов РФ на дошкольное образование, в 2015 году — 81%, в 2014 году — 71%, в 2013-м — 56%. Это говорит о распространении среди организаций дошкольного образования финансово-хозяйственной самостоятельности и принципов управления на основании ответственного финансового менеджмента.

В-третьих, одновременно с введением эффективного контракта в дошкольном образовании произошло значительное изменение сети учреждений. Задача обеспечения 100%-ной доступности дошкольного образования для детей в возрасте от 3 до 7 лет потребовала ежегодно введения 400 тыс. новых мест в 2013—2014 годах. В субъектах РФ были приняты в эксплуатацию новые детские сады, имеющие созданный с нуля коллектив работников и нового руководителя. Необходимость позиционирования таких организаций на рынке образовательных услуг способствовала использованию принципов оплаты труда по результату для стимулирования коллектива и формирования имиджа детского сада.

Таким образом, в 2012—2016 годах в дошкольном образовании существовали благоприятные институциональные условия для развития оплаты труда по результату: одновременное масштабное повышение заработных плат воспитателей и изменение условий оплаты труда (появление стимулирующих выплат и критериев оценки эффективности работников), расширение финансовой самостоятельности организаций, более прозрачное распределение финансовых потоков.

4. ОСОБЕННОСТИ ХОДА РЕФОРМЫ: СУЩЕСТВУЮЩИЕ БАРЬЕРЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ

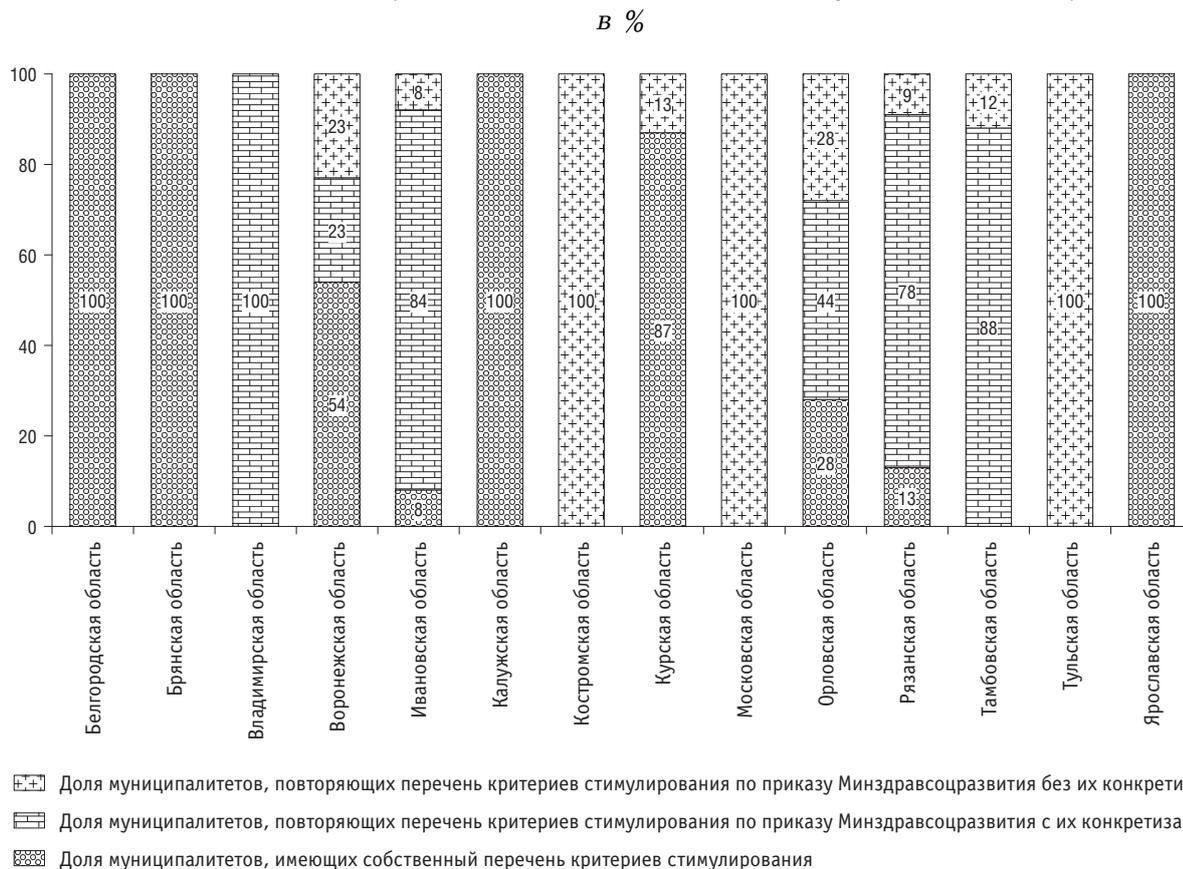
Вместе с тем в ходе реформы возникли проблемы, ограничивающие и затрудняющие успешное использование принципов оплаты по результату. Прежде всего можно выделить проблему несогласованности понятийного аппарата и разрозненности «сигналов», поступающих исполнителям реформы (региональным и муниципальным органам власти, образовательным организациям) от ее идеологов (федеральных органов управления). Приведем пример из рекомендаций по улучшению стимулирующих выплат, содержащийся в двух федеральных документах – «Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы» (далее – Программа) и в «Единых рекомендациях по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2017 год»² (далее – Единые рекомендации). В Программе говорится о том, что «совершенствование системы стимулирующих выплат будет осуществляться <...> на основе отмены неэффективных выплат»; «показатели и критерии эффективности деятельности работников учреждений недостаточно проработаны, а их применение носит формальный характер. В системах оплаты труда работников учреждений во многих случаях сохранились ранее применявшиеся выплаты стимулирующего характера, имеющие низкую эффективность в современных условиях (например, добросовестное выполнение обязанностей, интенсивность труда, качество труда и др. без указания конкретных измеримых параметров)». В то же время Единые рекомендации ориентируют государственные и муниципальные организации на применение перечня стимулирующих выплат, утвержденного на федеральном уровне приказом Минздравсоцразвития от 29.12.2007 № 818. Этот перечень является обобщенным для отраслей социальной сферы и поэтому состоит из четырех видов выплат: а) за интенсивность и высокие результаты работы; б) за качество выполняемых работ; в) за стаж непрерывной работы, выслугу лет; г) премиальные выплаты³. Таким образом, в перечне содержатся наименования выплат, названные в Программе неэффективными. И оба документа (Программа и Единые рекомендации) не дают в комплексе ясности о способах совершенствования стимулирования.

