



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ПОДГОТОВКИ УЧИТЕЛЕЙ НАЧАЛЬНЫХ КЛАССОВ
КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ, ПСИХОЛОГИИ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

Стимулирование инновационной деятельности педагога

Выпускная квалификационная работа
по направлению 44.04.01. Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление образовательными организациями»

Проверка на объем заимствований:

62,26 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
рекомендована/не рекомендована

« 14 » 02 20 19 г.

зав. кафедрой

Волчегорская Е.Ю.

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-308/179-2-1
Сычева Полина Олеговна

Научный руководитель:

кандидат педагогических наук,
доцент кафедры ПП и ПМ
Гольцева Юлия Валерьевна

Челябинск

2019 год

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретический анализ проблемы стимулирования инновационной деятельности педагога.....	9
1.1. Сущность понятий «педагогическая инновация», «инновационная деятельность», «стимулирование».....	9
1.2. Анализ существующих систем стимулирования инновационной деятельности педагога.....	21
1.3. Подходы к оценке эффективности системы стимулирования инновационной деятельности педагога.....	30
Выводы по I главе.....	39
Глава 2. Изучение системы стимулирования инновационной деятельности педагога МАОУ «Лицей №97 г. Челябинска».....	41
2.1. Краткая характеристика образовательной организации.....	41
2.2. Анализ кадрового состава.....	48
2.3. Результаты исследования.....	63
Выводы по II главе.....	70
Глава 3. Рекомендации по реализации системы стимулирования инновационной деятельности педагога.....	71
3.1. Модель системы стимулирования инновационной деятельности педагога МАОУ «Лицей №97 г. Челябинска».....	71
3.2. Рекомендации по реализации системы стимулирования инновационной деятельности педагога МАОУ «Лицей №97 г. Челябинска».....	86
Выводы по III главе.....	93
Заключение.....	94
Библиографический список.....	97
Приложение.....	104

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня Россия находится на стадии активного социально-экономического преобразования, которые стимулируют развитие всех сфер нашего общества. Это определение наиболее точно отражает масштабы изменений, происходящих в образовательных организациях сегодня. По данным социологических исследований до 90% российских школ заняты поиском новых подходов, средств и форм образовательной деятельности. Сегодня активно формируется новое для отечественной науки направление – педагогическая инноватика.

Оно объединяет специалистов различных научных областей: философии, педагогики, психологии, социологии, экономики и других. В работах Тюлю Г.М., Хомерки О.Г., Шакурова Р.Х., Шамовой Т.И., Юсуфбековой Н.Р. и других рассматриваются различные аспекты инновационного процесса в образовательных организациях.

Исследования В.Г. Асеева, В.К. Вилюнаса, В.И. Ковалева, К. Левина, А.Н. Леонтьева, Г.Ф. Ломова, А. Маслоу, Г. Олпорта, СЛ. Рубинштейна, Хекхаузена Х., Р.Х.Шакурова и других раскрывают проблемы мотивации с самых разных сторон. В настоящее время разработаны разные модели осуществления изменений в деятельности школ (В.С. Лазарев, М.М.Поташник, В. А. Сериков).

Развивается понятийный аппарат инноватики (К. Ангеловски, Г.А. Бордовский, Е.М., Загвязинский, А.М. Капто, А. В. Лоренсов, З.Ф. Мазур, С.Д. Поляков, В.А. Слостёнин, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, Т. И. Шамова, О.Г. Хомерики, А.В. Хуторской, и другие).

Исследуется структура инновационных процессов (А.А. Арламов, В.И. Журавлев, В.И. Загвязинский, В.С. Лазарев, Б.П. Мартиросян, С.Д. Поляков, Г.М. Тюлю, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова и другие), а также социально-психологическая структура педагогического коллектива как субъекта инновационной деятельности (Т.Н. Разуваева); А.А. Арламов,

В.С. Лазарев, Б.П. Мартиросян, О.Г. Хомерики и другие предлагают методы решения различных задач инновационной деятельности [46].

В ряду социально-психологических аспектов инновационного процесса проблема стимулирования стоит особо. В конечном счёте, от интенсивности мотивированных действий педагогов зависит результативность инновационного процесса. Моисеева Л.И. считает что: «мотивы образуют движущую силу человеческой активности, определяют характер деятельности индивида» [43].

Проблема стимулирования в зарубежной и отечественной науке получила широкое освещение. Исследования Кузьминой Н.В., Марковой А.К., Митиной М., Тамбовцевой Т., рассматривают широкий круг проблем, связанных с психологией учителя, включая и мотивы педагогической деятельности. Наиболее полное отражение данная научная проблема получила в работах Р.Х. Шакурова, но специально организованных исследований в области стимулирования инновационной деятельности педагогов, участников процесса нововведений не проводилось.

Социальная значимость исследования заключается в том, что существенные изменения в образовании диктуют современные требования государства и общества к профессиональному росту педагога, который стремится «системно мотивировать цели улучшения преподавания и обучения в школе» [17], «готов использовать в обучении современные технологии» для воспитания личности, «обладающей высокой внутренней культурой, способной творчески и самостоятельно мыслить» [17].

На научном уровне значимость исследования состоит в том, что при наличии достаточного количества научных трудов, раскрывающих сущность инноваций, педагогической инновационной деятельности, еще недостаточно изучен и подтвержден тот факт, что активность инновационной деятельности учителя в общеобразовательной школе зависит от системы управления этой деятельностью со стороны администрации.

Значимость исследования отражена и в нормативных документах: федеральный закон «Об образовании РФ» указывает на «совершенствование

методов обучения и воспитания, образовательных технологий, электронного обучения» (ст.28, п.12), являющихся важнейшим условием инновационной деятельности в сфере образования, которая «ориентирована на совершенствование научно-педагогического, учебно-методического обеспечения системы образования» (ст.20, п.3) и «обеспечение высокого профессионального уровня педагогов, повышение социальной значимости, престижа педагогического труда» [12].

«Национальная доктрина образования в Российской Федерации до 2025 года», «признавая ведущую роль педагога в достижении целей образования, указывает на «привлечение в систему образования талантливых специалистов, способных на высоком уровне осуществлять учебный процесс, вести научные исследования, осваивать новые технологии, информационные системы, воспитывать у обучающихся духовность и нравственность» и создание условий «для неуклонного престижа и социального статуса преподавателей и работников сферы образования».

Возникает **противоречие**: между необходимостью организации стимулирования инновационной деятельности педагога, с одной стороны, и с другой – недостаточным вниманием администрации образовательного учреждения к организации стимулирования педагога.

Данное противоречие влечёт за собой научную **проблему**, которую можно сформулировать следующим образом: какой должна быть система стимулирования инновационной деятельности педагога.

На основе выделенного противоречия и сформулированной проблемы нами определена **тема исследования**: «Стимулирование инновационной деятельности педагога».

Цель исследования состоит в разработке и обосновании модели системы стимулирования инновационной деятельности педагога.

Объект исследования: процесс стимулирования инновационной деятельности педагога.

Предмет исследования: модель системы стимулирования инновационной деятельности педагога.

В соответствии с поставленной целью и выдвинутой гипотезой сформулированы следующие **задачи**:

1. Раскрыть суть понятий «педагогическая инновация», «инновационная деятельность», «стимулирование», «система стимулирования инновационной деятельности педагога».
2. Проанализировать существующие системы стимулирования инновационной деятельности педагога.
3. Изучить подходы к оценке эффективности системы стимулирования инновационной деятельности педагога.
4. Разработать модель системы стимулирования инновационной деятельности педагога в МАОУ «Лицей №97 г.Челябинска».
5. Подготовить рекомендации по реализации модели системы стимулирования инновационной деятельности педагога.

Методы исследования:

- теоретические методы: анализ управленческой, психологической, педагогической и методической литературы по теме исследования; обобщение, систематизация, сравнение;
- эмпирические методы: беседа, наблюдение, анкетирование;
- статистические методы обработки данных: метод суммирования, метод среднего арифметического, метод выявления процентного соотношения.

Методологическую основу исследования составляют следующие подходы:

- *системный подход*, позволивший раскрыть сущность и содержание стимулирование инновационной деятельности педагога как системы и разработать модель системы стимулирования инновационной деятельности педагога.

- *компетентностный подход*, способствующий изучению опыта составления моделей систем стимулирования инновационной деятельности педагога, уточнение основных понятий.

База исследования: исследование проводилось на базе муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Лицей №97 г. Челябинска». В эксперименте приняли участие 18 учителей начальных классов. Исследование проводилось в четыре этапа.

Этапы исследования:

На первом этапе исследования (январь – апрель 2017 г.) была определена исследовательская проблема, изучалась степень ее разработанности в психолого-педагогической литературе, анализировались основные понятия исследования, формулировались методологические положения исследования, разрабатывалась методика проведения экспериментальной работы.

На втором этапе (май - сентябрь 2017 г.) уточнялся диагностический инструментарий, корректировалась теоретическая часть эксперимента.

Третий этап (октябрь 2018 – май 2018 г.) включил проведение констатирующего этапа эксперимента и анализ полученных данных, разрабатывались система стимулирования инновационной деятельности педагога образовательной организации.

На четвертом этапе (сентябрь - октябрь 2018 г.) были составлены рекомендации по реализации системы стимулирования инновационной деятельности педагога в МАОУ «Лицей №97 г.Челябинска».

Апробация исследования: модель системы стимулирования инновационной деятельности педагога, являющаяся разработкой автора данного исследования, была представлена на заседании методического объединения учителей начальных классов и получила рекомендацию к внедрению результатов в практику работы МАОУ «Лицей №97 г.Челябинска». Отдельные положения магистерской диссертации нашли отражение в научных статьях на тему «Теоретические основы системы стимулирования инновационной деятельности педагога », опубликованной в е-журнале «Научно-практический электронный журнал Аллея науки », №27 2018; «Система стимулирования инновационной деятельности педагога», опубликованной в е-журнале «Научно-практический электронный журнал

Аллея науки », №1(28) 2019; «Стимулирование инновационной деятельности педагога в условиях реализации ФГОС НОО», V научно-практическая конференция (Актуальные вопросы управления, экономики и права) издательский центр «QUANTUM».

Теоретическая значимость исследования состоит: в разработке модели системы стимулирования инновационной деятельности педагога, опирающейся на системный, компетентностный подходы.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования модели системы стимулирования инновационной деятельности педагога и разработанных научно-методических рекомендаций для руководителей образовательных организаций по проблеме стимулирования инновационной деятельности педагога.

Объём и структура диссертации: введение, три главы основной части, заключение, библиографический список.

ГЛАВА I. ТЕОРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГА

1.1. Сущность понятий «педагогическая инновация», «инновационная деятельность», «стимулирование»

Внедрение инноваций в области образования требует решения большого комплекса психолого-педагогических проблем, от которых зависит успешность планирования, организации и осуществления инновационной образовательной деятельности и новых образовательных программ [35].

Впервые понятие «инновация» появилось в исследованиях Й. Шумпетера в 1911 г. и означало введение некоторых элементов одной культуры в другую. В начале XX века возникает наука о нововведениях – инноватика, в рамках которой стали изучаться закономерности технических нововведений в сфере материального производства. Об инновациях в российской образовательной системе заговорили в 80-е годы XX века [75].

Именно в это время в педагогике проблема инноваций и, соответственно, её понятийное обеспечение стали предметом специальных исследований. Термины «инновации в образовании» и «педагогические инновации», употребляемые как синонимы, были научно обоснованы и введены в категориальный аппарат педагогики [5].

С. В. Юданова считает что: «Инновация – это целенаправленное изменение, вносящее в среду обитания новые стабильные элементы, вызывающие переход системы из одного состояния в другое» [78].

По мнению В.С. Лазарева: «Инновация – это и идеи, и процессы, и средства, и результаты, взятые в единстве качественного совершенствования педагогической системы» [23].

Ф. Никсон считал что: «Инновация – это совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, которые приводят к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудования» [43].

М.В. Кларин, например, в понятие инновация вкладывает следующий смысл: «Инновация относится не только к созданию и распространению новшеств, но и к преобразованиям, изменениям в образе деятельности, стиле мышления, который с этими новшествами связан» [38].

Педагогические инновационные процессы стали предметом специального изучения ученых примерно с конца 50-х годов на Западе и в последнее десятилетие в нашей стране. Интерес в мире педагогической общественности проявляется в создании особых инновационных услуг, публикаций, журналов и информационных изданий. В особенности когда есть ЮНЕСКО, Азиатский центр образовательных инноваций для развития образования, который обобщает педагогические инновации в различных странах мира и информирует о них совместно с Международным бюро образования педагогический общественность на страницах специального издания. Международное бюро образования участвует в публикации другого вида издания, посвященные инновационным процессам, – журнал «информация и инновации в образовании» [15].

Развитие педагогической инноватики в нашей стране связано с массовым общественно-педагогическим движением, с появлением противоречие между потребностью в быстром развитии школы и неспособность учителя к его реализации. Возрос массовый характер применения инновации [69]. Как педагогическая категория этот термин относительно молод, и это одна из причин того, что существуют разные подходы к определению этой концепции [69]. Современный словарь по педагогике так трактует этот термин: «Педагогическая инновация – нововведение в педагогическую деятельность, изменение в содержании и технологии обучения и воспитания, имеющие целью повышение их эффективности». Под педагогическими инновациями Т. И. Шамова, А. Н. Малинина, Г.М. Тюлю, П. И. Третьякова понимают: «целенаправленное, осмысленное, определенное изменение педагогической деятельности и управления ею через разработку и введение в образовательных учреждениях педагогических и управленческих новшеств».

Н. Р. Юсуфбекова под педагогическими инновациями в педагогике понимает: «такое содержание возможных изменений педагогической действительности, которое ведет (при освоении новшеств педагогическим сообществом и внедрении их) к ранее не известному, ранее не встречавшемуся в данном виде в истории образования состоянию, результату, развивающим теорию и практику обучения и воспитания» [76].

Л.С. Подымова считает что: «Основными проблемами, исследуемыми в рамках педагогической инноватики, являются: психолого-педагогическая инноватика как отрасль междисциплинарного научного знания, тенденции развития инновационных процессов в образовании, общая характеристика инновационного образования, инновационные технологии обучения, содержание и структура инновационной деятельности, социально-психологические аспекты инновационной деятельности, психологическая характеристика субъекта инновационной деятельности, инновационное поведение и индивидуальный стиль инновационной деятельности педагога, методы диагностики готовности учителя к инновационной деятельности, методика разработки и оформления инновационного образовательного проекта, диагностика и моделирование инновационной образовательной среды, особенности педагогического общения в системе инновационного образования, психологические барьеры в инновационной деятельности учителя, психолого-педагогическая готовность всех субъектов образовательного процесса к инновациям и реализации образовательных программ, методы стимулирования инновационной деятельности и инновационной восприимчивости участников инновационного процесса». Инновационное явление в современной системе образования рассмотрены М.С. Бургиным, М.В. Клариним, С.Д. Поляковым, Л.С. Подымовой как: «комплекс принимаемых мер по обеспечению инновационного процесса на том или ином уровне образования» [43] в понимании А.В. Хуторского [57].

Ю.К. Бабанский, М.М. Поташник инновационную деятельность педагога понимают как: «достижение и распространение передового опыта».

Новшество и инновация являются составной частью инновационной деятельности в образовательном учреждении [7].

По мнению Р. Д. Яковлева: «инновационная деятельность – комплексная деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению новшеств, т. е. деятельность, направленная на осуществление инновации». В педагогике понятие «инновационная деятельность» рассматривается как «целенаправленная педагогическая деятельность, основанная на осмыслении собственного педагогического опыта при помощи сравнения и изучения учебно-воспитательного процесса с целью достижения более высоких результатов»; как творческий процесс по планированию и реализации педагогических новшеств, направленных на повышение качества образования [84].

В.И. Загвязинский в своих работах определяет что: «инновационная деятельность педагогов имеет свою специфику. Она предполагает наличие определенной степени свободы действий у соответствующих субъектов. В силу специфики новаторской, поисковой работы она осуществляется очень часто на ощупь, за пределами существующего опыта и лишь частично может регулироваться и контролироваться действующими институтами. Поэтому общество вынуждено доверять исследователю, новатору, полагая, что в процессе свободного поиска истины, новых решений и способов реализации стоящих перед обществом задач он не предпримет действий, способных в дальнейшем нанести ущерб интересам общества. Следовательно, свобода творчества должна сопрягаться с высочайшей личной ответственностью субъекта инновационного поиска».

