

# Действующая система оплаты труда в школьном образовании Кыргызстана как фактор мотивации улучшения педагогической практики учителя

**ЗАКАЗЧИК:**

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**



**ФОНД  
ПОДДЕРЖКИ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ  
ИНИЦИАТИВ**

**ИСПОЛНИТЕЛИ:**

**КОНСОРЦИУМ КОМПАНИЙ: ERFOLG CONSULT, АГЕНТСТВО EDNET, ФПОИ**

**НОЯБРЬ, 2017**

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

КР	Кыргызская Республика
ПКР	Правительство Кыргызской Республики
ПП	Постановление Правительства Кыргызской Республики
МОН	Министерство образования и науки
МФ	Министерство финансов
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
АБР	Азиатский Банк Развития
ВБ	Всемирный Банк
ПРООН	Программа развития Организации Объединённых Наций
ФОТ	Фонд оплаты труда
ДСОТ	Действующая система оплаты труда
ЕТС	Единая тарифная сетка по оплате труда
ОО	Образовательная организация
МЗП	Минимальная заработная плата
МРОТ	Минимальный размер оплаты труда
ЕТКС	Единый тарифно-квалификационный справочник
ЕТС	Единая тарифная сетка
МСБФ	Минимальные стандарты бюджетного финансирования
СБФ	Стандарт бюджетного финансирования
НОТ	Норматив на оплату труда
ВВП	Валовой внутренний продукт
США	Соединенные Штаты Америки
PISA	Programme for International Student Assessment
БУП	Базисный учебный план
ВУЗ	Высшее учебное заведение
Рай(гор)ОО	Районный (городской) отдел образования
МСУ	Местное самоуправление
ОМСУ	Органы местного самоуправления
АДХ и УВ	Административно-хозяйственный и учебно-вспомогательный (персонал школы)
СРО	Стратегия Развития Образования
КАО	Кыргызская Академия Образования
НПБ	Нормативно-правовая база
ПМ	Потребительский минимум
ВПБ	Восстановительный потребительский бюджет
КТУ	Коэффициент трудового участия

## СОДЕРЖАНИЕ

I. Методология исследования .....	4
II. Предисловие.....	7
III. Резюме исследования .....	8
IV. Общая информация о педагогических кадрах и тенденциях в оплате труда учителей в Кыргызской Республике .....	10
V. Результаты интервенций введения новой (действующей) системы оплаты труда в 2011-2015 гг .....	16
VI. Законодательные основы и бюджетное финансирование действующей системы оплаты труда (ДСОТ) .....	18
VII. Удовлетворенность заработной платой педагогических работников.....	27
VIII. Мотивация учителя на улучшение педагогической практики .....	37
IX. Привлекательность профессии для соискателей на должность .....	42
X. Предложения по улучшению действующей системы оплаты труда .....	49
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ .....	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	63

## **I. Методология исследования**

### **Цель**

Проанализировать действующую систему оплаты труда учителя и ее влияние на мотивацию к улучшению педагогической практики, а также привлекательность профессии «педагог» для соискателей на должность.

### **Задачи**

- Осуществить обзор экономики, динамики финансирования школьного образования, в том числе оплаты труда;
- проанализировать законодательную и нормативную базу введения действующей системы оплаты, формирование стандартов бюджетного финансирования школьного образования и норматива на оплату труда;
- изучить успешность осуществленных интервенций в системе оплаты труда учителя за последние 5 лет (2011-2016 гг);
- проанализировать систему оплаты труда учителя как мотивирующего фактора улучшения педагогической практики;
- проанализировать влияние новой системы оплаты труда на привлекательность профессии «педагог» для соискателей на должность;
- разработать рекомендации по улучшению системы оплаты труда учителя, а также формированию расходов на оплату труда.

### **Методы исследования**

#### **Кабинетный анализ**

Обзор и анализ вторичных данных являлся основным методом, который послужил базой для разработки инструментов и последующего написания отчета.

Были использованы следующие источники информации: нормативно-правовая база, официальные статистические данные, отчеты проектов по заданной тематике, фактические расходы на систему школьного образования за 5 лет, в том числе оплата труда (з/п и соц. фонд отдельно) и норматив покрытия стандарта бюджетного финансирования в разрезе регионов.

**Метод сопоставления** – оценка системы и уровня оплаты труда учителей Кыргызстана в сравнении со странами ОЭСР.

**Историко-сравнительный метод** - системы оплаты труда учителей Кыргызстана, которые действовали на разных временных этапах.

#### **Количественный метод**

Данный метод является основным для получения количественных данных от респондентов. Количественные данные обрабатывались в обобщенном виде и отражаются в отчете в виде процентов.

*Целевая группа:* учителя и директора школ

*Выборка:* сотрудниками Erfolg Consult было отобрано 100 школ по всему Кыргызстану исходя из параметров: город/село, включая школы, находящиеся в высокогорных районах, удаленность от райцентра и обл. центра, количество учащихся, язык обучения. В каждой школе опрашивались по 10 учителей, из них 2 из начальной школы (1-4 класс), 4 из средней школы (5-9 класс), 4 из старшей школы (10-11 класс). А также по стажу преподавания: молодой преподаватель – стаж до 5 лет работы,

преподаватель со стажем от 6-20 лет работы и преподаватель со стажем от 21 года работы и выше. А также были опрошены директора каждой участвующей в исследовании школы.

**Таблица, представляющая респондентов исследования**

№	Область	Количество школ	Учителя	Директора
1.	г. Бишкек	6	60	6
2.	Чуйская область	14	140	14
3.	Иссык-Кульская область	10	100	10
4.	Нарынская область	7	70	7
5.	Таласская область	6	60	6
6.	г. Ош	3	30	3
7.	Ошская область	23	230	23
8.	Жалал-Абадская область	20	200	20
9.	Баткенская область	11	110	11
<b>ИТОГО</b>		<b>100</b>	<b>1000</b>	<b>100</b>

*Ограничения:* полевые работы были затруднены тем, что проводились в период окончания учебного года, многие директора и учителя были заняты подготовкой к последнему звонку. Приходилось назначать встречу несколько раз. Некоторые школы отказались принимать участие в исследовании, в связи с чем, пришлось заменить их на другие. Также в отдаленных районах приходилось менять определенные для опроса школы в связи с тем, что количество учащихся в них оказалось недостаточным, чтобы определить состав учителей для опроса согласно квоте и критериям.

#### **Качественный метод**

Качественный метод используется для получения более глубокой информации на заданную тему. В связи с этим интервью берется у всех возможных заинтересованных лиц, кто может дать конкретные ответы на заданную тему. В рамках исследования были проведены следующие интервью:

- 9 ГИ с завучами/директорами школ, отобранных согласно критериям: школы с финансовыми рисками; школы с финансированием по МСБФ; школы с финансированием по факту расходов; школы из высокогорных районов и др.;
- 1 ГИ с представителем МОН КР;
- 3 ГИ с экономистами городского управления образованием (ГУО) в гг. Бишкек и Ош;
- 7 ГИ с экономистами и бухгалтерами Районных отделов образования;
- 9 школ, директора которых участвовали в опросе, предоставили финансовые данные за 2016 год
- 2 фокус - группы проведены в городах Ош и Бишкек с представителями родительских комитетов, профсоюзов, учителями из разных школ и с разным стажем работы, представителями горкенеша или айыл окмоту, экономистами из районо и ГУО, членами профсоюза.
- 1 фокус-группа проведена в городе Ош с молодыми преподавателями из разных школ и районов.

*Ограничения:* в связи с повышенной занятостью представителей министерств и других государственных ведомств было трудно назначить дату для проведения интервью. По этой причине удалось провести всего 1 интервью с представителем МОН КР. У директоров школ вызывало большие затруднения заполнение карточек для сбора финансовых данных. Ни одна школа не смогла самостоятельно заполнить карточку - приходилось обращаться в Рай/Гор отделы образования и там просить заполнить карточку. Директора объясняли, что не полностью владеют финансовой информацией.

#### Инструментарий

Все инструменты были разработаны членами консорциума, проверены и утверждены Заказчиком. Инструменты были переведены и использованы на 2 языках (русский и кыргызский).

#### Обработка данных

Все анкеты по количественному методу были введены в базу в формате SPSS для дальнейшей чистки и обработки. Все данные качественного метода (глубинные интервью, фокус-группы) были расшифрованы в формат MS Word и переданы аналитикам.

#### График проведения полевых работ

Этапы работ	Период
1. Разработка инструментария, согласование и утверждение с Клиентом	10-27 апреля
2. Подготовка к полевым работам: тренинговые материалы для супервайзеров и интервьюеров, тираж анкет, проведение тренингов для супервайзеров и интервьюеров в регионах и т.д.	27-29 апреля
3. Сбор данных (полевые работы), проведение глубинных интервью	2-20 мая
4. Контроль, чистка данных, табуляция, расшифровка аудиозаписей. Обработка данных и передача для анализа	20 мая -2 июня

Все расчеты, представленные в отчете, были сделаны авторами специально для данного исследования. Расчеты основывались на официальных финансовых и цифровых данных, имеющихся в Национальном статистическом отчете, Министерстве финансов Кыргызской Республике, а также данных, предоставленных школами и районными отделами образования, участвовавшие в исследовании. При необходимости и дополнительном запросе все расчеты могут быть предоставлены дополнительно на тридцати пяти страницах.

## II. Предисловие

«Проект развития сектора: Укрепление системы образования» - это шестилетний проект, финансируемый Азиатским Банком Развития.

Данный проект нацелен на реформирование школьного образования через: (i) улучшение качества стандартов и учебно-методических материалов; (ii) повышение качества работы учителей и улучшение системы повышения квалификации учителей; (iii) расширение доступа к качественному образованию посредством 30-ти инновационных школ, расположенных во всех регионах страны; (iv) улучшение управления сектором.

В рамках компонента по улучшению управления сектором запланировано проведение одиннадцати исследований, которые будут сфокусированы на поддержке реформ в секторе образования, результаты которых могут быть использованы МОН КР в процессе принятия политических решений, в достижении стратегических целей в СРО 2020 и для повышения потенциала сотрудников системы образования.

Направления исследований:

- i. Базисные и среднесрочные исследования качества обучения учащихся и работы учителей в 30 инновационных школах;
- ii. Базисные и среднесрочные исследования по внедрению системы аренды учебников;
- iii. Базовое исследование о распределении учебников;
- iv. Индикативное исследование о выпускниках институтов повышения квалификации и Кыргызской академии образования;
- v. Изучение существующей системы стимулирующих выплат по заработной плате;
- vi. Анализ общих расходов на всеобщее основное образование для Среднесрочного прогноза расходов на образование (СПРО);
- vii. Обзор извлеченных уроков об использовании ваучерной системы в рамках повышения квалификации учителей, в том числе анализ эффективности затрат;
- viii. Исследование о внедрении электронных учебников в Кыргызской Республике, включая вопросы функциональных требований, авторских прав, требования к средствам технического обеспечения;
- ix. Обзор системы оценивания в школах Кыргызской Республики;
- x. Анализ уровня посещаемости школ, сохранения контингента и перехода из класса в класс в школах;
- xi. Техничко-экономическое обоснование по программе Магистра гуманитарных наук/ Магистра естественных наук в области Педагогике.

### III. Резюме исследования

Вопросам мотивации труда учителей Кыргызстана посвящено несколько статей, публикаций, исследований, проводимых национальными и зарубежными экспертами по заказу правительства и международных организаций. Например, в рамках проекта ЮНИСЕФ (2014 год) проводилось исследование положения учителей, в том числе анализировалась заработная плата, учебная нагрузка, качество обучения. Результатам исследования посвящены две публикации в журнале «Вопросы образования», 2016 год: Гита Штайнер-Хамси «Учить, чтобы выжить: оплата труда по ставке и ее воздействие на качество преподавания» и Белявина Р.И. «Почему финансовое стимулирование невыгодно: совершенствование качества преподавания или торпедирование реформ в Кыргызской Республике». Гита Штайнер – Хамси сравнивает результаты реформы оплаты труда в Кыргызстане и Монголии. В Кыргызстане введена часовая ставка оплаты труда учителя, а в Монголии оплата труда учителей основана на рабочей недельной нагрузке. Автор пишет об успешности реформы в Монголии, в отличие от Кыргызстана, где введение часовой оплаты и отмена надбавки за профессиональную категорию вызвала всплеск недовольства со стороны учителей с большим стажем работы. Статья Белявиной Р.И. посвящена результативности стимулирующих выплат, часть которых, по результатам исследования, выплачивалась опытным учителям, компенсируя им надбавку за профессиональную категорию.

Целью обзора является анализ того, почему это произошло и что изменилось в период с 2011-2017 гг и что необходимо предпринять для улучшения ситуации в системе оплаты труда учителей Кыргызстана. Поэтому цель исследования - проанализировать действующую систему оплаты труда учителя и ее влияние на мотивацию к улучшению педагогической практики, а также привлекательность профессии «педагог» для соискателей на должность.

В результате исследования выявлено, что с введением в 2011 году новой системы оплаты труда (ДСОТ) заработная плата учителей в 2011/2012 году увеличилась более, чем в **3 раза** по сравнению с 2010 годом, то есть с **45,7%** достигла **70,2%** среднемесячной заработной платы в экономике страны.

Анализ нормативной базы, анализ методики расчета Минимального стандарта бюджетного финансирования на одного ученика, факторный анализ Норматива оплаты труда показал, что в 2013 году необоснованно были снижены стандарты финансирования. В 2013 году на оплату труда в школы страны было направлено на **259,0 млн. сом** меньше, чем в предыдущем периоде. Зарплата учителя стала составлять **63,6 %** по отношению к средней по стране, и «разрыв» увеличился на **6,6%**. «Разрыв» продолжал увеличиваться вплоть до повторного повышения заработной платы, которое произошло в 2015 году.

В 2014 году ЮНИСЕФ проводил исследование по положению учителей Кыргызстана, которое показало, что заработная плата учителей снизилась, но не с введением действующей системы оплаты труда, а ввиду уменьшения финансирования школы в 2013/2014 году за счет снижения норматива на оплату труда (НОТ). Из-за снижения заработной платы учителя стали требовать увеличение гарантированной заработной платы за счет возврата надбавки за профессиональную категорию. Повышение заработной платы



в 2015 году не смогло достичь уровня 2012 года – она стала составлять **68,5%** средней по стране.

Несмотря на существующие трудности ДСОТ закрепились в системе школьного образования: **42,0%** респондентов отдали предпочтение начислению заработной платы на основе часовой ставки, в том числе **57,0 %** респондентов в возрасте до 30 лет. **16,5 %** респондентов высказались за то, чтобы вместо урочной, ввести рабочую недельную нагрузку по аналогу с западной моделью. Окладной системе оплаты труда отдали предпочтение учителя старшего возраста, которые имели опыт работы в таких условиях. Многие респонденты отметили справедливость начисления заработной платы на основе часовой ставки, так как *«раньше учителя ведут урок или не ведут, всё равно платили за ставку, а сейчас получают за то, что отработали, то есть сейчас учитель получает за отработанный час»*. Многие директора и учителя считают, что это *«правильно и справедливо по сравнению с тем, что было раньше»*. Респонденты – экономисты отметили, что начисление заработной платы стало трудоемким, поэтому просят упростить расчеты.

Позитивным является то, что достигнута одна из целей ДСОТ – удалось привлечь больше молодых учителей, и тем самым снизить их дефицит в школах, за счет устранения значительной дифференциации в оплате труда молодых специалистов и других учителей. Базовая ставка начинающего учителя в школах Кыргызстана ниже ставки учителя с 10-летним стажем педагогической работы на **20%**, вместо имевших ранее **50%**. Это привлекло в школу молодых учителей. Значительная часть респондентов отметила, что улучшилась ситуация с педагогическими кадрами, особенно с учителями начальной школы; увеличилась в школах численность молодых специалистов. Однако наблюдается дефицит специалистов естественнонаучного цикла.

Система демонстрирует положительные результаты воздействия стимулирующих выплат на активность учителей. Многие респонденты отметили, что *«стимулирующие выплаты мотивируют учителей повышать качество обучения и педагогическое мастерство»*. В тоже время выявлен ряд проблем с оценкой труда учителей. В ходе опроса получено пожелание респондентов - ввести критерии достижений целей для учителей: *«только при достижении этих требований учитель имеет право претендовать на стимулирующие выплаты. А если он не смог их достичь, то выплата должна оставаться в школьной копилке»*.

Как результат проведенного исследования, в отчете представлены рекомендации по улучшению действующей системы оплаты труда: (а) улучшение методики расчета НОТ и СБФ; (б) введение критериев достижения целей при оценке труда учителей при распределении стимулирующих выплат; и (в) для снижения трудозатрат начисления заработной платы учителям - введение коэффициента, учитывающего доплату за проверку тетрадей и подготовку к урокам. В отчете предлагается примерная отраслевая сетка по оплате труда учителей.

#### **IV. Общая информация о педагогических кадрах и тенденциях в оплате труда учителей в Кыргызской Республике**

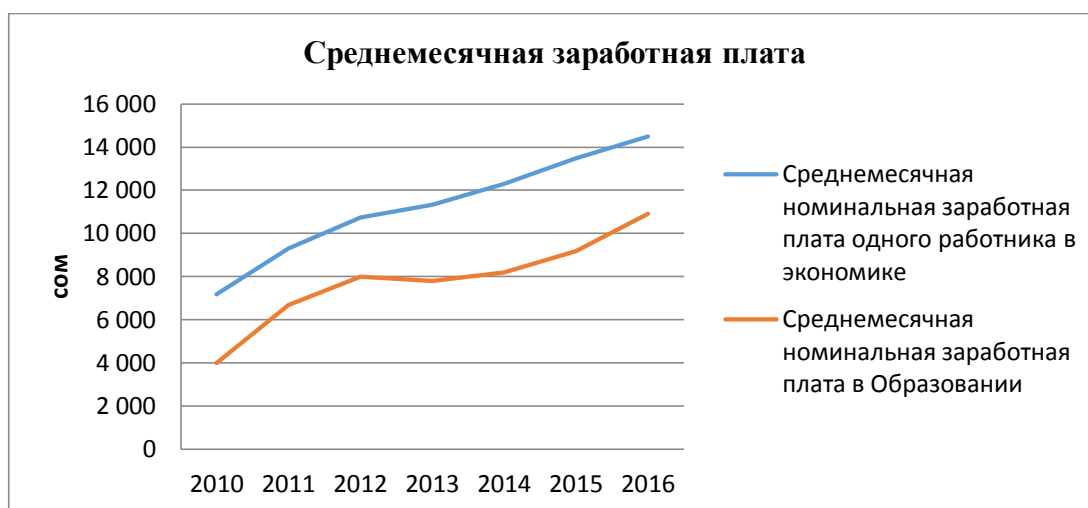
В свете негативных тенденций в системе школьного образования: неэффективности использования государственных бюджетных средств и неэффективности системы образования, уровень оплаты труда учителя отстает от уровня оплаты квалифицированных специалистов в частном секторе, ширится понимание того, что существующие системы оплаты труда учителей нуждаются в доработках. Во многих зарубежных странах (США, Германия, Англия и др.) усилия были направлены на совершенствование действующей системы оплаты труда. Общей тенденцией для многих стран явился уход от Единой тарифной сетки к системе оплаты труда, ориентированной на результат. В Кыргызстане Единая тарифная сетка оплаты труда учителя действовала с 1993 по 2011 год. Дифференциация оплаты труда производилась от образования, категории и стажа педагогической работы учителя [40]. Недостатком ЕТС явился низкий уровень тарифной ставки первого разряда, поэтому большинство ставок по разрядам ЕТС было ниже прожиточного уровня. Для повышения эффективности оплаты труда необходимо было увеличить ставку 1-го разряда до прожиточного минимума, однако средств в бюджете страны не было. Из-за низкой оплаты труда, администрация школ и районные (городские) отделы образования вынуждены были искусственно завышать базовую ставку оплаты труда учителя путем установления повышенных профессиональных категорий. При аттестации учителей правила, определенные квалификационными требованиями, не всегда соблюдались квалификационной комиссией школы при присваивании категории и районными (городскими) отделами образования при утверждении высшей категории учителям. Это привело к тому, что более 60 процентов учителей имели высшую профессиональную категорию, и она потеряла свою стимулирующую функцию.

Исследования ОЭСР выявили прямую зависимость между степенью делегирования полномочий по управлению бюджетными средствами на уровень министерства и уровнем развития системы оплаты труда по результатам. Наибольшее развитие система оплаты труда по результатам получила в тех странах, в которых максимально были переданы полномочия МОН [13]. Достаточно высокая степень делегирования полномочий по управлению бюджетными средствами на уровень министерства произошла в Финляндии, Германии, Великобритании, Швейцарии и других странах. В Кыргызстане полномочия по управлению бюджетными средствами сектора переданы на уровень министерства образования в 2013 году.

На начало 2015/2016 года в республике насчитывалось 2218 дневных общеобразовательных организаций, 96,8% (2146) из которых представляют государственные организации, 80% школ функционируют в сельской местности. Системой общего школьного образования охвачено 1092,0 тысяч детей, из них 685,7 тысяч детей обучается в сельских школах [7].