Другой особенностью реализации реформы в оплате труда стало фактическое смещение ответственности за выработку критериев эффективности работников на образовательные организации и отсутствие на федеральном уровне единых подходов к определению «эффективности». В ряде регионов в примерных положениях об оплате труда, принятых региональными и муниципальными органами власти для подведомственных организаций, используются такие основания для дополнительных выплат, как «за интенсивность работы», «за качество», без указания конкретных измеримых индикаторов. Образовательные организации, имея обобщенные рекомендации учредителя, зачастую используют такие же формулировки критериев стимулирования в локальных документах об оплате труда. В результате размывается смысл идеологии эффективного контракта: для работников оказываются непонятными и непрозрачными стимулы и критерии назначения переменной части заработной платы.

² Утверждены решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 23.12.2016, протокол № 11.

³ В соответствии с приказом Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 818 (ред. от 17.09.2010) «Об утверждении Перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в этих учреждениях».

Рисунок 12. Установление критериев стимулирования педагогов дошкольного образования в примерных положениях об оплате труда, рекомендованных для применения в детских садах (из числа вошедших в анализ муниципалитетов),



Для подтверждения разной региональной практики по установлению оснований стимулирования в дошкольном образовании приведем результаты контент-анализа муниципальных нормативно-правовых актов, утверждающих положения об оплате труда работников детских садов (рис. 12). Такой анализ был проведен в 2017 году для муниципалитетов Центрального федерального округа на основе ресурсов системы «Консультант Плюс». По 14 субъектам РФ были собраны муниципальные документы (рекомендованные для детских садов положения об оплате труда, всего — 157 документов⁴), в которых анализировался состав критериев стимулирования. В результате были выделены следующие типы ситуаций: а) муниципалитеты, в документах которых используются обобщенные формулировки (из приказа Минздравсоцразвития № 818 — за интенсивность, за качество, за стаж и премиальные выплаты), не конкретизированные измерителями; б) муниципалитеты, в положениях об оплате труда которых используются обобщенные формулировки с их некоторой детализацией; в) муниципалитеты, в документах которых вводятся собственные критерии для стимулирования педагогов. Как видно из рисунка 12, примерно одинаково распространена практика установления собственных (детальных) критериев стимулирования и использования обобщенных формулировок.

Еще одним барьером для масштабного внедрения оплаты по результату в дошкольном образовании стали неравные возможности у крупных и небольших детских садов в формировании стимулирующего фонда оплаты труда. Действующие конкурентные принципы подушевого нормативного финансирования приводят к тому, что крупные организации за счет

⁴ Поскольку ресурсы системы «Консультант Плюс» не позволили собрать документы по всем муниципалитетам, входящим в субъекты РФ Центрального федерального округа, то охват муниципалитетов анализом получился различным. По регионам проанализировано следующее количество муниципальных актов: Белгородская область — 10, Брянская область — 10, Владимирская область — 9, Воронежская область — 13, Ивановская область — 11, Калужская область — 10, Костромская область — 5, Курская область — 8, Московская область — 27, Курская область — 7, Рязанская область — 20, Тамбовская область — 8, Тульская область — 12, Ярославская область — 7.

**Таблица 1. Группировка субъектов РФ по соотношению заработной платы
педагогов дошкольного образования со средней заработной платой
в общем образовании**

	Количество субъектов Российской Федерации, в которых отношение средней заработной платы педагогических работников к средней заработной плате в общем образовании в регионе составляет			
	за 12 месяцев 2013 года	за 12 месяцев 2014 года	за 12 месяцев 2015 года	за 12 месяцев 2016 года
От 100 % и более	25	47	37	39
От 95 до 99%	36	29	38	32
От 90 до 94%	12	4	9	8
От 80 до 89%	9	2	1	5
От 70 до 79%	0	1	0	1
От 60 до 69%	1	0	0	0

эффекта масштаба имеют лучшие условия для установления высоких стимулирующих выплат по сравнению с небольшими организациями (чем больше численность воспитанников в детском саду, тем подушевой фонд оплаты труда оказывается выше). Таким образом, в больших детских садах стимулирующие выплаты могут быть выше, чем в небольших организациях, и поэтому играют более существенную роль для воспитателей.

Еще одним серьезным барьером для продвижения эффективного контракта выступила ограниченность региональных бюджетов. Несмотря на предпринимаемые в субъектах РФ усилия по повышению заработных плат педагогов дошкольного образования на фоне ухудшения ситуации с планированием региональных бюджетов [Акиндинова и др., 2016], в 2013–2016 годах так и не удалось большинству регионов выйти на целевой показатель в соответствии с указом Президента РФ – на размер заработной платы педагогов дошкольного образования на уровне 100% от средней зарплаты в общем образовании (табл. 1).

Существенным риском для введения эффективного контракта в дошкольном образовании послужило также сокращение покупательной способности заработной платы педагогов в 2015–2017 годах после ее наметившегося повышения в 2014 году. В 2014 году было больше субъектов РФ, имеющих более высокую (чем в 2013 году) покупательную способность зарплаты в дошкольном образовании. Однако в 2016–2017 годах произошло снижение покупательной способности зарплаты почти до уровня 2013 года.

Таким образом, введение эффективного контракта в дошкольном образовании столкнулось с рядом ограничений институционального и финансового характера, что выявило разные условия для его применения в крупных и небольших детских садах. Эти барьеры могли бы застопорить дальнейшее продвижение реформы, если не принимать во внимание важные положительные изменения, произошедшие в оценке работы воспитателей. Эти сдвиги фиксируются социологическими исследованиями.

5. ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ КАК ИНСТРУМЕНТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ДЕТСКОМ САДУ

Смещение акцента при рассмотрении хода реформы оплаты труда на локальный уровень, признание значимости первостепенной роли образовательной организации для дальнейшего продвижения этой реформы подкрепляется целым спектром научных исследований. В зарубежной науке сложилось отдельное направление исследований лидерства в образовании, обнаруживающих ключевую роль руководителя образовательной организации в реализации стратегических проектов и программ развития, а также оценивающих влияние различных стилей управления руководителями образовательных организаций на эффективность этих организаций (подробный обзор исследований в области лидерства в образовании и его влияния на эффективность организации: Abu-Hussain, 2014). М. Фуллан пишет, что «все основные исследования по инновациям и эффективности школ демонстрируют, что директор значительно влияет на вероятность того, произойдет ли изменение» [Фуллан, 2006]. Берман и Мак-Лафлин обнаружили, что проекты, где была активная поддержка директора, имели большую вероятность успешной реализации [Berman, McLaughlin, 1977].

Рассмотрение процесса введения эффективного контракта с воспитателями на локальном уровне — как инструмента внутренней кадровой политики — позволяет увидеть его значимые практические преимущества с точки зрения продвижения реформы и преодоления ряда сложившихся барьеров.

Во-первых, на уровне детских садов лучше решаются вопросы координирования финансового обеспечения под эффективный контракт, а также состава стимулирующих выплат. Только на уровне руководства образовательной организации могут быть оценены возможности фонда оплаты труда и размера стимулирующих выплат, а величина выплат согласована с количеством и составом критериев стимулирования.

Во-вторых, на уровне образовательных организаций может быть решена проблема состава стимулирующих выплат: что к ним относить и какие из них являются наиболее действенными с точки зрения развития детского сада, его коллектива и совершенствования качества предоставляемых образовательных и иных услуг. Уже сейчас можно предположить, что в условиях неопределенности сигналов о стимулирующих выплатах «сверху» (со стороны федерального центра) на уровне образовательных организаций, специалистов муниципальных и региональных органов управления происходит выработка оптимальных критериев стимулирования и осознания смысла проводимой реформы. Такую ситуацию М. Фуллан назвал необходимым условием результативности реформы («реформа не может прижиться, пока ее смысл не будет определен участвующими в ней субъектами») [Фуллан, 2006].

Чтобы определить, каким образом меняется отношение к эффективному контракту и его понимание в научном и экспертном сообществах, был проведен контент-анализ аннотаций к публикациям, в названии которых встречается словосочетание «эффективный контракт», на основании ресурсов электронной библиотеки eLibrary. Были отобраны статьи, посвященные эффективному контракту в дошкольном, общем и дополнительном образовании детей, а также написанные применительно к организациям социальной сферы в целом (таким образом, в анализ не вошли публикации по теме эффективного контракта в высшем и среднем профессиональном образовании). В результате были собраны 142 статьи и аннотации к ним, после чего каждой аннотации присвоили одну или две смысловые категории, отражающие основное содержание статьи. Были использованы следующие категории:

- анализ понятия «эффективный контракт», обзор нормативных документов — категория присваивалась статьям, посвященным характеристике нормативных документов, определяющих понятие и требования к введению эффективного контракта, теоретическому осмыслению понятия «эффективный контракт» (с позиций экономики, права, управления образовательной организацией) и смежных с ним понятий (эффективность, результативность, критерии оценки эффективности и пр.);
- описание проблем внедрения эффективного контракта — категория присваивалась статьям, в которых выделены практические проблемы, сложности, барьеры перехода к эффективному контракту в бюджетных организациях;
- критика эффективного контракта — категория присваивалась статьям, в аннотациях к которым авторы указывают на нецелесообразность перехода к эффективному контракту;
- обобщение результатов эффективного контракта — категория присваивалась статьям, в которых рассмотрена динамика статистических показателей, характеризующих уровень заработных плат, бюджетных расходов, характеристик организаций, свидетельствующих о первых результатах введения эффективного контракта;
- описание конкретной практики внедрения эффективного контракта — категория присваивалась статьям, в которых изложен опыт конкретных организаций по переходу к эффективному контракту с педагогами;
- социологические исследования — это статьи, описывающие результаты социологических исследований, в задачи которых входило выявление изменений, связанных с введением эффективного контракта;
- рекомендации, подходы к внедрению — это статьи, содержащие предложения, советы или конкретные модели введения эффективного контракта.

Полученные результаты дают основания для дальнейшей поддержки проводимой реформы оплаты труда, изменения характера профессиональной деятельности в дошкольном образовании как стратегического направления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ институциональных условий для введения эффективного контракта в дошкольном образовании в 2012–2017 годах, обобщение проблем, возникающих в ходе реформы оплаты труда, подводят к выводу, что дальнейшие шаги в продвижении начатых преобразований должны подразумевать большую роль локальных инициатив – подходов к формированию критериев эффективности и стимулирования, моделей эффективного контракта, предложенных со стороны их непосредственных пользователей – образовательных организаций, их руководителей и воспитателей. В связи с этим целесообразна поддержка различного рода дискуссий в профессиональном сообществе по существующим практикам перехода к эффективному контракту, межрегиональных и межмуниципальных совещаний, позволяющих управленцам делиться накопленным опытом. Кроме того, важно проведение локальных экспериментов по различным моделям эффективного контракта (с индивидуальными, коллективными показателями оценки результатов деятельности), наличие контрольной и экспериментальной групп воспитателей, участвующих во введении эффективного контракта, сравнение этих моделей, изучение и научно обоснованное выявление результатов, представление их профессиональному сообществу.

Учитывая наметившуюся тенденцию к росту удовлетворенности воспитателей условиями оплаты труда, мероприятия по повышению заработных плат воспитателей не должны останавливаться после 2018 года, то есть после срока, установленного в соответствии с указом Президента РФ о повышении заработных плат в бюджетной сфере. Для обеспечения финансовых возможностей повышения заработных плат в дошкольном образовании и формирования достаточного в детских садах стимулирующего фонда важна дальнейшая работа по совершенствованию наполнения действующих нормативов финансирования, соблюдению при их расчетах требований федерального законодательства.

Введение ФГОС ДО требует от воспитателя существенного изменения в принципах работы. Практически за четыре с половиной года (с 2013 года до середины 2017-го) удалось достичь позитивных изменений. Педагоги подключились к созданию новых условий для работы, выдвиганию новых задач в связи с ФГОС ДО, новым возможностям профессионального развития. Изменилась значимость приоритетов в работе воспитателей, факторы, определяющие интересную и творческую работу, занимают первые позиции. Творческий характер работы стал играть первостепенную роль, это создает возможности для отказа от рутины в педагогической работе, проявления инициативы в общении с детьми, соответствия работы уровню образования и склонностям воспитателя, формирования возможностей профессионального развития. Следует подчеркнуть и значимость таких факторов, как гарантированность работы и самостоятельность в ней. Повысился интерес к изучению организации инклюзивного образования в рамках ФГОС ДО, воспитателей интересуют аспекты мониторинга освоения детьми программы дошкольного образования.