Н.Р. Юсуфбекова считает что: «необходимым условием успешной реализации инновационной деятельности педагога являются умения принимать инновационное решение, идти на определенный риск, успешно разрешать конфликтные ситуации, возникающие при реализации новшества, снимать инновационные барьеры» [78]. Основным носителем данной деятельности является педагог, поэтому формирование мотивации к

инновационной деятельности – ключевое условие обеспечения его готовности к работе в условиях изменений [78].

Направленность преподавателя на развитие своих профессиональных способностей и на достижение лучших результатов – необходимое условие приобретения инновационной деятельностью смысла ценности и цели, а не средства для реализации каких-то других мотивов [15]. Любой человек в профессиональной деятельности сможет достигать все более высоких уровней мастерства, только изменяясь, только осваивая все новые способы деятельности и решая все более сложные задачи. Работая, лишь в режиме репродукции, воспроизведения уже освоенных когда-то способов деятельности, высококлассным профессионалом стать невозможно [15].

Всякий, кто стремится достичь высот мастерства, должен сознавать, что путь туда лежит через критическое отношение к себе, к тому, что достигнуто, и поиски путей и средств развития своей практики. Без осознания участия в инновационной деятельности, как ценности для себя лично, не может быть и высокой готовности к этой деятельности [34].

Составляющая рассматриваемой готовности – комплекс знаний о современных требованиях к результатам школьного образования, инновационных моделях и технологиях образования, иначе, обо всем том, что определяет потребности и возможности развития существующей педагогической практики. Чувствительность преподавателя к проблемам определяется, прежде всего, тем как он понимает цели образования вообще и из них выводит требования к результатам своей работы. Если эти требования не будут соответствовать самым высоким стандартам, то и проблем в результатах своей работы преподаватель видеть не будет. Точно так же преподаватель, слабо ориентированный в инновационных моделях образования и инновационных программах и технологиях, не будет видеть как недостатков педагогической системы образовательного учреждения и своей практики, так и возможностей их устранения [34]. Но недостаточно только знать о существовании инновационных образовательных моделей, программ, технологий. Чтобы преподаватель мог хорошо ориентироваться в

пространстве возможностей и мог сделать правильный выбор, он должен хорошо понимать условия их эффективного применения. Всякое изменение в деятельности должно быть не только актуальным, но и реалистичным, т.е. соответствующим условиям, реально существующим в данной образовательной организации.

Если, например, педагог хочет строить свою работу, реализуя технологию развивающего, проблемного или исследовательского обучения, а в целом педагогический процесс в образовательном учреждении строится по знаниево-ориентированной модели, то он должен отдавать себе отчет в том, что в этих условиях возможно лишь частичное применение инновационной технологии [36]. Степень компетентности преподавателя в инновационном образовании может быть различной, поэтому различным будет и уровень его готовности к инновационной деятельности в этом аспекте [36]. Третий компонент готовности преподавателя к инновационной деятельности – совокупность знаний и способов решения задач этой деятельности, которыми владеет преподаватель, т.е. компетентность в области педагогической инноватики.

Педагог, хорошо подготовленный к инновационной деятельности в этом аспекте: владеет комплексом понятий педагогической инноватики; понимает место и роль инновационной деятельности в образовательном учреждении; знает основные подходы к развитию педагогических систем образовательного учреждения; умеет изучать опыт преподавателей-инноваторов; умеет критически анализировать педагогические системы, учебные программы, технологии и дидактические средства обучения; умеет разрабатывать и обосновать инновационные предложения по совершенствованию образовательного процесса; умеет разрабатывать проекты внедрения новшеств; умеет ставить цели экспериментальной работы и планировать ее; умеет работать в рабочих группах внедренческих проектов и проведения экспериментов; умеет анализировать и оценивать систему инновационной деятельности образовательного учреждения; умеет

анализировать и оценивать себя как субъекта инновационной деятельности [11].

Общий уровень готовности педагога к инновационной деятельности является функцией от: уровня мотивационной готовности; уровня компетентности в инновационном образовании; уровня компетентности в педагогической инноватике.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования.

Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика.

Система стимулирования труда педагога как бы вырастает из административно-правовых методов управления, но ни в коем случае их не заменяет. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят.

Цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) то, что обусловлено трудовыми отношениями.

Стимулирование труда, по мнению А.Я. Анцупова и В.В. Ковалева – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала [3]. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно.

Таким образом, сущность стимулирования педагогов заключается в следующем: это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника; это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации; это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и

умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей. [3]

Материальное стимулирование — это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения [7]. Следовательно, в понятие материального стимулирования включаются все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального не денежного стимулирования. На сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике используются следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале [7].

Центральная роль в системе материального стимулирования труда принадлежит заработной плате. Она остается для подавляющего большинства трудящихся основным источником доходов, а значит, 13 заработная плата и в перспективе будет наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом. В настоящее время в экономике страны применяется более 50 наименований доплат и надбавок. Доплаты и надбавки разделяются на гарантированные трудовым законодательством (обязательные к применению) и факультативные, определяемые локальными нормативными актами (положением об оплате труда, коллективным договором, положением о персонале и т.п.). Важнейшим направлением материального денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда, и ее источником является фонд материального поощрения. Главная характеристика премии как экономической категории — это форма распределения по результату труда, являющаяся личным трудовым доходом, т.е. премия относится к категории стимулирующих систем. Премия имеет неустойчивый характер, ее величина может быть большей или меньшей, она

может вообще не начисляться. Эта черта очень важная, и если премия ее теряет, то с ней утрачивается смысл премирования как материального стимулирования. Применение премии как мощного средства стимулирования должно обеспечивать оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства [28].

Наряду с материальными денежными стимулами применяются и такие, которые представляют собой материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций — так называемых бенефитов, образующих в совокупности социальный пакет. Льготы и компенсации могут быть как гарантированы государством, так и добровольно предоставлены предприятием своим работникам [56]. Льготы и компенсации являются особой формой участия сотрудника в экономическом успехе предприятия.

В современной экономике условием успеха организации является не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности. В связи с этим можно выделить ряд задач, которые организация стремится решить, добровольно предоставляя своим сотрудникам льготы и компенсации:

- приведение в соответствие целей и потребностей сотрудников с целями организации;
- выработка особой психологии у сотрудников, когда они отождествляют себя со своей организацией;
- повышение производительности, эффективности и качества труда и готовности сотрудников к эффективной работе на благо организации;
- социальная защита сотрудников на более высоком уровне, чем это предусмотрено законодательством;
- создание положительного микроклимата в трудовом коллективе;
- формирование позитивного общественного мнения об организации как работодателе и укрепление ее положительного имиджа среди сотрудников [56].

Систему материального стимулирования органично дополняет нематериальное стимулирование. В качестве потенциальных нематериальных стимулов могут рассматриваться все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые являются адекватными социально-обусловленным потребностям личности. К нематериальным могут быть отнесены любые стимулы трудовой деятельности, за исключением денежного и не денежного материального вознаграждения персонала [46]. Основными направлениями нематериального стимулирования персонала являются моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем. Приоритетность выбора того или иного направления нематериального стимулирования в практике работы с персоналом зависит оттого, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников [46].

Моральное стимулирование трудовой деятельности — это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника [40]. Стимулирование такого рода запускает в действие мотивацию, основанную на реализации потребности выразить признательность и быть признанным. Суть регулирования заключается в передаче и распространении информации о результатах трудовой деятельности, достижениях в ней и заслугах работника перед коллективом или организацией в целом [40].

Как показывает опыт, на российских предприятиях в настоящее время основными проблемами в механизме стимулирования наемных работников являются:

- 1) недостаточная гибкость механизма формирования оплаты труда, его неспособность реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника;

2) отсутствие вообще какой-либо оценки или необъективная предпринимателем оценка индивидуальных трудовых показателей наемных работников;

3) отсутствие справедливой оплаты труда руководителей, специалистов и служащих; наличие необоснованных соотношений в оплате их труда;

4) негативное отношение персонала к размеру оплаты их труда и к существующей системе оплаты.

Все эти проблемы, которые стоят перед предприятиями при решении вопросов об оплате труда, преодолимы с использованием российского и зарубежного опыта [63]. Так, недостаточная гибкость в оплате труда решается введением современных форм вознаграждения, зависящих от результатов трудовой деятельности. Такими формами являются гибкие системы оплаты, где наряду с постоянной частью заработка есть переменная часть в виде участия в прибылях, коллективных премий и т.д. Результатом действия системы стимулирования на предприятии должно быть повышение эффективности деятельности предприятия, чего можно добиться, в свою очередь, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника предприятия. При этом предпринимателю нужно руководствоваться необходимостью привлечения и сохранения на длительный срок высококвалифицированных работников, повышения производительности труда и повышения качества выпускаемой продукции, увеличения отдачи от вложений в персонал, повышения заинтересованности работников не только в личных успехах, но и в успехах всего предприятия в целом и, наконец, повышения социального статуса работников [63]. Поэтому применяются как материальные, так и нематериальные формы стимулирования персонала, которые включают заработную плату, различные системы участия в прибылях, системы коллективного премирования, индивидуализацию заработной платы, моральные стимулы, стимулирование работников, занимающихся творческим трудом. Система стимулирования должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки,

период и сроки выплат вознаграждения. Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо. Система стимулирования должна соответствовать принципу: оплата должна соответствовать труду.

Говоря о системе стимулирования педагогов, необходимо выделить основные требования к ней. К таковым можно отнести:

- 1) ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;
- 2) четкое изложение трудовых обязанностей работника;
- 3) создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;
- 4) зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;
- 5) возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;
- 6) учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;
- 7) равная оплата работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ в различных подразделениях предприятия (относится к базовой оплате без учета дополнительных выплат по результатам) [17].

Таким образом, при создании системы стимулирования необходимо учитывать весь комплекс вопросов, включая и государственное регулирование размера оплаты труда.

1.2. Анализ существующих систем стимулирования инновационной деятельности педагога

Система стимулирования инновационной деятельности педагога представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей [54]. Общая схема элементов системы стимулирования педагогов представлена на рис. 1 и включает в себя элементы материального и нематериального стимулирования, а также занимающую промежуточное положение между ними систему социальных гарантий.



Рисунок 1. Элементы системы стимулирования и мотивации труда

Основным компонентом материального стимулирования труда является система его оплаты, которая осуществляется в двух формах – повременной и сдельной.

Система оплаты труда – комплекс взаимосвязанных принципов и методов определения уровня оплаты труда персонала на основе учета количественных и (или) качественных характеристик выполняемой работы. При этом указанные характеристики должны давать возможность оценить объем, сложность, интенсивность и (или) эффективность труда прямым или косвенным образом [54].

Повременная оплата труда – это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества фактически

отработанного времени с учётом квалификации работника и условий труда (разновидности: тарифные ставки и должностные оклады, поденные и почасовые ставки и пр.).

Сдельная оплата труда – это форма оплаты труда, при которой ее размер непосредственно зависит от достигнутых результатов работы, выполнения норм выработки. Как правило, обладает физическими показателями, свидетельствующими о результатах (количество, площадь, объем и пр.). Может, но не обязательно, сочетаться с временными факторами работы (нормо-часы). Структурные элементы фонда оплаты труда работников (ФОТ) приведены на рисунке 2.



Рисунок 2. Элементы оплаты труда

Постоянная часть оплаты труда – это совокупность элементов заработной платы, которые слабо связаны с результатами труда работника за конкретный период времени. Базовым элементом постоянной части заработной платы, ее основной частью является часть повременной оплаты труда в виде оклада или месячной тарифной ставки. Переменная часть оплаты труда представляет собой совокупность элементов заработной платы, которые непосредственно связаны с количественными или качественными результатами работы.

Нематериальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренных виде, объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных благ в невещественной форме, не имеющих прямой денежной оценки.

Основные элементы системы нематериального стимулирования представлены системой организации труда (включающей структурирование организации, технологическую регламентацию работ, управление, рабочим временем и отдыхом, систему контроля и оценки работы и систему построения отношений и коммуникаций), системой наделения полномочиями и ответственностью, системой управления карьерой и квалификацией.

В систему стимулирования включаются многие смежные элементы управления персоналом (коммуникации, организация труда, повышение квалификации и прочие). Однако логика такой широкой трактовки сфер нематериального стимулирования труда заключается в том, что, несмотря на чисто прикладное (технологическое, компетентностное) значение перечисленных элементов управления персоналом. Применение каждого из них изменяет мотивационные факторы, влияющие на работника, и таким образом изменяют целевые функции и показатели эффективности его труда. Делегирование полномочий или изменения организации рабочих мест, приводит к изменению структуры личных издержек персонала и тем самым, вызывает влияние на процессы мотивации к труду, поэтому вынесение этих элементов управления персоналом за рамки исследований способов повышения мотивации к эффективному труду недопустимо. Обособлено в системе нематериального стимулирования стоит обеспечение социальных гарантий. Связано это с тем, что данная система имеет черты как материального (наличие реальных или потенциальных материальных выплат), так и нематериального (стабильность, удобство и пр.) стимулирования одновременно, что не позволяет считать ее в чистом виде принадлежащей к одной из этих систем стимулирования труда. Изучение литературы по вопросам систем стимулирования труда позволило выявить наличие трех взаимосвязанных компонентов (групп методов) стимулирования труда. Среди них административные, экономические и социальные элементы. Общая структура методов и форм стимулирования труда приведена на рисунке 3.



Рисунок 3. Методы и формы стимулирования труда

Организационно-административные методы предполагают, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, работе коллегиальных органов: например, им предоставляется право голоса при решении ряда вопросов. Важную роль играет также стимулирование с перспективой приобрести новые знания и навыки. Она делает работников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне. К данной группе также относится стимуляция обогащением содержания труда. Она заключается в предоставлении работникам более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личностным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, а также позволяющей проявлять их творческие способности, осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Экономические методы стимулирования включают в себя, в первую очередь, мероприятия, предполагающие получение сотрудниками или лишение сотрудников определенных материальных благ. Это и различные виды премий, и различные виды постоянных выплат и надбавок, льготы. Также к данной группе относятся предоставление таких материальных благ, как туристические путевки, оплата санаторно-курортного лечения и т.д.

Социально-психологические методы стимулирования содержат следующие основные элементы:

- создание условий, при которых люди могли бы испытывать профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с

порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты, ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность; - присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, реализовать себя в труде, доказать, что он может что-то сделать;

- признание, которое может быть личным и публичным;

- постановка высоких целей, которые воодушевляют людей на эффективный труд;

- атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам;

- внимательное отношение со стороны руководства и коллег;

- продвижение по должности, объединяющее все рассмотренные методы стимулирования, т.к. оно дает более высокую заработную плату (экономический стимул), интересную и содержательную работу (организационный стимул), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (социальный стимул).

В то же время этот метод стимулирования является внутренне ограниченным:

- в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных;

- не все люди способны руководить и не все к этому стремятся;

- продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку;

- похвала при завершении работы большого объема, освоении новых методов труда или новой продукции, внедрении рационализаторского предложения;

- одобрение в ходе процесса, если работа выполняется качественно;

- поддержка, когда работник сомневается, не уверен, не может определиться с выбором целей, задач, способов поведения и действия;

– порицание, т.е. использование при общении с человеком приема обращения к совести [74].

Стимулирование педагогов в организационной психологии понимается как процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации [83]. Основывается этот процесс на понимании тех мотивов и потребностей, которые могут быть у людей, в частности мотивов, стимулирующих инновационную деятельность. В связи с этим важно рассмотреть исследования о выраженности тех или иных мотивов у такой профессиональной группы, как педагоги средних общеобразовательных школ.

Можно выделить пять групп педагогов с различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа их работы [70].