В последние годы наблюдается стабилизация макроэкономической ситуации - темпы экономического роста в Кыргызстане в 2011-2015 гг. были на уровне 4-10% в год, что позволило увеличить расходы государственного бюджета на школьное образование в 1,6 раза. Большая часть средств была направлена на повышение заработной платы учителям.

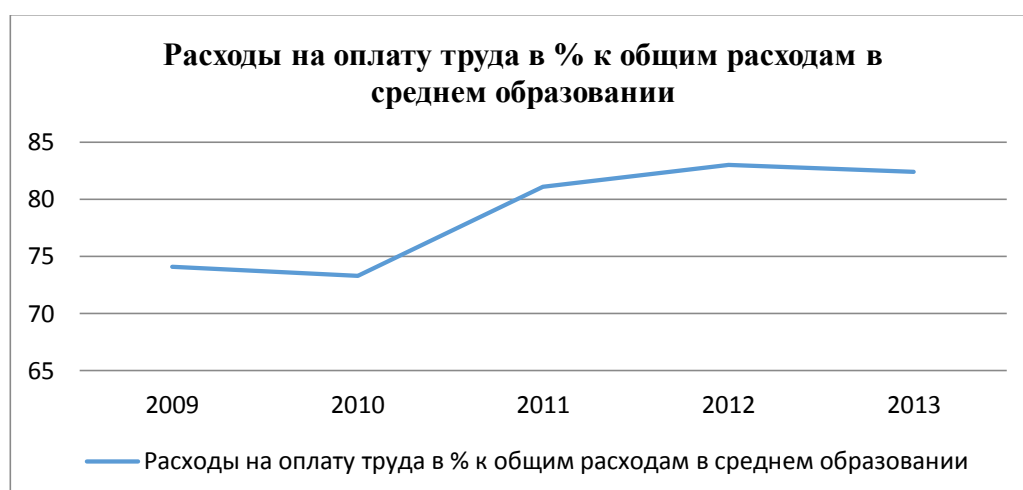
**Диаграмма 1. Среднемесячная заработная плата в экономике и системе образования КР**



Источник: Национальный статистический комитет Кыргызской Республики

Доля расходов на оплату труда с 2011 года превышает **80%** к общим расходам в школьном образовании, учебный процесс практически не обеспечен бюджетными средствами. Для сравнения, в 1995 году на оплату труда было заложено **40,5 %** бюджета образования [38].

**Диаграмма 2. Доля расхода бюджета школ на оплату труда**



Источник: Национальный статистический комитет Кыргызской Республики

Важным внутренним резервом повышения эффективности использования государственных бюджетных средств является увеличение наполняемости класса и увеличение показателя соотношения общего числа учащихся к общему числу учителей.

### Диаграмма 3. Соотношение ученик/учитель в школьном образовании



Источник: Национальный статистический комитет Кыргызской Республики

В то же время в приведенной ниже таблице 1 представлены данные соотношений ученик/учитель по областям.

**Таблица 1. Соотношение учитель/ученик в школах КР**

	2009/2010			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	всего	Город	село	всего	Город	село	всего	Город	село	всего	Город	село	всего	Город	село
по стране	16	18	15	16	18	15	14	15	13	14	15	13	14	17	13
Баткенская область	16	17	16	16	18	16	16	15	14	14	15	13	14	15	13
Жалал - Абадская область	17	19	17	18	19	17	14	15	14	14	14	13	14	16	14
Иссык-Кульская область	13	16	13	13	17	13	13	15	12	12	14	12	13	16	12
Нарынская область	11	11	10	10	12	10	10	12	10	10	12	10	9	12	9
Ошская область	15	20	15	15	20	15	13	17	13	13	18	13	13	19	13
Таласская область	14	17	13	14	16	13	12	14	12	12	14	12	13	16	13
Чуйская область	20	22	19	20	23	20	17	19	16	17	19	16	18	23	17
г. Бишкек	18	18		18	18		15	15		15	15		16	16	
г. Ош	19	19		18	18		15	15		16	16		16	16	

Источник: Нацстаткомитет КР. Образование и наука в Кыргызской Республике, табл. 6.12

С 2013 года наблюдается тенденция сокращения численности учителей в школьном образовании и увеличения количества учеников, приходящихся на одного учителя в городских школах.

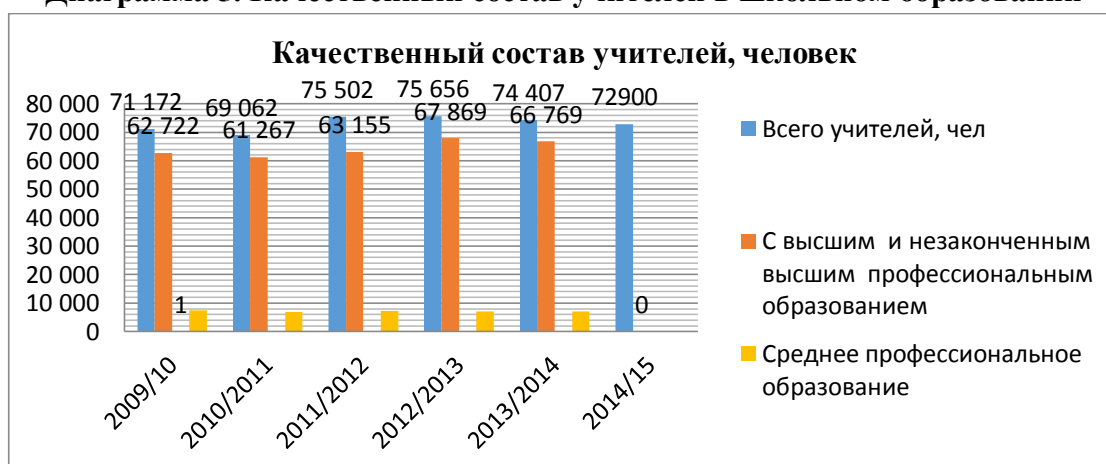
**Диаграмма 4. Численность учителей в школьном образовании**



Источник: Национальный статистический комитет Кыргызской Республики

На диаграмме представлены данные по учителям с требуемой минимальной профессиональной квалификацией.

**Диаграмма 5. Качественный состав учителей в школьном образовании**



Источник: Национальный статистический комитет Кыргызской Республики

Восемьдесят девять процентов учителей Кыргызстана имеют высшее и незаконченное высшее профессиональное образование, и около десяти процентов – среднее профессиональное.

Ежегодно в республике выпускается 10 тысяч выпускников по педагогическим направлениям, однако менее 30% из них приходят работать в школу.

## Диаграмма 6. Выпуск специалистов по специальности Образование



Источник: Национальный статистический комитет Кыргызской Республики

Несмотря на большой выпуск молодых специалистов, в государственных школах велика доля учителей пенсионного и предпенсионного возраста.

**Таблица 2. Численность учителей по стажу педагогической работы**

	2009/2010		2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/ 2015
		%		%		%		%		%	
Всего учителей, чел	71 172		69 062		75 502		75 656		74 407		72900
из них:											
менее 5 лет	13 467	18,82	12 381	17,92	15 611	20,69	15 459	20,43	14 676	19,72	н/д
5-10 лет	12 200	17,14	11 103	16,09	12 409	16,43	12 246	16,18	11 974	16,09	н/д
11-15 лет	9 140	12,74	8 454	12,24	9 025	11,95	9 501	12,55	9 473	12,74	н/д
Более 15 лет	36 365	51,30	37 124	53,75	38 457	50,93	38 450	50,84	38 284	51,45	н/д

Источник: Национальный статистический комитет Кыргызской Республики

Решить проблему обновления педагогических кадров в системе школьного образования должна была новая система оплаты труда, введенная в Кыргызстане в 2011 году. Однако, начиная с 2013 года объем финансирования образования снижается: с 7,4% к ВВП в 2012 году до 6,5% в 2014 году. Согласно данным Национального статистического комитета КР (таблица 3) среднемесячная номинальная заработная плата в среднем образовании в 2013 году была ниже, чем в 2012 году (7210 сом против 7534 сом в месяц).

**Таблица 3. Среднемесячная номинальная заработная плата по видам экономической деятельности в КР (сом)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
По стране	7189	9304	10726	11341	12285	13483
Образование	3991	6682	7999	7799	8204	9233
В т.ч.						
Среднее образование	3284	6323	7534	7210	н/д	н/д

Источник: Национальный статистический комитет КР. Статистический ежегодник. Бишкек 2015 и 2017 гг.

В то же время в 2014 году в стране появились школы с финансовым риском, и в соответствии с постановлением правительства был ограничен прирост ФЗП, рассчитанного по нормативу, а в 2015 году было повторное повышение заработной платы. Но необходимо отметить, что уменьшение количества оплачиваемых часов и уменьшение часов подготовительной и внеурочной работы привели к снижению **средней недельной учебной нагрузки** учителя и соответственно к снижению средней номинальной заработной платы учителей. В то же время на снижение заработной платы учителя повлияли такие решения как:

1. Снижение расчетной величины при формировании Шкалы НОТ: уменьшено расчетное количество часов по Базисному (учебному) плану, уменьшен показатель среднего количества недель в месяце и увеличена средняя наполняемость класса в третьей ступени обучения.
2. Так как объем внеурочной работы рассчитывается в процентах от урочной нагрузки, то уменьшение часов по Базисному плану, повлекло за собой уменьшение объема внеурочной работы, а также сокращение объема часов на подготовительную работу и проверку тетрадей.
3. Были скорректированы по факту расходов средневзвешенный размер часовой ставки и доля расходов на оплату труда административно-хозяйственного и учебно-вспомогательного персонала<sup>1</sup>.

Необходимо отметить, что снижение расчетной величины при формировании Шкалы НОТ вызвало ряд недовольств у учителей, что привело к тому, что учителя стали требовать повышения заработной платы (в 2015 году)<sup>2</sup>.

Важно, что Сокращение Базисного Учебного плана **не должно было** отразиться на заработной плате учителя, так как в 2013 году было принято ПП (№302, п.6) в котором

---

<sup>1</sup>Постановление Правительства КР № 281 от 08.05.15 г «Об утверждении шкалы стандартов бюджетного финансирования общеобразовательных организаций Кыргызской Республики (без коммунальных расходов) на 2015 год» Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>

<sup>2</sup> Необходимо пояснить, что формирование Фонда заработной платы школы производится по Нормативу бюджетного финансирования на одного ученика, т.е. ФЗП школы = Н\*численность учащихся (в настоящее время Социумконсалт рассчитывает ФЗП каждой школы по нормативу и передает в МОН. Нормативные показатели корректируются в соответствии с данными тарификации, штатов школ и спускаются до школы в виде плановых показателей). Методика расчета Стандарта бюджетного финансирования (СБФ), в т.ч. Норматива на оплату труда утверждена Постановлением Правительства в 2011 году (№563). В 2013 году (ПП № 302) в Методику расчета СБФ внесены изменения, в частности были пересмотрены расчетные величины формирования Норматива на оплату труда, которые привели к снижению бюджетного финансирования на оплату труда в расчете на одного ученика.

Норматив на оплату труда рассчитывается на основании следующих показателей:

1. Количество часов по Базисному Учебному плану (было снижено);
2. Количество часов на подготовительную, внеурочную работу (в % от Базисного Учебного плана) - снижено;
3. Количества дополнительных часов на деление класса на подгруппы (при изучении иностранного, кыргызского языка в русских классах и русского языка в кыргызских классах и т.д.);
4. Доля расходов в ФЗП на оплату административно-хозяйственного и учебного персонала (увеличена);
5. Средняя наполняемость класса (увеличение средней наполняемости ведет к снижению норматива бюджетного финансирования);
6. Среднее количество недель в месяце – снижено с 4,3 до 4,2, что привело к снижению норматива бюджетного финансирования на оплату труда;
7. Процент отчисления в стимулирующий фонд.

Снижение расчетных показателей привело к уменьшению Объем финансирования школ. Так как Заработная плата (как и питание) являются защищенной статьей расходов, то МОН вынуждены перекраивать бюджет школ, рассчитанный по СБФ – уменьшать объем финансирования на ПК учителей, учебные расходы, текущий ремонт, чтобы «закрыть» расходы на заработную плату и питание.

Заработная плата учителя зависит от урочной нагрузки, внеурочной, установленных доплат и надбавок. В связи с поэтапным сокращением Базисного Учебного плана урочная и внеурочная нагрузка учителя упала (в среднем), сократилась величина доплат и надбавок, рассчитанных от урочной и внеурочной нагрузки - это привело к снижению средней номинальной заработной платы.

указано, что сэкономленные бюджетные средства от сокращения Базисного Учебного плана остаются в школе и идут на увеличение стимулирующего фонда и на оплату подготовки детей в школу. Этого не произошло. Снижение заработной платы в связи с уменьшением учебной нагрузки **не было компенсировано учителю увеличением выплат из стимулирующего фонда**. Напротив, со снижением ФЗП величина стимулирующего фонда также сократилась, т.к. рассчитывалась в размере 10% от ФЗП.

Таким образом, как было показано выше на фоне снижения финансирования отрасли падает среднемесячная заработная плата учителя вплоть до 2015 года, до повторного повышения заработной платы работникам образования.

Проводимая в Кыргызстане реформа системы финансирования и управления в школьном образовании изменила основной принцип формирования школьного бюджета – переход от затратного финансирования к финансированию, ориентированному на результат. Государство выделяет средства для достижения заданного результата - на обучение одного ученика на протяжении финансового года. В соответствии с этим, на уровне Правительства в 2008 году утверждаются Стандарты бюджетного финансирования на одного ученика в разрезе типов школ<sup>3</sup>. В Кыргызстане сохранились школы, на которые не распространяется принцип нормативного финансирования. В основном это школы с небольшой численностью учащихся. Перечень общеобразовательных организаций, на которые не распространяется механизм нормативного финансирования, ежегодно утверждается Правительством страны<sup>4</sup>.

## **V. Результаты интервенций введения новой (действующей) системы оплаты<sup>5</sup> труда в 2011-2015 гг**

В 2010 году средняя заработная плата в школьном образовании составляла **45,7%** по отношению к средней заработной плате по стране. Ввиду принятых законодательных актов, с ориентацией на результативность работы, возникла необходимость пересмотра системы оплаты труда. Поэтому в 2011 году в Кыргызстане была введена Новая система оплаты труда.

За основу при начислении заработной платы принята стоимость часа урочной работы, с дифференциацией по уровню образования учителя. Дифференциация часовой ставки от уровня образования была оправдана, так как, в отличие от многих зарубежных стран, в Кыргызстане еще велика доля учителей со средним профессиональным образованием.

---

<sup>3</sup> Постановление Правительства КР № 146 от 14.04.2008 «О минимальных стандартах бюджетного финансирования общеобразовательных организаций Кыргызской Республики» Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>

<sup>4</sup> Постановление Правительства КР № 281 от 08.05.15 г «Об утверждении шкалы стандартов бюджетного финансирования общеобразовательных организаций Кыргызской Республики (без коммунальных расходов) на 2015 год» Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>

<sup>5</sup> Изначально она называлась Новой системой оплаты труда – НСОТ. В данном отчете она переименована в Действующую систему оплаты труда – ДСОТ, т.к. в системе образования она уже не нова и действует на протяжении нескольких лет



**Таблица 4. Сравнительный анализ структуры  
«новой» и «старой» модели оплаты труда**

Новая (действующая) модель оплаты труда (ДСОТ)	«Старая» модель оплаты труда
Повременно-премиальная	Повременная
<i>Гарантированная часть заработной платы</i>	
Часовые ставки в зависимости от образования	Месячные ставки в зависимости от разряда (5-12 разряд) в зависимости от стажа, образования и категории
надбавка за педагогический стаж работы	
категория не учтена в часовой ставке	
<u>Оплата урочной работы, норма 16, 18 часов</u>	<u>Оплата урочной работы, норма 16, 18 часов</u>
<u>Оплата внеурочной работы, в т.ч. :</u>	<u>Оплата внеурочной работы, в т.ч. :</u>
Классное руководство	Классное руководство
Кружковая работа	Кружковая работа
Проверка тетрадей	Проверка тетрадей
Оплата подготовительной работы (подготовка к урокам, лабораторным и практическим работам)	
Работа с неуспевающими и одаренными детьми, подготовка к конкурсам, фестивалям	
Оплата за наставничество молодых учителей	
Учебно-методическая работа	
Оплата за руководство школьным или районным методическим объединением	
<u>Доплаты и надбавки:</u>	<u>Доплаты и надбавки:</u>
Надбавка за особые условия труда	Надбавка за особые условия труда
Доплата за работу в высокогорных и отдаленных районах республики	Доплата за работу в высокогорных и отдаленных районах республики
Надбавка за почетные звания	Надбавка за почетные звания
Доплата за совмещение профессий и расширение зоны обслуживания	Доплата за совмещение профессий и расширение зоны обслуживания
Доплата за работу в сельской местности	Доплата за работу в сельской местности
<i>Стимулирующий фонд заработной платы</i>	
Премиальные выплаты за результативность и качество работы учителя	

Источник: составлено автором на основе нормативных документов

Как видно из таблицы 4, ДСОТ расширила круг оплачиваемой внеурочной работы учителя. Впервые в системе школьного образования стал формироваться стимулирующий фонд заработной платы. Единственное, что было в предыдущей модели и не вошло в новую

систему оплаты труда – доплата учителю за профессиональную категорию. В 2016 году Правительство страны приняло решение о возврате доплаты за профессиональное мастерство<sup>6</sup>.

Введение ДСОТ в систему школьного образования было успешным. Именно в 2011-2012 году удалось добиться большого роста заработной платы. Прирост заработной платы в системе школьного образования составил **229,4%**, то есть заработная плата увеличилась более, чем в 2 раза по сравнению с 2010 годом. Прирост заработной платы в системе школьного образования превысил прирост средней заработной платы в экономике в 1,5 раза в 2011-2012 году.

**Таблица 5. Прирост заработной платы в экономике и Образовании (2010 год=100,0)**

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Прирост среднемесячной заработной платы в экономике, %	100,0	129,4	149,2	157,8	170,9	187,6	201,6
Прирост среднемесячной заработной платы в Образовании, %	100,0	167,4	200,4	195,4	205,6	229,8	273,6
в том числе:							
Прирост среднемесячной заработной платы в государственных школах, %	100,0	192,5	229,4	219,5	н/д	н/д	н/д

Источник: Национальный статистический комитет Кыргызской Республики

Благодаря введению ДСОТ за два года удалось довести среднюю заработную плату в системе школьного образования с **45,7%** (2010год) до**70,2%** (2012 год) средней по стране. В 2012 году средняя заработная плата в школьном образовании составила **155,3%** прожиточного минимума трудоспособного населения страны.

Но в 2013 году заработная плата учителей стала снижаться. Это привело к тому, что разрыв между заработной платой в системе школьного образования и средней заработной платой по экономике стал снова увеличиваться: расходы на оплату труда в школьном образовании сокращены на **259,0 млн. сом** в абсолютном измерении. В этот год наблюдалось уменьшение средней заработной платы в образовании. Она стала составлять **63,6 %** по отношению к средней заработной плате по стране, «разрыв» увеличился на **6,6%**<sup>7</sup>.

Несмотря на то, что в 2015 году был отмечен рост заработной платы в системе школьного образования в связи с повышением часовой ставки на 50% (и на 80 % для учителей начальной школы), средняя заработная плата остается ниже средней заработной платы по экономике страны (**68,5%**).

## **VI. Законодательные основы и бюджетное финансирование действующей системы оплаты труда (ДСОТ)**

<sup>6</sup> Постановление Правительства КР № 439 от 11.08.2016 года «Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации учителей общеобразовательных организаций Кыргызской Республики». Источник: [cbd.minjust.gov.kg](http://cbd.minjust.gov.kg)

<sup>7</sup> Образование и наука в Кыргызской Республике, Статистический сборник. 2014. Источник: [www.stat.kg](http://www.stat.kg)

О необходимости совершенствования оплаты труда учителей было отмечено Жогорку Кенешем Кыргызской Республики в 2010 году, а в 2011 году в Кыргызстане была упразднена Единая тарифная сетка и введена Действующая система оплаты труда (ДСОТ)<sup>8</sup>.

В соответствии с ДСОТ заработная плата учителя состоит из трех частей:

- 1) гарантированной части,
- 2) доплаты и надбавки,
- 3) премиальных или стимулирующих выплат<sup>9</sup>.

За основу принята часовая ставка по оплате труда учителя. Стоимость почасовой оплаты труда учителя за урочную и подготовительную работу установлена в зависимости от образования и составляет:

- 60 сом/час для учителя, имеющего среднее профессиональное педагогическое образование;
- 67,5 сом/час (81 сом) для учителя с высшим образованием, бакалавр;
- 75 сом/час для учителя с высшим образованием, магистр.

Установлена дополнительная оплата учителю за внеурочную работу:

- подготовка к урокам;
- проверка письменных работ;
- наставничество;
- методическая работа;
- классное руководство;
- кружковая работа и т.д.

Государством установлен ряд доплат и надбавок:

- (а) учитывающие личный вклад учителя - за звание и стаж педагогической работы;
- (б) учитывающие особые условия труда:

- за работу в сельской школе,
- за работу в отдаленных и высокогорных районах страны.