В условиях ежегодного роста численности воспитанников в группах увеличивается интенсивность работы педагогического персонала, это ставит под угрозу реализацию основных принципов дошкольного образования, поскольку из года в год снижается время индивидуальных занятий воспитателя с ребенком, а следовательно, уменьшается период времени, отведенный на закрепление необходимых навыков и знаний у ребенка.

Для нивелирования рисков при определении численности педагогических работников необходимо пересмотреть норму часов педагогической нагрузки за ставку заработной платы в дошкольном образовании, установленную приказом МОНа от 22 декабря 2014 года № 1601.

Так, целесообразно установить норму педагогической нагрузки за ставку заработной платы старшим воспитателям и воспитателям (в зависимости от возможностей бюджета), реализующим основные общеобразовательные программы дошкольного образования в соответствии в ФГОС в размере 30 часов в неделю. Сейчас норма полной нагрузки, предусмотренной Трудовым кодексом, составляет 36 часов в неделю. Фактически всю нагрузку занимает работа с детьми, т. е. нормируемая часть рабочего времени. Представляется оптимальным снизить нормируемую часть рабочего времени педагога дошкольного образования и включить в ненормируемую часть нагрузки (при сохранении сокращенной рабочей недели, равной 36 часам) все те виды работ, которые установлены приложением № 1 данного приказа, в частности, следующие: методическую, подготовительную, организационную, диагностическую, по ведению мониторинга и корректировке индивидуальных учебных планов, индивидуальную — с воспитанниками, а также реализацию планов профессионального развития педагога.

Фактически речь идет о приравнивании принципов оплаты труда учителей школы за нормируемую часть, т. е. собственно педагогическую нагрузку, к ненормируемой — связанной с мониторингом развития воспитанников, методической работой и профессиональным развитием, только в другой пропорции: не как у учителей 50/50, т. е. 18 часов — нормируемая часть и 18 часов — ненормируемая, а 80/20, т. е. 30 часов — нормируемая часть, а 6 часов — ненормируемая. В отношении старших воспитателей это абсолютно необходимая мера, поскольку методическое сопровождение и индивидуализацию траекторий развития воспитанников за счет вариативности (что особенно важно для проведения необходимой коррекции в развитии в раннем возрасте) выполняют именно старшие воспитатели. Новое нормирование труда педагогов дошкольного образования могло бы выступить некоторой гарантией качества работы в условиях внедрения ФГОС ДО. Возможности установления новых принципов нормирования труда воспитателей в большой степени зависят от возможностей бюджетов, но в отношении старших воспитателей отсутствие ненормируемой части ведет к серьезным рискам невыполнения ФГОС ДО, поскольку под угрозой оказывается выполнение таких важных функций, как мониторинг развития детей, корректировка образовательной траектории каждого воспитанника, профессиональное развитие педагога и работа с родителями.

Современные принципы работы дошкольных организаций с обязательным условием получения дополнительного профессионального образования по профилю педагогической деятельности не реже чем один раз в три года постепенно влияют на изменение возрастной структуры воспитателей. Отмечается увеличение наиболее активной возрастной группы воспитателей среднего возраста (30 — 39 лет), наиболее восприимчивой к непрерывному образованию и получению новых знаний, что является предпосылкой к дальнейшим позитивным изменениям и перспективам профессионального роста педагогических кадров более молодого поколения.

Таким образом, в ходе исследования выявлено, что с повышением уровня квалификации воспитателей постепенно снижается возраст педагогического персонала, т. е. повсеместно вводимое повышение квалификации и переподготовка педагогического персонала может способствовать или вынуждать педагогов старшего поколения к уходу (увольнению) из сферы дошкольного образования. В этом случае более молодое поколение педагогов (в данном случае среднего возраста 30 — 39 лет), наиболее восприимчивое к новым технологиям, непрерывному образованию и новым знаниям, частично заместит старших коллег, что будет способствовать изменению возрастных характеристик педагогических кадров в детских садах.

Переход на эффективный контракт положительно влияет на деятельность воспитателей, появляются стимулы к качественной работе, освоению требований ФГОС ДО и закреплению кадров. Динамика численности помощников воспитателей, работающих вместе с воспитателями в группах, свидетельствует о постепенной стабилизации. Однако даже при стабилизации численности помощников воспитателей труд старших воспитателей становится более интенсивным за счет ежегодного увеличения наполняемости групп и нагрузок по дополнительным видам деятельности. При этом труд воспитателей в меньшей степени, чем ранее, поддерживается стимулирующими выплатами, и в результате среднемесячная оплата труда воспитателей остается на уровне прошлого года.

Динамика по изменению доли специалистов, работающих с детьми в группах (доля постоянных воспитателей снижается при увеличении доли помощников воспитателей), свиде-

тельствует о постепенной стабилизации численности помощников воспитателей в дошкольном образовании. В отдельных случаях речь может идти о частичном замещении профессиональных педагогических кадров на менее квалифицированных специалистов с более низкими оплатами труда — помощников воспитателей, что также, вероятно, связано с оптимизацией штатной численности воспитателей в целях повышения их оплаты труда.

Необходимо усиливать мотивационные составляющие, ориентированные на результативность основной деятельности младшего и старшего состава педагогических кадров, посредством стимулирующих выплат к заработной плате основных воспитателей и повышения оплаты труда младших воспитателей и помощников воспитателей. На уровне муниципалитетов должна проводиться работа с руководителями дошкольных организаций по реализации основных принципов эффективного контракта в рамках стимулирования труда по основным видам деятельности педагогических работников. Загруженность воспитателей не по профильному виду деятельности (т. е. административной и остальными видами дополнительных работ) не является посылом к стимулированию труда воспитателей, основная деятельность которых направлена на воспитание, обучение, присмотр и уход за детьми, мониторинг их развития.

При определении финансового обеспечения муниципальных дошкольных организаций должны быть выполнены расчеты потребности в оплате труда непедагогического персонала или использован коэффициент соотношения фондов оплаты труда педагогического и непедагогического персонала.