Первая группа – педагоги с доминированием внутренней мотивации, для которой характерно стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу. Чаще всего педагога с этой мотивационной доминантой встречаются в группе педагогов, имеющих педагогический стаж от 2 до 10 лет, а также после 15 лет.

Вторая группа – педагоги с доминированием внутренней и внешней положительной мотивации. Для них характерно стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие. Эта группа педагогов является самой многочисленной, ее представители в процентном отношении достаточно равномерно представлены в различных стажевых группах.

Третья группа – педагоги с доминированием внешней положительной мотивации ориентируются на внешние оценки своей деятельности, они весьма чувствительны к материальным стимулам. Именно такие педагоги наиболее подвержены воздействию разнообразных стимулов, что позволяет руководителям даже при ограниченном количестве организационных, включая финансовые, ресурсов эффективно влиять на их труд. Наибольшее количество педагогов с доминирующими внешними положительными

мотивами к инновационной деятельности встречается среди педагогов со стажем работы менее 5 лет и со стажем от 10 и до 20 лет.

Четвертая группа – педагоги с ведущими внешними положительными и отрицательными мотивами. Так же как педагоги предыдущей группы, они ориентируются на внешние оценки своей работы, но при этом для них в большей степени актуальны потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку педагоги этой категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики. Чаще всего к таким педагогам можно отнести педагогов, имеющих стаж работы свыше 20 лет.

Пятая группа – педагоги с доминирующими внешними отрицательными мотивами, которые отрицательно относятся к различным организационным изменениям и новациям в педагогической деятельности. При выборе места работы повышенное внимание они уделяют условиям труда в образовательном учреждении, психологическому климату в нем. В процессе труда эти педагоги, как правило, стремятся удовлетворить свои физиологические потребности, обеспечить себе защиту от различных претензий, наказаний, избежать санкций. Поскольку удовлетворить перечисленные выше потребности можно благодаря приобретению определенного статуса, то потребность в признании также очень часто является одной из наиболее актуальных для данной категории работников. Нередко педагоги с доминирующими отрицательными мотивами к инновационной деятельности встречаются среди педагогов, имеющих педагогический стаж более 20 лет, и тех, кто находится на пенсии, но продолжает трудиться. Введение новой системы оплаты труда в образовательных учреждениях актуализирует вопросы применения различных мотивационных механизмов и построения системы мотивации труда в образовательных учреждениях. Однако в настоящее время не существует универсальной теории мотивации. Все работники обладают различными свойствами, в силу чего руководителям не всегда удается мотивировать сотрудников к инновационной деятельности.

Однако в силах любого руководителя создать среду и изыскать возможности, которые помогут достичь работникам высокого уровня мотивации. Так или иначе, все факторы мотивации можно свести к нескольким[43]:

- признание и одобрение;
- личностное развитие;
- безопасные и комфортные условия для работы;
- значимость деятельности;
- справедливость в оценке результатов в работе;
- заработная плата, включающая стимулирующие выплаты;
- социальный пакет (например, медицинский осмотр, организация отдыха для детей, другие виды социальной поддержки и т.д.).

Тем не менее, с точки зрения любых вышеуказанных теорий, главным мотивационным фактором педагога к инновационной деятельности следует считать заработную плату. Данный вывод косвенно подтверждается ТК РФ, в котором отдельная статья (ст. 132) посвящена оплате по труду. Согласно данной статье заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается. То есть количество и качество выполняемого труда должно отражаться прежде всего в размере заработной платы работника, хотя при этом не стоит забывать и о других механизмах стимулирования труда работников [32]. Установлено, что достаточно высоко в иерархии мотивов педагогов стоят мотивы достижения безопасности - желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.д. Присутствуют и мотивы аффиляции (желание добиться хорошего отношения к себе), мотивы достижения, справедливости. На более низких позициях по выраженности идут мотивы самостоятельности, состязательности, потребности во власти. Спектр возможностей нематериального стимулирования гораздо шире, чем кажется на первый взгляд, и не состоит исключительно из метода «кнута и пряника». Следует отметить, что использование приемов должно быть

комплексным. Только в этом случае управленческая деятельность будет эффективной. А также важно учитывать индивидуальные особенности мотивации сотрудников к инновационной деятельности, для чего не помешает проводить психологическую диагностику типа мотивации педагогов. Для того чтобы заинтересовать человека не просто в выполнении своей работы, но в максимальном напряжении сил, в наибольшей отдаче, нужно использовать структуру потребностей людей, которые удовлетворяют внешним и внутренним вознаграждениям. Внешние вознаграждения – это продвижение по службе и материальная заинтересованность работников. Внутренние вознаграждения – чувства успеха при достижении цели, которое человек получает в процессе работы.

Таким образом, система стимулирования инновационной деятельности педагога образовательной организации должна включать комплекс мер как материального, так и нематериального стимулирования, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с легально закрепленными результатами деятельности образовательной организации в целом. Виды различных поощрений работников за труд, определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка, а также уставами и положениями о дисциплине.

1.3. Подходы к оценке эффективности системы стимулирования инновационной деятельности педагога

В методологических подходах принято выделять несколько основных подходов к оценке эффективности экономической деятельности, к которой относится и деятельность по формированию системы стимулирования инновационной деятельности педагога.

Первый подход характерен для классической экономической теории. Исходя из него, критерием эффективного экономического поведения является принцип, согласно которому, эффективным выбором считается ситуация, когда невозможно улучшить положение одного экономического агента, не ухудшив при этом положение любого другого (принцип эффективности по Парето). Идея этого подхода к оценке эффективности базируется на положении об ограниченности ресурсов и необходимости их использования в альтернативных вариантах для роста благосостояния экономических агентов. Не соблюдение принципа Парето эффективности по сути своей обозначает только одно – недоиспользование имеющихся в экономике ресурсов или их использование по не самой совершенной из имеющихся технологий [52].

Второй подход к оценке эффективности уделяет основное внимание целям деятельности хозяйствующих субъектов и сопоставлению ее результатов (как меры достижения целей) и издержек, необходимых для их получения. В данной трактовке эффективным будет тот способ достижения цели, который при равных издержках даст возможность добиться больших результатов или при равных результатах, требует меньших затрат. Если рассматривать результат деятельности в виде эффекта, то эффективности при данном подходе будет представлять собой отношение эффекта к затратам, необходимым для его получения. Чем больший эффект приходится на единицу затрат, тем выше при прочих равных условиях эффективность хозяйственной деятельности.

$$\text{Эффективность} = \text{Эффект} / \text{Затраты}$$

Если первый подход позволяет установить, все ли возможности для наращивания производства использованы в процессе экономических отношений, то во втором подходе, мы получаем способ сопоставления вариантов производства, различающихся по номенклатуре и структуре производимой экономическими агентами продукции.

Второй подход к определению эффективности благодаря наличию возможностей более или менее точной оценки эффектов и затрат широко используется в практике хозяйствующих субъектов и находит свое отражение в системе показателей, количественно характеризующих эффективность их деятельности. Среди них можно выделить такие показатели как производительность труда, рентабельность и пр. Оценивать эффективность системы стимулирования педагога можно с нескольких позиций (рисунок 4).



Рисунок 4. Подходы к оценке результативности систем мотивации

Альтернативными вариантами оценки эффективности деятельности являются сопоставления показателей эффективности во времени или с показателями, достигнутыми сходными экономическими агентами (например, аналогичными подразделениями или другими организациями, занимающимися той же деятельностью). Исходя из сущности оцениваемых показателей, можно выделить три категории показателей оценки, которые систематизированы на рисунке 5.



Рисунок 5. Система показателей оценки систем стимулирования

Исходя из формализации показателей оценки системы стимулирования инновационной деятельности педагога, они подразделяются на следующие группы:

качественные (направлены на выявление проблем стимулирования, – например уровень корпоративной культуры, удовлетворенность работников и прочее, измеряются, как правило, с помощью порядковых, ранговых шкал);

количественные (создают базу для количественной оценки – результатов функционирования системы стимулирования и уровня ее эффективности, имеют прямые показатели измерения в рамках относительных, абсолютных или интервальных шкал оценки) [52].

По уровню объективности различают показатели:

- объективные (легко наблюдаемы и измеримы/количественны);
- субъективные (опираются на мнение субъекта оценки – лица, – проводящего оценку).

По целям оценки различают показатели:

- трудовой процесс (достижение целей и задач, точность исполнения – технологий);
- квалификация работника;

- уровень устремлений, целевые функции работника (анализ личных– издержек); личные качества работника;
- морально-психологическое состояние персонала [52].

При анализе результативности и эффективности труда, а также при оценке систем мотивации используются нижеприведенные показатели.

Производительность труда (ПТ) – ключевой показатель эффективности системы стимулирования.

Производительность труда, как и любой другой показатель эффективности, является соотношением эффекта (Э) к затратам (З), необходимым для его достижения, рассчитывается по формуле (2):

$$ПТ=Э/З$$

Эффект и затраты могут быть выражены в денежных, натуральных (физических) и условно-натуральных (нормо-часы) показателях. Эффект может представлять собой дополнительный доход (выручку, прибыль) или экономию тех или иных расходов.

Если ставятся иные цели, чем финансовые показатели, то в качестве эффекта могут выступать соответствующие показатели, характеризующие уровень достижения цели.

Вариантами показателя производительности труда (ПТ) могут быть следующие: - выручка предприятия, добавленная стоимость (ДС), стоимость произведенной продукции или прибыль в расчете на одного работника (приведенного к полной ставке), рассчитывается по формуле :

$$ПТ=ДС/Чст \text{ руб./ставку(чел.)},$$

где Чст – число ставок по штатному расписанию основных работников, всего персонала, управленческого персонала (в зависимости от целей исследования). - выручка предприятия, добавленная стоимость (ДС), стоимость продукции или прибыль в расчете на рубль ФОТ, рассчитывается по формуле:

$$ПТ=ДС/ФОТ \text{ руб./ руб.}$$

,где ФОТ – фонд оплаты труда с отчислениями или без них. Производительность как сопоставление фактических результатов с плановыми, рассчитывается по формуле:

$$ПТ = В_{\text{факт}}/НЧ$$

,где В_{факт} – фактическое время выполнения задания, а НЧ – утвержденный норматив нормо-часов.

Количество произведенной продукции (К_{пр}), обслуженных клиентов, обработанных заказов отнесенных, к среднесписочному числу работников, приведенных к полной ставке (К_р), ФОТ или времени работы (в последнем случае показатель оценивает интенсивность труда), рассчитывается по формуле:

$$ПТ = К_{\text{пр}}./\text{ФОТ шт.}/ \text{руб.}$$

,где К_{пр.} – количество произведенной продукции;

ФОТ – фонд оплаты труда с отчислениями или без них.

$$\text{Выработка} = К_{\text{пр}}./К_{\text{р}}.$$

,где К_{р.} – количество работников.

Возможны и другие варианты оценки производительности труда, например, изменение выработки или количества клиентов на единицу изменения ФОТ или затрат на стимулирование.

Другие количественные показатели оценки результативности и эффективности системы стимулирования, учитывающие те или иные характеристики труда, могут быть представлены следующим образом:

- процент выполнения норм выработки и прочих нормативов;
- соотношение основного и управленческого персонала, например,
- сколько работников приходится на единицу управленческого персонала.

Этот показатель позволяет оценить эффективность деятельности звена управления. Чем больше работников приходится на одного управленца (менеджера), тем при прочих равных условиях эффективно используется управленческий аппарат; соотношение темпов роста производительности

труда и фонда – отплаты труда – показатель оценивает эффективность использования фонда оплаты труда.

Необходимо следить за тем, чтобы рост фонда заработной платы (ФОТ) работников не превышал, а лучше был ниже темпов роста производительности труда. При этом, не имеется ввиду, что нужно сокращать зарплату сотрудников, сокращение ФОТ может достигаться за счет оптимизации численности работников после внедрения новых технологий производства работ или за счет повышения эффективности труда в трудовом коллективе, связанным с ростом заинтересованности работников.

Косвенные показатели оценки результативности и эффективности систем мотивации и стимулирования труда направлены на измерение тех характеристик работы и занятости персонала, которые могут повлиять на целевые функции развития организации. Применяются либо в случаях затруднения непосредственной оценки целей деятельности или формирования систем мотивации, либо для вскрытия факторов, которые позволяют объяснить наблюдаемую динамику целевых показателей развития (производительность, рентабельность и прочие).

К косвенным показателям относятся: уровень жалоб или рекламаций – отношение общего количества жалоб – на общий объем предлагаемых услуг (производства) или количество потребителей услуг (покупателей) выраженное в процентах; показатели текучести кадров и затрат на поиски одного принимаемого – на работу сотрудника и т.д.

Основные показатели текучести кадров (выражаются в долях или процентах):

– текучесть персонала, коэффициент увольнений или потерь, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент выбытия отношение общего числа выбывших работников за год к среднесписочной численности персонала на начало периода;

– коэффициент оборота по приему, коэффициент приема кадров – это отношение численности всех принятых работников за данный период к

среднесписочной численности работников за тот же период; коэффициент стабильности кадров;

– отношение количества уволившихся по собственному желанию или нарушению дисциплины в текущем периоде к сумме численности работников в предыдущем периоде и численности принятых работников в отчетном периоде, рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{стаб}} = \frac{Ч_{\text{ст}}}{Ч_{\text{сп}}}$$

,где $Ч_{\text{ст}}$ - численность работников со стажем более 3-х лет;

$Ч_{\text{сп}}$ - среднесписочная численность.

Коэффициент текучести кадров – отношение числа уволенных – работников по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за год к среднесписочной численности персонала на начало периода.

К методам обследования (сбора данных) относятся: интервьюирование и анкетирование.

Для оценки системы стимулирования труда может быть использован метод интервью.

Интервью – опрос «лицом к лицу», получение информации в личном общении. Это не обмен мнениями, а получение информации от одного лица - опрашиваемого. По мнению автора Абрютиной М.С., в отличие от беседы, роли участников интервью различны: опрашиваемый выступает как объект исследования, другой – как субъект [52].

Суть метода: разрабатываются вопросы интервью либо для рабочих предприятия, либо для специалистов, выступающих в роли опрашиваемых. После проведения интервью делаются выводы о системе стимулирования труда и её воздействии.

Анкетирование – это система логически последовательных методических и организационно-технических процедур, связанных между собой единой целью: получить объективные достоверные данные об изучаемом объекте или процессе для их последующего использования в практике управления [29].

Таким образом, управление системой стимулирования инновационной деятельности педагога – это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие педагога к инновационной деятельности.

В процессе функционирования системы стимулирования инновационной деятельности важно проводить оценку эффективности ее формирования и развития. Оценить эффективность самого процесса стимулирования труда можно с помощью количественных и качественных показателей результатов деятельности работников, что реально выполняется в ходе деловой оценки или аттестации, конечных показателей работы, как работников, так и организации в целом, а также улучшения социально-психологического климата и других показателей.

В ходе исследования теоретических аспектов было выявлено, что стимулирование труда представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей.

Система стимулирования педагогов образовательной организации включает в себя комплекс мер как материального, так и нематериального стимулирования, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с легально закрепленными результатами деятельности учреждения в целом. Виды различных поощрений работников за труд, определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка, а также уставами и положениями о дисциплине.

В процессе функционирования системы стимулирования проводится оценка эффективности ее формирования и развития. Оценить эффективность самого процесса стимулирования труда можно с помощью количественных и качественных показателей результатов деятельности работников, что реально выполняется в ходе деловой оценки или аттестации, конечных показателей

работы, как работников, так и организации в целом, а также улучшения социально-психологического климата и других показателей.

ВЫВОДЫ ПО I ГЛАВЕ

«Педагогическая инновация – нововведение в педагогическую деятельность, изменение в содержании и технологии обучения и воспитания, имеющие целью повышение их эффективности». Под педагогическими инновациями Т. И. Шамова, А. Н. Малинина, Г.М. Тюлю, П. И. Третьякова понимают: «целенаправленное, осмысленное, определенное изменение педагогической деятельности и управления ею через разработку и введение в образовательных учреждениях педагогических и управленческих новшеств».