В Фонде оплаты труда школы предусмотрены средства в размере **10%** на выплату стимулирующих выплат работникам общеобразовательной организации. Как видно из таблицы 6 увеличилась оплата учителю за проверку тетрадей.

---

<sup>8</sup> Постановление ЖК КР № 85-У от 29.12.2010 года «О повышении заработной платы работникам бюджетной сферы». Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>. Постановлением Правительства Кыргызской республики №18 от 19.01.2011 г «О введении новых условий оплаты труда работников образовательных организаций» Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>

<sup>9</sup> Постановлением Правительства Кыргызской республики №270 от 31 мая 2011 года «Об утверждении Инструкции о порядке начисления заработной платы работников образовательных организаций» Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>. Постановления Правительства КР от 16 октября 2015 года № 711 «О внесении изменений и дополнений в некоторые решения Правительства Кыргызской Республики, касающиеся условий оплаты труда работников образовательных организаций». Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>

**Таблица 6. Изменения в оплате труда учителей за счет введения ДСОТ**

Введены стимулирующие выплаты за индивидуальные результаты работы учителя.
Легко регулируемая внешними факторами система, так как надбавки, доплаты "привязаны" к часовой ставке. При пересмотре часовой ставки в сторону увеличения, автоматически увеличивается не только размер платы за урочную работу, подготовку к урокам и проверку письменных работ, но и размер платы за внеурочную работу, и величина доплат за работу в сельских школах, за стаж педагогической работы.
Уменьшен разрыв между базовой ставкой молодого специалиста и учителя с 15 летним стажем с 65% по ЕТС до 30% по ДСОТ. Этот фактор делает более привлекательной профессию учителя для соискателей на должность.
Увеличена дополнительная плата за проверку тетрадей до 1290 сом в месяц за норму учебной нагрузки вместо ранее имевших место 15-20 сом.
Введена, ранее не существовавшая, доплата за подготовку к урокам до 645 сом за норму учебной нагрузки.
Предусмотрены оплачиваемые часы за наставничество.
Предусмотрено оплачиваемое время на повышение мастерства учителя (методическая работа)

Политика выравнивания финансирования в системе школьного образования построена на использовании минимальных стандартов бюджетного финансирования (Стандарт бюджетного финансирования), без учета расходов на коммунальные услуги.

Стандарт бюджетного финансирования на 1 ученика включает:

- Стандарт текущего финансирования: норматив на оплату труда, учебные расходы, повышение квалификации учителей, питание учащихся, текущий ремонт школ;
- Стандарт инвестиционного финансирования: норматив на приобретение учебников.

Шкала СБФ дифференцируется по ступеням обучения в городских и сельских школах, и по типам общеобразовательных организаций [Приложение 1, 2].

В связи с введением ДСОТ были внесены соответствующие изменения в Методику определения стандарта бюджетного финансирования<sup>10</sup>, в частности при расчете норматива на оплату труда. В качестве расчетных показателей при установлении норматива на оплату труда приняты: предельно допустимая учебная нагрузка обучающихся; подготовительная и внеурочная работа; средняя фактически сложившаяся наполняемость класса; средний размер часовой ставки по оплате труда; средняя фактически сложившаяся доля фонда заработной платы административного, хозяйственного и учебно-вспомогательного персонала, в общем, ФОТ; средняя фактическая доля надбавок и доплат учителям в структуре ФОТ; стимулирующие выплаты; замена уроков и среднее количество недель в месяце<sup>11</sup>.

С введением ДСОТ расходы на образование, в процентах к ВВП, увеличились с 5,8% в 2010 году до 7,4% в 2012 году. Однако в 2013 году в процентах к ВВП финансирование

<sup>10</sup>Постановление Правительства КР № 146 от 14.04.2008 «О минимальных стандартах бюджетного финансирования общеобразовательных организаций Кыргызской Республики» Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>

<sup>11</sup>Постановление Правительства КР № 281 от 08.05.15 г «Об утверждении шкалы стандартов бюджетного финансирования общеобразовательных организаций Кыргызской Республики (без коммунальных расходов) на 2015 год» Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>

сектора школьного образования сократилось до 6,8%. Сокращение объема финансирования сказалось на общем финансовом состоянии образования, а также на среднемесячной заработной плате работников, в том числе учителей: данные, представленные в таблице 7 свидетельствуют о том, что номинальная заработная плата уменьшилась в среднем измерении почти на 5% в 2013 году по сравнению с 2012 годом.

**Таблица 7. Среднемесячная номинальная заработная плата по видам экономической деятельности в КР в процентах к среднемесячной номинальной заработной плате в экономике КР**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Образование</b>	55,5	51,3	74,6	68,8	н/д	н/д
<b>В т.ч.</b>						
<b>Среднее образование</b>	46,0	67,9	70,5	63,6	н/д	н/д

Источник: Нацстаткомитет КР. Образование и наука в Кыргызской Республике.

Таким образом, «разрыв» между среднемесячной номинальной заработной платой в экономике страны и в образовании увеличился с 70,5% в 2012 году до 63,6% в 2013 году.

Причиной уменьшения объема финансирования школьного образования в 2013 и последующие годы стали изменения, внесенные в Методику расчета СБФ на 1 учащегося, которые обсуждались в данном отчете ранее.

Нарушен основной принцип финансирования школьного образования, закрепленный Законом Кыргызской Республики "Об образовании" - принцип последовательного увеличения фактических расходов на одного учащегося<sup>12</sup>.

Внесение изменений в Методику расчета НОТ, а именно, уменьшение расчетной величины Базисного (учебного) плана противоречит постановлению Правительства КР, в котором указано, что «средства, высвобождаемые в результате оптимизации учебных планов... не подлежат изъятию и направляются на материальное стимулирование персонала школ за результаты и качество работы, а также на организацию дошкольной подготовки детей, не посещающих дошкольные образовательные организации" [30, п.6]. Это означает, что в Методике расчета стандартов бюджетного финансирования на 1 учащегося расчетное количество Базисных часов должно было остаться на прежнем уровне, то есть в условиях 2011 года.

Снижение расчетного количество средних недель в месяце с 4,3 до 4,2 повлекло за собой уменьшение НОТ. Так, в сельских школах: по первой ступени обучения норматив финансирования снижен на 189 сом, по второй - на 244 сом и по третьей - на 278 сом на одного учащегося. Небольшое уменьшение норматива повлекло к значительному для школы уменьшению Фонда заработной платы. Например, ФЗП школы с численностью 500 учеников уменьшен на 118,2 тыс. сом в год только за счет уменьшения среднего количества недель в месяце [Приложение 4].

<sup>12</sup> Закон Кыргызской Республики «Об Образовании» от 30.04.2003 г. N 92 Источник: [Http://Edu.Gov.Kg](http://Edu.Gov.Kg)

Также увеличение средней наполняемости класса в сельских школах в третьей ступени обучения с 20 до 21 ученика повлекло снижение норматива финансирования на одного ученика на 577 сом в год. Так, например, сельская школа с численностью учащихся 10-11 классов 90 человек получила меньше средств на заработную плату только из-за увеличения средней наполняемости класса на 1 учащегося на сумму 51,9 тыс. сом [Приложение 4].

Факторный анализ выявил снижение доли средств на оплату урочной, внеурочной, подготовительной работы, на выплату доплат и надбавок, и стимулирующего фонда на 5,83% в структуре НОТ [Приложение 3].

С учетом корректировки по факту расходов на оплату труда административно-хозяйственного и учебно-вспомогательного персонала (АДХ и УВП) и средневзвешенного размера часовой ставки увеличение НОТ на 1 учащегося должно быть не менее 12%. Но фактически, например, в сельских школах увеличение составило 0,4% по первой ступени и 6% по второй ступени в 2013 году.

Разрыв между утвержденным и расчетным нормативом расходов на оплату труда на 1 учащегося в сельских школах составил: по первой ступени 910 сом/ученик, по второй ступени 647 сом/ученик и по третьей ступени 277,0 сом. В результате в 2013 году сельская школа с численностью учащихся 500 чел получила меньше средств на оплату труда на 380,4 тыс. сом [Приложение 4].

В Таблице 8 дан сравнительный анализ расчетных величин, принятых при расчете Шкалы НОТ на 1 учащегося в 2011, 2013 и 2015 годах на примере первой и второй ступени обучения в сельской школе.

**Таблица 8. Сравнительный анализ шкалы Стандартов бюджетного финансирования общеобразовательных организаций Кыргызстана (без коммунальных услуг) (на примере 1 и 2 ступеней сельских школ)<sup>13</sup>**

Стандарт бюджетного финансирования/ расчетные показатели, сом/учащийся	2011 год		2013 год		2015 год	
	ПП [25]		ПП [30]		ПП [30], [26]	
Ступени обучения в общеобразовательной организации, расположенной в сельской местности.	1 ступень	2 ступень	1 ступень	2 ступень	1 ступень	2 ступень
<b>Стандарт бюджетного финансирования на 1 учащегося, в т.ч.</b>	10639	13206	11282	14229	11282	14229
норматив расходов на оплату труда персонала (НОТ)	7804	10665	7835	11301	7835	11301
<u>Динамика, индекс</u>	1,0	1,0	1,004	1,06	1,004	1,06
Отчисления в СФ	1346	1840	1352	1949	1352	1949
<b>Расчетные показатели:</b>						
Количество обязательных часов Базисного учебного плана (по ступеням обучения), с учетом деления класса на подгруппы при изучении отдельных предметов, час в неделю	100	168	91	162	91	162
Установленное количество часов подготовительной, внеурочной работы, деление на подгруппы, час	57	100	53	97	53	97
Средняя фактически сложившаяся наполняемость классов, чел	23	23	23	23	23	23
Средний размер почасовой оплаты труда учителей за преподавательскую и подготовительную работу в сельских школах, сом	43,5	43,5	44,4	44,4	44,4	44,4
Средняя фактически сложившаяся доля фонда заработной платы административного, хозяйственного и вспомогательного персонала в общем фонде заработной платы сельских общеобразовательных организаций;	22%	22%	29%	29%	29%	29%
Средняя фактически сложившаяся доля надбавок, доплат от основной часовой заработной платы педагогического персонала сельских школ;	43%	43%	43%	43%	43%	43%
Установленная доля стимулирующего фонда заработной платы персонала общеобразовательных организаций к основному фонду заработной платы.	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Доплата за замену уроков, % от Фонда з/платы	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Среднее количество недель в месяце	4,3	4,3	4,2	4,2	4,2	4,2
Количество месяцев в году	12	12	12	12	12	12

Источник: составлено автором на основе нормативных документов

<sup>13</sup> В таблице показано уменьшение часов по Базисному Учебному плану, например, по первой ступени со 100 до 91 часов в неделю; сокращение часов подготовительной работы с 57 до 53 часов в неделю; сокращение среднего количества недель с 4,3 до 4,2 в месяце. Это те величины, которые напрямую оказывают влияние на учебную нагрузку учителя и в конечном счете, на его размер заработной платы. Но была произведена корректировка доли расходов ФЗП на оплату АДХ и УВП с 22% до 29%. Это не означает, что заработная плата АДХ и УВП увеличилась в 2013 году. Изначально было заложено недостаточно средств на оплату труда этой категории работников школы.

Общий Норматив на оплату труда в 2013 году (7835) по сравнению с 2011 годом (7804) увеличился на 31 сом/ученик, а в 2015 году (7835) остался на уровне 2013 года, хотя должен был быть пересмотрен в связи с повышением в 2015 году часовой ставки по оплате труда более, чем на 50%. Таким образом, норматив на оплату труда в 2013 году увеличился лишь на 0,4% по сравнению в 2011 годом, хотя должен быть увеличен на 6-12%. В отчете приводится факторный анализ (приложение 3) влияния изменения различных факторов (элементов) на общую величину НФОТ (норматив фонда оплаты труда).

Как видно из таблицы 8, при расчете Шкалы НОТ на 1 ученика в 2013 году по сравнению с 2011 годом было снижено расчетное количество часов по Базисному плану: по первой ступени на 9 часов и по второй ступени на 6 часов в неделю. Соответственно, снижено количество часов подготовительной и урочной работы на 4 и 3 часа соответственно. Снижена расчетная величина - среднее количество недель в месяце с 4,3 до 4,2, однако по действующему законодательству заработная плата учителя сохраняется в каникулярное время и праздничные дни.

В связи с тем, что в последующие годы (вплоть до 2016 года) Шкала СБФ на 1 учащегося не пересматривалась, тенденция недофинансирования школ сохраняется на протяжении последних пяти лет.

Ситуация с финансированием школ ухудшилась с принятием в 2015 году постановления Правительства о внесении дополнительных изменений в Методику расчета СБФ, в частности были пересмотрены поправочные коэффициенты к СБФ на 1 учащегося, так называемые коэффициенты масштаба. Для школ с численностью 551 и более учащихся коэффициент масштаба был снижен [26] [Приложение 6,7]. В реальном измерении финансирование школы с численностью учащихся 551 человек уменьшилось на 5%, а в более крупных школах до 10% в год только за счет снижения коэффициента масштаба с 1,0 до 0,95, и в крупных школах с 0,95 до 0,85.

Материальное положение учителей ухудшалось: с одной стороны, заработная плата учителя уменьшилась в связи с сокращением Учебного плана и внеурочной нагрузки, с другой стороны, сокращены стимулирующие выплаты в связи с сокращением ФОТ. По действующему законодательству стимулирующие выплаты с первого сентября 2012 года должны были увеличиться с 10% до 20%, в том числе за счет оптимизации Учебного плана<sup>14</sup>. Однако в связи со снижением Норматива на оплату труда этого не произошло.

Правительством принято постановление о том, что с 2015 года школа сама должна изыскивать средства на выплату стимулирующих выплат в пределах фонда оплаты труда, рассчитанного исходя из численности учащихся и стандарта бюджетного финансирования с учетом норматива его покрытия<sup>15</sup>. Это привело к тому, что размер стимулирующих выплат варьируется от финансовых возможностей школы, и, как правило, в пределах 10%.

Постановлением Правительства Кыргызской Республики Шкала СБФ должна ежегодно рассчитываться Министерством образования и науки КР совместно с Министерством финансов КР и утверждаться Правительством Кыргызской Республики<sup>16</sup>.

В 2015 году Постановлением Правительства принято решение о том, что на текущий и последующие годы действует Шкала СБФ, утвержденная на 2015 год<sup>17</sup>. Шкала СБФ 2015 года рассчитана в ценах 2013 года, то есть в Шкале СБФ не отражено увеличение часовой ставки учителя, которое произошло в 2015 году. (Таблица 8. При расчете НОТ в 2013 и

---

<sup>14</sup>Постановление Правительства КР № 302 от 30.05.2013 года «О переводе организаций образования, финансируемых из местных бюджетов айылных аймаков и городов, на финансирование из республиканского бюджета через территориальные подразделения Министерства образования и науки Кыргызской Республики» Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>

<sup>15</sup>Постановления Правительства КР от 16 октября 2015 года № 711 «О внесении изменений и дополнений в некоторые решения Правительства Кыргызской Республики, касающиеся условий оплаты труда работников образовательных организаций». Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>

<sup>16</sup>Постановление Правительства КР от 20 сентября 2011 г № 563 «О переводе общеобразовательных организаций Кыргызской Республики на подушевой принцип Финансирования» Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>

<sup>17</sup>Постановление Правительства КР № 281 от 08.05.15 г «Об утверждении шкалы стандартов бюджетного финансирования общеобразовательных организаций Кыргызской Республики (без коммунальных расходов) на 2015 год» Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>



2015 годах принят Средний размер почасовой оплаты труда учителей за преподавательскую и подготовительную работу в сельских школах на уровне 44,4 сом).

В финансирование школьного образования включен «принцип домино» (теория падающего домино): в 2013 году были внесены изменения в Методику расчета Шкалы СБФ на 1 ученика в сторону снижения шкалы НОТ, а затем в 2015 году в сторону снижения коэффициента масштаба, что привело к уменьшению общего объема финансирования и, как следствие, появлению в 2014 году школ с финансовыми рисками, которых ранее не было. Это школы, которым по Шкале СБФ не покрываются все расходы.

Перевод в 2013 году общеобразовательных организаций на финансирование из республиканского бюджета внес свои коррективы в финансирование, в том числе в формирование фонда оплаты труда. На трехлетний переходный период (2014-2016 годы) для общеобразовательных организаций, имеющих финансовые риски, были установлены дотации сверх бюджета, определенного по стандарту, в том числе были введены ограничения прироста фонда оплаты труда, рассчитанного по стандарту<sup>18</sup>.

*«Из-за дефицита бюджета, нас обеспечивают исходя из количества учащихся всего на 80%, а не на 100%. Формирование заработной платы учителей производится от количества учащихся. В городе количество учащихся отличается от сельского, поэтому школы становятся малокомплектными и не оправдывают зарплату учителей. Поэтому мы сейчас рассчитываем зарплату по тарификации и фактической нагрузке учителя».*

*(Экономист, Ат - Башинский район, Нарынская область)*

Распределение бюджетных средств по школам республики осуществляется на уровне МОН. Расходы на оплату труда финансируются в размере 100% от потребности. **В 2016 году** доля расходов на оплату труда в общих расходах школы достигла **95,0%** (без учета расходов на коммунальные и прочие расходы, финансируемые за счет средств местного бюджета). Оставшиеся бюджетные средства направляются на финансирование прочих расходов: учебные расходы, текущий ремонт, повышение квалификации учителей и приобретение учебников.

По предварительным расчетам в 2016 году СБФ должен превышать действующий более чем в 1,5 раза, в том числе в 2016 году Норматив на оплату труда должен быть не менее 13202 сом/ученик по первой ступени, 18028 сом/ученик по второй ступени и 17682 сом/ученик по третьей ступени обучения в сельских школах, то есть, увеличен в 1,6 раз по сравнению с утвержденным нормативом на 2015 год [Приложение 5].

Во многих зарубежных странах государство гарантирует выплату заработной платы учителю, приближенную или выше уровня средней заработной платы по стране. К примеру, в США заработная плата учителя, превышает среднюю по стране на 27%, в Германии, Франции, Англии она ниже средней по стране на 9-14%.

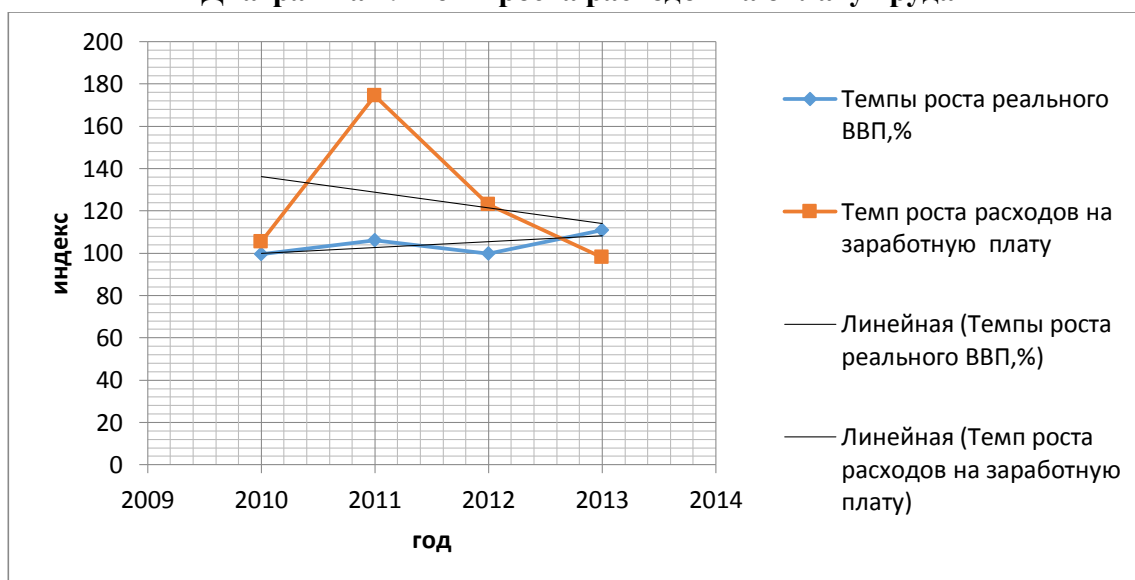
В Кыргызстане соотношение номинальной среднемесячной заработной платы в образовании и ВВП на душу населения составляет 1,4, то есть по мировым стандартам довольно высокое. Например, в Южной Корее, Германии, Японии показатель равен 1,5-1,8,

<sup>18</sup>Постановление Правительства КР от 05.06.2014 года № 315 «О внесении изменений и дополнений в некоторые решения Правительства Кыргызской Республики». Источник: cbd.minjust.gov.kg

в Финляндии, Англии 1,2-1,3<sup>19</sup>. Однако это не говорит о том, что заработная плата в образовании Кыргызстана установлена на уровне зарубежных стран, она невысокая из-за низкого уровня ВВП на душу населения. Но этот показатель показывает, что у Правительства Кыргызстана ограничены финансовые возможности.

В 2011 – 2012 году в системе школьного образования наблюдалось превышение расходов на оплату труда в сравнении с общим ростом доходов страны (Статистические данные за 2014-2015 год отсутствуют).