В большинстве случаев финансовое обеспечение средств обучения (либо его отношение к нормативу в части оплаты труда) не зависит от особенностей реализации образовательной программы. В то же время для дошкольных организаций, реализующих программы дошкольного образования, присмотра и ухода, расходы должны включать затраты на непедагогический персонал, ответственный за качество присмотра и ухода, за здоровье и безопасность детей.

Различия между муниципальными системами в пределах одного субъекта Российской Федерации в необходимом для реализации образовательных программ финансировании могут быть обусловлены как объективными факторами, которые должны учитываться при определении нормативов финансирования, так и связанными со сложившимися в прошлом условиями деятельности дошкольных образовательных организаций. В условиях обеспечения единства образовательного пространства в субъекте Российской Федерации необходимо правильно учитывать при определении нормативов первые и не учитывать вторые. В результате в регионах должны быть определены нормативы для различных муниципальных систем.

В то же время на практике в рамках региональных нормативных правовых баз применяются подходы, обеспечивающие приведение норматива (напрямую или посредством пересчета в субвенции) к нормативу для реализации программ дошкольного образования в конкретном муниципальном районе (городском округе). В некоторых субъектах Российской Федерации для дошкольных образовательных организаций нормативы финансирования изначально определяются в привязке к конкретным муниципалитетам. При этом в других субъектах Российской Федерации для отдельных муниципальных образований могут применяться адаптационные коэффициенты при расчете объемов субвенций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абанкина И.В. Исследование результатов и эффектов введения новой системы оплаты труда учителей // Вопросы образования. 2009. № 4. С. 153 – 169.
2. Акиндинова Н.В., Чернявский А.В., Чепель А.А. Региональные бюджеты в условиях кризиса: можно ли достичь сбалансированности? // Вопросы экономики. 2016. № 10. С. 31 – 48.
3. Белявина Р.И. Почему финансовое стимулирование невыгодно // Вопросы образования. 2016. № 2. С. 40 – 61.
4. Брюйн Ханс де. Управление по результатам в государственном секторе. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. 192 с.
5. Деркачев П. В., Зиновьев А. К. Был ли успешен переход на эффективный контракт в организациях профессионального образования Московской области? // Образовательная политика. 2016. № 3. С. 85 – 96.
6. Клячко Т.Л., Авраамова Е.М., Логинов Д.М. Учительская зарплата и эффективность работы школы // Народное образование. 2014. № 5. С. 26 – 38.
7. Кузьминов Я. И. Академическое сообщество и академические контракты: вызовы и ответы последнего времени // Под ред. М. М. Юдкевича. Контракты в академическом мире. М.: Изд. дом ВШЭ, 2011. С. 13 – 31.
8. Курбатова М.В., Левин С.Н. Эффективный контракт в системе высшего образования РФ: теоретические подходы и особенности институционального проектирования // Journal of Institutional Studies. 2013. Т. 5. № 1. С. 55 – 80.
9. Минаева О.И., Багаутдинова С.Ф. Анализ состояния мотивации деятельности педагогов ДОО в условиях введения эффективного контракта // Международный студенческий научный вестник. 2015. № 5 – 3. С. 403 – 405.
10. Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р «Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018 годы».
11. Фуллан М. Новое понимание реформ в образовании. Пер. Е.Л. Фруминой. Моск. высш. шк. социальных и экон.наук. М.: Просвещение, 2006.
12. Хохлова Н.С., Ружникова А.С. Оценка влияния перераспределения полномочий по обеспечению дошкольного образования на региональные и местные бюджеты в Сибирском федеральном округе // Известия Байкальского государственного университета. 2014. № 6. С. 15 – 24.
13. Abu-Hussain J. (2014) Leadership Styles and Value Systems of School Principals // American Journal of Educational Research. Vol. 2. № 12.
14. Berman P., McLaughlin M. W. (1977). Federal programs supporting educational Change, Volume VII: Factors affecting implementation and continuation. Santa Monica, CA: Rand Corporation.
15. Cuban L. (1998) How Schools Change Reforms: Redefining Reform Success and Failure // The Teachers College Record. Vol. 99. № 3. P. 453 – 477.

И.В. Абанкина, Н.В. Родина, Л.М. Филатова, Е.Ю. Шабанова-Даниелян

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
В УСЛОВИЯХ ВВЕДЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА
В ДОШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ**

Информационный бюллетень

Редактор *М.А. Карнович*
Художник *П.А. Шелегеда*
Компьютерный макет *О.Г. Егин*

Подписано в печать 06.06.2018.
Формат 60×84¹/₈. Печ. л. 4.5.

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»

Институт статистических исследований и экономики знаний
101000, Москва, Мясницкая ул., 20
Тел.: +7 (495) 621-28-73
<http://issek.hse.ru>, e-mail: issek@hse.ru

Отпечатано в типографии
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики»
125319, Москва, Кочновский проезд, 3
Тел./факс: +7 (495) 772-95-71

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ БЮЛЛЕТЕНИ
СЕРИИ «МОНИТОРИНГ ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ»**

№ 1, 2002. *Градосельская Г.В., Киселева Н.Е., Петренко К.В.* Выбор образовательных стратегий детей: ценности и ресурсы.

№ 2, 2003. *Бусыгин В.П., Галицкий Е.Б., Левин М.И., Левина Е.А.* Затраты домохозяйств на рынке высшего профессионального образования.

№ 1 (3), 2004. *Гохберг Л.М., Забатурина И.Ю., Ковалева Н.В., Кузнецова В.И., Озерова О.К.* Экономика образования в зеркале статистики.

№ 2 (4), 2004. *Логинов Д.А., Петренко Е.С., Петренко К.В.* Стратегии семей в сфере образования.

№ 3 (5), 2004. *Кузьминов Я.И., Шувалова О.Р.* Стратегии учреждений профессионального образования на рынках образовательных услуг.

№ 4 (6), 2004. *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Коррупция в системе образования.

№ 5 (7), 2004. *Гасликова И.Р., Ковалева Г.Г.* Использование информационных технологий в образовании.

№ 6 (8), 2004. *Бутко Е.Я.* Образовательные и экономические стратегии учреждений начального профессионального образования в современных условиях.

№ 1 (9), 2005. *Бондаренко Н.В., Бочарова О.А., Гражданкин А.И., Красильникова М.Д., Левинсон А.Г., Петрушкова Л.В., Стучевская О.А.* Анализ взаимосвязей профессионального образования и рынка труда.