По мнению Р. Д. Яковлева: «инновационная деятельность – комплексная деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению новшеств, т. е. деятельность, направленная на осуществление инновации». В педагогике понятие «инновационная деятельность» рассматривается как «целенаправленная педагогическая деятельность, основанная на осмыслении собственного педагогического опыта при помощи сравнения и изучения учебно-воспитательного процесса с целью достижения более высоких результатов»; как творческий процесс по планированию и реализации педагогических новшеств, направленных на повышение качества образования [84].

Стимулирование педагогической деятельности, по мнению А. Я. Анцупова и В. В. Ковалева – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала [3]. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно.

Сущность стимулирования педагогов заключается в следующем: это стимулирование высоких трудовых показателей учителя; это формирование определенной линии трудового поведения учителя, направленной на процветание организации; это побуждение педагога к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей [3].

Система стимулирования инновационной деятельности педагога образовательной организации должна включать комплекс мер как материального, так и нематериального стимулирования, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с легально закрепленными результатами деятельности учреждения в целом. Виды различных поощрений работников за труд, определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка, а также уставами и положениями о дисциплине.

Успешное функционирование системы стимулирования инновационной деятельности педагога будет эффективным, если использовать такие методологические подходы как:

- 1) сопоставление фактических и плановых показателей;
- 2) наличие динамики показателя во времени;
- 3) сравнение результата с другими организациями.

Оценить эффективность самого процесса стимулирования труда можно с помощью количественных и качественных показателей результатов деятельности педагогов, что реально выполняется в ходе деловой оценки или аттестации, конечных показателей работы инновационной деятельности, как педагогов, так и организации в целом, а также улучшения социально-психологического климата и других показателей.

ГЛАВА II. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГА МАОУ «ЛИЦЕЙ №97 Г.ЧЕЛЯБИНСКА»

2.1. Краткая характеристика образовательной организации

Образовательная организация была открыта в 2003 году как муниципальное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 97 г. Челябинска (МОУ СОШ № 97 г. Челябинска) в соответствии с Постановлением главы города Челябинска от 19.11.2003 года № 1846-п «О создании муниципального общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 97». В 2006 году образовательная организация получила статус «Лицей».

В 2008 году в результате реструктуризации МОУ СОШ № 69 г. Челябинска (приказ Управления по делам образования г. Челябинска от 02.09.2008 года № 1362-у «О реорганизации») был открыт филиал лицея, а в 2012 году на базе филиала МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» было открыто дошкольное отделение.

В настоящее время МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» осуществляет свою деятельность в организационно-правовой форме автономного учреждения (приказ Управления по делам образования г. Челябинска от 23 декабря 2010 года № 2085-у «О создании муниципального автономного общеобразовательного учреждения лицея № 97 г. Челябинска») в соответствии с Уставом, утвержденным приказом Комитета по делам образования города Челябинска от 06.11.2015 года № 1788-у «О внесении изменений в Устав МАОУ лицей № 97 г. Челябинска» и бессрочной лицензией, выданной Министерством образования и науки Челябинской области (серия 74ЛО2, № 0001687, регистрационный № 12490).

МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» имеет государственную аккредитацию образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам в отношении каждого уровня

образования (свидетельство о государственной аккредитации от 22 декабря 2015 года № 2200).

Предельный контингент, зафиксированный в лицензии – 500 человек (основное здание лицея) и 800 человек (филиал лицея). Обучение школьников осуществляется в две смены.

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Лицей № 97 г. Челябинска» находится на территории Калининского района Челябинского городского округа. Основное здание лицея расположено в той части Калининского района, где отсутствуют крупные промышленные предприятия города.

Филиал МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» расположен в центральной части Калининского района Челябинского городского округа, вблизи которого находятся предприятия торговли, рынки, обувная фабрика, Челябинский цирк, Детский кукольный театр, храмы РПЦ.

Базовой стратегией МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» является организация деятельности образовательной организации в режиме развития, суть которого заключается в постоянном, динамичном, устойчивом наращивании конкурентных преимуществ, новом содержании деятельности, профессионализме и компетентности, в том числе в достижении заданной цели.

Миссией лицея является создание и постоянное совершенствование условий доступности качественного образования, соответствующего современным потребностям общества; подготовка образованного и конкурентоспособного, мотивированного на выбор деятельности, успешно реализующего себя в современном мире выпускника МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска».

Целью деятельности педагогического коллектива является поддержка тенденции роста качества образования через организацию образовательной деятельности в соответствии с современными требованиями.

Основными задачами, которые направлены на достижение цели деятельности педагогического коллектива лицея, являются:

- развитие условий реализации ФГОС начального общего и основного общего образования, а также преемственности реализации ФГОС среднего общего образования;
- развитие условий образования одаренных, талантливых и мотивированных к обучению детей;
- развитие системы дополнительного образования и воспитания;
- развитие профессиональной компетентности педагогов в рамках реализации модели самообучающейся организации.

Характеристика образовательных программ по уровням образования представлена в Таблице 1.

Таблица 1

Характеристика образовательных программ по уровням образования

№ п/ п	Основные и дополнительные общеобразовательные программы			
	Уровень образования	Направленность (наименование) образовательной программы	Вид образовательной программы (основная, дополнительная)	Нормативный срок освоения образовательной программы
1	Общеобразовательный	Дошкольное образование	Основная	6 лет
2	Общеобразовательный	Начальное общее образование	Основная	4 года
3	Общеобразовательный	Основное общее образование	Основная	5 лет
4	Общеобразовательный	Среднее образование	Основная	2 года

		общее образование		
--	--	----------------------	--	--

В целях развития системы дополнительного образования в МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска», а также в рамках преемственности профильного и инженерно-технического образования, формирования осознанной мотивации к саморазвитию и самореализации, развития творческого потенциала на базе образовательной организации осуществляют свою деятельность Центр детского технического творчества и Художественно-эстетический центр.

В образовательном учреждении сформирована система управления педагогическим коллективом, которая способствует целенаправленному развитию профессионально-личностных качеств педагогов в условиях модернизации образования (см. таб.2).

Таблица 2

**Уровень квалификации педагогических работников
МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска»**

№ п/п	Учебный год	Уровень квалификации педагогических работников					
		Педагоги с высшей квалификационной категорией		Педагоги с первой квалификационной категорией		Педагоги без категории	
		Число (чел.)	Доля (%)	Число (чел.)	Доля (%)	Число (чел.)	Доля (%)
1	2011 - 2012	43	62,5	13	19,7	3	4,5
2	2012 – 2013	45	54,9	24	29,3	6	7,3
3	2013 – 2014	53	58,2	26	28,6	3	3,3
4	2014 – 2015	48	51,1	46	48,9	0	0,0

Результаты деятельности педагогических работников МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» отмечены различными правительственными и ведомственными наградами:

- звание «Заслуженный учитель РФ» имеют 2 педагога;
- звание «Почетный работник общего образования РФ» - 2 педагога;
- звание «Отличник просвещения» - 4 педагога;
- Почетной грамотой Министерства образования и науки РФ награждены 11 педагогов лицея.

Пять педагогов МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» имеют ученую степень кандидата педагогических наук.

Ежегодно МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» принимает активное участие в различных конкурсах, фестивалях, проектах, инициативах и получает высокую оценку результатов своей деятельности.

В 2014 году образовательная организация приняла участие во Всероссийском конкурсе «100 лучших школ России» в номинации «Школа года 2014 – лидер в реализации и внедрении информационных технологий в обучении», по результатам которого лицей признан лауреатом.

В 2015 году МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» принял участие во II Всероссийском фестивале инновационных продуктов «Новаторство в образовании». Для прохождения конкурсной экспертизы был представлен проект лицея «Модель образовательной системы как самообучающейся организации, обеспечивающей непрерывное профессиональное развитие педагогов». По результатам данного конкурса МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» стал победителем в номинации «Самый успешный проект – 2015».

Кроме того, в 2015 году по итогам независимой общественно-профессиональной оценки качества инновационной деятельности издательством «Эффект-пресс» и редакцией журнала «Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования» лицей был присвоен статус «Школа – лаборатория инноваций».

В 2014 году информация о МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» была внесена в Приложение «Среднее образование в России» к сборнику «Федеральный справочник. Образование в России», подготовленное совместно с Министерством образования и науки Российской Федерации, Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки, Комитетом Государственной Думы по образованию и региональными органами управления образованием. Данный справочник посвящен приоритетам государственной образовательной политики в сфере общего образования. В издании представлены результаты деятельности ведущих образовательных учреждений России.

В 2015 году информация о МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» была внесена в каталог-книгу (II том) «Золотой фонд Челябинской области. Вектор развития» как об одном из самых стремительно развивающихся образовательных учреждений в городе Челябинске.

В 2015 году МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» принял участие в городском смотре-конкурсе по благоустройству и озеленению территорий образовательных организаций «Цветущий город – 2015», в котором занял 1-е место.

Все учебные кабинеты МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» обеспечены учебно-дидактическим оборудованием, необходимым для проведения учебных занятий. Полностью оборудованы кабинеты физики, химии, биологии, информатики и технологии в соответствии с требованиями СанПиН и ФГОС общего образования.

Фонд библиотеки МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» укомплектован учебной, методической, дидактической, научно-популярной и художественной литературой, брошюрами, периодическими изданиями и литературой на электронных носителях с учетом современных задач.

Размеры и условия осуществления выплат стимулирующего характера устанавливаются коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, принимаемыми с учетом мнения представительного органа работников на основе формализованных показателей и критериев

эффективности работы, измеряемых качественными и количественными показателями.

Качественные и количественные показатели для каждой стимулирующей выплаты, периодичность установления выплат стимулирующего характера устанавливаются приказом руководителя учреждения, в соответствии с разработанными показателями, оценивающими эффективность труда работника.

Выплаты стимулирующего характера производятся в объеме расходов утвержденных в расчете нормативных затрат на оплату труда, предусмотренных в субсидии, предоставляемой муниципальному учреждению на финансовое обеспечение выполнения им муниципального задания на оказание муниципальных услуг с учетом средств внебюджетных фондов и приносящей доход деятельности.

2.2. Анализ кадрового состава

В 2017 году в МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» педагогический коллектив включал 104 человек, из которых 51 педагог (49,0%) – это педагоги филиала МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска», а 53 педагога (51,0%) работают в основном здании образовательной организации.

Более половины педагогических работников МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» имеют высшую квалификационную категорию, большая часть которых работает в классах на уровне основного общего и среднего общего образования (таблица 3).

Таблица 3

Уровень квалификации педагогических работников МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска»

№ п/п	Год	Уровень квалификации педагогических работников									
		Имеют высшее педагогическое образование		Имеют среднее специальное образование		Имеют высшую квалификационную категорию		Имеют первую квалификационную категорию		Педагог и без категории	
		Число (чел.)	Доля (%)	Число (чел.)	Доля (%)	Число (чел.)	Доля (%)	Число (чел.)	Доля (%)	Число (чел.)	Доля (%)
1	2011 - 2012	61	92,4	5	7,6	43	62,5	13	19,7	3	4,5
2	2012 -	78	95,1	4	4,9	45	54,9	24	29,3	6	7,3

	2013										
3	2013 - 2014	87	95, 6	4	4,4	53	58,2	26	28,6	3	3,3
4	2014 - 2015	92	97, 9	2	2,1	48	51,1	46	48,9	0	0,0
5	2015 - 2016	97	97, 0	2	2,0	52	52,0	48	48,0	0	0,0
6	2016 - 2017	98	93, 3	7	6,7	72	68,6	33	31,4	0	0,0
7	2017	99	95, 2	5	4,8	71	68,3	23	22,1	10	9,6

В прошедшем 2017 году в МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» доля педагогов, имеющих высшее образование, увеличилась на 1,9% по сравнению с 2016 – 2017 учебным годом. Вместе с тем доля педагогов Лицея, имеющих среднее специальное педагогическое образование, в 2016 – 2017 учебном году по сравнению с 2016 – 2017 годом уменьшилась на 1,9%.

Кроме того, необходимо отметить, что число педагогов МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска», имеющих высшую квалификационную категорию, за последние шесть лет увеличилось на 26 человек (с 45 в 2012 – 2013 учебном году до 71 педагога в 2017 году). Вместе с тем число педагогов образовательной организации, имеющих первую квалификационную категорию, в 2017 году по сравнению с 2016 – 2017 учебным годом, уменьшилось на 10 человек. В настоящее время в МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» 10 педагогов, которые не имеют квалификационной категории, так как данные педагоги являются молодыми специалистами.

В прошедшем 2017 году в МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» 18 педагогов, из вновь прибывших на работу в образовательную организацию, достаточно успешно адаптировались к условиям образовательной деятельности Лицея.

Педагоги МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» принимают активное участие в конкурсном отборе учителей на денежное поощрение из средств федерального бюджета (Грант Президента). За время проведения данного конкурсного мероприятия (в течение 11 лет с 2006 по 2017 год) победителями на получение Гранта Президента стали 12 педагогов образовательной организации.

Результаты деятельности педагогических работников МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» отмечены различными правительственными и ведомственными наградами:

- звание «Заслуженный учитель РФ» имеют 3 педагога;
- звание «Почетный работник общего образования РФ» - 4 педагога;
- звание «Отличник народного просвещения» - 6 педагогов;
- Почетной грамотой Министерства образования и науки РФ награждены 13 педагогов образовательной организации.

Пять педагогов МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» имеют ученую степень кандидата наук, два педагога в настоящее время обучаются в аспирантуре на базе ФГБОУ ВП «ЮУрГГПУ» (см. таб.4).

Таблица 4

Возрастной состав педагогических работников

МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска»

№ п/п	Возрастной состав	Число педагогов (чел.)	Доля от общего числа педагогов (%)
1	До 30 лет	21	20,0
2	От 31 года до 35 лет	12	11,4
3	От 36 лет до 40 лет	14	13,3

4	От 41 года до 50 лет	31	29,5
5	От 51 года до 60 лет	15	14,3
6	Старше 60 лет	12	11,4

Таблица 5

**Стаж работы педагогических работников
МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска»**

№ п/п	Стаж педагогической деятельности	Число педагогов (чел.)	Доля от общего числа педагогов (%)
1	До 3-х лет	9	8,6
2	От 3-х до 10-ти лет	27	25,7
3	От 11-ти до 20-ти лет	28	26,7
4	Больше 20-ти лет	41	39,0

Анализ статистических данных возрастного состава и стажа работы педагогических работников МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» (таблицы 4, 5) показал, что значительная доля педагогов образовательной организации (54,2%) находится в наиболее продуктивном возрасте. Вместе с тем в МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» есть резерв педагогических кадров – это молодые учителя в возрасте до 30 лет, их доля составляет 20,0%. Кроме того, в образовательной организации велика доля опытных педагогов (25,7%), которые имеют за своими плечами большой педагогический опыт и готовы его транслировать молодым начинающим педагогам. Таким образом, можно сделать вывод о качественном изменении профессионального уровня педагогов МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» (см. таб.6).

Возрастной состав педагогических работников
 МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» в динамике за пять лет

Возраст ной состав педагого в	Год									
	2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015- 2016		2017	
	Чис ло (че л.)	Дол я (%)	Чис ло (чел.)	Дол я (%)	Числ о (чел.)	Дол я (%)	Чис ло (че л.)	До ля (%)	Ч ис ло (ч ел .)	До ля (%)
До 30 лет	12	14,6	14	15,4	17	18,1	11	11, 0	21	20, 0
От 31 года до 35 лет	15	18,3	15	16,5	14	14,9	15	15, 0	12	11, 4
От 36 лет до 40 лет	11	13,4	16	17,6	8	8,5	25	25, 0	14	13, 3
От 41 года до 50 лет	23	28,0	24	26,4	26	27,7	27	27, 0	31	29, 5
От 51 года до 60 лет	15	18,3	15	16,0	18	19,1	20	20, 0	15	14, 3
Старше 60 лет	6	7,3	7	7,7	11	11,7	2	2,0	12	11, 4

**Стаж работы педагогических работников
МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» в динамике за пять лет**

Год	Стаж педагогической деятельности							
	До 3-х лет		От 3-х до 10-ти лет		От 11-ти до 20-ти лет		Больше 20 лет	
	Число (чел.)	Доля (%)	Число (чел.)	Доля (%)	Число (чел.)	Доля (%)	Число (чел.)	Доля (%)
2012 – 2013	9	11,0	19	23,1	20	24,4	34	41,5
2013 – 2014	12	13,2	21	23,1	19	20,8	39	42,9
2014 – 2015	11	11,7	25	26,6	20	21,3	38	40,4
2015 – 2016	12	12,0	27	27,0	21	21,0	40	40,0
2017	9	8,6	27	25,7	28	26,7	41	39,0

Сравнительный анализ статистических данных по возрастному составу и стажу работы педагогических работников МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» (таблицы 6, 7) за последние пять лет показал, что число педагогов в образовательной организации в возрасте до 30 лет (в основном это молодые специалисты) увеличилось на 5,4%. Кроме того, увеличилась доля педагогов, возраст которых от 41 года до 50 лет, и число педагогов старше 60 лет на 1,5% и 4,1% соответственно. Вместе с тем в 2017 году уменьшилась доля педагогов в возрасте от 31 года до 35 лет на 6,9%, а также

уменьшилась доля педагогов в возрасте от 51 года до 60 лет на 4,0%, тогда как доля педагогов в возрасте от 36 до 40 лет на протяжении пяти лет остается стабильной.