**Диаграмма 7. Темп роста расходов на оплату труда**



Источник: Национальный статистический комитет Кыргызской Республики

Темп роста средней заработной платы превышал темп роста средней заработной платы в экономике страны дважды: один раз в период введения ДСОТ (2011/12 учебный год) и второй раз в период повышения часовой ставки на 50% (2015/16 учебный год).

**Таблица 9. Темп роста средней заработной платы в экономике и образовании**

	2010 год	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
Темп роста средней заработной платы в экономике страны, %	-	129,4	115,3	105,8	108,3	109,8	107,5
Темп роста средней заработной платы в Образовании, %	-	167,4	119,7	97,5	105,2	112,5	119,0
Темп роста средней заработной платы в системе школьного образования, %	-	192,5	119,2	95,7	н/д	н/д	н/д

Источник: Национальный статистический комитет Кыргызской Республики

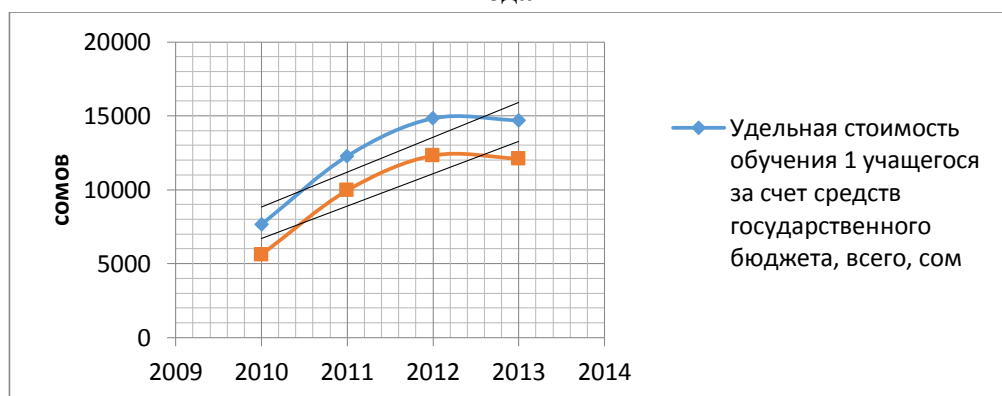
<sup>19</sup>Взгляд на образование 2011: показатели ОЭСР. Источник: [www.oecd-library.org](http://www.oecd-library.org)

Если повышение заработной платы учителей будет проводиться с опозданием по сравнению с ростом заработной платы в экономике, есть риск того, что образование будет получать самые слабые кадры. Для сравнения, во многих зарубежных странах ежегодное повышение заработной платы учителей составляет 3-5% в год.

Неравномерность роста средней заработной платы в системе школьного образования можно избежать, установив ежегодный индекс роста НОТ, в соответствии с темпами роста ВВП и доходами страны. Например, увеличение фонда стимулирующих выплат в системе школьного образования с 01.09.2017 года на 3,5% (на величину экономического роста страны за 2016 год) потребует 189,7 млн. сом. За счет увеличения стимулирующих выплат, заработная плата учителя увеличится на 500-550 сом в месяц, то есть в среднем на 4- 5%.

Удельная стоимость обучения 1 учащегося за счет средств государственного бюджета увеличилась с введением ДСОТ в 2,2 раза, в том числе увеличились удельные расходы на заработную плату.

**Диаграмма 8. Удельные расходы на оплату труда в стоимости обучения 1 ученика по годам**



Источник: Национальный статистический комитет Кыргызской Республики

Сохраняется общая тенденция повышения удельных затрат на оплату труда в расчете на 1 учащегося. Поэтому особого внимания требует вопрос повышения эффективности расходования средств, выделяемых на оплату труда.

В ситуации дефицита бюджетных средств, многие страны осуществили переход на изыскание внутренних резервов и эффективное использование имеющихся государственных средств. Например, Южная Корея пошла по пути увеличения заработной платы педагогам без увеличения объема финансирования школ, только за счет сокращения количества учителей и увеличения наполняемости класса.

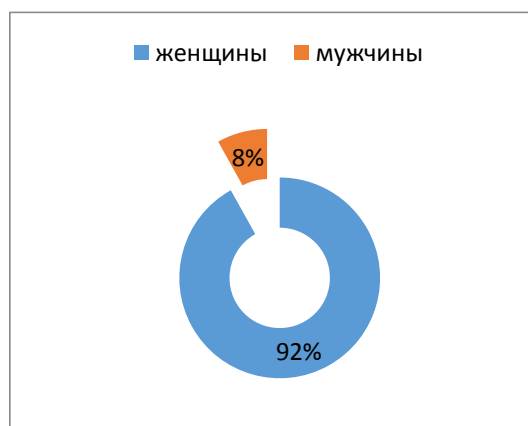
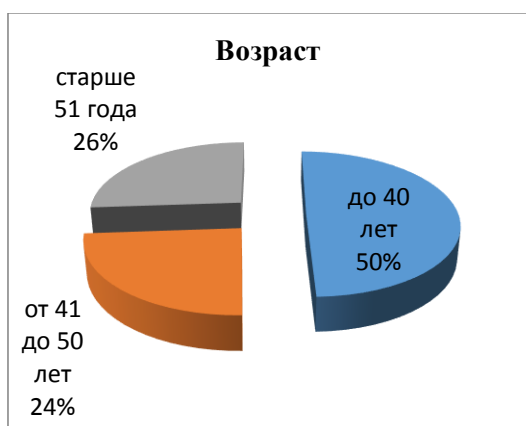
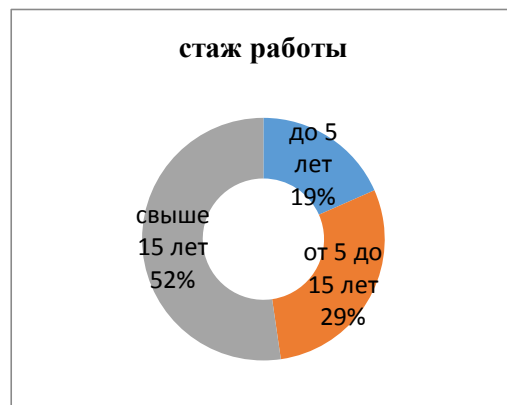
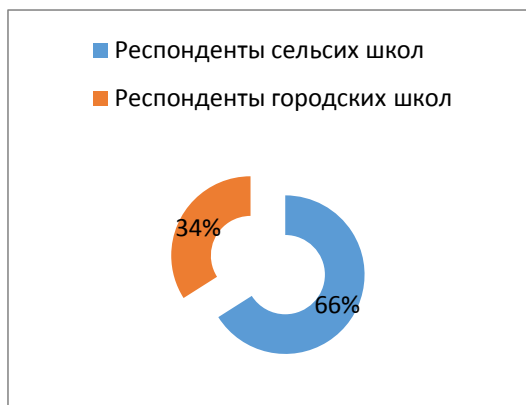
## **VII. Удовлетворенность заработной платой педагогических работников**

Проведенное исследование позволило выявить на сколько текущее положение системы заработной платы удовлетворяет учителей.

В исследовании приняли участие 1000 респондентов, работающих в 100 школах республики: 66% были представлены респондентами сельских школ, и 34% - городских школ. Большая часть респондентов (52%) имеет стаж работы свыше 15 лет, 29% - от 5 до 15 лет, и 19% - стаж работы до 5 лет.



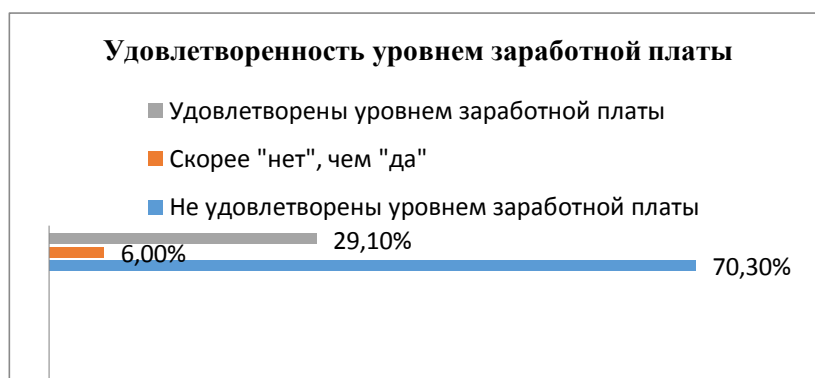
## Диаграммы 9-12. Качественный состав респондентов



Более **45%** респондентов-учителей и **26 %** опрошенных респондентов-директоров подтвердили, что заработная плата является их единственным источником дохода. При этом **9,3%** респондентов отметили, что заработной платы не хватает даже на питание.

Размер заработной платы оказывает прямое воздействие на мотивацию учителя повышать педагогическое мастерство. Исследование выявило, что **70,3%** респондентов недовольны уровнем заработной платы.

### Диаграмма 13. Результаты опроса: удовлетворенность уровнем заработной платы



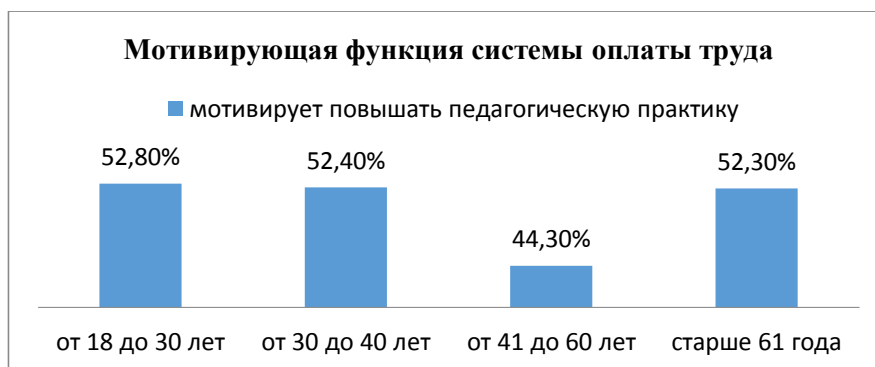
Наибольшее число недовольных уровнем заработной платы – респонденты школ городов районного подчинения, **75,0%**; наименьшее число недовольных уровнем заработной платы – **65,8%** - это респонденты школ городов республиканского подчинения. В то же время несмотря на то, что большая часть респондентов недовольны уровнем своей заработной платы, тем не менее 48,7% учителей мотивированы в рамках своей педагогической деятельности повышать педагогическое мастерство.

**Диаграмма 14. Результаты опроса: влияние оплаты труда на мотивацию учителя повышать педагогическое мастерство**



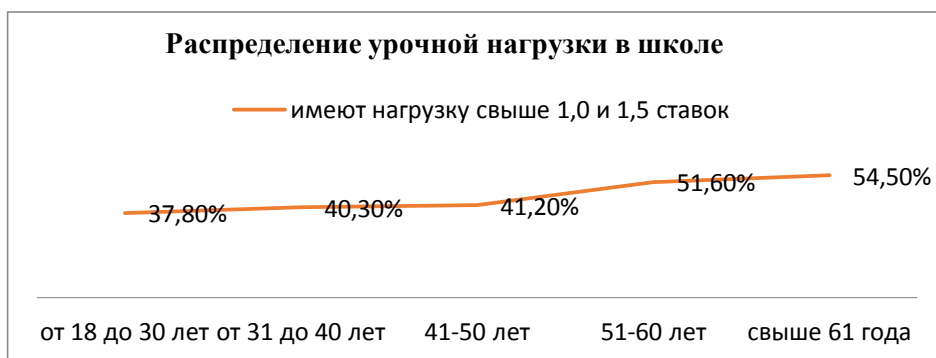
Важно отметить, что в разрезе возрастной структуры ответы респондентов о мотивации улучшать педагогическую практику разнятся.

**Диаграмма 15. Мотивация учителей повышать педагогическое мастерство в разрезе возрастных групп**



Следует отметить рост мотивирующей функции заработной платы для респондентов старше 61 года. В большей степени это связано с урочной нагрузкой: **54,5%** респондентов старше 61 года имеют урочную нагрузку более 1,0 и 1,5 ставки.

## Диаграмма 16. Распределение урочной нагрузки в школе



Следует отметить высокую мотивацию у респондентов в возрасте от 18 до 30 лет: **52,8%** респондентов отметили, что существующая заработная плата мотивирует их повышать педагогическое мастерство, при этом только **37,8%** респондентов указали, что имеют нагрузку более 1,0 и 1,5 ставки.

**62,0%** респондентов – учителей естественнонаучного цикла, в социальной области и в технологической области имеют нагрузку в пределах нормы или ниже, то есть учителя имеют более низкий уровень оплаты труда, чем прочие, что привело к дефициту учителей данной специализации.

На вопрос: «Наблюдаете ли Вы изменения в степени удовлетворенности учителями начальным гарантированным размером заработной платы в последние годы» респонденты отметили, что в целом удовлетворенность есть от того, что «...улучшилась система оплаты труда учителя, была организована система премирования, поэтому интерес и удовлетворенность по сравнению с предыдущими годами увеличился» (Жалал-Абадская область Сузакский район).

Однако размер гарантированной заработной платы удовлетворяет не всех. Не удовлетворяет он молодых специалистов, ввиду отсутствия дополнительных оплат и надбавок, и учителей, имеющих небольшую урочную нагрузку.

*«Вместо того, чтобы эти часы поделить между двумя учителями, они делят их зачастую между 7-8 учителями. Отдача будет полностью тогда, когда он нагружен соответственно, он не будет думать о своем хозяйстве. Иначе будет, как мой один товарищ говорит, «это моя работа, а это мое хобби». Получается, школьная работа у него будет хобби? Он должен получать хотя бы в размере прожиточного минимума, и ответственность у него появится».*

**Представитель МОН**

Результаты исследования показали, что **88,7%** респондентов высказались о необходимости индексации заработной платы на уровень инфляции.

*«И если смотреть на ситуацию в течение 3-х лет, то мы видим, что зарплату подняли и цены тоже поднялись, поэтому учителя не замечают повышения своих зарплат. Учителя, у которых много часов, довольны, а учителя, у которых часов мало, ищут себе дополнительную работу, они конечно не удовлетворены. Сегодняшней нашей*

зарплатой прокормить семью невозможно, рост цен, инфляцию тоже надо учитывать».

Участник фокус-группы, г.Ош и директор школы г. Талас)

Одна из целей введения ДСОТ – увеличение дифференциации в заработной плате учителей в зависимости от результатов их труда. Высококвалифицированные учителя должны получать больше других. Уровень дифференциации заработной платы внутри школы определим с помощью децильного коэффициента, показывающего отношение средней заработной платы 10% самых высокооплачиваемых учителей к средней заработной плате 10% самых низкооплачиваемых учителей. Для этого в ходе исследования были собраны данные о зарплате 10% высокооплачиваемых и 10% низкооплачиваемых учителей по тарификации за 2016-2017 учебный год из 7 школ в разных регионах страны. На уровне школы заработная плата учителей различается в разы.

Диаграмма 17. Дифференциация уровня оплаты труда учителей



Анализ выборки показал, что средняя нагрузка высокооплачиваемых учителей составляет 29 часов в городских школах и 23 часа в сельских школах, то есть превышает норму на 30 – 60%. Средняя нагрузка низкооплачиваемых учителей составляет 12 часов в городских школах и 9 часов в сельских школах, вместо 18 часов по норме. Есть и полярные варианты, хотя достаточно редкие: 3- 4 часа и 38 – 42 часа в неделю [Приложение 10]. Коэффициент корреляции Пирсона равен 0,726, то есть положительная. Таким образом, довольно сильная корреляция подтверждает, что высокие заработки учителей связаны с большой их урочной нагрузкой [Приложение 11 А].

Наблюдается высокий уровень дифференциации размера заработной платы учителей по районам. Это связано с тем, что учителя Нарынской, Баткенской и Ошской областей имеют доплаты и надбавки за работу в высокогорных и отдаленных районах Кыргызстана. Тем не менее, **66,7%** респондентов, работающих в школах высокогорных районов страны, недовольны уровнем заработной платы.

На вопрос «Улучшилась или ухудшилась, по Вашему мнению, ситуация с педагогическими кадрами за последние пять лет» большинство респондентов отметили улучшение ситуации, особенно с учителями начальных классов, хотя остались проблемы с нехваткой учителей естественнонаучного цикла и математики. Улучшение ситуации с педагогическими кадрами респонденты связывают с повышением заработной платы.



*«Если бы Вы задали этот вопрос другим директорам, каждый руководитель нашего района сказал бы, что улучшилось, потому что за 5 лет было повышение заработной платы, это уже многих привлекло в школу»*

**Директор школы Жалал-Абадской области**

*«Привлекательность профессии, можно сказать, выросла, это связано с тем, что повысили зарплату, стали оплачивать внеурочные часы. Нет нехватки учителей в сельской местности, как раньше, сейчас все школы укомплектованы. Но, с другой стороны, у нас идет нехватка учителей именно естественных наук, чтобы часы проходились, мы приглашаем уже на работу учителей пенсионеров, которые уже ушли, написав заявление. В основном это учителя физики и математики, молодых учителей этого предмета нет».*

**Директор школы, Иссык-Кульская область**

*«Раньше у нас была нехватка учителей 200-300 человек. А сейчас только педагоги узкого профиля, которые ведут предметы, например, химия, биология».*

**г. Ош**

В Кыргызстане показатель количества учителей на 1000 учащихся составляет **73,4**, что ниже показателей стран ОЭСР (в среднем **74,5**), то есть избытка учителей в школьном образовании не наблюдается. В то же время для учителей Кыргызстана характерна высокая специализация по одному, в редких случаях по двум преподаваемым предметам. Сокращение численности учителей на 5% за счет увеличения количества преподаваемых предметов одним учителем (при соответствующей переподготовке), позволит сэкономить на доплатах и надбавках до 115,0 млн. сом в год<sup>20</sup>.

Исследование выявило, что в сельских школах есть учителя с нагрузкой 3-4-6 часов, а в городских 8 – 10 часов в неделю. Практика установления низкой урочной нагрузки учителю не работает на качество обучения и увеличивает удельные расходы на 1 ученика.

Сохраняется общая тенденция повышения удельных затрат на оплату труда в расчете на 1 учащегося. Это означает, что системе школьного образования будет требоваться больше средств на оплату труда в следующем году только для того, чтобы достигнуть того же результата качества обучения, что и в предыдущем году, так как каждого 3-го из 8-ми респондентов заработная плата не мотивирует повышать педагогическое мастерство, а каждого 5-го из 8-ми респондентов не устраивает уровень заработной платы.

На уровень затрат на оплату труда влияет структура педагогических кадров. Анализ возрастной структуры показывает, что доля молодых специалистов в последние годы варьируется: увеличение доли до 20,7% в 2011/12 учебном году сменяется спадом в 2013/2014 году – 19,7%, потом опять увеличение численности в 2015/16 учебном году [5]. То есть эта категория учителей очень чувствительна к изменениям в оплате труда. Благодаря введению ДСОТ и повышению заработной платы ситуация с привлечением в школу молодых специалистов улучшилась.

---

<sup>20</sup> Расчеты авторов

На вопрос о том, считают ли они справедливым или нет начисление заработной платы от уровня образования и стажа педагогической работы, мнения респондентов совпали.

«Конечно, потому что человек все равно должен постоянно повышать свое образование. Стаж, обязательно нужно учитывать, учитель с 30 летним стажем и 5 летним стажем не сравнится»

**Директор школы, Чуйская область**

В ходе исследования учителям был задан вопрос «От чего должен зависеть размер гарантированной заработной платы?» и предложено проранжировать предлагаемые показатели по степени важности от 1 до 6, где 1-самый важный. Ответы учителей представлены в таблице 10.

**Таблица 10. От чего должен зависеть размер гарантированной заработной платы**

Зарплатообразующие факторы	1 – самый важный	2	3	4	5	6	ранг
От стажа работы учителя	339	209	178	130	88	56	(2)
От уровня образования учителя	356	269	162	113	69	31	(1)
От уровня квалификации учителя	85	214	208	236	155	102	
От достигнутых результатов в обучении	143	181	245	207	155	68	(3)
От количества обучаемых	38	70	102	149	250	391	
От сложности в работе (особые категории учащихся)	40	54	106	164	285	351	

Важнейшим зарплатообразующим фактором, по мнению **35,6%** респондентов, должен быть *уровень образования*; на втором месте, **33,9%** респондентов указали на *стаж педагогической работы*, а на третьем месте, **14,3%** респондентов указали на *достигнутые результаты в обучении*.

Разделилось мнение респондентов о необходимости возвращения надбавки за профессиональную категорию. Отдельные респонденты говорили о том, что лучше увеличить часовую ставку по оплате труда, так как введение категорий может создать нездоровую атмосферу в школе. Против введения надбавки за профессиональную категорию выступают молодые учителя, так как «...*высшую категорию будут получать только учителя с большим стажем, а мы останемся за бортом. Категорию молодым учителям не дадут*» (*Молодые учителя. Фокус группа*). Только **8,5%** респондентов указали на уровень квалификации учителя как на зарплатообразующий фактор, то есть **91,5%** респондентов не считают правильным устанавливать заработную плату в зависимости от уровня квалификации учителя. В то же время **75%** респондентов указали на необходимость возвращения надбавки за профессиональную категорию. Такое противоречивое мнение относительно квалификации учителя и ее влияния на зарплату можно объяснить несколькими факторами. Одним из них является то, что надбавки за квалификацию учителя действительно могут опять сильно дифференцировать заработную плату молодого учителя

и учителя с большим стажем работы, что не является мотивирующим фактором для начала работы молодых учителей на сегодняшний день. В то же время, учитывая все еще низкий уровень заработной платы по отношению к среднему уровню зарплаты по стране, любые надбавки, которые могут увеличить реальную заработную плату широко приветствуются педагогическим сообществом.