№ 2 (10), 2005. *Демин В.М., Дубровская Т.П.* Образовательные и экономические стратегии образовательных учреждений среднего профессионального образования.

№ 3 (11), 2005. *Зернов В.А., Гуров В.В.* Образовательные и экономические стратегии в высшей школе (основные показатели и ресурсы).

№ 4 (12), 2005. *Абанкина И.В., Абанкина Т.В., Белов Н.В., Осовецкая Н.Я., Рудник Б.Л.* Бюджетное финансирование образования.

№ 5 (13), 2005. *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты домохозяйств на образование детей (2002/2003 учебный год).

№ 6 (14), 2005. *Гохберг Л.М., Забатурина И.Ю., Ковалева Н.В., Кузнецова В.И., Озерова О.К.* Экономика образования в зеркале статистики: новые данные.

№ 7 (15), 2005. *Оберемко О.А., Петренко К.В.* Образование детей и взрослых: семейные проекты траекторий.

№ 8 (16), 2005. *Савицкая Е.В.* Детское дошкольное образование: экономический аспект.

№ 9 (17), 2005. *Левин М.И.* Затраты домохозяйств на воспитание и образование детей в 2003/2004 учебном году.

№ 10 (18), 2005. *Галицкий Е.Б.* Затраты домохозяйств на учебу взрослых в 2003/2004 учебном году.

№ 1 (19), 2006. *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д., Харламов К.А.* Спрос на рабочую силу — мнение работодателей.

№ 2 (20), 2006. *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Преподаватели на рынке образовательных услуг.

№ 3 (21), 2006. *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н., Фурсов К.С.* Учащиеся на рынке образовательных услуг.

- № 4 (22), 2006. *Кузьминов Я.И., Шувалова О.Р.* Стратегии учреждений профессионального образования: проблемы качества.
- № 5 (23), 2006. *Звоновский И.Б., Меркулов Д.Ю., Меркулов Е.Ю., Петренко К.В.* Затраты домохозяйств на образование и социальная мобильность.
- № 1 (24), 2007. Экономика образования: итоги мониторинга (коллектив авторов).
- № 2 (25), 2007. *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д.* Спрос на рабочую силу — мнение работодателей.
- № 3 (26), 2007. *Галицкий Е.Б.* Экономические стратегии семей в сфере образования взрослых.
- № 4 (27), 2007. *Левин М.И.* Экономические стратегии семей в сфере образования детей.
- № 5 (28), 2007. *Савицкая Е.В., Прахов И.А.* Образовательный кредит как способ финансирования студентов.
- № 6 (29), 2007. *Рощина Я.М.* Социальная дифференциация и образовательные стратегии российских студентов и школьников.
- № 7 (30), 2007. *Петренко Е.С., Галицкая Е.Г., Петренко К.В.* Образовательные траектории детей и взрослых: семейные стимулы и издержки.
- № 8 (31), 2007. *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д.* Рынок труда и профессиональное образование — каков механизм сотрудничества?
- № 9 (32), 2007. *Галицкий Е.Б., Гохберг Л.М., Ковалева Н.В., Красильникова М.Д., Кузьминов Я.И., Левин М.И., Левинсон А.Г., Мисихина С.Г., Петренко Е.С., Рощина Я.М., Шувалова О.Р.* Мониторинг экономики образования: организационная схема и инструментарий.
- № 1 (33), 2008. *Рощина Я.М.* Динамика позиций учащихся и преподавателей на рынке образовательных услуг в 2006 — 2007 гг.
- № 2 (34), 2008. *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование взрослых.
- № 3 (35), 2008. *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование детей.
- № 1 (36), 2009. *Шувалова О.Р.* Политика учреждений профессионального образования: кадры, экономика, образовательные стратегии.
- № 2 (37), 2009. *Петренко Е.С., Галицкая Е.Г., Галицкий Е.Б.* Образовательные траектории детей и взрослых: семейные издержки и стимулы.
- № 3 (38), 2009. *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование детей в 2006/07 учебном году.
- № 4 (39), 2009. *Новожилова М., Рощина Я.* Потребление услуг детских дошкольных учреждений.
- № 5 (40), 2009. *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование взрослых в 2006/07 учебном году.
- № 1 (41), 2010. Экономика образования: итоги мониторинга, 2009.
- № 2 (42), 2010. *Петренко Е.С., Галицкая Е.Г., Шмерлина И.А.* Образовательные траектории детей и взрослых в 2007/08 учебном году.
- № 3 (43), 2010. *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование детей и взрослых: 2007/08 учебный год.
- № 4 (44), 2010. *Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В.* Образование и рынок труда: влияние кризиса.
- № 5 (45), 2010. *Рощина Я.М., Лукьянова К.М.* Образовательные и экономические стратегии обучающихся.
- № 6 (46), 2010. *Рощина Я.М.* Преподаватели образовательных учреждений: трудовые практики и мотивация труда.