Кроме того, за последние пять лет увеличилось доля педагогов, педагогический стаж которых составил от 3-х до 10 лет и от 11-ти до 20-ти лет, на 2,6% и 2,3% соответственно. Тогда как за последние пять лет уменьшилась доля педагогов, педагогический стаж которых до 3-х лет и больше 20 лет, на 2,4% и на 2,5% соответственно.

Таким образом, можно сделать вывод, что МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» располагает достаточным кадровым потенциалом, способным удовлетворить образовательные потребности социума.

Одним из направлений деятельности МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» является постоянное совершенствование педагогического мастерства кадров через систему курсовой подготовки и переподготовки.

В течение прошедшего 2017 года курсовая подготовка педагогов образовательной организации осуществлялась на основе широкого использования образовательных услуг, предоставляемых различными организациями и учреждениями (ГБУ ДПО ЧИППКРО, ФГБОУ ВП «ЮУрГГПУ», ФГАУ ДПО АПКППРО (г. Москва), МБУ ДПО Учебно-методический центр г. Челябинска, ГБУ ДПО «Региональный центр оценки качества и информатизации образования»). Вместе с тем наибольший спектр образовательных услуг в рамках повышения квалификации педагогических работников через курсовую подготовку предоставляет ГБУДПО ЧИППКРО и МБУ ДПО Учебно-методический центр г. Челябинска (по модульно-накопительной системе), в связи с чем значительная доля педагогов (85,0%) повысили свою квалификацию через систему образовательных мероприятий вышеуказанных организаций (см. таб.8).

Прохождение курсовой подготовки педагогическими работниками МАОУ
«Лицей № 97 г. Челябинска» в 2017 учебном году

№ п/ п	Категории педагогических работников	Стационарные курсы (в объеме 72 – 108 часов)		Курсы по модульно- накопительной системе	
		Число (чел.)	Доля (%)	Число (чел.)	Доля (%)
1	Педагоги на уровне начального общего образования	4	3,8	8	7,6
2	Педагоги на уровне основного общего и среднего общего образования	10	9,5	16	15,2
3	ИТОГО	14	13,3	24	22,9

В прошедшем 2017 году на стационарных курсах повышения квалификации обучилось 14 педагогов образовательной организации, что составило 13,3% от общего числа педагогических работников МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» (таблица 8), из них:

- 4 педагога на уровне начального общего образования (3,8% от общего числа педагогических работников образовательной организации);
- 10 педагогов – учителя на уровне основного и среднего общего образования (9,5% от общего числа педагогических работников Лицея).

Наряду со стационарными курсами повышения квалификации педагоги МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» в течение 2017 года обучались через систему модульных курсов и семинаров. Так в прошедшем учебном году по модульно-накопительной системе прошли обучение 24 педагога образовательной организации, что составило 22,9% от общей численности

педагогических работников МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» (7,6% - педагоги на уровне начального общего образования и 15,2% - педагоги основного общего и среднего общего образования).

МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» уже в течение пяти лет в пилотном режиме реализует Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования (приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 30.08.2013 года № 01/3130). При этом в течение прошедшего 2017 года в МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» проводилась подготовительная работа в соответствии с планом-графиком по введению ФГОС основного общего образования в 9-х классах Лицея с 1 сентября 2017 года. Данное обучение проводилось через курсы повышения квалификации, систему модульных курсов и семинаров различного уровня (таблица 8).

С 1 сентября 2017 года педагогический коллектив МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» приступил к реализации ФГОС основного общего образования в 5-х, 6-х и 7-х классах в штатном режиме. Педагоги, работавшие в 5-х, 6-х и 7-х классах в прошедшем 2017 году, все (100,0%) прошли курсовую подготовку и повышение квалификации по программам в условиях введения ФГОС основного общего образования (см. таб.9).

Таблица 9

Курсовая подготовка педагогических работников МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» в условиях реализации ФГОС общего образования в 2017 году

Показатель	Педагоги, обучившиеся на КПК в условиях реализации ФГОС общего образования	Педагоги, обучившиеся по модульно-накопительной системе	Педагоги, обучившиеся на базе ГБУ ДПО ЧИППКРО	Педагоги, обучившиеся на базе МБУ ДПО УМЦ г. Челябинска	Педагоги, обучившиеся на базе других образовательных организаций

	ия				
Число педагогов в (чел.)	12	20	10	18	4
Доля от общего числа педагогов в (%)	11,4	19,0	9,5	17,1	3,8

В прошедшем 2017 году курсовую подготовку в условиях реализации ФГОС основного общего образования в пилотном режиме прошли 12 педагогов, что составило 11,4% от общего числа педагогических работников образовательной организации, причем большая часть из них (19,0%) обучалась по модульно-накопительной системе. Педагоги МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» в течение 2017 года прошли обучение по различным направленностям (таблица 10).

Таблица 10

Содержание КПК в 2017 учебном году в условиях реализации ФГОС
основного общего образования

№ п/п	Тема курсовой подготовки	Педагоги, прошедшие КПК	
		Число (чел.)	Доля (%)
1	Внутренняя система оценки качества образования образовательной организации. Управление в условиях изменяющегося законодательства	2	1,9
2	Планируемые результаты. Система оценки достижения планируемых результатов освоения	2	1,9

	основной образовательной программы образовательной организации в соответствии с требованиями ФГОС		
3	Профессиональная деятельность педагогических работников при реализации федеральных государственных образовательных стандартов начального общего образования	1	1,0
4	Реализация учебного предмета «Основы религиозных культур и светской этики» в образовательном процессе	3	2,9
5	Современные образовательные технологии	2	1,9
6	Современный урок в школе: деятельностный аспект	3	2,9
7	ФГОС ООО: коммуникативные аспекты современного отечественного образования	1	1,0
8	Оценочная деятельность педагога в условиях реализации ФГОС и профессиональных стандартов	2	1,9
9	Теория и методика преподавания учебных предметов «Русский язык» и «Литература» в условиях введения федеральных государственных образовательных стандартов общего образования	1	1,0
10	Деятельность музея образовательной организации в условиях реализации ФГОС	1	1,0
11	Психолого-педагогическое сопровождение процедур оценивания результатов индивидуальных достижений обучающихся	1	1,0
12	Разработка дополнительных общеобразовательных программ в соответствии с	1	1,0

	новыми нормативными требованиями		
13	Теория и методика преподавания учебного предмета «Физика» в условиях введения федеральных государственных образовательных стандартов общего образования	1	1,0
14	Содержание и технологии дополнительного образования детей в условиях реализации современной модели образования	1	1,0
15	Технологии формирования универсальных учебных действий в условиях реализации ФГОС общего образования	2	1,9
16	Профессиональная деятельность педагога (обучение) по учебному предмету «География» (5 – 11 классы) в условиях реализации федеральных государственных образовательных стандартов общего образования	1	1,0
17	Педагогические условия эффективного процесса воспитания и социализации обучающихся в условиях введения ФГОС	2	1,9
18	Теория и методика преподавания учебных предметов предметной области «Математика и информатика» в условиях введения федеральных государственных образовательных стандартов общего образования	1	1,0
19	Теория и методика преподавания учебного предмета «Химия» в условиях введения федеральных государственных образовательных стандартов общего образования	1	1,0
20	Педагогическая деятельность учителей физической культуры в условиях перехода на	1	1,0

	ФГОС ОО		
21	Профессиональная деятельность педагога (обучение) по учебному предмету «Музыка» (1 – 8 классы) в условиях реализации ФГОС	1	1,0

Одним из показателей профессиональной компетентности педагога является его способность к самообразованию, которая проявляется в стремлении к росту, самосовершенствованию. В целях определения направлений, методов и средств самообразования педагогов МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» в условиях реализации проекта «Развитие лица как самообучающейся организации, обеспечивающей современное качество образования» в прошедшем 2017 году была проведена IV научно-практическая конференция по теме «Самообразование как фактор развития профессиональной компетентности педагогов в условиях лица как самообучающейся организации». В рамках подготовки научно-практической конференции были проведены следующие мероприятия:

- анкетирование педагогов МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» по выявлению способности педагогов к самообразованию, а также по выявлению факторов, стимулирующих и препятствующих обучению, развитию, самообразованию учителей образовательной организации;
- психологическое исследование инновационного лидерства педагогов МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска»;
- практико-ориентированный семинар для учителей начальных классов Лицея по теме «Виды методической продукции»;
- круглый стол для руководителей структурных подразделений (кафедр) и методических объединений учителей-предметников Лицея по теме «Методический продукт как результат самообразовательной деятельности педагогов»;
- экспертиза научно-методических продуктов, разработанных учителями-предметниками МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска».

В течение 2017 года в МАОУ «Лицей г. Челябинска» были проведены различные мероприятия по развитию профессионально-личностных качеств педагогов образовательной организации:

- семинары-практикумы (всего 6 в течение учебного года: «Проектно-исследовательская деятельность как методический инструмент реализации ФГОС общего образования», «Особенности проектирования современного урока в условиях введения ФГОС общего образования», «Использование современных методик и технологий с целью развития индивидуальных способностей учащихся», «Новые технологические процессы как одно из необходимых условий эффективной инновационной деятельности лицея», «Самоанализ педагогической деятельности учителя», «Нормативно-правовая база и методические рекомендации по вопросам аттестации педагогических работников» и другие);

– психологические семинары-тренинги по определению индивидуального стиля педагогов МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска», по формированию понимания единства целей и ценностей педагогическим коллективом и т.д.;

– разработка проектов, направленных на создание инновационных и творческих учебно-методических условий, соответствующих требованиям ФГОС общего образования, и их защита педагогами МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска»;

– дискуссии и дебаты по актуальным проблемам образования;

– выпуск сборников научно-методических материалов по результатам исследовательской и инновационной деятельности;

– публикации педагогов МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска», представляющих описание инновационного опыта работы учителей в сборниках международных, региональных и муниципальных конференций;

– участие педагогов образовательной организации в различных конкурсах профессионального мастерства: «Учитель года», «Самый классный Классный», «Сердце отдаю детям», «Педагогический дебют» и другие конкурсные испытания.

Сформированная система управления педагогическим коллективом способствует целенаправленному развитию профессионально-личностных качеств педагогов в условиях модернизации образования.

Кроме того, в образовательной организации разработана рейтинговая система оценки деятельности педагогов, результативности труда учителя, карты результативности труда классного руководителя, руководителя структурного подразделения (кафедры), заместителя директора, а также усовершенствована карта результативности деятельности учителя. При подсчете рейтингового балла учитываются результаты образовательной деятельности учителя на уроке и во внеурочное время, деятельность педагога в инновационном режиме, его научно-методическая деятельность. В 2017 году деятельность МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» по использованию рейтинговой системы оценивания труда учителя была регламентирована Положением МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» о выплатах стимулирующего характера, утвержденным Педагогическим советом образовательной организации.

Таким образом, разработанный алгоритм использования стимулирующего фонда позволил успешно перейти на новую систему оплаты труда и реализовался в прошедшем 2017 году в штатном режиме.

2.3. Результаты исследования

Исследование было организовано на базе МАОУ «Лицей №97 г. Челябинска».

В эксперименте приняли участие 18 учителей начальных классов. Исследование проводилось в четыре этапа.

На первом этапе исследования (январь – апрель 2017 г.) была определена исследовательская проблема, изучалась степень ее разработанности в психолого-педагогической литературе, анализировались основные понятия исследования, формулировались методологические положения исследования, разрабатывалась методика проведения экспериментальной работы.

На втором этапе (май – сентябрь 2017 г.) уточнялся диагностический инструментарий, корректировалась теоретическая часть эксперимента

Третий этап (октябрь 2017 – май 2018 г.) включил проведение констатирующего этапа эксперимента и анализ полученных данных, разрабатывались система стимулирования инновационной деятельности педагога образовательной организации.

На четвертом этапе (сентябрь – октябрь 2018 г.) были составлены рекомендации по реализации системы стимулирования инновационной деятельности педагога в МАОУ «Лицей №97 г. Челябинска».

Цель предпроектного исследования состоит в том, чтобы разработать, модель системы стимулирования инновационной деятельности педагога.

Задачи предпроектного исследования:

1. Выявить факторы, стимулирующие и препятствующие инновационной деятельности педагога.
2. Определить имеющиеся достижения у сотрудников.
3. Разработать модель систему стимулирования инновационной деятельности педагога.
4. Подготовить рекомендации по реализации системы стимулирования инновационной деятельности педагога.

Педагогам предлагалось заполнить анкету, которая выявит факторы, стимулирующие и препятствующие инновационной деятельности педагога.

Методика основана на общем анализе всех ответов испытуемых, которые отражают сложившуюся стимулирующую среду. Обработка результатов производилась путем математического подсчета суммы баллов всех заполненных анкет по каждому утверждению. Чем выше полученная сумма баллов по фактору, тем большее положительное значение он имеет в стимулирующей среде организации.

На основании полученных данных, чем больше средний балл, тем выше значимость мотива, чем большее количество педагогов выбрало фактор, тем он значимей в мотивационной среде организации. Данные представлены в таблице.

Результаты анкетирования по оценке факторов стимулирования и препятствия инновационной деятельности педагога.

5-да (препятствуют и стимулируют); 4-скорее да, чем нет; 3-и да, и нет; 2-скорее нет; 1-нет (см. таб. 11)

Таблица 11

Факторы стимулирования и препятствия инновационной деятельности педагога

Препятствующие факторы		Стимулирующие факторы	
Факторы	Средний балл	Факторы	Средний балл
1. Собственная инерция.	3,3	1. Стабильность заработка	5,1
2. Разочарование в результате имевшихся ранее неудач	3,2	2. Методическая работа в лицее	3,2
3. Отсутствие поддержки и помощи в этом вопросе со стороны администрации лицея	3,6	3. Обучение на курсах повышения квалификации	4,0

4. Враждебность окружающих (зависть, ревность), плохо воспринимающих в вас перемены и стремление к новому	3,1	4. Пример и влияние коллег	3,6
5. Неадекватная обратная связь с членами коллектива и администрацией лица, то есть отсутствие объективной информации о себе	4,2	5. Пример и влияние администрации лица	3,1
6. Состояние здоровья	3,2	6. Организация труда в лице	5,3
7. Недостаток времени	4,3	7. Новизна деятельности, условия работы и экспериментирования	4,4
8. Ограниченные ресурсы, стесненные жизненные обстоятельства	2,1	8. Доверие коллег и администрации лица	4,0
		9. Внимание к этой проблеме администрации лица	4,2
		10. Занятие самообразованием	3,1
		11. Социальные гарантии	5,0
		12. Интерес к работе	4,2
		13. Возросшая ответственность	3,1

		14. Возможность получения признания в коллективе	4,0
--	--	--	-----

Из анализа видно, что основным стимулом в работе педагогов являются: социальные гарантии, возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда, стабильность заработка. (54%)

На втором месте: обучение на курсах повышения квалификации, новизна деятельности, условия работы и экспериментирования, доверие коллег и администрации лицея, внимание к этой проблеме администрации лицея, возможность получения признания в коллективе. (31%)

На третьем месте: признание и одобрение со стороны руководства, признание и любовь коллег, признание со стороны родителей.(15%)

Отсюда можно сделать следующий вывод, что для педагогов наиболее важны материальные и организационные формы стимулирования.