*«Нужно, потому что это и стимул, например, есть учителя, которые творчески подходят к своей работе, показывают результат своей работы, разрабатывают книги, таким учителям нужно присвоить высшую категорию и зарплату повысить».*

***Директор школы, Нарын***

На вопрос о том, «Какие рекомендации Вы могли бы предложить для улучшения действующей системы оплаты труда и стимулирующего фонда», одним из основных пожеланий со стороны бухгалтеров и экономистов являлась просьба упростить систему начисления заработной платы и ввести единый размер платы за урочную и внеурочную работу; а пожеланием по стороны директоров школ было - пересмотреть стандарты бюджетного финансирования, особенно для сельских школ.

*«Сами стандарты нужно пересмотреть, индексировать надо, каждый год цены растут на ту же бумагу, на тот же транспорт, а стандарты остаются прежними. По стандартам смотрят на малокомплектность школы, детей в селе не будет больше или меньше. Оптимизацию проводить, сокращать и объединить школы, но не везде же инфраструктура одинаковая. Мы школы объединяли, школы кыргызоязычные с русскоязычной. Там было по 7-8 человек в классе. Родители возмущались и не хотели. Мы их насильно объединяли. Идут, жалуются, пишут. Мне кажется, надо пересмотреть другие показатели, чтобы был другой результат, чтобы было эффективнее».*

***Ак-Суйский район, Иссык-Кульская область, экономист***

Многие респонденты отметили активное участие отдельных айыл-окмоту, городских управлений в оказании материальной помощи и поощрении учителей.

*«Кроме дополнительных материальных стимулов: заработной платы и стимулирующего фонда, ещё учителей поощряют каждые праздники. Например, ко дню учителя. Ещё участие в конкурсе «Учитель года»: победители поощряются в денежной форме, и это мотивирует учителей. И вот кроме этих конкурсов, кроме праздников, наше местное управление выделяет каждый год какую-то сумму, сейчас уже они на новый учебный год до 4000 сом будут выделять на оплату коммунальных услуг. Это большая материальная помощь учителям».*

***Директор школы, Жалал-Абадская область***

Директора, учителя школ говорят о необходимости повышения статуса учителя посредством достойной заработной платы.

*«...идущие в профессию по призванию, но из-за низкой заработной платы уходят из нее. Пусть заработная плата осталась бы прежней, но пусть строят для учителей*

*жилье... Или вернули бы льготы для учителей сельских школ по коммунальным услугам: бесплатная электроэнергия, уголь».*

**Директор школы г. Ош.**

*«Мое видение о повышении статуса учителя: первое – нужно писать в СМИ об учителях, не та информация, что сегодня идет, где учителя бьют, ругают, а нужно формировать мнение общественности об учителе. Второе – увеличить размер стимулирующего фонда, до 19-года планируется до 20% увеличить, при распределении выдержать все механизмы, исключая коррупционные элементы. Обязательно нужно ввести категорию. Она должна быть хорошо оплачиваемая. Учитель высшей и 1-категории должен гордиться тем, что у него такая категория, а остальные должны стремиться к этим категориям».*

**Участник фокус-группы, Бишкек**

Директора школ обеспокоены снижением в школе финансирования расходов на учебные цели. Многие респонденты отмечают, что в школе не хватает профессиональных журналов, методических пособий, нет средств на оплату интернета и приобретение технических средств обучения. О том, что в школе не созданы условия для повышения мастерства, подтвердили **21,4 %** респондентов-учителей и **11,0%** респондентов - директоров школ. **34,3%** опрошенных респондентов указали на недостаточность учебных материалов в школе.

*«У нас в школе в 10 кабинетах есть интернет, в этом году купили 12 проекторов. У нас не хватает методических пособий, школа ею обеспечена где – то на 40% - этого мало, а стоит очень дорого, и на зарплату учителя невозможно купить. Выписывать профессиональные журналы постоянно не можем, издательства РФ очень дорогие. Конечно, покупаем, но недостаточно».*

**Директор школы, г. Бишкек**

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы о результатах проведенных финансовых интервенций в формировании оплаты труда учителей в 2011- 2015 годах:

1. Более, чем **в 3 раза** увеличился уровень заработной платы к 2015 году в сравнении с 2011 годом;
2. **88,7 %** респондентов говорят о необходимости индексировать заработную плату на уровень инфляции;
3. **70,3 %** респондентов не устраивает сегодняшний уровень заработной платы;
4. **48,7%** респондентов отметили, что существующая система оплаты труда мотивирует их повышать педагогическую практику, особенно это отметили **52,4%** респондентов возрастом до 40 лет;
5. **54,9%** респондентов существующая дифференциация заработной платы от уровня образования и стажа мотивирует остаться в профессии
6. **75%** респондентов за возврат надбавки за профессиональную категорию, в то же время только **8,5%** респондентов поддержали оплату труда от уровня квалификации;

7. **42,0%** респондентов отдали предпочтение начислению заработной платы на основе часовой ставки, в том числе **57,0 %** респондентов в возрасте до 30 лет. С другой стороны, против часовой оплаты, за введение окладов **41,5%** респондентов, причем, чем старше респондент, тем выше процент: **от 26,9%** в возрасте до 30 лет, до **54,6%** в возрасте 61 год и более, что говорит о влиянии на ответ респондента опыта работы в условиях оплаты на основе месячной ставки.

С позиции улучшения общей ситуации с педагогическими кадрами в системе школьного образования можно сделать вывод об успешности интервенций в оплату труда.

### **VIII. Мотивация учителя на улучшение педагогической практики**

В 2011 году в структуру заработной платы учителей Кыргызстана введены стимулирующие выплаты. На уровне МОН были утверждены примерные критерии и индикаторы оценки труда учителя. В соответствии с приказом, школы могли использовать рекомендованные МОН индикаторы или разработать свои [39].

На вопрос «Считаете ли Вы, что индикаторы, используемые в школах для оценки результативности работы учителей в целях формирования стимулирующих выплат, способствуют повышению мотивации учителей улучшить педагогическую практику?», в основном ответы респондентов были положительные.

*«Они все хорошо работают, потому, что при составлении индикаторов мы тоже принимали участие. USAID проводил. Потом еще были обучения, мы принимали участие и все индикаторы учитывают наши потребности.*

*Благодаря этим стимулирующим выплатам, наши учителя стали готовиться к урокам и проводить их с помощью интерактивных методов. Сейчас они соревнуются между собой в том, кто лучше проводит уроки. Эти стимулирующие выплаты, на мой взгляд, очень мотивируют наших учителей для повышения своего качества обучения и педагогического мастерства».*

**Директор школы, г. Бишкек**

*«Способность учителя, работа, процесс работы – все это обсуждается на собрании Методического совета, и после этого мы присуждаем баллы. Методический совет основывается именно на этих индикаторах».*

**Учителя и директора разных школ.**

В то же время были отмечены отдельные противоположные мнения о мотивационной роли стимулирующих выплат.

*«Индикаторы всегда выставлены. И оценка проставляется именно по этим индикаторам. Как в поговорке «ворона вороне в глаз не клюет» - вот таким образом происходит распределение стимулирующих выплат. Получается, что нет среди учителей духа соревнования. Как бы распределение происходит «безынициативно» что ли. Нет сейчас стремления и старания получить этот стимул больше, нет планки для учителя. По идее это должно происходить как более живо, соревновательной. Все*

*происходит тихо и спокойно. Может, поэтому нет интереса и старания. Да и большого желания стараться нет, потому что в итоге это 1000-1500 сом. Это не такие большие деньги, чтобы лезть из кожи. Потому что здесь есть уже «внутренняя уравниловка».*

*Директор школы, г. Ош*

Не менее важным было создание системы учета и контроля на уровне школы. Вопросы контроля и внутреннего учета были возложены на Экспертный Совет школы, в функцию которого входит изучение оценочных листов учителей, представленных Комиссией. Экспертный Совет школы имеет право вносить предложения в Комиссию о пересмотре коэффициента трудового участия учителя. Не согласные с решением Комиссии учителя могли обратиться в Конфликтную комиссию школы для разрешения спора.

*«В школе по распределению стимулирующего фонда есть своя комиссия, она состоит из учителей метод объединения, завуча, представитель профсоюза. Я бы хотела высказать свое мнение, обязательно учтите это, когда будете разрабатывать рекомендации: «Обязательно голосование выборов состава комиссии должно пройти тайно и при подведении окончательных итогов должна быть гласность». Только при соблюдении этих правил ситуация изменится, в состав комиссии придут люди принципиальные, люди, болеющие душой за эту идею, честно выполняющие свои функциональные обязанности. Все-таки, нужно в корне пересмотреть данную систему».*

*Бишкек, фокус группа*

Исследованием выявлено, что молодые учителя практически не вовлечены в работу школьной комиссии, в обсуждение результатов оценки работы учителей.

*«Мы не обсуждаем их распределение. Руководители секций сами распределяют их. Она нам приносит ведомость, мы расписываемся и всё. Первый раз получила 300 сом. Хотела бы участвовать в работе комиссии по распределению стимулирующих выплат, но меня не приглашают».*

*Молодые учителя, фокус группа*

На вопрос: «Какие из перечисленных критериев и индикаторов используются в Вашей школе» мнения респондентов-директоров и респондентов-учителей отличаются незначительно. В результате опроса получены данные, представленные в таблице.

**Таблица 11. Наиболее часто используемые индикаторы оценки труда учителей**

Критерии оценки	Количество, в % от общего числа		Ранг
	Директора школ	Учителя	
В большей степени ориентированные на улучшение качества обучения			
Навыки владения и применения интерактивных методик обучения	68,0	64,6	(5)

Использование ресурсов (интерактивные доски, портфолио, проекторы и др.)	54,0	56,6	(7)
Мониторинг и оценивание достижений учащихся	88,0	81,4	(2)
Методическая работа	87,0	80,0	(3)
Сложность и интенсивность работы (наполняемость класса)	66,0	56,1	(6)
В меньшей степени ориентированные на улучшение качества обучения			
Состояние кабинетов	74,0	68,3	(4)
Качественное ведение документации	94,0	88,1	(1)
Отсутствие административных взысканий	48,0	42,8	(8)

Согласно полученным данным, на первом месте стоит индикатор оценки работы учителя – качественное ведение документации, и только на пятом месте – навыки владения и применения интерактивных методик обучения. То есть в школе в большей степени оценка учителя производится по индикаторам, в меньшей степени ориентированных на улучшение качества обучения.

Респонденты отметили в анкете другие индикаторы оценки труда учителей, не вошедшие в список, но применяемых в школе: участие в семинарах, курсы, общественная работа, активное участие в жизни школы, проведение открытых уроков, работа классным руководителем, ведение кружковой работы и т.д. За редким исключением встречаются такие индикаторы, как работа с отстающими учениками, повышение квалификации, наставничество.

В **94% школ**, попавших в выборку, учителя получают стимулирующие выплаты. **87,9%** респондентов отметили, что хорошо понимают, что должны делать, чтобы добиться желаемого уровня стимулирующих выплат.

На вопрос: «Какие из нижеперечисленных признаков характеризуют действующий порядок начисления стимулирующих выплат» учителям и директорам школ предлагались варианты ответа и, они могли выбрать три из них. В результате опроса по всей республике получены данные, представленные в таблице, по количеству ответивших и по количеству сделанных выборов.

**Таблица 12. Факторы отношения к стимулирующим выплатам  
(в скобках ответы респондентов – директоров школ)**

<u>Позитивные факторы</u>	Количество выборов	% от количества ответивших	% от количества выборов
1. Простота в начислении	342 (28)	34,2 (28,0)	11,4 (9,3)
2. Прозрачность начисления	649 (89)	64,9 (89,0)	21,6 (29,7)
3. Понятность начисления	525 (59)	52,5 (59,0)	17,5 (19,7)
4. Объективность подхода к начислению	504 (68)	50,4 (68,0)	16,8 (22,7)
5. Гибкость к начислению	190 (30)	19,0 (30,0)	6,3 (10,0)

Негативные факторы					
6. Сложность в начислении	153	(7)	15,3	(7,0)	5,1 (2,3)
7. Закрытость начисления	187	(3)	18,7	(3,0)	6,2 (1,0)
8. Неясность процесса начисления	247	(7)	24,7	(7,0)	8,2 (2,3)
9. Необъективность подхода к начислению	103	(3)	10,3	(3,0)	3,4 (1,0)
10. Отсутствие гибкости к начислению	100	(6)	10,0	(6,0)	3,3 (2,0)

**Диаграмма 18. Факторы отношения к стимулирующим выплатам (результаты ответов респондентов-директоров школ)**



Согласно полученным данным на первом месте по достоинству стимулирующих выплат стоит прозрачность начисления. Второе и третье место разделили объективность подхода к начислению и понятность начисления. Эти три характеристики можем считать основными сильными сторонами действующего порядка начисления стимулирующих выплат.

На вопрос «Насколько стимулирующие выплаты мотивируют улучшать качество обучения», респонденты - молодые учителя ответили, что «...мы получаем небольшие деньги и это влияет на нас, а если деньги будут большие, то конечно, мы будем стремиться повышать качество своего образования». Молодые учителя получают, как правило, небольшие стимулирующие выплаты ввиду небольшой заработной платы по тарификации в тех школах, которые перешли от бальной системы к системе начисления стимулирующих выплат по КТУ. Коэффициент корреляции Пирсона равен 0,290, то есть положительная, слабая корреляция говорит о наличии связи, хотя и не тесной, уровня заработной платы, начисленной по тарификации и стимулирующих выплат [Приложение 11В].

Система демонстрирует положительные результаты воздействия стимулирующих выплат на активность учителей: **64,6%** респондентов подтвердили, что существующая система стимулирующих выплат мотивирует на улучшение качества обучения. Однако, не



для всех учителей связка «результаты труда – вознаграждение» очевидна и оказывает влияние на их мотивацию к труду: **23,3%** респондентов указали, что стимулирующие выплаты не мотивируют их и для **14,0%** респондентов они незначимы. Последнее можно объяснить недостаточным размером стимулирующих выплат.

В разрезе возрастных групп, наиболее мотивированы респонденты возрастом до 30 лет – **69,4%**. наименее мотивированы респонденты возрастом от 51 до 60 лет. Низкую мотивацию учителей старшего возраста можно объяснить высокой урочной нагрузкой, в связи с чем, меньше остается времени для занятия методической работой, написания статей, наставничества, проведения открытых уроков и т.д.

На вопрос о том, «Какие рекомендации Вы могли бы предложить для улучшения действующей системы оплаты труда и стимулирующего фонда» пожелание директоров школ – вернуть балльную систему начисления стимулирующих выплат; пожелание учителей – увеличить размер стимулирующих выплат и выплачивать их не на ежеквартальной, а на ежемесячной основе; пожелание специалиста МОН –*«утвердить размер стимулирующего фонда в определенном размере от фонда оплаты труда, как раньше»* (примечание авторов, в соответствии с ПП с 2015 года выплата стимулирующих средств осуществляется в пределах фонда оплаты труда).

Таким образом, результаты исследования выявили, что **41,6%** респондентов не удовлетворены действующей системой начисления стимулирующих выплат. Ситуация такова, что в соответствии с Инструкцией по оплате труда 2011 года, школа могла выбрать один из принципов начисления стимулирующих выплат: по коэффициенту трудового участия, установление абсолютного размера или иной принцип. В качестве альтернативы начисления по КТУ предлагалась балльная система начисления стимулирующих выплат. Основное различие в том, что размер стимулирующих выплат, начисленных по КТУ, находится в прямой зависимости от начисленной заработной платы. При балльной системе размер стимулирующих выплат не зависит от размера заработной платы.

*«В 2011-году, когда ввели почасовую систему оплаты труда, были предусмотрены два варианта расчета стимулирующего фонда: одно – по баллам, второе по КТУ. Мы работали по балльной системе, здесь учителю выплачивали исходя из показателей и результативности. А, КТУ зависит от заработной платы учителей, например, учителя начальной классов получают по тарификации 81 сом, и у них получается и КТУ больше, хотя они ограничиваются лишь уроками, а учителя старших классов, готовят и к олимпиадам, и другое. У нас по этой причине учителя возмущаются, по – этому балльная система работала лучше. Наш район уже второй год перешел на КТУ по требованию, с проверкой, когда приезжали, требовали, чтобы переходили на КТУ. А город перешел на КТУ с января этого года. Город тоже не хотел переходить, но мы, же работаем по Постановлению, и не можем не игнорировать, поэтому перешли на КТУ, но балльная система, по моему мнению, лучше и все об этом говорят».*

*Экономист, Талас*

*«Когда осуществляли выплаты по балльной системе, учителя были мотивированы, когда перешли на КТУ, то они поняли, что учителя, у которых зарплата больше, тот и получает больше по КТУ – учителя стали меньше мотивированы»*

*Директор школы г. Талас*

Анализ мотивирующей функции стимулирующих выплат выявил следующие риски:

1. *Риск понижения мотивирующей функции стимулирующих выплат*

Стимулирующий фонд появился с введением ДСОТ. Все полномочия по распределению стимулирующих выплат были переданы на уровень школы. Модель закрепились в школе, и настало время улучшить Методику распределения стимулирующих выплат, то есть ввести элемент оплаты по результатам достижения целей, так как индикаторы оценки труда учителя, применяемые в настоящее время в школе, часто отражают функциональные обязанности учителя, хотя в большей степени должны учителя заинтересовать повышать качество своего труда.

Практика показывает, что недостаточно разработать систему стимулирующих выплат, не менее важно поддерживать ее на рабочем уровне. Только в этом случае они будут выполнять свою мотивирующую роль на результативность. В Кыргызстане так получилось, что сначала в 2011 году учителям дали стимулирующие выплаты за счет увеличения ФОТ на 10%; в 2012 году стимулирующие выплаты должны быть увеличены до 20% за счет оптимизации учебного плана, но в реальности произошло не увеличение, а сокращение в 2013-2014 годах стимулирующих выплат. В 2015 году принято решение о том, что школа сама должна изыскивать средства на выплату стимулирующих выплат. Такая неоднозначная политика в отношении стимулирующих выплат подрывает действующую ДСОТ, провоцирует конфликтность в коллективе и увольнение наиболее успешных учителей.

2. *Риск снижения значимости стимулирующих выплат.*

Действующая система мотивации ориентирована на отдельного учителя. Хотя качество обучения зависит не от отдельного учителя, а от работы всего коллектива, поэтому мотивация должна быть у всего коллектива. Как показывают исследования, стимулирующий фонд составляет 10% в структуре НОТ, то есть распределяется равномерно по всем школам страны без дифференциации их достижений, и зачастую деньги уходят в те школы, которые не показывают значимого результата, а именно прироста знаний учащихся. Поэтому, полагаем, настало время ввести критерии достижений целей как для учителей внутри школы, так и критерии достижения целей для школы и распределение стимулирующих выплат должно стать предметом соглашения школы с МОН.

## **IX. Привлекательность профессии для соискателей на должность**

С введением в 1993 году ЕТС ставка молодого специалиста была ниже ставки учителя со стажем работы почти на 50 %. Если у учителя была высшая категория, то разрыв увеличивался до 65%<sup>21</sup>. За 18 лет действия ЕТС резко уменьшилась численность молодых специалистов в школах Кыргызстана. Для сравнения, до введения ЕТС ставка заработной платы молодого учителя была ниже ставки учителя со стажем на 15%<sup>22</sup>.

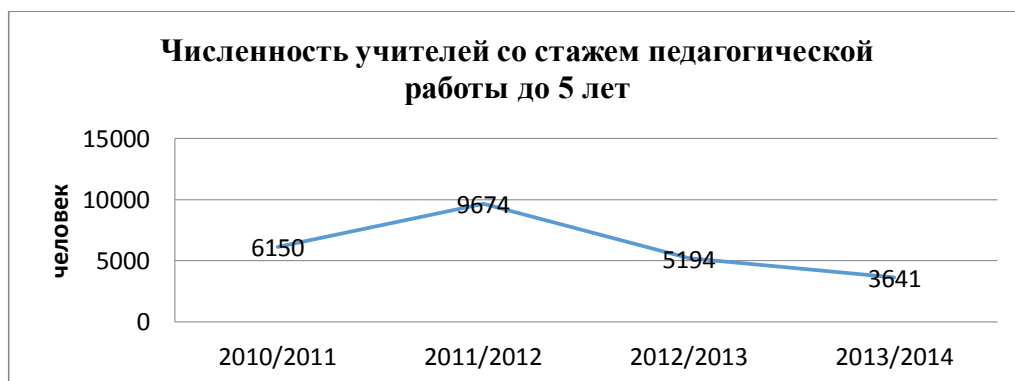
На волне повышения заработной платы в 2011 году, численность молодых учителей в школах Кыргызстана увеличилась на 3230 человек. Ожидания по оплате труда у молодых

<sup>21</sup>Постановление Правительства КР № 225 от 21.05.1993 г «О дифференциации в уровнях оплаты труда работников социально-культурных учреждений и организаций на основе ЕТС». Источник: [cbd.minjust.gov.kg](http://cbd.minjust.gov.kg)

<sup>22</sup>Постановление Совмина СССР №542 от 15.06.61 «Об условиях оплаты труда в просвещении». Источник: [www.alppp.ru](http://www.alppp.ru)

специалистов были высокие. Уменьшение заработной платы в номинальном и реальном выражении в 2013 и 2014 году привело к сокращению численности молодых учителей в школе на 935 человек, то есть каждый третий из пришедших работать в школу в 2011 году в 2013-2014 гг уволился.