- № 7 (47), 2010. *Шувалова О.Р., Кузьминов Я.И.* Учреждения профессионального образования в период кризиса: стратегии руководителей.
- № 1 (48), 2011. *Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В.* Стратегии работодателей: кадры и образование.
- № 2 (49), 2011. *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Динамика стратегий родителей в области дошкольного и школьного образования детей в 2006 – 2010 гг.
- № 3 (50), 2011. *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Политика дошкольных образовательных учреждений по результатам опроса их руководителей, 2010.
- № 4 (51), 2011. *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Политика образовательных учреждений по результатам опроса их руководителей, 2010.
- № 5 (52), 2011. *Кузьминов Я.И., Шувалова О.Р.* Учреждения профессионального образования: стратегии руководителей.
- № 6 (53), 2011. *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Динамика мотивации, характеристик занятости и человеческого капитала учителей школ и воспитателей ДООУ в 2006 – 2010 гг.
- № 7 (54), 2011. *Рощина Я.М., Русских И.С.* Стратегии работодателей в сфере обучения персонала в 2007, 2009, 2010 годах.
- № 1 (55), 2012. *Абдрахманова Г.И., Ковалева Г.Г.* Использование информационных и коммуникационных технологий в системе профессионального образования.
- № 2 (56), 2012. *Андрущак Г.В., Прудникова А.Е., Шугаль Н.Б.* Потоки обучающихся и финансовые потоки в системе образования России.
- № 3 (57), 2012. *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Политика общеобразовательных учреждений по результатам опроса их руководителей, 2011.
- № 4 (58), 2012. *Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В.* Анализ взаимосвязей системы образования и рынка труда в России за последние 5 лет.
- № 5 (59), 2012. *Кузьминов Я.И., Шувалова О.Р.* Стратегии учреждений профессионального образования.
- № 6 (60), 2012. *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Учителя и воспитатели на рынке труда: частные и государственные школы и ДООУ в 2006 – 2011 гг.
- № 7 (61), 2012. *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Политика дошкольных образовательных учреждений по результатам опроса их руководителей, 2011.
- № 8 (62), 2012. *Рощина Я.М.* Трудовые позиции преподавателей учреждений высшего, среднего и начального профессионального образования в 2006 – 2011 гг.: сходство и различия.
- № 9 (63), 2012. *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Школьное и дошкольное образование: позиции семей учащихся государственных, муниципальных и частных учреждений в 2006 – 2011 гг.
- № 1 (64), 2013. *Забатурина И.Ю., Ковалева Н.В., Кузнецова В.И., Озерова О.К.* Статистическая характеристика системы профессионального образования: 2000 – 2011 гг.
- № 2 (65), 2013. *Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В., Караева О.С.* Проблемы развития кадрового потенциала на предприятиях и возможности системы профобразования для их решения.
- № 3 (66), 2013. *Кузьминов Я.И., Мигунова Д.Ю., Шувалова О.Р.* Учреждения профессионального образования на рынке образовательных услуг: стратегии руководителей.
- № 4 (67), 2013. *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Политика общеобразовательных учреждений по результатам опроса их руководителей.
- № 5 (68), 2013. *Куприянов Б.В., Косарецкий С.Г., Мерцалова Т.А., Семенова Т.В.* Политика учреждений дополнительного образования детей по результатам опроса их руководителей, 2012.
- № 6 (69), 2013. *Рощина Я.М.* Стратегии родителей школьников и ДООУ в области образования детей в 2012 г.

- № 7 (70), 2013. *Озерова О.К., Борогина Д.Р.* Проблемы развития дополнительного профессионального образования.
- № 8 (71), 2013. *Рощина Я.М.* Образовательные стратегии и практики студентов профессиональных учебных заведений в 2006 – 2012 гг.
- № 9 (72), 2013. *Озерова О., Угольнова Л.* Заочное образование: особенности формы обучения, мотиваций и стратегий студентов.
- № 10 (73), 2013. *Рощина Я.М.* Преподаватели учреждений профессионального образования на рынке образовательных услуг в 2010 – 2012 гг.
- № 11 (74), 2013. *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Мотивации, поведение и стратегии руководителей учреждений дошкольного образования.
- № 1 (75), 2014. *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д.* Требования работодателей к текущим и перспективным профессиональным компетенциям персонала.
- № 2 (76), 2014. *Гутникова А.С., Забатурина И.Ю., Ковалева Н.В., Кузнецова В.И., Озерова О.К.* Российское образование в законодательстве и статистике.
- № 3 (77), 2014. *Кононова А.Е., Шугаль Н.Б.* Совокупные затраты на образование в Российской Федерации.
- № 4 (78), 2014. *Борогина Д.Р.* Дополнительное образование взрослых: стратегии слушателей.
- № 5 (79), 2014. *Кузьминов Я.И., Мигунова Д.Ю.* Стратегии руководителей учреждений профессионального образования.
- № 6 (80), 2014. *Куприянов Б.В., Косарецкий С.Г., Мерцалова Т.А.* Педагоги учреждений дополнительного образования детей как социально-профессиональная группа: мотивации, структура и условия труда (по результатам опроса руководителей и педагогов учреждений дополнительного образования детей), 2013.
- № 7 (81), 2014. *Борогина Д.Р.* Организации дополнительного образования взрослых на рынке образовательных услуг: стратегии руководителей.
- № 8 (82), 2014. *Рощин С.Ю., Рудаков В.Н.* Образовательные и карьерные стратегии студентов старших курсов российских вузов.
- № 1 (83), 2015. *Абанкина И.В., Савельева М.Б.* Мотивации, поведение и стратегии руководителей учреждений дошкольного образования.
- № 2 (84), 2015. *Рощина Я.М.* Стратегии преподавателей учреждений профессионального образования в 2013 г.
- № 3 (85), 2015. *Рощина Я.М.* Образовательные стратегии школьников старших классов в 2013 г.
- № 4 (86), 2015. *Филиппова Д.С., Косарецкий С.Г., Куприянов Б.В.* Ожидания и поведение семей в сфере дополнительного образования детей.
- № 5 (87), 2015. *Галицкий Е.Б.* Установки и практики в сфере образования детей и взрослых в 2012/13 учебном году: что изменилось за пять лет?
- № 6 (88), 2015. *Павлюткин И.В.* Экономическое поведение родителей учащихся школ и воспитанников детских садов в 2013 г.
- № 7 (89), 2015. *Косарецкий С.Г., Пинская М.А., Мерцалова Т.А., Деркачев П.В., Савельева М.Б.* Политика общеобразовательных учреждений по результатам опроса их руководителей.
- № 1 (90), 2016. *Козина Н.С., Косарецкий С.Г., Пинская М.А.* Условия работы и профессиональное самочувствие учителей в ситуации введения эффективного контракта.
- № 2 (91), 2016. *Бысик Н.В., Евстигнеева Н.В., Козина Н.С., Косарецкий С.Г., Пинская М.А.* Директор школы в меняющихся условиях: вызовы и управленческие стратегии.
- № 3 (92), 2016. *Абанкина И.В., Козьмина Я.Я., Сивак Е.В., Филатова Л.М.* Динамика расходов семей на дошкольное образование, присмотр и уход.

№ 4 (93), 2016. *Бондаренко Н.В., Кочкина Н.Н., Красильникова М.Д.* Оценка общеэкономических условий на предприятиях и спроса на рабочую силу. Наем на работу выпускников основных профессиональных образовательных программ.

№ 5 (94), 2016. *Бондаренко Н.В., Кочкина Н.Н., Красильникова М.Д.* Вопросы профессионального обучения персонала компаний и сотрудничества предприятий с системой профессионального образования.