Чтобы определить имеющиеся достижения у сотрудников. Мы взяли имеющуюся рейтинговую карту образовательной организации образовательной. Ранее говорилось что, в организации разработана рейтинговая система оценки деятельности педагогов, результативности труда учителя, карты результативности труда классного руководителя, руководителя структурного подразделения (кафедры), заместителя директора, а также усовершенствована карта результативности деятельности учителя (см. приложение). При подсчете рейтингового балла учитываются результаты образовательной деятельности учителя на уроке и во внеурочное время, деятельность педагога в инновационном режиме, его научно-методическая деятельность. В 2017 году деятельность МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» по использованию рейтинговой системы оценивания труда учителя была регламентирована Положением МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» о выплатах стимулирующего характера, утвержденным Педагогическим советом образовательной организации.

Таким образом, разработанный алгоритм использования стимулирующего фонда позволил успешно перейти на новую систему оплаты труда и реализовался в прошедшем 2017 году в штатном режиме (см. таб.12).

Таблица 12

Анализ карты оценивания результативности труда учителя начальных классов (2017-2018гг.)

№ п/п	Образовательные результаты	Методическая и инновационная деятельность педагогов	Деятельность педагога как классного руководителя	Соблюдение трудовой дисциплины и надлежащее исполнение должностных обязанностей
1	157	20	43	18
2	345	14	45	22
3	236	15	53	25
4	434	65	28	28
5	251	15	35	26
6	364	23	52	21
7	243	8	50	24
8	547	16	34	27
9	145	15	4	28
10	154	32	33	12
11	342	26	47	14
12	325	15	12	36
13	456	4	36	18
14	326	13	45	18
15	167	20	32	30

16	345	25	47	16
17	545	7	49	15
18	148	6	32	16
Итого	4837	339	645	363
Средний балл в % (результативность)	49%	29%	66%	57%
Уровни (100-70%высокий; 60-40% средний 30-0% низкий)	Средни й	Низкий	высокий	Средний

Из анализа карты видно результативность труда (в баллах) педагогов.

-образовательные результаты: на среднем уровне

-методическая и инновационная деятельность педагогических работников: на низком уровне

-деятельность педагога как классного руководителя: на высоком уровне

-соблюдение трудовой дисциплине и надлежащее исполнение должностных обязанностей: на среднем уровне

Таким образом, можно сделать вывод, что образовательной организации необходима система стимулирования инновационной деятельности педагога, так по результатам рейтинговой карты инновационная деятельность педагогов на низком уровне.

ВЫВОДЫ ПО II ГЛАВЕ

Исследование было проведено на базе МАОУ «Лицей №97 г.Челябинска». В эксперименте приняли участие 18 учителей начальных классов. Результаты анкетирования по оценке факторов стимулирования и препятствия инновационной деятельности педагога показали, основным стимулом в работе педагогов являются: социальные гарантии, возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда, стабильность заработка (54%). На втором месте: обучение на курсах повышения квалификации, новизна деятельности, условия работы и экспериментирования, доверие коллег и администрации лицея, внимание к этой проблеме администрации лицея, возможность получения признания в коллективе (31%). На третьем месте: признание и одобрение со стороны руководства, признание и любовь коллег, признание со стороны родителей (15%). Отсюда можно сделать следующий вывод, что для педагогов наиболее важны материальные и организационные формы стимулирования.

Чтобы определить достижения у сотрудников. Мы взяли имеющуюся рейтинговую карту образовательной организации.

Анализ карты показал результативность труда (в баллах) педагогов.

-образовательные результаты: на среднем уровне;

-методическая и инновационная деятельность педагогических работников: на низком уровне;

-деятельность педагога как классного руководителя: на высоком уровне;

-соблюдение трудовой дисциплины и надлежащее исполнение должностных обязанностей: на среднем уровне.

Чтобы определить имеющиеся достижения у сотрудников. Мы взяли имеющуюся рейтинговую карту образовательной организации.

Из анализа карты видно результативность труда (в баллах) педагогов.

-образовательные результаты: на среднем уровне;

-методическая и инновационная деятельность педагогических работников: на низком уровне;

-деятельность педагога как классного руководителя: на высоком уровне;

-соблюдение трудовой дисциплины и надлежащее исполнение должностных обязанностей: на среднем уровне.

Систематизируя результаты исследования состояния системы стимулирования в МАОУ «Лицей №97 г.Челябинска», мы пришли к выводу, что она не эффективна в отношении инновационной деятельности педагога, что вызывает необходимость разработки новой, более эффективной модели системы стимулирования инновационной деятельности педагога.

ГЛАВА III. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГА

3.1. Модель системы стимулирования инновационной деятельности педагога МАОУ «Лицей №97 г. Челябинска»

Для устранения данных недостатков мы предложили свою модель системы стимулирования инновационной деятельности педагога, которая отражена на рисунке 6. Важнейшим видом стимулирования является материальное, призванным играть ведущую роль в повышении трудовой активности педагогов. Этот вид состоит из материально-денежного и материально-неденежного стимулирования, последнее содержит часть социальных стимулов.

Вторым немаловажным является духовное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические, социально-политические и информационные стимулы. В психологическом подходе моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда [5].

Были реализованы условия формирования устойчивых механизмов защиты, и вместе с этим, ростом увлеченности работой. Педагогам предлагалось больше самостоятельности, творчества, инициативности, а в результате осуществлялось обобщение опыта, распространение данного опыта среди коллег с целью повышения образовательного уровня и самооценки педагога.

Педагогам было предложено принимать участие в различных дистанционных конкурсах, олимпиадах, которые повышают их образовательный уровень в данной профессии и стимулируют их к более успешной инновационной деятельности. Многие педагоги принимали участие в научных конференциях, где получали знания по организации образовательного процесса в соответствии с ФГОС НОО

Модель системы стимулирования инновационной деятельности педагога

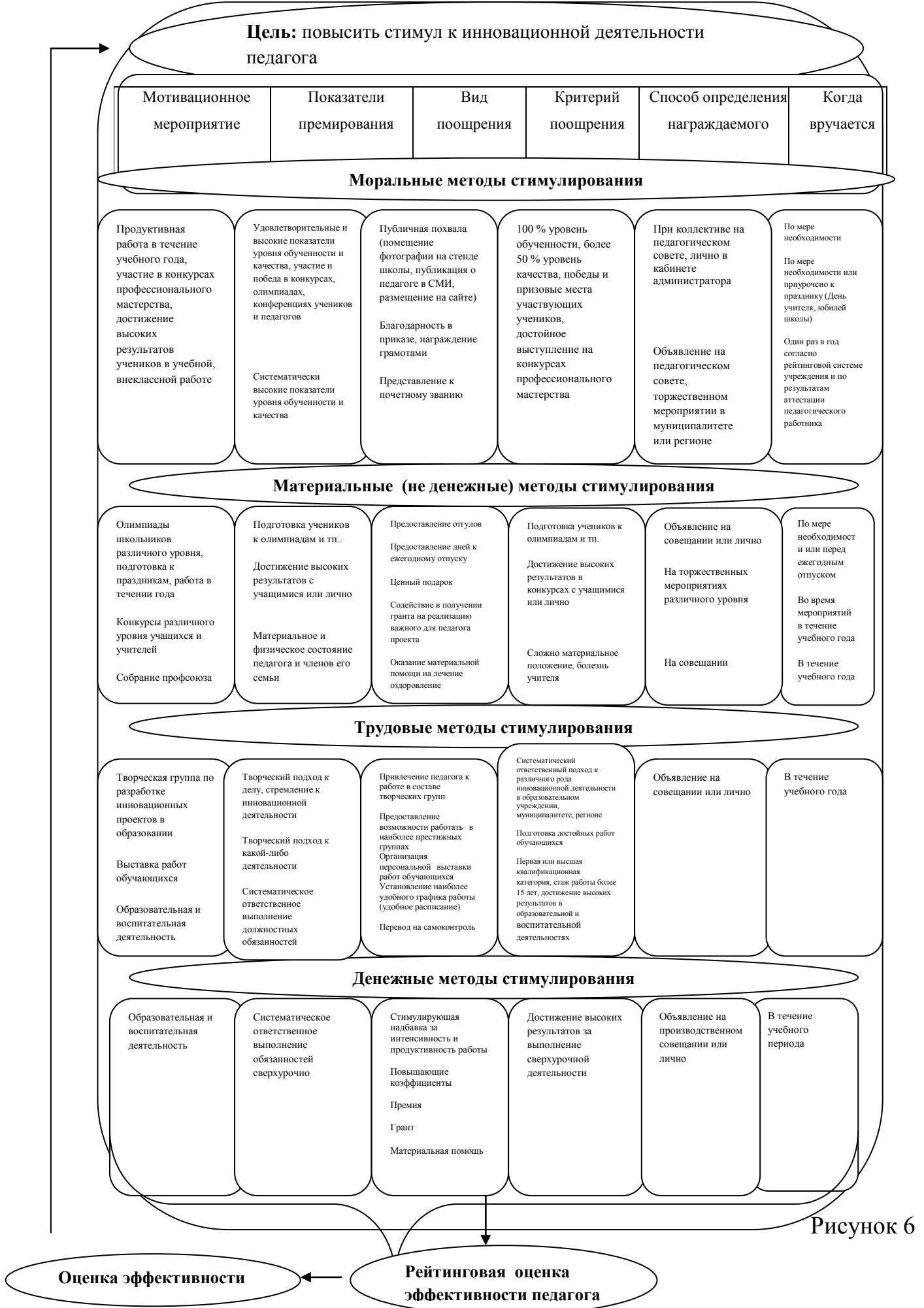


Рисунок 6

В Лицее создана система общественного контроля за применением профессионального опыта сотрудников: проводятся открытые лекции, развлекательные мероприятия, участие в городских, областных, всероссийских конкурсах. Все результаты представлены в портфолио педагогов. Также за каждое участие в определенном конкурсе или мероприятии сотруднику выставляются баллы, которые стимулируют педагогов.

Подготовили перечень стимулирующих выплат, предположив, что выплаты стимулирующего характера улучшат показатели инновационной деятельности педагога (см. таб.13).

Таблица 13

Перечень, размеры и порядок определения выплат стимулирующего характера

№ п/ п	Перечень выплат стимулирующего характера	Размер выплат стимулирующего характера (% от оклада или фиксированная сумма)
1.	Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы	
1)	за выполнение особо важных (срочных) работ	до 50%
1)	за личный вклад в достижение эффективности работы учреждения	до 100%
2.	Выплаты за наличие ученой степени, почетного звания	
1)	За наличие ученой степени: - «кандидат наук» по профилю образовательного учреждения	до 10%
2)	За наличие почетного звания, знака отличия в сфере образования и науки ¹ :	

	<p>- «Народный учитель», «Заслуженный учитель» СССР, Российской Федерации и союзных республик, входивших в состав СССР;</p> <p>- «Заслуженный работник культуры» и другие почетные звания СССР, Российской Федерации и союзных республик, входивших в состав СССР, установленные для работников различных отраслей, название которых начинается со слов «народный», «заслуженный», при условии соответствия почетного звания профилю учреждения, а педагогическим работникам учреждений – при соответствии почетного звания профилю педагогической деятельности или преподаваемых дисциплин;</p> <p>- нагрудный знак «Почетный работник общего образования Российской Федерации», «Отличник народного просвещения».</p>	до 10%
4.	Премияльные выплаты	
1)	<p>По итогам работы за отчетный период</p> <p>1) за успешное выполнение особо важных и срочных работ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ведение сайта о муниципальных закупках - ведение сайта «КПМО» - ведение сайта «САПФИР» - ведение сайта «BUSGOV» <p>2) за качественную подготовку и своевременную сдачу квартальной, годовой бухгалтерской отчетности;</p> <p>3) за успешное и добросовестное исполнение своих должностных обязанностей;</p> <p>4) за высокую результативность инновационной деятельности;</p>	до 100%

<p>5)за высокое качество работы;</p> <p>6)за высокий уровень подготовки общешкольных мероприятий;</p> <p>7)за работу в независимых экспертных комиссиях по проверке документации МАОУ лицей №97.</p> <p>8)за качественную подготовку и своевременную сдачу к квартальной, годовой налоговой, статистической отчетности;</p> <p>9)за успешную подготовку и реализацию мероприятий в рамках образовательного процесса;</p> <p>10) за выполнения плана внутришкольного контроля;</p> <p>11)за разработку и внедрение локальных актов, новых программ, положений;</p>	
---	--

Качественные и количественные показатели для каждой стимулирующей выплаты, периодичность установления выплат стимулирующего характера устанавливаются приказом руководителя учреждения, в соответствии с разработанными показателями, оценивающими эффективность труда работника.

Из фонда оплаты труда учреждения заместителям руководителя, главному бухгалтеру МАОУ лицей №97 может быть оказана материальная помощь. Условия выплаты материальной помощи и ее конкретные размеры устанавливаются приказом руководителя учреждения на основании личного заявления заместителя директора, главного бухгалтера и оформляется приказом. Из фонда оплаты труда учреждения МАОУ лицей № 97 руководителю учреждения может быть оказана материальная помощь. Условия выплаты материальной помощи и ее конкретные размеры устанавливаются приказом должностного лица отраслевого

(функционального) органа Администрации города Челябинска- Управления по делам образования города Челябинска на основании личного заявления руководителя и оформляется приказом (см. таб.14).

Таблица 14

Перечень, размеры и порядок определения выплат стимулирующего характера

№ п/п	Перечень выплат стимулирующего характера	Рекомендуемые размеры выплат стимулирующего характера (% от оклада или фиксированная сумма)
1.	Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы	
1.1.	за сложность, напряжённость	до 100%
1.2.	за выполнение особо важных (срочных) работ	до 50%
1.3.	за заведование учебными кабинетами, лабораториями, мастерскими, пришкольным участком	до 20%
1.4	за классное руководство	20%
1.5	за выполнение функций классного руководителя	1000 рублей*
1.6.	за проверку письменных работ	до 20%
1.7	за руководство школьными методическими объединениями (предметными комиссиями)	до 20%
2.	Выплаты за качество выполняемых работ:	
2.1	за личный вклад работника в достижение эффективности работы учреждения	до 100%
2.2	Работникам учреждения дополнительного образования детей, реализующих образовательные программы физкультурно-спортивной	

	<p>направленности за подготовку и (или) участие в подготовке спортсмена высокого класса в спортивных дисциплинах. Включенных в программу олимпийских игр, непосредственно участвующих в его подготовке к соревнованиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - всероссийского уровня; - международного уровня; 	<p>до 4%</p> <p>до 8%</p>
2.3	Педагогическим работникам муниципальных общеобразовательных учреждений (общего образования) за профессиональное мастерство ⁴	от 5 до 20%
3	Выплаты за наличие учёной степени, почётного звания:	
3.1	<p>за наличие учёной степени:</p> <ul style="list-style-type: none"> - кандидата по профилю образовательного учреждения; - доктора наук по профилю образовательного учреждения 	<p>до 10%</p> <p>до 15 %</p>
3.2	<p>За наличие почетного звания, спортивного звания, знака отличия в сфере образования и науки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Народный учитель», «Заслуженный преподаватель», «Заслуженный учитель» СССР, Российской Федерации и союзных республик, входивших в состав СССР; - «Заслуженный мастер производственного обучения», «Заслуженный работник физической культуры», «Заслуженный работник культуры» и другие почётные звания СССР, установленные для работников различных отраслей, название которых начинается со слов «народный», «заслуженный», при условии соответствия почётного звания профилю учреждения, а педагогическим работникам 	до 10 %