**Диаграмма 19. Численность учителей дневных школ со стажем работы до 5 лет**



Источник: Национальный статистический комитет Кыргызской Республик

В 2011/2012 учебном году наблюдалось увеличение численности абитуриентов на педагогические специальности. На решение абитуриентов повлияли многие факторы, не исключаем и тот факт, что в 2011/2012 году было большое повышение заработной платы учителей<sup>23</sup>. Вторая волна массового прихода молодых специалистов в школу наблюдалась в 2015 году. В этот год Правительством страны было принято решение о вторичном, после 2011 года, повышении заработной платы. В систему школьного образования в 2015 году пришли работать 3030 молодых специалистов.

Несмотря на двукратное повышение в течение последних лет воспроизводственная функция заработной платы молодого специалиста остается на довольно низком уровне.

**Таблица 13. Уровень заработной платы молодого специалиста**

Должность	Зарплата на 1 ставку с учетом доплат за подготовку, проверку и внеурочную работу, сомза 2015 год	Отношение заработной платы к прожиточному минимуму (ПМ за 2015 год = 5799,84 сом) %	Отношение к восстановительному потребительскому бюджету (ВПБ = 2ПМ), %	Зарплата на 1,5 ставки, сом	Отношение к восстановительному потребительскому бюджету, %
Учитель	7088	122,2	61,1	10206	88,0

Зарплата молодого специалиста находится на уровне **61,1%** от восстановительного потребительского бюджета при урочной нагрузке 1,0 ставка и **88,0%** от ВПБ при урочной нагрузке 1,5 ставки. Если учесть, что **62%** респондентов со стажем педагогической работы до 5 лет имеют учебную нагрузку ставку или ниже ставки, то у

<sup>23</sup> Молодежь в Кыргызской Республике. Статистический сборник, 2014: [www.stat.kg](http://www.stat.kg)

большинства молодых специалистов нет возможности приобретать дорогие вещи, обеспечить семью, полноценно отдыхать, то есть качество жизни у молодого специалиста не улучшилось.

На вопрос «Насколько профессия учителя в стране привлекательна» респонденты считают, что привлекательность профессии учитель *«повысилась после 2011 года, вырос поток молодых учителей. Да, вы знаете, когда зарплату подняли, к нам начали приходить много молодых учителей и спрашивали вакансию, или даже говорили «мы слышали, что в школе есть пенсионер, может он уволился?»»* (Ак-Суйский район Иссык-Кульская область).

В рамках исследования респондентам был задан вопрос об основных стимулах, чтобы остаться в профессии. В результате опроса получены данные, представленные в таблице с распределением ответов по количеству сделанных выборов.

**Таблица 14. Значимость различных мотивов остаться в профессии**

		Выделили мотив как значимый, в % от числа ответов	Ранг
1	Нравится профессия	92,3	(1)
2	Устраивает уровень заработной платы	23,7	
3	В школе созданы условия для повышения мастерства	65,7	
4	Имеют дополнительные материальные стимулы	12,1	
5	Дифференциация оплаты от стажа и образования	54,9	
6	Наличие стимулирующих выплат	74,0	(3)
7	Там, где живу нет другой работы	18,8	
8	Возможность дифференциации от уровня квалификации	75,0	(2)
9	Наличие материальной поддержки из Общественного фонда поддержки образования	4,7	
10	Наличие материальной поддержки в форме единовременного пособия из средств МСУ	8,0	

Согласно полученным данным, главным стимулом остаться в профессии является любовь к профессии, на втором месте – возможность дифференциации от уровня квалификации и на третьем – наличие стимулирующих выплат.

Отдельные респонденты отмечают, что в настоящее время привлекательно быть учителем начальных классов: заработная плата выше и стимулирующие выплаты больше. *«... Смотрю, очень много студентов на курсе дошкольного воспитания и начальных классов в Ошском государственном университете. Мы с деканом смеялись: 10 лет тому назад никто не хотел учиться на эту профессию. А сейчас очень много желающих»,* - говорит специалист РайОО.

*«Раньше молодые кадры не были заинтересованными этой профессией, а сейчас наоборот молодые кадры стремятся к этой профессии. Профессия учителя стала стабильной работой, так как только в этой профессии молодые кадры с начинающими стажами получают заработную плату в размере 6-8 тысяч сомов. Сейчас это профессия привлекательна».*

*Баткенский район, экономист*

Анализ качественного состава респондентов показал, что доля учителей возрастом до 30 лет составила **19,3%**, в том числе молодых специалистов со стажем педагогической работы до 5 лет – **18,4%**. Можно отметить увеличение доли молодых специалистов на 3,5%, в том числе учителей – мужчин на 0,6% в сравнении со следующей группой по стажу работы.

**Таблица 15. Качественный состав респондентов**

	% ответивших	Стаж педагогической работы			
		до 5 лет	от 5 до 10	от 10 до 15	свыше 15 лет
мужчины	8,1	1,8	1,2	1,1	4,0
женщины	91,9	16,6	13,7	13,3	48,3
	100,0	18,4	14,9	14,4	52,3

Для удержания в профессии молодых специалистов необходима поддержка на уровне государства.

*«Чтобы привлечь молодых специалистов в сельские школы, нужно им создать хорошую инфраструктуру, квартиру, детсад, хорошая зарплата. Чтобы они могли спокойно работать и с молодыми людьми знакомиться, и семью создавать».*

*Бишкек, фокус группа*

Роль Правительства Кыргызстана, МСУ, администрации школы в поддержке молодых учителей огромна. Так, роль Правительства заключается в принятии действенной программы поддержки молодых учителей. Роль МСУ, администрации школы, педагогических коллективов – помочь молодым учителям адаптироваться в школе. В то же время для поддержки молодых учителей в Кыргызстане применяются следующие основные подходы:

1. *Компетентных учителей могут воспитать только компетентные учителя, а для этого молодым специалистам нужно учиться непосредственно в классе у опытных наставников.*

В Кыргызстане впервые за много лет, в ДСОТ предусмотрена оплата опытному учителю за наставническую работу. Расходы государственного бюджета на эти цели пока небольшие – около 33 млн. сом<sup>24</sup> в год или повышение квалификации одного молодого специалиста «на рабочем месте» обходится государству 3500 сом в год. Введение доплаты за наставничество положительно оценили респонденты.

*«Да, наставничество нужно, потому что за 5 лет обучения молодой специалист учится»*

<sup>24</sup> Расчеты авторов

*только теории, а практика, она совсем другая. Поэтому, молодому специалисту нужны наставники, у нас они есть, посещают уроки наставника, других учителей. Будь эта подготовка к написанию плана-конспекта, календарного плана, советы опытного учителя нужны. Хоть и мало оплачивается наставничество, но все равно нужно. Было время, когда это не оплачивалось».*

*Директор школы, г. Нарын*

С ростом заработной платы автоматически увеличивается доплата за наставническую работу учителю-наставнику.

Респондентам был задан вопрос о влиянии на качество педагогической практики введение оплаты за наставничество.

**79,3%** респондентов-молодых специалистов подтвердили, что у них есть наставник. Респонденты – молодые учителя положительно отзываются о своих наставниках, но в то же время есть противоположные высказывания молодых учителей.

*«У меня есть наставник, она постоянно помогает мне, мы вместе работаем, и я постоянно у неё всё спрашиваю. Она посещает мои уроки, мы вместе с ней делаем программу урока, я довольна, что у меня есть наставник».*

*«У меня тоже есть наставник, но она меня мало чему учит. Мало времени уделяет мне. Если я спрошу, то говорит, а если не спрашиваю, то внимания не обращает на меня. Если честно сказать, то у меня нет сейчас наставника».*

*«Мой наставник получает КТУ за наставничество, хотя она мне не помогает».*

*«В начале, когда я пришла в школу, я сама бегала и спрашивала, что да как. Первые полгода она мне помогала, подсказывала. А сейчас ей просто некогда, она председатель профкома, у нее 2 класса, она еще ведет школьное методическое объединение, занимается какими-то финансами».*

**Высказывания молодых учителей разных школ**

## *2. Мониторинг профессионального развития молодых специалистов для оценки его личных достижений в период обучения.*

В Кыргызстане, начиная с 2016года, опытные учителя в отдельных школах Кыргызстана начали преподавать в школах в паре с молодыми учителями. Такая практика не только поднимает уровень профессионализма молодого учителя, но и укрепляет наставничество в школе.

Исследование выявило, что в школах не все учителя-наставники оценивают работу своих подопечных (**23,9%** респондентов). На вопрос «Как учитель-наставник проводит оценку вашей деятельности», респонденты– молодые специалисты ответили, что *«...когда она КТУ делает, тогда и оценивает»; «наставники проверяют знания учеников, посещают наши уроки, делают замечания»*. **72,8%** респондентов-молодых специалистов подтвердили, что их личные достижения оцениваются учителем-наставником.

Для сравнения, например, в США молодой педагог некоторое время обязан проработать под наблюдением опытных коллег и только после этого получает право на самостоятельную работу.

3. *Условия оплаты труда молодых специалистов должны быть не ниже оплаты труда по другим специальностям.*

Для **51,6%** респондентов – молодых специалистов, со стажем педагогической работы до 5 лет, дифференциация заработной платы от образования и стажа является мотивацией остаться в профессии. В стране действует Программа «Депозит молодого учителя». Целью программы является привлечение выпускников педагогических ВУЗов на работу в школы республики<sup>25</sup>. **28,3%** респондентов-молодых учителей подтвердили, что получили педагогическое образование за счет государственного образовательного гранта. **68,5%** респондентов указали, что после «отработки» государственного гранта хотят остаться в профессии.

*«Депозит молодого учителя вернули, я попала в эту программу, уже второй год работаю. В нашей школе прошла только я, сначала тестирование, потом собеседование идет, и тебя проверяют, в течение года проводишь открытые уроки, мероприятия, отчеты готовишь».*

**Фокус группа, Бишкек**

Молодым специалистам, прибывающим на работу в сельские школы, за счет средств местного бюджета предоставляется единовременное пособие в размере десятикратного должностного оклада на хозяйственное обзаведение. *«Для учителей администрация школы должна создавать все условия для работы. С зарплаты учителей удерживается подоходный налог и 50% этого налога остаётся в сельском совете. А из этих денег и идёт помощь учителям. Например, выдают землю. Из этих же денег выдают молодым учителям подъёмные 10000 сом и выплачивают коммунальные услуги. Мы стараемся, чтобы наши учителя не уходили и остались работать в школе»,* - говорит представитель Областного и городского города Ош профсоюза работников образования.

На вопрос: «Какие материальные стимулы могут привлечь молодых специалистов в профессию учитель», респонденты – молодые учителя указывали, что в качестве материальных стимулов могут быть помощь со стороны государства в получении ипотеки на покупку жилья по льготной ставке или без процентную; льготы по подоходному налогу; выделение земельных участков; льготы по оплате коммунальных услуг; выделение, как раньше, учителям сельских школ уголь, дрова; строительство общежития для молодых учителей или оплата найма квартиры и так далее.

*«Сейчас 5000 учителей сдали заявку на получение ипотеки. А получили ипотеку только 10-12 учителей. У нас не хватает материальной обеспеченности. Я, например, получаю зарплату 11 тысяч, но так как у меня 4 детей, я должна получать 20000 сом, чтобы получить ипотеку. Поэтому уже 2 года никакого результата по получению ипотеки нет».*

**Ошская область, Кара-Суу, фокус-группа**

На основании результатов опроса и статистических данных можно сделать вывод о том, что привлекательность профессии для соискателей на должность повысилась благодаря

<sup>25</sup>Постановление Правительства КР №702 от 21.09.04 Программа "Депозит молодого учителя". Источник: cbd.minjust.gov.kg

реализации одной из целей ДСОТ - устранение чрезмерной дифференциации в оплате труда молодых специалистов и других учителей. Базовая ставка начинающего учителя в школах Кыргызстана ниже ставки учителя с 10-летним стажем педагогической работы на **20%**. В то же время необходимо отметить, что ситуация очень хрупкая, так как есть риск изменения ситуации в связи с введением надбавки за профессиональную категорию. В то же время необходимо отметить тот факт, что увеличение заработной платы в 2011 году привело к увеличению количества молодых учителей на 3230 человек, что говорит о положительном влиянии введения ДСОТ в начале данной интервенции. Однако, ожидания учителей не оправдались в полной мере, как это было заявлено изначально – разница между номинальным и реальным выражением оклада привело опять к сокращению численности молодых учителей. И такая же волнообразная тенденция наблюдается на протяжении последних 5 лет. Такая ситуация говорит о несовершенстве ДСОТ на разных этапах ее внедрения, а также неудовлетворенности учителей относительно ожиданий, которые возлагались на ДСОТ в процессе ее реализации.

В процессе исследования были выявлены следующие риски:

1. *Риск невыполнения СРО Кыргызской Республики на 2012-2020 годы в части улучшения структуры педагогических кадров (довести процент преподавателей 37 летнего возраста до 53%)<sup>26</sup>.*

**60,3 %** респондентов со стажем работы до 5 лет не удовлетворены уровнем заработной платы.

*«Раньше было так, что у молодого специалиста до 5 лет было от государства надбавка в размере 200 сом. Позже ее убрали. Сейчас эта сумма, конечно, должна быть больше 1000 или хотя бы 500 сомов. Ведь у молодого специалиста нет ни опыта, ни стажа. А это было бы ощутимой поддержкой со стороны государства и это было бы стимулом для них. В школах преобладает в большинстве пенсионный или предпенсионный возраст учителей. Было бы хорошо предусмотреть для молодых специалистов дополнительные средства для надбавки оплаты труда».*

**Ошская область, Кара-Суу**

Вторая причина невысокой заработной платы молодых специалистов – низкая урочная нагрузка: **28,3%** респондентов имеют нагрузку ниже нормы и **33,7%** - в пределах нормы. В то время, как **54,5%** респондентов возрастом старше 61 года имеют нагрузку более 1,0 и 1,5 нормы.

Низкий уровень заработной платы начинающего учителя не оказывает благоприятное воздействие на удержание молодых учителей в школе. Для сравнения, в зарубежных странах при установлении урочной нагрузки учитывают стаж работы и возраст учителя. Например, в Греции начинающий учитель средней школы обычно имеет 21-22 урока, со стажем от 6 до 12 лет – 19 уроков и со стажем свыше 12 лет – 18 уроков в неделю. В ряде стран учебная нагрузка сокращается по достижении специалистами определенного возраста: в ФРГ после 50 лет она уменьшается на два часа, после 60 – на четыре часа. Во Франции урочная нагрузка учителя высшей квалификации со званием «агреже» 15 уроков в неделю, а учителей с менее высокой квалификацией – 18-22 урока.

<sup>26</sup> О стратегических направлениях развития системы образования в Кыргызской Республике на 2012-2020 годы ПП КР от 23 марта 2012 года № 201. Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>



## 2. Риск снижения качества выполнения наставничества в школе

Кроме человеческого фактора, отношения к выполнению обязанностей наставника, значимость наставничества находится в прямой зависимости от мотивации этого вида деятельности. В настоящее время оплата за наставничество невысокая – за 2 часа в неделю. Для сравнения, например, в Англии опытным учителям, добившихся хороших результатов, дают неполную урочную нагрузку (с сохранением заработной платы), чтобы предоставить возможность уделять больше времени наставнической работе. Возникла необходимость улучшить качество наставничества за счет введения в школах ставки наставника вместо предусмотренной доплаты.

## **Х. Предложения по улучшению действующей системы оплаты труда**

По результатам проведенного анализа в рамках исследования, предлагается рассмотреть несколько предложений по улучшению действующей системы оплаты труда, которые учитывают выявленные риски, достоинства и недостатки оплаты труда учителей, а именно:

### **I. Совершенствование механизма формирования средств на оплату труда**

### **II. Совершенствование механизма распределения фонда оплаты труда в форме заработной платы, используя один из следующих механизмов:**

*Вариант А.* Внести изменения в существующую систему оплаты труда;

*Вариант Б.* Ввести отраслевую Шкалу ставок учителя с дифференциацией по образованию, стажу и категории;

*Вариант В.* Перевод учителей с учебной на рабочую нагрузку

### **III. Совершенствование политики стимулирования труда**

Каждый из представленных вариантов более подробно описывается ниже.

## **I. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ СРЕДСТВ НА ОПЛАТУ ТРУДА**

Как показали результаты интервью, а также по итогам сбора информации для исследования, когда директора школ не могли предоставить какую-либо информацию о финансовом положении школы в части оплаты труда учителей, то можно отметить, что действующая система оплаты труда не повлияла на финансовую автономию школ - многие руководители школ не знают своих бюджетов, не заинтересованы в экономии средств и грамотном управлении финансами. Не все директора умеют составлять сметы, за них это делают экономисты или бухгалтера РайОО. Практически, ни один из респондентов не смог назвать норматив бюджетного финансирования на одного ученика, в том числе норматив на заработную плату.

*«Мы до сих пор не знаем, какая сумма запланирована по бюджету для школ на 2017 год на 1 ученика. На какую школу конкретно, какая сумма заложена, тоже не знаем. Да, мы перешли на норматив финансирования на 1 ученика. Но также мы не знаем конкретно, что это такое. Годовую смету бюджета нам сверху планируют и рассчитывают с МОН. Допустим, по прошлогоднему бюджету на 2016 год по количеству учащихся по району было выделено на ремонт 5 718 000 сом на 60 000 учащихся, а на 2017 год*

*количество учащихся уже 62 496, а в бюджете на ремонт вновь заложена та же сумма 5 718 000 сом. Хотя и говорится, что мы перешли на норматив финансирования на 1 ученика, мы этого не видим. Распределение происходит наверху по старой смете и нас во время не информируют. Не происходит никакого анализа и перераспределения. Нам вновь выдали прошлогоднюю смету на ремонт».*

*Ошская область, Кара-Суу, экономист*

Переход школы от сметного финансирования к финансированию, ориентированному на результат, требует установления норматива на уровне, необходимом и достаточном для достижения заданного результата – обучить одного ученика на протяжении финансового года. В теоретическом плане выигрывают все от внедрения нормативного финансирования: государству легче планировать и контролировать использование бюджетных средств, школа получит финансовую самостоятельность и будет заинтересована в эффективном использовании средств. Но главным условием выступает достаточность финансирования.

Действующая Методика расчета Шкалы СБФ учитывает масштаб школ, но не детализирует школы по местоположению – сельские школы или отдаленные и в высокогорных районах школы. Укрупнение расчетов Шкалы СБФ приводит к тому, что часть школ находится в более благоприятных условиях с финансовой точки зрения. Другая часть, как правило, школы, находящиеся в высокогорных и отдаленных районах – в невыгодной ситуации. Это связано с тем, что Методикой расчета НОТ предусмотрен единый повышающий коэффициент доплат и надбавок для городских и сельских школ – 43% в структуре НОТ. Однако, в высокогорных районах учителя, кроме общих доплат и надбавок (например, преподавание русского языка в классах с кыргызским языком обучения; доплата за почетные звания; за работу в сельской местности; за стаж педагогической работы и т.д.), имеют право на иные ежемесячные доплаты и надбавки. Доплата за работу в условиях высокогорья (районный коэффициент) составляет от 10 до 95 % к заработной плате. А за работу в труднодоступной зоне – от 20% до 40% от заработной платы. Кроме этого работникам школ выплачивается процентная надбавка за стаж работы в высокогорных и отдаленных районах республики, которая достигает до 30% к заработной плате [71], [72]. Таким образом, доплаты учителям, работающим в высокогорных и отдаленных районах, могут превышать гарантированную заработную плату более чем на 100%.

Стратегией развития образования определено, чтобы к 2020 году 100% школ должны перейти на нормативное финансирование. Для реализации поставленной задачи необходимо пересмотреть методику расчета МСБФ, организовать обучение директоров и бухгалтеров школ, а также предусмотреть индекс повышения МСБФ в соответствии с экономическим ростом страны.

## **II. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА В ФОРМЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ, ИСПОЛЬЗУЯ ОДИН ИЗ СЛЕДУЮЩИХ МЕХАНИЗМОВ**

### **Вариант А. Внесение изменений в действующую ДСОТ**

Исторический опыт страны показывает, что надбавка за категорию была введена в 1993 году с введением ЕТС. Например, уровень оплаты труда учителя высшей категории с высшим образованием был выше уровня оплаты труда начинающего учителя с высшим образованием и стажем работы 1 год на 50%. Доля доплаты за стаж педагогической работы составляла 20%, а доля надбавки за профессиональную категорию – 30 % в структуре заработной платы учителя [34] [40].