№ 6 (95), 2016. *Рощина Я.М., Шмелева Е.Д.* Преподаватели и студенты вузов: образовательные и трудовые стратегии в 2014 г.

№ 7 (96), 2016. *Рощина Я.М., Дугырев Ф.Ф.* Образовательные и трудовые практики преподавателей и студентов профессиональных образовательных организаций в 2014 г.

№ 8 (97), 2016. *Кузьминов Я.И., Мигунова Д.Ю.* Стратегии руководителей профессиональных образовательных организаций: студенческий контингент, кадры, экономика.

№ 9 (98), 2016. *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д., Лысова Т.С.* Оценка общеэкономических условий на предприятиях и спроса на рабочую силу. Наем на работу выпускников основных профессиональных образовательных программ в условиях кризиса.

№ 10 (99), 2016. *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д., Лысова Т.С.* Организация обучения персонала в компаниях и сотрудничество предприятий с системой профессионального образования.

№ 1 (100), 2017. *Кузьминов Я.И., Мигунова Д.Ю.* Профессиональные образовательные организации и образовательные организации высшего образования на рынке образовательных услуг.

№ 2 (101), 2017. *Галицкий Е.Б.* Установки и практики в сфере образования детей и взрослых в 2014/15 учебном году.

№ 3 (102), 2017. *Козина Н.С., Косарецкий С.Г., Пинская М.А.* Условия работы и профессиональное самочувствие учителей в школах с разным уровнем социального благополучия.

№ 4 (103), 2017. *Рощина Я.М., Рудаков В.Н.* Региональные и московские вузы в 2015 г.: различия стратегий студентов и преподавателей.

№ 5 (104), 2017. *Бондаренко Н.В.* Становление в России непрерывного образования: анализ на основе результатов общероссийских опросов взрослого населения страны.

№ 6 (105), 2017. *Бондаренко Н.В.* Анализ взаимодействия системы среднего профессионального образования и работодателей, использующих труд работников массовых профессий и специальностей.

№ 7 (106), 2017. *Пинская М.А., Дербишир Н.С., Бысик Н.В., Косарецкий С.Г.* «Эффективные» школы: ресурсы, контингент и управленческие стратегии директоров.

№ 8 (107), 2017. *Абанкина И.В., Филатова Л.М.* Федеральные государственные образовательные стандарты дошкольного образования: практика введения и информационное сопровождение.

№ 9 (108), 2017. *Дугырев Ф.Ф., Малик В.М., Павленко Е.С., Романова О.А.* Особенности реализации программ среднего профессионального образования в профессиональных образовательных организациях, расположенных в сельской местности.

№ 10 (109), 2017. *Абанкина И.В., Филатова Л.М., Козьмина Я.Я.* Выбор семей, оценка качества и доступность дошкольного образования.

№ 11 (110), 2017. *Травкин П.В., Дугырев Ф.Ф., Романова О.А.* Преподаватели и студенты профессиональных образовательных организаций: массовые профессии и специальности.

№ 12 (111), 2017. *Абанкина И.В., Родина Н.В., Филатова Л.М.* Мотивации, поведение и стратегии воспитателей образовательных организаций, реализующих программы дошкольного образования, на рынке дошкольного образования.

№ 13 (112), 2017. *Абанкина И.В., Родина Н.В., Филатова Л.М.* Мотивации, поведение и стратегии родителей воспитанников образовательных организаций, реализующих программы дошкольного образования, на рынке дошкольного образования.

- № 14 (113), 2017. *Пинская М.А., Евстигнеева Н.В., Бысик Н.В., Косарецкий С.Г., Звягинцев Р.С.* Как меняются условия работы и профессиональное самочувствие учителей?
- № 15 (114), 2017. *Травкин П.В., Ругаков В.Н.* Преподаватели и студенты профессиональных образовательных организаций: трудовые и образовательные стратегии.
- № 16 (115), 2017. *Гошин М.Е., Косарецкий С.Г.* Директора организаций дополнительного образования детей: профессиональные позиции и стратегии.
- № 17 (116), 2017. *Абанкина И.В., Рылько Е.Д.* Проблема кадрового обеспечения российских детских садов (по материалам качественного исследования).
- № 18 (117), 2017. *Гошин М.Е., Косарецкий С.Г.* Актуальные стратегии поведения родителей на рынке услуг дополнительного образования.
- № 19 (118), 2017. *Бысик Н.В., Евстигнеева Н.В., Косарецкий С.Г., Пинская М.А.* Участие родителей в школьном образовании: выбор, возможности, вовлеченность.
- № 20 (119), 2017. *Бондаренко Н.В.* Образовательные организации, реализующие программы среднего профессионального образования, на рынке образовательных услуг.
- № 21 (120), 2017. *Пинская М.А., Хавенсон Т.Е., Чиркина Т.А., Михайлова А.М.* Резильентные школы: высокие достижения в социально неблагополучном окружении.
- № 1 (121), 2018. *Рощина Я.М., Ругаков В.Н.* Профессиональные практики преподавателей и стратегии студентов в российских вузах с разным качеством обучения в 2016 г.
- № 2 (122), 2018. *Бондаренко Н.В.* Анализ взаимодействия системы среднего профессионального образования и работодателей высокотехнологичных секторов экономики.
- № 3 (123), 2018. *Гошин М.Е., Косарецкий С.Г.* Педагоги организаций дополнительного образования: изменения в условиях труда, профессиональном развитии и мотивациях.
- № 4 (124), 2018. *Гошин М.Е., Косарецкий С.Г.* Родители в системе дополнительного образования детей: ожидания, стратегии поведения, информированность.
- № 5 (125), 2018. *Бондаренко Н.В.* Основные аспекты деятельности профессиональных образовательных организаций в условиях проводимой модернизации сферы среднего профессионального образования.
- № 6 (126), 2018. *Дудырев Ф.Ф., Романова О.А.* Особенности реализации педагогических программ среднего профессионального образования.
- № 7 (127), 2018. *Травкин П.В., Дудырев Ф.Ф., Романова О.А.* Преподаватели профессиональных образовательных организаций: сравнение высокотехнологичного и массового сегментов СПО.
- № 8 (128), 2018. *Травкин П.В., Дудырев Ф.Ф., Романова О.А.* Студенты профессиональных образовательных организаций: высокотехнологичный сегмент СПО.