	<p>учреждения – при соответствии почётного звания профилю педагогической деятельности или преподаваемых дисциплин;</p> <p>- «Заслуженный тренер», «Заслуженный мастер спорта», «Мастер спорта международного класса», «Гроссмейстер по шахматам(шашки)»;</p> <p>- медаль К.Д Ушинского, нагрудный знак «Почетный работник общего образования Российской Федерации», «Почётный работник начального профессионального образования Российской Федерации», «Почётный работник высшего профессионального образования Российской Федерации», «Почётный работник науки и техники Российской Федерации», «Почётный работник сферы молодёжной политики», «отличник народного просвещения».</p>	
3.	Выплаты за непрерывный стаж работы, выслугу лет	
1.	<p>библиотечным работникам образовательных учреждений при стаже работы:</p> <p>- от 1 года до 10 лет</p> <p>- от 10 лет и выше</p>	<p>20%*</p> <p>30%*</p>
2.	<p>педагогическим работникам муниципальных образовательных учреждений за стаж работы в муниципальных образовательных учреждениях, подведомственных органам управления образования, при стаже работы:</p> <p>- от 5 до 10 лет</p> <p>- от 10 до 15 лет</p> <p>- от 15 лет и выше</p>	<p>10%</p> <p>15%</p> <p>20%</p>
3.	<p>Воспитателям, помощникам воспитателей, младшим воспитателям, учителям-логопедам,</p>	

	<p>учителям дефектологам, музыкальным руководителям, инструкторам по лечебной физкультуре, инструкторам по физической культуре, педагогам-психологам, педагогам дополнительного образования за стаж работы в муниципальных образовательных учреждениях, реализующих основную общеобразовательную программу дошкольного образования, при стаже работы;</p> <ul style="list-style-type: none"> - от 1 до 3 лет - от 3 до 5 лет - от 5 лет и выше 	<p>10%</p> <p>15%</p> <p>20%</p>
5	Выплаты, учитывающие особенности деятельности учреждений и отдельных категорий работников	
5.1	<ul style="list-style-type: none"> - за II квалификационную категорию - за I квалификационную категорию - за высшую квалификационную категорию 	<p>10%</p> <p>20%</p> <p>30%</p>
5.2	<p>Работникам муниципальных дошкольных образовательных учреждений за работу в учреждениях вида:</p> <ul style="list-style-type: none"> - детский сад присмотра и оздоровления; - детский сад компенсирующего вида - детский сад комбинированного вида - детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по одному из направлений развития детей. <p>Работникам муниципальных дошкольных образовательных учреждений за работу в учреждениях вида:</p> <ul style="list-style-type: none"> - центр развития ребёнка-детский сад 	<p>15-20 %</p> <p>25-30 %</p>
5.3	За работу с детьми дошкольного возраста в	

	муниципальных дошкольных образовательных учреждениях, муниципальных образовательных учреждений; - воспитателям -помощникам воспитателя, младшим воспитателя	1000 руб 500 руб
5.4	Ежегодное лечебное пособие библиотечным работникам	100%*
6	Выплаты молодым специалистам	
6.1	Единовременная материальная помощь молодым специалистам при приеме на работу не позднее 1 октября года окончания очного отделения образовательного учреждения среднего или высшего профессионального образования	10897
6.2	Ежемесячная надбавка педагогическим работникам, принятым на работу позднее 1 октября года окончания (в течение трёх лет с момента их трудоустройства при наличии непрерывного стажа)	900 рублей
7.	Премияльные выплаты по итогам работы:	
7.1	по итогам работы за отчётный период	100%
7.2	Ежеквартальная премия воспитателям, помощникам воспитателей, младшим воспитателям муниципальных образовательных учреждений, реализующих программы дошкольного образования за выполнение показателей по дето дням и дням функционирования, проведение профилактических и оздоровительных мероприятий, направленных на охрану и укрепление здоровья детей.	30%

Для классов с наполняемостью, меньше установленной размер вознаграждения уменьшается пропорционально численности обучающихся. Размер выплаты исчисляется исходя из наполняемости класса по состоянию

на 1 число месяца, следующего за отчетным. Вознаграждение выплачивается в периоды каникул, установленных для обучающихся и не совпадающих с ежегодным оплачиваемым отпуском педагогического работника, в периоды отмены учебных занятий по санитарно-эпидемиологическим, климатическим и другим предусмотренным законодательством основаниям. В выпускных классах (9, 11 классы) вознаграждение не выплачивается с момента издания приказа об отчислении (выпуске) учащихся выпускных классов.

1. При наличии у работника двух или более оснований для данной выплаты, начисление производится по одному из них, по выбору работника.

2. Надбавка за выслугу лет устанавливается педагогическим работникам по основному месту работы, по основной занимаемой должности.

3. Профессиональное мастерство - высокий уровень деятельности в ходе выполнения работником своих обязанностей. Проявляется в точных, безошибочных действиях работника, в творческом использовании и применении им своей подготовленности. Внутренней основой профессионального мастерства работника является система знаний, навыков, умений, качеств, отвечающая профессии, ее целям и задачам. Профессиональные знания работника характеризуются осмысленностью, широтой, прочностью, гибкостью, глубиной, готовностью к правильному использованию их при изменении ситуаций трудовой деятельности.

4. Если работник принят в учреждение по основной занимаемой должности на ставку больше или меньше установленной продолжительности времени (нормы часов) за ставку по занимаемой должности, выплаты, установленные подпунктами 3, 4 пункта 2 производятся пропорционально фактически отработанному времени.

5. Право на изменение стажа, образования, квалификационной категории, государственных наград и (или) ведомственных знаков отличия, ученой степени возникает в следующие сроки:

- при увеличении стажа непрерывной работы, педагогической работы, выслуги лет - со дня достижения соответствующего стажа, если документы

находятся в учреждении, или со дня представления документа о стаже, дающем право на соответствующие выплаты;

- при получении образования или восстановлении документов об образовании - со дня представления соответствующего документа;
- при присвоении квалификационной категории - со дня вынесения решения аттестационной комиссией;
- при присвоении почетного звания, награждения ведомственными знаками отличия - со дня присвоения, награждения;
- при присуждении ученой степени доктора наук или кандидата наук - со дня принятия Министерством образования и науки Российской Федерации решения о выдаче диплома.

При наступлении у работника права на изменение размера данных стимулирующих выплат в период пребывания в ежегодном или ином отпуске, в период его временной нетрудоспособности, а также в другие периоды, в течение которых за ним сохраняется средняя заработная плата, изменение размера оплаты его труда осуществляется по окончании указанных периодов (см. таб.15).

Таблица 15

Перечень, размеры и порядок определения выплат стимулирующего характера

№ п\н	Перечень выплат стимулирующего характера	Размеры выплат стимулирующего характера (% от оклада или фиксированная сумма)
1.	Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы	
1.1	За выполнение особо важных (срочных) работ	50%
2.	Выплаты за качество выполняемых работ:	
2.1	За личный вклад работника в достижение	100%

	эффективности работы учреждения	
3.	Выплаты за наличие учёной степени, почётного звания:	
	За наличие учёной степени: - кандидата по профилю образовательного учреждения;	10%
	- доктора наук по профилю образовательного учреждения	15%
	- за наличие почетного звания, спортивного звания, знака отличия в сфере образования и науки: -«Народный учитель», «Заслуженный преподаватель», «Заслуженный учитель» СССР, Российской Федерации и союзных республик, входивших в состав СССР -«Заслуженный мастер производственного обучения», «Заслуженный работник физической культуры», «Заслуженный работник культуры» и другие почётные звания СССР, установленные для работников различных отраслей, название которых начинается со слов «народный», «заслуженный», при условии соответствия почётного звания профилю учреждения, а педагогическим работникам учреждения – при соответствии почётного звания профилю педагогической деятельности или преподаваемых дисциплин; -«Заслуженный тренер», «Заслуженный мастер спорта», «Мастер спорта международного класса», «Гроссмейстер по шахматам(шашки)»; - медаль К.Д Ушинского, нагрудный знак «Почетный работник общего образования Российской Федерации», «Почётный работник начального профессионального образования Российской Федерации», «Почётный работник высшего профессионального образования	10%

	Российской Федерации», «Почётный работник науки и техники Российской Федерации», «Почётный работник сферы молодёжной политики», «отличник народного просвещения».	
4.	Выплаты, учитывающие особенности деятельности учреждений и отдельных категорий работников	
	- за II квалификационную категорию	10%
	- за I квалификационную категорию	20%
	- за высшую квалификационную категорию	30%
5.	Премиальные выплаты по итогам работы:	
5	По итогам работы за отчётный период	100%

При наличии двух или более оснований для данной выплаты начисление производится по одному из них по выбору работника оказание материальной помощи по следующим основаниям:

- смерть близких родственников (супруги, дети, родители, родные братья и сестры) в размере до 100% от оклада (ставки);
- свадьба (заключение официального брака вне зависимости от наличия или отсутствия торжества по этому поводу); в размере до 100% от оклада (ставки);
- рождение ребенка в размере до 100% от оклада (ставки);
- на лечение и оздоровление работников и их несовершеннолетних детей; в размере до 100% от оклада (ставки);

- стихийные бедствия в размере до 100% от оклада (ставки);
- иные экстраординарные обстоятельства, оказывающие или могущие оказать существенные влияния на материальное положение сотрудника в размере до 100% от оклада (ставки);
- в качестве компенсации для получения образования и повышения квалификации в размере до 100% от оклада (ставки);
- к ежегодному отпуску в размере оклада в размере до 100% от оклада (ставки);
- на приобретение лекарственных препаратов, по другим уважительным причинам - в размере до 100% от оклада (ставки);
- к юбилейным дата;
- размер, оказываемой материальной утраты личного имущества в результате пожара, совершенного преступления или стихийного бедствия, на основании справок из соответствующих органов (местного самоуправления, внутренних дел, противопожарной службы и др.) - в размере до 100% от оклада (ставки);

Порядок выплаты материальной помощи

- Материальная помощь выплачивается на основании личного заявления сотрудника.
- Заявление пишется на имя директора с точным указанием причин для выдачи.
- Материальная помощь каждому работнику оказывается до 2-х раз в календарном году.
- Материальная помощь выплачивается работнику в течение месяца, следующего за отчетным периодом.
- Материальная помощь работникам выплачивается при условии экономии фонда оплаты труда.

3.2. Рекомендации по реализации модели системы стимулирования инновационной деятельности педагога МАОУ «Лицей №97 г.Челябинска»

На основе анализа состояния модели системы стимулирования инновационной деятельности педагога, изучения методической литературы, нами были разработаны рекомендации по стимулированию инновационной деятельности педагога в МАОУ «Лицей №97 г.Челябинска».

Стимулирующие выплаты по ТК РФ рассматриваются в следующих статьях:

Статья 57. Означенная статья регулирует основные правовые принципы содержания трудовых договоров. В том числе и необходимость указания в данном документе принятой системы оплаты, а также различных стимулирующих выплат.

Статья 129. Нормативы, изложенные в её положениях, устанавливают общее понятие заработной платы в целом, а также её составные части. В частности, данной статьей определяются стимулирующие выплаты в качестве составляющей части заработной платы работников.

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

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

Как правильно назначить стимулирующие выплаты:

1. Работодатель фиксирует порядок предоставления стимулирующих выплат в документации. В обязательном порядке они должны быть отражены не только в трудовом договоре с сотрудником, но и в локальных нормативных актах организации.

2. При соблюдении условий получения стимулирующей выплаты работодатель составляет приказ о её проведении в отношении вознаграждаемых педагогов. При этом может составляться как по отдельному приказу на каждого конкретного работника, так и один общий приказ на всю организацию – как с перечнем сотрудников, так и без него, если вознаграждаются все работники без исключения.

3. В случае необходимости и требования сотрудника, работодатель должен ознакомить его с порядком назначения и предоставления стимулирующих выплат, с размером начисленной работнику премиальной части и иными нюансами, входящими в объемы заработной платы трудящегося.

4. Приказ о премировании или иной стимулирующей выплате направляется в бухгалтерию для выдачи положенных средств награжденным работникам. После прохождения всех процессуальных процедур, приказ о проведении стимулирующих выплат направляется в архив предприятия, где он должен храниться в течение 75 лет.

Основания для проведения стимулирующих выплат касаются инновационной деятельности педагога:

1. Сложность и напряженность работы - устанавливается работнику, который в силу своих служебных обязанностей выполняет работу с повышенной нагрузкой и интенсивностью в течение рабочего дня и за пределами, установленной для него продолжительности рабочего времени.

2. Выполнение служебных обязанностей в условиях дефицита времени и информации с повышенной ответственностью за конечный результат, а также осуществляет деятельность, требующую быстрого принятия единоличного решения.

3. Особая срочность работ - устанавливается работникам, которые выполняют свои служебные обязанности и задания (поручения) руководства в сроки, превышающие установленные, более результативно - с высоким качеством.

3. Материальная ответственность - устанавливается в случае возложения на работника обязанностей, выходящих за рамки должностной инструкции, связанных с материальной ответственностью.

4. Подготовка и проведение конференций, семинаров, выставок устанавливается педагогу, который выполняет дополнительные работы по подготовке и проведению конференций, семинаров, выставок и иных мероприятий, связанных с образовательной деятельностью.

5. Активное руководство научно-исследовательской работой учеников, выразившееся в успешном выступлении их на конференциях региональных и высших уровней или публикаций материалов в издательствах региональных и высших уровней.

6. Досрочное и качественное выполнение особо важных заданий руководителя - устанавливается работнику за досрочное и качественное выполнение заданий руководителя.

7. Высокая квалификация - устанавливается за улучшение финансово-экономического положения Лицея, принятие более экономичных и технически совершенных решений, повышение качества и снижение затрат оказываемых услуг, качественное выполнение организационно-распорядительных документов, соблюдение правил охраны труда и техники безопасности непосредственно работником.

8. Применение инновационных методов в образовательном процессе - использование информационных ресурсов и баз данных, применение электронных мультимедийных учебников и учебных пособий, ориентация содержания на лучшие отечественные и зарубежные аналоги образовательных программ, применение предпринимательских идей в содержании курсов, использование проблемно-ориентированного междисциплинарного подхода к изучению наук, применение активных методов обучения, «контекстного обучения», и «обучения на основе опыта», использование методов, основанных на изучении практики, использование проектно-организованных технологий обучения работе в команде над комплексным решением практических задач.

Стимулирующие выплаты по реализации инновационной деятельности педагога:

- обеспечение высокого качества обучения и воспитания;
- создание условий для внеурочной деятельности обучающихся и организации дополнительного образования;
- эффективное использование современных образовательных технологий в образовательном процессе;
- реализация программы развития образовательной организации;
- выполнение аккредитационных показателей;
- использование инновационных методов в учебном процессе;
- повышение квалификации педагогических кадров.

К показателям, влияющим на снижение размера стимулирующих выплат, относятся:

- меры дисциплинарного взыскания (замечание, выговор);
- неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией;
- нарушение правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности и противопожарной защиты, грубое нарушение требований охраны труда, производственной санитарии;
- невыполнение приказов и распоряжений руководства и организационно-распорядительных документов организации;
- прогул, а также появление на работе в нетрезвом состоянии либо отсутствие на рабочем месте без уважительных причин, распитие спиртных напитков в рабочее время.

В случае экономии фонда оплаты труда, осуществляется премирование работников за выполнение особо важных и срочных работ, по итогам работы (за месяц, квартал, полугодие, год), к праздничным и юбилейным датам, в связи с выходом на пенсию.

В пределах фонда оплаты труда работникам организации допускается оказание материальной помощи в случаях возникновения экстренных

ситуаций, в случаях торжественного события в личной жизни или общественной деятельности.

В гарантированной части оплаты труда педагога учтены профессиональные достижения и виды деятельности, способствующие повышению качества педагогического труда - повышение квалификации, повышение квалификационной категории, почетные и научные награды и звания, повышение образовательного ценза, применение новых образовательных технологий. Гарантия повышения оплаты за расширение профессиональных компетенций и квалификации, заложенная в школьной модели НСОТ, стимулирует педагога к индивидуальному профессиональному росту и предполагает положительную зависимость между ростом квалификации педагога и качеством и результатами его труда.

Данная зависимость подтверждается относительными показателями: чем выше квалификация педагога - тем выше результаты учебных достижений обучающихся, тем выше уровень проектной и инновационной деятельности Лицея.