Для повышения статуса профессиональной категории, одновременно с введением надбавки за эти категории, желательно пересмотреть условия установления доплаты за стаж педагогической работы. Уровень надбавки за профессиональную категорию должен быть значимее уровня доплаты за стаж педагогической работы. А предотвратить угрозу «перекоса» категорий в сторону увеличения (что уже наблюдалось в практике школ Кыргызстана, когда она потеряла свою значимость как мотивирующий фактор) может установление квоты, на примере успешного опыта зарубежных стран.

Для поднятия значимости оценки в Германии, Южной Кореи, США, Швейцарии ввели систему квотирования, то есть ограничение числа учителей, которые могут быть вознаграждены за результаты работы.

Например, в Швейцарии после оценки, служащих (к ним относятся учителя) ранжируют по шкале, содержащей 5 измерений:

- А++ (результат существенно превосходит требования);
- А+ (результат превосходит требования);
- А (результат полностью соответствует требованиям);
- В (результат частично соответствует требованиям);
- С (результат не соответствует требованиям).

Квота по каждой категории утверждается Федеральным советом:

- А++ присваивается до 5% служащим школы;
- А+ присваивается до 20% служащим;
- А присваивается до 65% служащим;
- В присваивается до 10% служащим;
- С

При С – контракт с учителем расторгается. Передвижение учителя на более высокую ступень по оплате производится при наличии вакансии по квоте.

По предварительным расчетам, на выплату надбавки за квалификационную категорию потребуется 1015,3 млн. сом в год<sup>27</sup>[Приложение 8А].

В таблице 16 представлены предложения, озвученные респондентами по улучшению действующей модели оплаты труда.

<sup>27</sup>При условии, что надбавка за профессиональную категорию будет начисляться только на часы урочной работы.

**Таблица 16. Предложения по улучшению действующей модели оплаты труда**

	Предложения по улучшению модели	Расчет/условия	Дополнительное финансирование
1	<p><u>Цель: ввести надбавку за профессиональную категорию.</u></p>	<p>Дополнительные условия введения надбавки:</p> <p>1. надбавку начислять только на урочную нагрузку, максимум 32 часа;</p> <p>2. Квота на численность учителей, имеющих право на надбавку: высшая категория – до 15%, 1 категория – до 20% и вторая категория – до 30% учителей школы.</p> <p>«Переход «учителя на более высокую категорию осуществляется при наличии вакансии по квоте.</p> <p><i>Из расчета:</i> доплата за 2 категорию - 10%; 1 категорию – 15%, высшую 25% от заработной платы.</p>	<p>Дополнительные финансовые вложения: 1015,3 млн. сом без соблюдения второго условия (квота); 815,9 млн. сом при условии соблюдения двух условий.</p> <p>[Приложение 8А]</p>
2	<p><u>Цель: установить месячную ставку вместо часовой ставки по оплате труда.</u></p>	<p>Расчет: Месячная базовая ставка = часовая ставка * 18 часов * 4.2 недели.</p> <p>Месячная базовая ставка учителя со средним профессиональным образованием составит – 4536 сом; с образованием бакалавр – 5103 сом; магистр – 5670 сом в месяц за 18 часов учебной нагрузки, а для учителя начальной школы – за 16 часов учебной нагрузки в неделю.</p> <p>Соответственно, оплата внеурочной работы будет осуществляться из расчета 50% от базовой месячной ставки.</p> <p>Следует отметить, что базовая ставка учителя ниже прожиточного минимума взрослого населения.</p>	<p>Дополнительные средства потребуются для увеличения базовой ставки учителя до прожиточного минимума в сумме 1158,3 млн. сом в год [Приложение 8В].</p> <p>При увеличении минимальной базовой ставки учителя до прожиточного минимума трудоспособного населения - до 5799,84 сом (за 2015 год), часовая ставка учителя должна быть увеличена и составить:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- с высшим образованием магистр – 95,90 сом/час; месячная ставка – 7250 сом</li> <li>- с высшим образованием бакалавр – 86,31 сом/час, месячная ставка - 6525,0 сом</li> <li>- со средним профессионал. образованием 76,72 сом/час., месячная ставка – 5800 сом.</li> </ul>
3	<p><u>Цель А: упростить расчеты заработной платы.</u> Доплату за проверку тетрадей и подготовку к урокам представим в виде коэффициента.</p>	<p>Коэффициент:</p> <p>K1=1.3- начальная школа, языковеды (родной язык);</p> <p>K2= 1,25 математика;</p> <p>K3= 1,2 иностранный язык и приравненные к нему предметы;</p> <p>K4 = 1,15 физика, химия, биология, география, информатика, технология;</p> <p>K5 =1,1 остальные предметы.</p>	<p><u>Расчет заработной платы по действующей методике:</u> учитель математики ведет 22 часа в неделю. Его min з/плата без надбавок и внеурочной работы составит: (22 часа урочной работы+ 3 часа проверка тетрадей + 2 часа подготовка к урокам) * 60 сом* 4.2 недели = 6804 сом.</p> <p><u>Расчет заработной платы при введении коэффициента:</u>  <math>22*60*4,2*1,25 = 6930</math> сом.</p>

			(При расчете возможны в отдельных случаях отклонения из-за округления часов в первом варианте расчета)
4	<p><u>Цель Б: упростить расчеты заработной платы.</u></p> <p>Необходимо все доплаты привести к единой базе начисления – к урочной нагрузке.</p> <p>В настоящее время при начислении доплаты за стаж педагогической работы учитывается урочная, подготовительная работа и проверка тетрадей.</p> <p>При начислении доплаты за работу в сельских школах – только урочная нагрузка.</p> <p>Использование разной базы ведет к «запутыванию», к множеству ошибок при начислении заработной платы учителя.</p>	<p>При введении этой меры размер доплаты за стаж педагогической работы уменьшится на 270 -430 сом в месяц.</p> <p>Например, учитель имеет урочную нагрузку 27 часов, подготовка к урокам 3 часа и проверка тетрадей 5 часов. Доплата за стаж педагогической работы (за 32 часа) составит: <math>67,5 \text{ сом} * 32 * 4,2 * 0,3 = 2722 \text{ сом}</math>. При введении нового порядка расчета: <math>67,5 * 27 * 4,2 * 0,3 = 2296 \text{ сом}</math></p> <p>Такая мера может вызвать негатив у учителей. Поэтому данную меру необходимо вводить одновременно с введением доплаты за профессиональную категорию.</p>	В результате этой меры высвободится порядка 250 тыс. сом в год

### **Вариант Б. Ввести отраслевую Шкалу по оплате труда учителей с дифференциацией по образованию, стажу и категории**

Предлагаемая ниже примерная модель отраслевой Шкалы оплаты труда учителей построена с дифференциацией по уровню образования, профессиональной категории и стажу педагогической работы. При введении отраслевой Шкалы по оплате труда все доплаты и надбавки (доплата учителю за стаж педагогической работы, надбавка за профессиональную категорию и доплата за работу в сельской школе) учтены в стоимости часа урочной работы.

При расчете размера часовой ставки приняты условия действующей системы оплаты труда и предполагаемая надбавка за категорию:

- за стаж педагогической работы: за 5 лет – в размере десяти процентов, за 10 лет – в размере двадцати процентов, за 15 и более лет – в размере тридцати процентов;
- за категорию: вторая категория – 10%; первая категория 20 % и высшая категория – 25%.
- за работу в сельской местности: 20 %.
- в качестве единой базы расчета принята урочная нагрузка.

**Таблица 17. Примерная отраслевая Шкала оплаты урочной работы  
(без учета доплаты за работу в высокогорных и отдаленных районах)**

Наименование должности	Часовые ставки заработной платы (сом) при стаже педагогической работы			
	до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 до 15 лет	свыше 15 лет
<b>ГОРОД</b>				
<b>УЧИТЕЛЬ ВЫСШЕЙ КАТЕГОРИИ</b>				
высшее образование , магистр	xxx	101,25	108,75	116,24
высшее образование, бакалавр	xxx	91,12	97,88	104,63
среднее профессиональное образование	xxx	81,0	87,00	93,00
<b>УЧИТЕЛЬ 1 КАТЕГОРИИ</b>				
высшее образование , магистр	90,00	97,50	105,00	112,50
высшее образование, бакалавр	81,00	87,75	94,50	101,25
Среднее профессиональное образование	72,00	78,00	84,00	90,00
<b>УЧИТЕЛЬ 2 КАТЕГОРИИ</b>				
высшее образование , магистр	82,50	90,00	97,50	105,00
высшее образование, бакалавр	74,25	81,00	87,75	94,50
Среднее профессиональное образование	66,00	72,00	78,00	84,00
<b>УЧИТЕЛЬ</b>				
высшее образование , магистр	75,00	82,50	90,00	97,50
высшее образование, бакалавр	67,50	74,20	81,00	87,75
Среднее профессиональное образование	60,00	66,00	72,00	78,00
<b>СЕЛО</b>				
<b>УЧИТЕЛЬ ВЫСШЕЙ КАТЕГОРИИ</b>				
высшее образование , магистр	xxx	116,25	123,75	131,25
высшее образование, бакалавр	xxx	104,60	111,40	118,10
Среднее профессиональное образование	xxx	93,00	99,00	105,00
<b>УЧИТЕЛЬ 1 КАТЕГОРИИ</b>				
высшее образование , магистр	105,00	112,50	120,00	127,50
высшее образование, бакалавр	94,50	101,25	108	114,75
Среднее профессиональное образование	84,00	90,00	96,00	102,00
<b>УЧИТЕЛЬ 2 КАТЕГОРИИ</b>				
высшее образование , магистр	97,50	105,00	112,50	120,00
высшее образование, бакалавр	87,75	94,50	101,25	108,00
Среднее профессиональное образование	78,00	84,00	90,00	96,00
<b>УЧИТЕЛЬ</b>				
высшее образование , магистр	90,00	97,50	105,00	112,50
высшее образование, бакалавр	81,00	87,75	94,50	101,25
Среднее профессиональное образование	72,00	78,00	84,00	90,00

Введение отраслевой сетки имеет ряд преимуществ:

1. Начисление всех доплат (за стаж педагогической работы, за профессиональную категорию, за работу в сельской школе) производится к единой базе – к урочной нагрузке;
2. Легко регулировать уровень заработной платы изменяя только базовую часовую ставку. При этом, размер доплат увеличивается в абсолютном размере.

**Таблица 18. Примерная отраслевая Шкала оплаты внеурочной работы**

Образование	Базовая часовая ставка, (БЧС) сом	Коэффициент предмета (подготовка к урокам и проверка письменных работ) $K = 1 + (2/20) + (\text{часы за пров. тетр.}/20)$				
		K1=1.1	K2=1.15	K3=1.2	K4=1.25	K5=1.3
высшее образование, магистр	часовая ставка за час урочной работы (K-1)* БЧС					
	75	7,50	11,25	15,00	18,75	22,50
высшее образование, бакалавр	67,5	6,75	10,12	13,50	16,88	20,25
среднее профессиональное образование	60	6,00	9,00	12,00	15,00	18,00
Классное руководство, кружковая работа, методическая, наставничество и прочая педагогическая деятельность						
	часовая ставка за час внеурочной работы					
	Расчет: ЧС = базовая ЧС*0,5					
высшее образование, магистр	75	37,50				
высшее образование, бакалавр	67,5	33,75				
среднее профессиональное образование	60	30,00				

При введении надбавки за профессиональную категорию разрыв в оплате труда молодого специалиста и учителя со стажем увеличится до 55%.

Поэтому, введение доплаты молодому специалисту в первые пять лет работы в размере до 10% от базовой часовой ставки сгладит резкую дифференциацию в оплате. По предварительным расчетам для введения доплаты молодым специалистам потребуются дополнительные финансовые средства в размере 153,4 млн. сом в год [Приложение 8К].

Для наглядности ниже представлен пример расчета заработной платы учителя, исчисляемый двумя методами: по действующей ДСОТ и отраслевой сетке по оплате труда. Расчет заработной платы по отраслевой Шкале упрощен.

**Таблица 19. Пример расчета заработной платы учителя по действующей системе и отраслевой Шкале оплаты труда**

Учитель с высшим образованием бакалавр, первой категории и стажем педагогической работы 12 лет преподает 22 часа математики в сельской школе. Он является классным руководителем, ведет два часа наставничества и два часа методической работы.	
Таким образом, общая нагрузка учителя составляет: 22 часов урочной работы. Подготовка к урокам: $22/20 * 2 = 2,2$ часа = 2 часа; Проверка письменных работ: $22/20 * 3 = 3,3$ часа = 3 часа. Внеурочная работа: 8 часов.	
<u>Расчет заработной платы по действующей системе оплаты труда</u>	<u>Расчет заработной платы по отраслевой Шкале</u>
Заработная плата за урочную работу, проверку письменных работ и подготовку к урокам: $67,5 * (22 + 2 + 3) * 4,2 = 7654,5$ сом	$ЗП = А + Б + С$ $ЗП = (22 * 108 * 4,2) + (22 * 16,88 * 4,2) + (8 * 33,75 * 4,2) =$ 12 671,90 сом.
Доплата за педагогический стаж*: $67,5 * 22 * 4,2 * 0,2 = 1247,40$ сом	Где:

Надбавка за категорию: $67,5*22*4,2*0,2= 1247,40$ сом	А – оплата урочной работы, с учетом доплаты за стаж педагогической работы, за работу в сельской школе и категорию; Б– оплата за подготовку к урокам и проверку письменных работ. С– оплата внеурочной работы;
Доплата за работу в сельской школе: $67,5*22*4,2*0,2= 1247,40$ сом	
Оплата внеурочной работы: $67,5*8*4,2*0,5 = 1134$ сом	
Всего начислено: $7654,5 + 1247,40 + 1247,40 + 1134 = 12530,7$ сом	
Небольшое отклонение за счет округления часов на проверку письменных работ и подготовку к урокам	

\* расчет на урочную работу

### **Вариант В. Оплата труда, основанная на рабочей нагрузке учителя**

В результате опроса **16,5 %** респондентов высказались за то, чтобы ввести вместо урочной рабочую нагрузку по аналогу с западной моделью. На такую систему оплаты труда более ориентированы респонденты возрастом старше 41 года – 19,4%, чем возрастом до 40 лет – 15,1%.

Подход к нормированию труда учителя в западных странах имеет ряд отличий от нормирования труда учителя в Кыргызстане:

1. Практически во всех западных странах нагрузка учителя рассчитывается в годовом измерении, то есть устанавливается годовая рабочая нагрузка учителя в часах;
2. Исходя из годового рабочего времени, количества рабочих недель и рабочих дней, рассчитывается недельная рабочая нагрузка;
3. Недельная рабочая нагрузка учителя рассчитывается в астрономических часах, в которой учебная нагрузка – преподавание уроков - составляет лишь долю рабочего времени учителя.

В основу нормирования труда учителя положено не количество уроков, как в Кыргызстане, а недельная рабочая нагрузка – время, которое учитель должен проводить в школе - по аналогии с рабочим временем служащих в других отраслях экономики.

Обязательный объем времени рабочей недели учителя во многих зарубежных странах колеблется от 36 до 48 часов, что значительно больше занятости учителя непосредственно в школе в Кыргызстане. Установление рабочей недельной нагрузки связано с тем, что во многих странах учитель является государственным служащим.

Расчет годовой рабочей нагрузки также имеет свои особенности:

- на 52 годовых неделях основывается расчет в Финляндии, Дании, Италии, то есть, включая 4-6 недель годового отпуска.
- На учебных неделях делается расчет во Франции, Нидерландах, Австрии, Бельгии.

Поэтому годовая рабочая нагрузка учителя колеблется от 1233 часов в Австрии до 1950 часов в Финляндии.

Учебная нагрузка, во многих странах, в трудовых соглашениях не фиксируется и устанавливается непосредственно руководителем учебного заведения. Число обязательной урочной нагрузки варьирует от 16 до 30 часов в неделю в зависимости от ряда факторов:



1. уровень учебного заведения, в котором работает учитель. Например, в Германии учителя начальных и основных школ имеют 26-28 обязательных уроков в неделю, а учителя старших классов средних школ (гимназий) – 23-27 уроков;
2. категория учебных предметов: преподаватели гуманитарных и общетеоретических дисциплин имеют меньшую нагрузку, чем преподаватели предметов практического цикла (труда, физкультуры, изобразительного искусства и т.п.). Так, в Бельгии первые имеют 22-24 урока в неделю, вторые – 24-28;
3. уровень профессионального образования, стаж и возраст учителя.

Внутри одной страны величина учебной нагрузки учителя зависит от степени обучения и от типа школы. Например, в Японии урочная нагрузка учителя начальных классов 742 часа в год, в средней школе – 513 часов в год. В зарубежных странах основной принцип установления урочной нагрузки учителя такой: чем выше ступень обучения, тем ниже недельная учебная нагрузка.

Внеурочная нагрузка. Существуют разные подходы к нормированию внеурочной деятельности учителя: (а) в одних странах – Англия, Германия, Франция - точно определяется только количество урочной работы. Остальные функции, связанные с профессией, и сколько времени на это будет потрачено, решают сами учителя или вместе с руководителем учебного заведения; (б) в других странах четко разделяют урочную и внеурочную деятельность. Во многих странах внеурочную работу учителя устанавливают в процентах к урочной работе: от 30 до 50% рабочего времени; (в) в отдельных странах – Финляндии, Швеции – из всей внеурочной работы нормируют только время на повышение квалификации, работу с родителями и выполнение обязанностей по школе.

К внеурочной работе относятся следующие виды деятельности учителя: подготовка к урокам, проверка письменных работ, работа с родителями, повышение квалификации учителя, а также индивидуальные занятия с учащимися, руководство учебной деятельностью учащихся, профессиональная ориентация учеников, участие в работе методических объединений учителей, в заседаниях коллегиальных органов управления школой и т.д.

Установление рабочей недели учителю Кыргызстана вместо действующей урочной нагрузки возможно при выполнении ряда условий:

1. Установить учителям статус государственного служащего.
2. Внести изменение в структуру рабочего времени учителя.

В соответствии с действующими условиями труда, рабочее время учителя делится: (а) урочное время, то есть время преподавания; (б) время подготовки к урокам и проверка письменных работ; (в) внеурочное время (классное руководство, наставничество, методическая работа и т.д.). Фонд внеурочной работы составляет 30% от урочной работы.

При установлении рабочей нагрузки вместо урочной нагрузки, время работы учителя будет делиться на: (а) урочное время, то есть часы непосредственного преподавания; и (б) внеурочное время. Тогда, фонд оплаты внеурочной работы необходимо увеличить.

3. Установить норму обязательных часов для преподавания в неделю.

В настоящее время норма урочной нагрузки учителя среднего и старшего звена составляет 18 часов. При введении 40 часовой рабочей недели, нагрузка учителя составит: 26-27 часов урочной работы и 13-14 часов внеурочной работы (в том числе, подготовка к урокам и проверка тетрадей).

4. Установить нормы затрат рабочего времени на внеурочную деятельность: на ведение классного руководства, методическую работу, наставничество и т.д. Нормы могут быть утверждены МОН, или функция по установлению и утверждению норм затрат рабочего времени на внеурочную деятельность может быть делегирована школам.

5. Предусмотреть дополнительные средства на финансирование внеурочной работы. При введении 40 часовой рабочей недели (учитель должен будет находиться в школе 8 часов в день и ему будет установлен месячный оклад), в том числе 27 часовой урочной нагрузки, численность учителей, например, в 5-11 классах, уменьшится в городских школах на 20% и до 30% в сельских школах (чтобы обеспечить таким количеством часов одного учителя придется сократить учителей в школе, а также обеспечить переподготовку учителей по 2-3 предметам). Но это при условии, что один учитель будет вести более одного предмета, то есть одному учителю будет обеспечена 27 часовая урочная нагрузка в неделю. Расходы на оплату урочной работы практически останутся на том же уровне, но увеличатся расходы на внеурочную работу на 1108,5 млн. сом в год [Приложение 8С]. Необходимо отметить, что такая модель оплаты труда была предложена международными экспертами. Но фактически пока страна не готова к таким нововведениям. Хотя, можно провести эксперимент, например, в г. Бишкек.

6. Пересмотреть Методику расчета Стандарта бюджетного финансирования (СБФ) на одного ученика, а также Методику расчета норматива расходов бюджетных средств на заработную плату работникам школы.

Риски, которые могут повлиять на реализации предложенных рекомендаций:

1. *В Кыргызстане более 80% школ функционирует в сельской местности, из них насчитывается 461 населенных пунктов, расположенных на высоте 1800 и более метров. Кроме этого, в стране 272 отдаленных села, более 50 высокогорных и труднодоступных населенных пунктов, много небольших и малокомплектных школ, в которых учителя готовы работать даже на небольшую урочную нагрузку ввиду сложности найти работу в родном селе. Перевод учителей на 40 часовую рабочую неделю, и связанное с этим сокращение кадров, может привести к социальному напряжению;*
2. *Предусмотреть подготовку учителей в учебных заведениях или переподготовку учителей по двум-трем предметам, чтобы в будущем обеспечить им 27 часовую урочную нагрузку;*

Данная модель оплаты труда может быть адаптирована в крупных городских школах, в которых несколько параллелей обучения, или в крупных селах, имеющих несколько школ, тогда один учитель сможет работать в нескольких школах.

При выборе той или иной модели оплаты труда учителя следует учесть, что принципы установления рабочего времени учителя связаны не только с существующим законодательством и экономическим состоянием страны, но и историческим опытом, национальными традициями и культурой, которые необходимо учитывать.

### **III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОЛИТИКИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА**

Практика показывает, что после пересмотра заработной платы в сторону увеличения, она удовлетворяет только первые несколько месяцев, работник быстро привыкает к новому, более высокому вознаграждению. Тот его уровень, который первоначально мотивировал работника на высокую отдачу, очень скоро становится привычным, теряя свою

побудительную силу. Переменная часть вознаграждения оказывает стимулирующее воздействие в большей степени, чем гарантированная часть. Однако существуют границы стимулирования работника: изначально при росте стимулирующих выплат пропорционально им растет и повышение результативности работы, однако в определенный момент размер стимулирующих выплат не оказывает влияние на результаты работы.

Выявлено, что слишком высокая доля стимулирующих выплат снижает значимость основной заработной платы, уменьшает мотивацию заработной платы. И наоборот, недостаточная доля стимулирующих выплат снижает их значимость, уменьшает степень их влияния на трудовую активность учителей.

*«Чтобы наша система показывала ещё больше хороших результатов, я думаю, ещё можно повысить стимулирующий фонд, добавить ещё критерии, чтобы по этим критериям, по этим индикаторам повысить оплату из стимулирующего фонда. Чтобы у учителей был какой-то стимул, мотивация работать в школе».*

*Директор школы, Жалал-Абадская область*

В связи с невысоким уровнем в Кыргызстане гарантированной части заработной платы учителей, оптимальным считается увеличение вознаграждения до 25% от его гарантированной части. [Расчет дополнительных вложений приводится в приложении 8Д].

В зарубежных странах широко используется основной подход к премированию - они должны выплачиваться за достижение определенного результата. Этот прием мотивации не распространен в системе школьного образования Кыргызстана. Однако среди директоров школ есть высказывания относительно того, что стимулирующие выплаты должны выплачиваться за достижение определенных результатов.

*«Для того, чтобы не было уравниловки при распределении стимулирующих выплат нужно выставить еще и требования к ним по пунктам, конкретно. Только при достижении этих требований учитель имеет право претендовать на эту выплату. А если он не смог их достичь, то выплата должна оставаться в школьной копилке. Сравнить с игрой «Достань яблоко»: чем оно выше, тем больше изобретательности требуется от игрока. Получается, взять стимул можно не утруждаясь, т.к. требования на уровне «вытянутой руки». Работаешь или не работаешь – все равно ты ее получишь раз в квартал. Без больших затрат и стараний. Критерии должны быть примерно такие: применение интерактивных методик, обучиться и применять самому на уроках интерактивные доски, умение организовывать круглые столы и свободно научить учеников дискутировать, умение активировать класс и брать в учет вот такие показатели. И вот только тогда они имели бы право на эту выплату. Мое личное мнение: требования для достижения этой выплаты должно быть выше, чтобы до него старались дотянуться».*

*Директор школы, г. Ош*

Учитель может наметить одну-две цели повышения своего потенциала в области профессионального развития, в области организации учебного процесса в классе, в области мониторинга и оценки учащихся и так далее. В основе оценки лежит выполнение учителем

поставленных целей. О том, что необходимо упростить методику начисления стимулирующих выплат говорили бухгалтер РайОО и директора школ.

*«Я хочу сказать, что директорам школ в конце месяца очень напряженно приходится работать, так как для стимулирующего фонда в районо они пишут табель. Я попросил бы, если другой вариант рассмотрели бы, более упрощенный».*

***Директор школы, Баткенская область***

Для школ может быть предложена Грейдерная система начисления стимулирующих выплат, которая может решить многие проблемы, связанные с оценкой труда учителей и расчетом стимулирующих выплат, так как отличается прозрачностью, понятностью и простотой [Приложение 9].

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Таким образом, результаты исследования показали, что как у учителей, так и у директоров наблюдается разное мнение относительно действующей системы оплаты труда учителей в школьном образовании Кыргызстана как мотивирующего фактора на улучшение педагогической практики. С одной стороны, действующей системой оплаты труда предусмотрены стимулирующие выплаты за результативность работы учителя. Положительное влияние стимулирующих выплат оценили, как руководители школ, так и учителя. С другой стороны, понижена мотивирующая функция заработной платы и стимулирующих выплат. Снижение в 2013 году СБФ на 1 ученика, в том числе НОТ привели к тому, что с этого года заработная плата, в том числе стимулирующие выплаты учителям начали уменьшаться. В 2014 году появились школы с финансовым риском. Ситуация с финансированием системы школьного образования Кыргызстана в 2017 году все еще не покрывает всего необходимого объема потребностей школ, что влияет на увеличение разрыва между уровнем оплаты труда в образовании и средней в экономике страны. Исследование выявило, что мотивирующая функция заработной платы низкая, так как **70,3%** респондентов ответили, что недовольны уровнем заработной платы, и ни раз отмечалось, что размера заработной платы учителя не хватает даже на питание, при том, что у большинства учителей педагогическая деятельность в школе является единственным местом работы. Помимо этого, исследование показало, что действующая система оплаты труда в большей степени мотивирует на набор дополнительных часов (больше 1,0 или 1,5 ставки) особенно для учителей старшего возраста, что влияет на их занятость в урочной работе, и нехватку времени на внеурочную работу, которая должна служить одной из главных направлений деятельности для качественного развития (саморазвития) самих педагогов.

Предоставленные рекомендации по изменению действующей системы оплаты труда нацелены в первую очередь на повышение мотивации у учителей работать по профессии «педагог», т.е. повышение статуса «учителя», а также повышение качества педагогической практики учителей, т.к., как было выявлено в рамках исследования, результативность работы стоит только на третьем месте в ранжире приоритетов при оценке деятельности учителя, по результатам которой могут выплачиваться стимулирующие фонды. Все это не способствует эффективному развитию соотношения «заработная плата - качество школьного образования».

В различных источниках отмечается важное наблюдение, которое необходимо учитывать при расчете бюджетного финансирования школьного образования в Кыргызстане, а именно: отсутствие ежегодной индексации заработной платы на уровень роста потребительских цен ведет к большим нагрузкам на бюджет страны в периоды пика социальной напряженности, как показала практика, каждые четыре года. И, наоборот, ежегодное, планомерное увеличение заработной платы учителей на величину роста экономики страны снимет социальную напряженность и снизит будущие большие нагрузки на бюджет страны. Поэтому важно отметить, что перспективы развития системы школьного образования КР зависят от того, насколько своевременно будут решаться задачи рационального управления мотивацией учителей.

Также, помимо предложенных вариантов по улучшению действующей оплаты труда предлагается принять во внимание следующие рекомендации:

1. Для усиления мотивирующей функции заработной платы в повышении педагогического мастерства учителей рекомендуется обратить внимание и максимально исключить такие риски как:
  - Возможный риск снижения заработной платы учителей в 2017-2018 годах по отношению к средней по стране.
  - Риск снижения мотивирующей функции заработной платы. Индекс заработной платы учителя в сравнении со средней заработной платой по стране составил в 2011 году **0,68**, а в 2015 году **0,685**. Небольшое увеличение индекса говорит о том, что большая часть повышения оплаты труда учителей за пять лет обесценилась инфляцией. За последние пять лет прирост потребительских цен и тарифов по республике в целом составил 26,0%, в том числе на пищевые продукты 6,1%. Наибольший прирост цен зафиксирован на хлебобулочные изделия на 18,4%<sup>28</sup>. Дополнительные вложения на индексацию заработной платы за 2016 год составили бы 71,3 млн. сом [Приложение 8М].
  - Риск сохранения дефицита учителей естественных и математических наук в системе школьного образования.
2. Рассмотреть в качестве одного из вариантов увеличения гарантированного уровня заработной платы - уменьшение временного интервала с 5 до 3-х лет работы для получения доплаты за стаж педагогической работы. Дополнительные расходы на эти цели составят 56,4 млн. сом в год, а при введении с первого сентября 2017 года – 18,8 млн. сом [Приложение 8Л].
3. Либо установить доплату молодым специалистам в первые пять лет их работы в школе. Дополнительные расходы на эти цели составит 153,4 млн. сом в год [Приложение 8К] (в соответствии с Законом «О статусе учителя» молодые специалисты имели надбавку к заработной плате в течение первых трех лет работы, которая была отменена в 2011 году [2], [35]).

---

<sup>28</sup>Цены в Кыргызской Республике 2012-2016. Годовая публикация. Бишкек 2017. Источник: www.stat.kg

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Кыргызской Республики «Об Образовании» от 30.04.2003 г. N 92 Источник: [Http://Edu.Gov.Kg](http://Edu.Gov.Kg)
2. Закон Кыргызской республике «О статусе учителя» от 14.01.2001 г, № 9 Источник: [Http://Edu.Gov.Kg](http://Edu.Gov.Kg)
3. Концепция развития образования в Кыргызской Республике до 2020 года . Утверждена постановлением Правительства КР от 23.03.2012 года № 201 Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg> и [keu.page.kg](http://keu.page.kg) МОН КР
4. О стратегических направлениях развития системы образования в Кыргызской Республике на 2012-2020 годы ПП КР от 23 марта 2012 года № 201. Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>
5. Образование и наука в Кыргызской Республике, Статистический сборник. 2014. Источник: [www.stat.kg](http://www.stat.kg)
6. Социально-экономическое положение Кыргызской Республики. Месячная публикация. Январь 2017 г, Бишкек .2017 Источник: [www.stat.kg](http://www.stat.kg) 2014. Источник: [www.stat.kg](http://www.stat.kg)
7. Сборник «Кыргызстан в цифрах». 2016, Бишкек Источник: [www.stat.kg](http://www.stat.kg)
8. Статистический ежегодник Кыргызской Республики. 2017 Источник: [www.stat.kg](http://www.stat.kg)
9. Статистический бюллетень «Кыргызская Республика и регионы». 2017 г. Источник: [www.stat.kg](http://www.stat.kg)
10. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЕСД). Статистика образования 2016. Источник: [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org)
11. ОЭСР Справочник 2015-2016 Экономической, экологической и социальной статистики [http://economics/oecd-factbook-2015-2016\\_factbook-2015-en](http://economics/oecd-factbook-2015-2016_factbook-2015-en)
12. Организация экономического сотрудничества и развития. Взгляд на образование 2016: показатели ОЕСД publishing. Центр образовательных исследований и инноваций. Источник: <http://www.oecd-ilibrary.org>
13. Performance related pay policies for government employees/ ОЕСД/2005. [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org)
14. Филипп Г. Клумбс. Кризис образования в современном мире. Системный анализ. М. Прогресс, 1970. <http://www.twirpx.com>
15. Постановление ЖК КР № 85-У от 29.12 2010 года «О повышении заработной платы работникам бюджетной сферы». Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>
16. Pearson: Рейтинг эффективности национальных систем образования 2014 года. [Электронный ресурс] / Центр гуманитарных технологий. <http://gtmarket.ru/news/2014/06/09/6795> <http://www.pearsoned.com>
17. Постановление Правительства КР № 439 от 11.08.2016 года «Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации учителей общеобразовательных организаций Кыргызской Республики». Источник: [cbd.minjust.gov.kg](http://cbd.minjust.gov.kg)
18. Постановление Правительства КР № 146 от 14.04.2008 «О минимальных стандартах бюджетного финансирования общеобразовательных организаций Кыргызской Республики» Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>
19. «Эффективность финансирования и управления в школах Чуйской области». Аналитический документ, проект ЮСАИД «Повышение качества образования в Центральной Азии». «Сапаттуубилим». Приказ МОН КР № 665/1 от 27.09.2011 года.

20. Постановление Правительства КР № 541 от 12.09.2011 г Типовое положение об общеобразовательной организации. <http://cbd.minjust.gov.kg>
21. Постановление Правительства КР № 302 от 30.05.2013 г «Порядок формирования и исполнения расходов общеобразовательных организаций». Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>
22. Постановление Правительства КР №156 от 25.03.2015 г. О внесении изменений в постановление Правительства Кыргызской Республики "Об утверждении примерных типовых штатов учреждений образования" от 30 сентября 1995 года № 404. Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>
23. Постановление Правительства КР № 404 от 30.09.1995 г. Об утверждении примерных Типовых штатов учреждений образования.Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>
24. Постановлением Правительства Кыргызской республики №18 от 19.01.2011 г «О введении новых условий оплаты труда работников образовательных организаций»Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>
25. Постановление Правительства КР от 20 сентября 2011 г № 563 «О переводе общеобразовательных организаций Кыргызской Республики на подушевой принцип Финансирования»Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>
26. Постановление Правительства КР № 281 от 08.05.15 г «Об утверждении шкалы стандартов бюджетного финансирования общеобразовательных организаций Кыргызской Республики (без коммунальных расходов) на 2015 год» Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>
27. Постановлением Правительства Кыргызской республики №270 от 31 мая 2011 года «Об утверждении Инструкции о порядке начисления заработной платы работников образовательных организаций» Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>
28. Постановления Правительства КР от 16 октября 2015 года № 711 «О внесении изменений и дополнений в некоторые решения Правительства Кыргызской Республики, касающиеся условий оплаты труда работников образовательных организаций».Источник:<http://cbd.minjust.gov.kg>
29. Постановление Правительства КР № 439 от 11 августа 2016 года "Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации учителей общеобразовательных организаций Кыргызской Республики Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>
30. Постановление Правительства КР № 302 от 30.05.2013 года «О переводе организаций образования, финансируемых из местных бюджетов айылных аймаков и городов, на финансирование из республиканского бюджета через территориальные подразделения Министерства образования и науки Кыргызской Республики»Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>
31. Постановление Правительства Кыргызской Республики от 23 марта 2012 года № 202 "О поэтапном сокращении учебной нагрузки в общеобразовательных организациях Кыргызской Республики"Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg>
32. Постановление Совмина СССР №542 от 15.06.61 «Об условиях оплаты труда в просвещении». Источник: [www.alppp.ru](http://www.alppp.ru)
33. Приказ Министерства просвещения СССР от 16.05.1985 г, №94 «Об утверждении инструкции о порядке исчисления заработной платы работников просвещения в новой редакции» Источник: [www.uristu.com](http://www.uristu.com)



34. Постановление Правительства КР № 225 от 21.05.1993 г «О дифференциации в уровнях оплаты труда работников социально-культурных учреждений и организаций на основе ЕТС». Источник: [cbd.minjust.gov.kg](http://cbd.minjust.gov.kg)
35. Постановление Правительства КР № 150 от 08.08.2011 года «О внесении изменений в закон о статусе учителя». Источник: [cbd.minjust.gov.kg](http://cbd.minjust.gov.kg)
36. Статистика Кыргызстана. Оперативная информация. Заработная плата работников по видам экономической деятельности. Источник: [www.stat.kg](http://www.stat.kg)
37. Взгляд на образование 2011: показатели ОЭСР. Источник: [www.oecd-library.org](http://www.oecd-library.org)
38. Закон КР «О республиканском бюджете Кыргызской Республики на 1995 год». Источник: [cbd.minjust.gov.kg](http://cbd.minjust.gov.kg)
39. Приказ МОН КР № 651/1 от 27.09.2011 г «Примерные индикаторы оценки труда и методические рекомендации по введению новых условий труда работников общеобразовательных организаций Кыргызской Республики».
40. Постановление Правительства КР № 175 от 31.03.1998 г «Об упорядочении оплаты труда работников социально-культурных учреждений и организаций на основе Единой тарифной сетки и должностных окладов специалистов и служащих бюджетной сферы». Источник: [cbd.minjust.gov.kg](http://cbd.minjust.gov.kg)
41. Новости радио «Азаттык» от 02.01.2017 года. Источник: [rus.azattyk.org](http://rus.azattyk.org) (сведения от премьер-министра КР Сооронбай Жээнбекова).
42. Молодежь в Кыргызской Республике. Статистический сборник, 2014: [www.stat.kg](http://www.stat.kg)
43. Образование за рубежом. Источник: [www.VseObr.com](http://www.VseObr.com)
44. Терешатова Е.Е. Система образования Германии и Швейцарии: 140 претендентов на вакансию учителя. Журнал Директор школы, от 15.06.2012 г. Источник: [director.ru](http://director.ru)
45. «Социальные тенденции Кыргызской Республики», Аналитическое издание. Источник: [www.stat.kg](http://www.stat.kg)
46. Постановление Правительства КР №702 от 21.09.04 Программа "Депозит молодого учителя". Источник: [cbd.minjust.gov.kg](http://cbd.minjust.gov.kg)
47. Статистический ежегодник Кыргызской Республики 2011-2015.: [www.stat.kg](http://www.stat.kg).
48. «Гендер по образованию». Кыргызская Республика. Источник: [www.stat.kg](http://www.stat.kg)
49. Ю.С. Алферов. Нормирование нагрузки учителей в развитых странах. Педагогика школьная. 2007 г. Источник: <http://portalus.ru>
50. Как оплачивают труд учителя в Англии, Франции, Германии и США? Источник: [upr.1september.ru](http://upr.1september.ru)
51. Региональное бюро ПРООН по странам Европы и Содружества Независимых Государств. Доклад о человеческом развитии 2014. Источник: [www.undp.tj](http://www.undp.tj)
52. Социально-экономическое положение Кыргызской Республики. (Январь-декабрь 2016 года). Месячная публикация. 2017 год. Источник: [www.stat.kg](http://www.stat.kg)
53. «Национальные счета Кыргызской республики 2011-2015». Источник: [www.stat.kg](http://www.stat.kg)
54. Кыргызстан в цифрах 2016 год. Статистический сборник. Источник: [www.stat.kg](http://www.stat.kg)
55. Постановление Правительства КР от 05.06.2014 года № 315 «О внесении изменений и дополнений в некоторые решения Правительства Кыргызской Республики». Источник: [cbd.minjust.gov.kg](http://cbd.minjust.gov.kg)
56. Электронный журнал Аккредитация в образовании. Как готовят учителей в Финляндии. (По материалам: <http://www.oaj.fi>, <http://www.ei-ie.org>, <http://www.european-agency.org>.) [www.akvobr.ru/](http://www.akvobr.ru/)

57. Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация. Монография под ред. Ю.Г. Одегова. 2002. Источник: [www.twirpx.com](http://www.twirpx.com)
58. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. и другие. Мотивация персонала. Учебное пособие и практические задания (практикум). Издательство «Альфа-Пресс», Москва, 2010 год
59. Н.Т. Вишневская. Институт минимальной заработной платы в странах ОЭСР. Государственный университет. Высшая школа экономики. Серия WP3 Проблемы рынка труда. Москва ГУВШЭ, 2005. Источник: [www.hse.ru](http://www.hse.ru) WP3\_2005\_03.pdf
60. Цены в Кыргызской Республике 2012-2016. Годовая публикация. Бишкек 2017. Источник: [www.stat.kg](http://www.stat.kg)
61. Балацкий Е., Коньшев В. Роль государственного сектора в национальной экономике: общемировые тенденции //Общество и экономика. М., 2003. №7-8
62. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера. М. Экзамен. 2001
63. Шапиро С.А. Мотивация. «ГроссМедиа». М. 2008
64. П.В. Савченко, Ю.П.Кокина. Политика доходов и заработной платы. Источник: [www.studfiles.ru](http://www.studfiles.ru)
65. М. Барбер, М. МуршедКакдобится стабильно высоко качества образования. Журнал Вопросы образования № 3, 2008 г
66. А.А. Соболевская. Новые тенденции в оплате труда США. Источник: журнал «Управление персоналом». [www.ipr.ru](http://www.ipr.ru)
67. М. Барбер, М. МуршедКакдобится стабильно высокого качества образования. Журнал Вопросы образования № 3, 2008 г
68. Шапиро С.А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в условиях модернизации отечественной экономики. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва.2015 Источник: [www.niitru.ru](http://www.niitru.ru).
69. Образование и наука в Кыргызской Республике, Статистический сборник. 2012. Источник: [www.stat.kg](http://www.stat.kg)
70. 20 лет независимости Кыргызской Республики. Цифры и факты. Специальный выпуск. 2011 Источник: [www.stat.kg](http://www.stat.kg)
71. Закон КР № 33 от 28.06.1996 года «О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, проживающих и работающих в условиях высокогорья и отдаленных труднодоступных зонах» (в редакции от 1997,1998,2006,2008,2010 и 2012 года). Источник: [cbd.minjust.gov.kg](http://cbd.minjust.gov.kg)
72. Постановление Правительства КР № 377 «Об оказании государственной поддержки лицам, проживающим и работающим в высокогорных и отдаленных зонах Кыргызской Республики» от 25.06.1997г (в редакции 2000,2001,2003,2006,2007,2009,2010,2012, 2013 года). Источник: [cbd.minjust.gov.kg](http://cbd.minjust.gov.kg)