Так же в рекомендации входит комплекс мероприятий:

1. создание творческой рабочей группы с целью совершенствования деятельности Лицея;
2. устроить соревнования между методическими объединениями или сотрудниками, в частности провести конкурсы «Педагог года»; «Педагогический дебют»;
3. провести обучение сотрудников;
4. повесить стенд почета «Профессионалы в образовании».

Отдельные мероприятия должны складываться в единую систему создания коллективного духа организации: от традиций, этики трудовых отношений до внешнего вида сотрудников (это и корпоративная символика, и форма одежды, и речевые модули в типовых рабочих ситуациях).

Важные правила управления стимулирования:

1. Положительное подкрепление эффективнее отрицательного в долгосрочной перспективе.

2. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения стимулируют лучше, чем предсказуемые и ожидаемые.

3. Поощрение лучше работает, когда оно конкретно и безотлагательно: чем больше прошло времени, тем меньше эффект.

4. Редкие, но большие поощрения вызывают зависть, а небольшие и частые - удовлетворение.

В качестве общих рекомендаций, которые возможно использовать в любой образовательной организации с целью создания системы стимулирования можно предложить ряд методов, которые могут способствовать положительным изменениям:

- любые стимулирующие действия должны быть тщательно проработанными;

- педагогам важно испытывать радость от работы, отвечать за результаты, быть лично причастными к работе, чтобы их действия были для кого-то конкретно важны;

- каждый на своем рабочем месте призван показать то, на что он способен, любой человек стремится выразить себя в труде;

- важно интересоваться отношением людей к потенциальным улучшениям условий их работы;

- каждому педагогу следует предоставить возможность оценить свою значимость в коллективе;

- в достижении цели, которую педагог сам себе определил или в формулировании которой он принял участие, он проявит значительно больше энергии;

- педагоги, выполняющие свою работу качественно, имеют полное право на материальное и моральное признание;

- педагоги должны иметь свободный, беспрепятственный доступ ко всей необходимой информации, особенно той, которая содержит критерии вознаграждений и премирования, а также о результатах и качестве их профессиональной деятельности;

– любые серьезные решения об изменениях в работе педагогов должны приниматься при их непосредственном участии, с опорой на их знания и опыт с учетом их позиции;

– самоконтроль должен сопровождать любые действия педагога;

– педагогам должна быть предоставлена возможность постоянно приобретать в процессе работы новые знания и умения;

– всегда следует поощрять инициативу, не стремиться выжимать из коллег все, на что они способны.

Грамотно спроектированная работа по созданию модели системы стимулирования инновационной деятельности в образовательной организации позволит формировать внутреннюю мотивацию, которая, как мы уже выяснили, является наиболее сильной движущей силой.

ВЫВОДЫ ПО III ГЛАВЕ

Мы предложили свою модель системы стимулирования работников данной организации, которая предполагала внедрение следующих методов стимулирования:

- материального;
- морального;
- трудового;
- денежного стимулирования.

Для того чтобы повысить эффективность разработанной модели системы стимулирования, мы подготовили рекомендации по реализации модели системы стимулирования инновационной деятельности педагога, которые соответствуют ТК РФ (правильное начисление стимулирующих выплат, соблюдение оснований выплат касемо инновационной деятельности педагога, административные реализующие факторы реализации инновационной деятельности педагога)

Цель, поставленная в начале выпускной квалификационной работы, выполнена.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стимулирование труда – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей.

Учеными выделена следующая классификация видов стимулирования:

1. Материальное стимулирование:

а) материально-денежное (заработная плата, премия);

б) материально-неденежное (предоставление социальных льгот – выплата натурой, оплата жилья, оплата дополнительного обучения, возмещение транспортных расходов);

2. Нематериальное стимулирование труда:

а) моральное (медали, знаки отличия, почетные грамоты, кубки и т.д.);

б) организационное (увеличение творческих элементов в работе, участие в управлении, карьера, профессиональный рост и личностное развитие);

в) свободное время (отгул, выбор времени отпуска, сокращение продолжительности рабочего дня, гибкая занятость, надомная работа).

Анализ существующих систем стимулирования инновационной деятельности педагога позволил выявить наличие трех взаимосвязанных компонентов (групп методов) стимулирования педагогического труда. К ним относятся организационно-административные, экономические и социально-психологические элементы.

Управление системой стимулирования инновационной деятельности педагога – это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие педагога к инновационной деятельности.

Успешное функционирование системы стимулирования инновационной деятельности педагога будет эффективным, если использовать такие методологические подходы как:

- 1) сопоставление фактических и плановых показателей;
- 2) наличие динамики показателя во времени;
- 3) сравнение результата с другими организациями.

Во второй главе нами была проведена экспериментальная работа, которая была проведена на базе МАОУ «Лицей №97 г.Челябинска» .

Результаты анкетирования по оценке факторов стимулирования и препятствия инновационной деятельности педагога показали, основным стимулом в работе педагогов являются: социальные гарантии, возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда, стабильность заработка. (54%) На втором месте: обучение на курсах повышения квалификации, новизна деятельности, условия работы и экспериментирования, доверие коллег и администрации лицея, внимание к этой проблеме администрации лицея, возможность получения признания в коллективе. (31%) На третьем месте: признание и одобрение со стороны руководства, признание и любовь коллег, признание со стороны родителей.(15%) Отсюда можно сделать следующий вывод, что для педагогов наиболее важны материальные и организационные формы стимулирования.

Чтобы определить имеющиеся достижения у сотрудников. Мы взяли имеющуюся рейтинговую карту образовательной организации.

Из анализа карты видно результативность труда (в баллах) педагогов.

-образовательные результаты: на среднем уровне;

-методическая и инновационная деятельность педагогических работников: на низком уровне;

-деятельность педагога как классного руководителя: на высоком уровне;

-соблюдение трудовой дисциплины и надлежащее исполнение должностных обязанностей: на среднем уровне.

Мы предложили свою модель системы стимулирования работников данной организации, которая предполагала внедрение следующих методов стимулирования:

- материального;
- морального;
- трудового;
- денежного стимулирования.

Для того чтобы повысить эффективность разработанной модели системы стимулирования, мы подготовили рекомендации по реализации модели системы стимулирования инновационной деятельности педагога, которые соответствуют ТК РФ (правильное начисление стимулирующих выплат, соблюдение оснований выплат касемо инновационной деятельности педагога, административные реализующие факторы реализации инновационной деятельности педагога)

Цель, поставленная в начале выпускной квалификационной работы, выполнена.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Алёхина, О.Е. Стимулирование развития работников организации [Текст]/ О.Е. Алёхина// - Управление персоналом. - 2002.- № 1.- С.50-52.
3. Андерсен, Г.Х. Оплата труда в бюджетных организациях: учебно-практическое пособие. / Г.Х. Андерсен. - М.: КноРус, 2009. - 428 с.
4. Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: КД Либроком, 2012. - 248 с.
5. Андриенко В.Ф., Данюк В. М. Экономическое стимулирование трудовой активности. – К.,2004.
6. Анцупов, А. Я., Ковалев, В. В. Социально-психологическая оценка персонала. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 467 с.
7. Бабынина Л.С. Формы стимулирования персонала / Л.С.Бабынина //Справочник по управлению персоналом.-2004.- №8.
8. Базарова, Т.Ю., Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базарова. – М.: Просвещение, 2011. – 560 с.
9. Бакурадзе, А.Б. Мотивация труда педагогов [Текст] / А.Б. Бакурадзе.- М.: Сентябрь, 2005-192 с.
10. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
11. Блэйк, Р.Р. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
12. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.

13. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 380 с.
14. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
15. Васильева, Н.А. ВПС: Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. КЛ / Н.А. Васильева. - М.: Приор, 2005. - 160 с.
16. Вердиева, Ю.Н. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 080503.65 «Антикризисное управление» / Ю.Н.Вердиева; Дальневост. федер. ун-т, Шк. экономики и менеджмента. - [2-е изд. перераб. и доп.]. - Владивосток: ДВФУ, 2012. - 311 с.
17. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.
18. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]/ В.Р. Веснин. - М., Юрист. 1998.
19. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: Учебник/ В.Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. И доп.– М.: Проспект, 2011. – 613 с.
20. Выбираем образовательный маршрут повышения квалификации педагога: Сборник аннотаций образовательных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогов [Текст] / под общ.ред. С.В. Жолована, С.В. Алексеева. – СПб.: СПбАППО, 2010. – 263 с.
21. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
22. Гликман, И.З. Средства стимулирования педагогического труда [Текст]: / И.З.Гликман // Управление современной школой. Завуч. – 2010.
23. Горшкова, Л. Оценка управленческого персонала: параметры и методы // Человек и труд. 2006.
24. Доронина И. В. «Мотивация и стимулирование персонала: Учеб. Пособ». — Новосибирск: СибАГС, 2012. — 52с.

25. Дятлов, В.А., Кибанов, А.Я., Пихало, В.Т. Управление персоналом: Учеб.пособие для студентов экономических вузов и факультетов [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ПРИОР, 2011. – 512 с.
26. Ефимова, Е.М., Полукаров, В.Л. Основы управления введение в специальность: Учеб.-метод. Пособие [Текст] / Е.М. Ефимова, В.Л. Полукаров. – М.: Просвещение, 2013. – 13 с.
27. Жуков А.Л. Методы стимулирования с учетом результатов деятельности организации. - // Справочник кадровика. - 2007. - № 6.
28. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
29. Ивасенко, А.Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии (для бакалавров) / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Каркавин . М.: КноРус, 2012. - 320 с.
30. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. «Мастера психологии».— СПб.: Питер, 2011. – 512 с.
31. Катков В. Результативность труда: факторы мотивации и стимулирования. - // Служба кадров и персонал. - 2008. - № 11.
32. Кибанов А.Я., Баткаева И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник /Под ред. А.Я.Кибанова.- М.: ИНФРА - М,2010.
33. Кондратьев, М.Ю. Азбука социального психолога-практика [Электронный ресурс]: / М.Ю.Кондратьев, В.А.Ильиных. – М.: ПЕРСЭ, 2007.
34. Крапивин, О.Н. Оплата труда [Текст]: Вопросы правового регулирования /О.М.Крапивин, В.И.Власов. – М.: 2005.
35. Кулыгина И.А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие – 2-е изд., испр. – Челябинск: Изд-во ЮУрГТУ, 2007. – 106 с
36. Курдянкина, С.В. Мотивация и система стимулирования педагогов [Текст]: // Управление современной школой. Завуч. – 2010. – № 3.
37. Лепешова Е. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / Е.Лепешова // Вести образования. -- №8, 2009.

38. Литвинюк А.А., Гончарова С.Ж., В.В. Данилочкина Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. [Текст]: учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2015 – 398 с
39. Ложкина Л.С. Мотивация и система стимулирования педагогов [Текст]: // Управление современной школой. Завуч. – 2010. – № 3.
40. Лукичева, Л.И. Управление организацией [Текст]: учебное пособие по спец. "Менеджмент организаций" / Л.И.Лукичева; под ред. Ю.П.Анискина. –2-е изд. – М.: Омега-Л, 2005
41. Майоров А. Н. «Мониторинг в образовании». — М: Интеллект-Центр., 2005.- 424с.
42. Макарова, И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно методические материалы [Текст] / И.К. Макарова. – М.:ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 109 с.
43. Макарова, А.О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях // Молодой ученый. – 2013. – № 6. – 376
44. Малышев, К.Б. Психология управления: Научно- методическое пособие [Текст] / К.Б. Малышев. – М.:ПЕРСЭ, 2010. – 140 с.
45. Митрофанова Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Митрофанова Е. - Кадровик. Кадровый менеджмент, 2006. - № 8. - С. 45-47.
46. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции [Текст]: учеб.для студ. высш. учеб. заведений / В.В.Музыченко. – 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр "Академия", 2006
47. Офицерова А. В. Система стимулирования и мотивации деятельности работников общеобразовательной организации как средство управления // Молодой ученый. — 2017. — №23. — С. 319-323.
48. Пеленёв, А.Ф. Система управления педагогическим коллективом [Текст] / А.Ф. Пеленёв. – Пермь: ПГПУ, 2009. – 199 с.
49. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учеб.пособие для студ. высш. учеб. заведений / Н.С.Пряжников. – М.: Издательский центр "Академия", 2008.

50. Психология [Текст]: словарь/ под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – 2-е изд., испр. И доп.- М.: Политиздат, 1990. -494с.

51. Пугачев, В.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. / Под ред. проф. В.П. Пугачева — М.: ИНФРА-М, 2014 — 394 с.

52. Разуваева Т.Н., Данильченко О.В., Кусяпкулова Г.Р. К проблеме повышения активности участия учителей в инновационной деятельности // По материалам научно-практической конференции «VI Знаменские чтения», 4 марта 2007 года СурГПУ. – 2007. С. 28-29.

53. Рапацевич Е.В. Инновации и проблемы развития современного образования // <http://www.scienceforum.ru/2013/134/3102>.

54. Родионова, Н.В. Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль I: Учебник. / Н.В. Родионова. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 415 с.

55. Сазыкина, О.А. Деканы России: социологический портрет, технологии и организация деятельности: Монография / С.Д. Резник, Г.Б. Фомин, О.А. Сазыкина; Под общ. ред. проф. С.Д. Резник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 204 с.

56. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] / Н.В. Самоукина.- М.: Вершинина, 2008.-224с.

57. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

58. Сериков В.В., Черникова Т.В. Инновационная деятельность в педагогике. – М., 2004. С. 41- 47.

59. Скляревская, В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебник / В.А. Скляревская. - М.: Дашков и К, 2012. - 340 с.

60. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.

61. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.

62. Слостенин В.А., Подымова Л.С. Готовность педагога к инновационной деятельности // Сибирский педагогический журнал. – 2007. – № 1. С. 42-49.

63. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст] / Б.М. Смирнов. – М.: ГАУ, Варяг, 2011. – 132 с.

64. Солодянкина, О.В. Мотивация и стимулирование труда работников на промышленных предприятиях [Электронный ресурс] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2.

65. Талтыков, С.Н. Трудовые мотивации в системе управления человеческими ресурсами [Текст] – Воронеж, 2004.

66. Трапицына С. Ю. «Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие [Электронный ресурс]». — СПб: ООО «Книжный Дом», 2007. — 215с.

67. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.

68. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.

69. Управление профессиональными образовательными учреждениями: краткий курс лекций. / Сост.: Капичников А.И., Капичникова О.Б. // ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2014. – 98 с.

70. Управление персоналом организации [Текст]: практикум: учеб. пособие /под ред. А.Я. Кибанова.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФА-М, 2007. – 365с.

71. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 2009.-263 с

72. Хуторской А.В. Педагогическая инноватика – рычаг образования // Сибирский учитель. – 2011. - №2. С.5-8.

73. Хуторской А.В. Инновационный аспект компетентностного подхода в образовании // Научное наследие Т.И.Шамовой и его влияние

на решение актуальных проблем современного образования. Сборник статей: В 2 т. Т.1. - М., 2011. С. 79-83.

74. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: учебник / М.:КНОРУС, 2011

75. Федоровских, И.Ю. Управление карьерой сотрудников образовательной организации [Текст] / И.Ю. Федоровских // Управление ДООУ. – 2015. - № 6. – С. 67-69.

76. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

77. Фетисова, О.А. Анализ эффективности стимулирования трудовых ресурсов [Электронный ресурс] // Планово-экономический отдел. – 2011. – №8.

78. Чеха В.В. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы // Вести образования. - 2009. - №8. – с. 18-21.

79. Чечель И.Д. О компетентностном подходе к деятельности руководителей общеобразовательных учреждений // Инновации в образовании. – 2012. - №3.

80. Чиркин В. Е. Государственное управление. Элементарный курс. — М.: Юристъ, 2003. — 320 с.

81. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст].- М.: Гросс Меди, 2005.-224с.

82. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез», 2010. – 368 с.

83. Щербо, И.Н. Интуитивный менеджмент: опыт управления педагогическим коллективом [Текст].- М.: Сентябрь, 2005.-160с.

84. Яшкина, К.В. Повышение квалификации – одно из условий стимулирования педагогов [Текст] / К.В. Яшкина // Вестник Курганского государственного университета. – 2013. - № 9. – С. 45-50.